ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр КвРМН.21115.01.01.ПЗ

Виконав студент 4 курсу, група МНз-21-1 _____ Якуб ЖЕМІНСЬКИЙ
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.мед.н., доцент _____ Валерій ГАРБУЗЮК
Науковий ступінь, звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач _____ Олена КОСІЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування _____ Ніла ТЮРІНА
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

9 06 2025 р.

Хмельницький 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Н. Тюріна
"3" 02 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Жемінський Якуб Роберт
Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)
керівник роботи Валерій Валерійович Гарбузюк, к.мед.н., доцент
Затверджено наказом ректора університету від 07 лютого 2025 р. №23

2. Строк подання студентом роботи на кафедру
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами на підприємстві 2. Аналіз фінансово-господарського стану та використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо вдосконалення використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Основні теорії конфліктів 2. Підходи до визначення поняття «конфлікт» 3. Підходи до визначення поняття «комунікація» 4. Підходи до визначення поняття «комунікативні технології» 5. Види комунікативних технологій в діяльності підприємств 6. Основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр. 7. Зведене оцінювання використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 8. Покроковий підхід до вдосконалення процедур врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 9. Типові зони конфлікту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 10. Загальна структура «Положення про врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 11. Визначення відповідальних осіб у контексті врегулювання конфліктів та реалізації комунікаційної політики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 12. Пропозиції щодо впровадження каналів фіксації конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 13. Оцінювання прогнозованих результатів навчання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за моделлю Кіркпатріка 14. Оцінка ефективності навчальної програми щодо управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гарбузюк В.В., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гарбузюк В.В., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гарбузюк В.В., доцент		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання 3.02.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Лютий 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2025 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2025 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025 р	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025 р	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р	Виконано

Студент _____ Якуб ЖЕМІНСЬКИЙ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Валерій ГАРБУЗЮК
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Жемінський Я. Р. Використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.мед.н., доцент кафедри МА Гарбузюк В. В. Кваліфікаційна робота бакалавра: 62 с., 10 рисунків, 23 таблиці, 48 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ, КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, КОМУНІКАЦІЯ, КОНФЛІКТНА ВЗАЄМОДІЯ.

Розглянуто теоретичні засади використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами на підприємстві. Проаналізовано сутність, причини та класифікацію конфліктів в організаційному середовищі. Досліджено комунікацію як ключовий інструмент управління конфліктами на підприємстві. Проаналізовано сутність, види та особливості застосування комунікативних технологій у ситуаціях конфліктної взаємодії.

Проведено аналіз фінансово-господарського стану та використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Досліджено особливості діяльності товариства та основні його техніко-економічні показники. Здійснено аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Проаналізовано використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у товаристві.

У роботі наведено рекомендації щодо вдосконалення використання комунікативних технологій в управлінні конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький, а саме вдосконалення процедур врегулювання конфліктів та пропозиції щодо навчання персоналу з метою удосконалення управління конфліктами у товаристві.

Підпис _____ Якуб ЖЕМІНСЬКИЙ (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ) «8» 06 2025 р.

ЗМІСТ

с.

ВСТУП 6

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 8

1.1 Поняття конфлікту в організаційному середовищі: сутність, причини та класифікація 8

1.2 Комунікація як ключовий інструмент управління конфліктами на підприємстві 14

1.3 Комунікативні технології на підприємстві: сутність, види та особливості застосування у ситуаціях конфліктної взаємодії 20

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ 25

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 25

2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 31

2.3 Аналіз використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький 39

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ 44

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процедур врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 44

3.2 Рекомендації щодо навчання персоналу з метою удосконалення управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 50

ВИСНОВКИ 55

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 58

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання конфлікти на підприємствах стали невід'ємною складовою внутрішньо-організаційної динаміки. Вони можуть виникати на різних рівнях – між працівниками, між працівниками та керівництвом, а також між структурними підрозділами. Особливої актуальності це питання набуває у діяльності виробничих підприємств, де ефективне використання комунікативних технологій та управлінської взаємодії є досить високою. У зв'язку з цим, надзвичайно важливою є наявність ефективних інструментів комунікації, які дозволяють не лише своєчасно виявляти й аналізувати конфлікти, а й перетворювати їх у конструктивний ресурс організаційного розвитку.

Комунікативні технології є комплексом методів, прийомів та каналів передачі інформації, і мають потенціал що сприяє зміцненню внутрішньо-організаційних зв'язків, а також, дозволяють формувати довіру та знижувати рівень напруженості у колективі підприємства. Їх використання дозволяє впроваджувати принципи прозорості, відкритості та зворотного зв'язку, що особливо важливо у процесах розв'язання трудових конфліктів та забезпечення продуктивної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу.

Враховуючи специфіку діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» як великого підприємства з виробництва будівельних матеріалів, що функціонує в умовах високої виробничої інтенсивності, складної ієрархічної структури та багаторівневої управлінської комунікації, питання врегулювання конфліктів є надзвичайно важливим.

У сфері дослідження використання комунікативних технологій для вирішення конфліктів на підприємствах активно працюють такі науковці, як Гобан-Клас Т., Дуцик Д., Косенко Ю., Малімон В., Мельник П., Носовець Н., Філоненко М., Гацька Л. та інші.

Незважаючи на значний внесок цих дослідників, залишаються аспекти, які

потребують подальшого вивчення, зокрема впровадження комунікативних технологій у вирішення конфліктів в умовах цифровізації, дистанційної роботи, оцінка ефективності застосування комунікативних практик у різних галузях промисловості тощо.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є процеси внутрішньої комунікації, застосування комунікативних технологій та управлінських дій, спрямованих на попередження і вирішення конфліктів у діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Предметом дослідження є науково-методичні підходи і практичні рекомендації з удосконалення використання комунікативних технологій у процесах управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття конфлікту в організаційному середовищі: сутність, причини та класифікація

Управлінська діяльність у будь-якій організації супроводжується взаємодією людей, які мають різні інтереси, погляди, цінності, стилі поведінки. Саме тому, конфлікти є неминучим і природним явищем, що виникає у процесі соціальної взаємодії. Вони можуть проявлятися, як у формі відкритого протистояння, так і у вигляді прихованої напруги між працівниками підприємства.

Враховуючи постійні зміни, що відбуваються, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, і які впливають на діяльність підприємства та потребують оперативного прийняття управлінських рішень, адаптації до нових умов, налагодження ефективної комунікації між усіма учасниками організаційного процесу, роль конфліктів зростає. Варто зазначити, що у разі їх виникнення між працівниками підприємства, керівництву або працівникам, які задіяні до процесу вирішення конфліктних ситуації, необхідно вияснити причин їх виникнення, та сприяти конструктивному врегулюванню. Оскільки, успішне управління конфліктами сприяє зменшенню напруги в колективі, підвищує мотивацію працівників та сприяє зміцненню корпоративної культури, що в результаті позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

Поняття «конфлікт» має давнє походження і бере свій початок із латинської мови, зокрема воно походить від слова «conflictus», і означає «зіткнення, боротьба, суперечка». На початковому етапі поняття «конфлікт» використовувалося для опису зіткнень армій, збройних сутичок, а в подальшому набуло ширшого значення – будь-якої форми протистояння чи незгоди. Саме

тому, варто розглянути історичні аспекти розвитку підходів щодо сутності та розуміння конфліктів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні теорії конфліктів*

Назва теорії	Представники	Характеристика
Соціально-конфліктна (соціологічна)	Маркс К., Козер Л., Дарендорф Р.	Конфлікт є рушійною силою соціального розвитку, результат боротьби за ресурси, владу, нерівність у класовій структурі
Психоаналітична теорія	Фрейд З., Фромм Е.	Конфлікт розглядається як внутрішня боротьба між різними частинами психіки людини (Ід (примітивний та інстинктивний компонент особистості), Его (компонент особистості, який відповідає за зв'язок з реальністю), Супер-Его (частина підсвідомого, яка придушує наші потяги, стримує Ід); причина особистих внутрішніх суперечностей
Функціональна теорія	Парсонс Т., Смелзер Н.	Конфлікт є явищем, яке може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки; необхідний для адаптації системи до змін
Інтеракціоністська (символічна) теорія	Мід Дж., Блумер Г.	Конфлікт виникає в результаті різного тлумачення символів, значень і очікувань у процесі соціальної взаємодії
Теорія «людських потреб»	Бертон Дж., Маслоу А.	Конфлікти виникають внаслідок незадоволення базових людських потреб (безпеки, поваги, самореалізації тощо). Для розв'язання конфлікту необхідне задоволення цих потреб
Раціоналістична теорія (ігор і стратегій)	Томас К., Дойч М., Нейман Дж. фон	Конфлікти є результатом свідомих раціональних рішень суб'єктів, які можуть бути прораховані за рахунок використання моделей вибору (теорії ігор, стилю поведінки у конфлікті)
Комунікативна теорія	Хекхаузен Х., Хабермас Ю.	Конфлікти виникають через проблеми в комунікації, непорозуміння між учасниками соціальної взаємодії. Можуть бути подолані через ефективний діалог

*сформовано автором із використанням [3, 21, 30, 31, 35, 38, 41, 48]

В табл. 1.1 наведено основні теорії в межах яких розвивалося розуміння конфліктів, зокрема виокремлено наступні:

а) соціально-конфліктна (соціологічна) теорія розглядає конфлікт, як неминучий наслідок нерівності у розподілі влади, ресурсів, статусів тощо;

б) психоаналітична теорія акцентує увагу при вивченні конфлікту на внутрішній боротьбі між частинами психіки (Ід, Его, Супер-Его), або між особистістю та соціумом;

в) функціональна теорія розглядає конфлікт як елемент, що сприяє адаптації і стабілізації системи;

г) інтеракціоністська (символічна) теорія наголошує, що конфлікти виникають через неправильне тлумачення символів, ролей і очікувань у спілкуванні;

д) теорія «людських потреб» стверджує, що конфлікт виникає у зв'язку із незадоволення базових потреб (у безпеці, гідності, визнанні);

е) раціоналістична теорія (ігор і стратегій) розглядає конфлікт, як результат стратегічного вибору, який моделюється через раціональні підходи, зокрема через стиль поведінки в конфлікті;

ж) комунікативна теорія стверджує, що конфлікти зумовлені порушеннями комунікації, непорозумінням у процесі соціальної взаємодії.

Для більш детального аналізу сутності поняття «конфлікт», наведемо існуючі підходи щодо його визначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «конфлікт»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Дзвінчук Д. [5, с. 11]	«зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, тобто збіг обставин з протилежними тенденціями»
Дуткевич Т. [7, с. 13]	«суперечність яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання»
Енциклопедія сучасної України [10]	«зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей. Це протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами»
Кавиліна Г. [12, с. 21]	«активні взаємоспрямовані дії кожної зі сторін для реалізації своїх цілей, насичені сильними емоційними переживаннями; це суперечка, протистояння інтересів, зіткнення, протиріччя, яке часто породжує ворожість страх, ненависть»
Коломінський Н. [15, с. 23]	«зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка»
Лепейко Т., Лукашев С., Миронова О. [25, с. 112]	«протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя; боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Мацієвський Ю. [27, с. 6]	«структурна несумісність інтересів, взаємне виключення групових цілей, викликане обмеженою кількістю дефіцитних ресурсів; певні дії чи взаємовідносини з метою нанесення шкоди або знищення суперника; стан ворожості між групами чи особами»
Миронова О., Мазоренко.О. [31, с. 23]	«суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її»
Примуш М. [39, с. 24]	«стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)»
Тихомирова Є., Постоловський С. [43, с. 24]	«процес, що включає не лише ситуацію відкритої боротьби, а й те, що передує цій боротьбі, увесь процес взаємодії сторін конфлікту»

*сформовано автором із використанням літературних джерел

Наведені визначення у табл. 1.1 дозволяють виокремити підходи щодо сутності поняття «конфлікт», і наведені на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «конфлікт»*

*сформовано автором на підставі визначень наведених у табл. 1.1

Отже, при дослідженні поняття «конфлікт» можна виділити наступні

підходи:

а) структурно-функціональний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як об'єктивну несумісність інтересів, цілей, дефіциту ресурсів або системних суперечностей. Прихильниками цього підходу є Маціївський Ю., Лепейко Т., Лукашев С., Миронова О., Примуш М.;

б) психолого-емоційний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як внутрішнього переживання протиріччя, що є значущим для особистості, і викликає емоційну реакцію та поведінкову активність. Прихильниками цього підходу є Дуткевич Т., Миронова О., Мазоренко О., Кавиліна Г.;

в) комунікативно-соціальний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як результаті соціальної взаємодії, обміну позиціями, думками, цінностями в процесі спілкування. Прихильниками цього підходу є Дзвінчук Д., Коломінський Н., енциклопедія сучасної України;

г) діяльнісно-мотиваційний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як процесі, який охоплює не лише боротьбу, а й передумови, мотивацію та взаємодію сторін. Прихильниками цього підходу є Тихомирова Є., Постоловський С.

Враховуючи наведені визначення, і багатоаспектну сутність конфлікту, ми пропонуємо, під поняттям «конфлікт» розуміти процес, що виникає внаслідок об'єктивної або суб'єктивно значущої суперечності між протилежними інтересами, потребами, цінностями, цілями тощо, і може мати різні форми прояву – внутрішньоособистісну, міжособистісну або міжгрупову, та супроводжуватися емоційним напруженням, комунікативною чи поведінковою активністю та охоплювати весь цикл взаємодії – від передумов до розв'язання.

Наведені визначення дозволяють, також, виокремити ознаки конфлікту, які представлено на рис. 1.2.

Таким чином, конфлікт виникає лише тоді, коли існує суперечність між сторонами, яка має для них значення. У конфлікті завжди є дві або більше сторін – особи, групи, організації чи навіть внутрішні частини особистості (у випадку внутрішньоособистісного конфлікту). Учасники конфлікту усвідомлюють

суперечність, вважають її важливою та реагують на неї.

Рисунок 1.2 – Ознаки конфлікту*

*виокремлено автором на підставі аналізу табл. 1.2

Конфлікт зазвичай супроводжується негативними емоціями:

а) роздратуванням;

б) страхом;

в) ворожістю;

г) гнівом;

д) стресом тощо.

У процесі конфлікту сторони взаємодіють, обираючи ті чи інші стратегії поведінки (суперництво, уникнення, компроміс тощо). Важливо розрізняти ситуацію, що містить потенціал конфлікту, і конкретний привід, що запускає активну фазу. Варто зазначити, що конфлікт розвивається у певній послідовності, яку представлено на рис. 1.3.

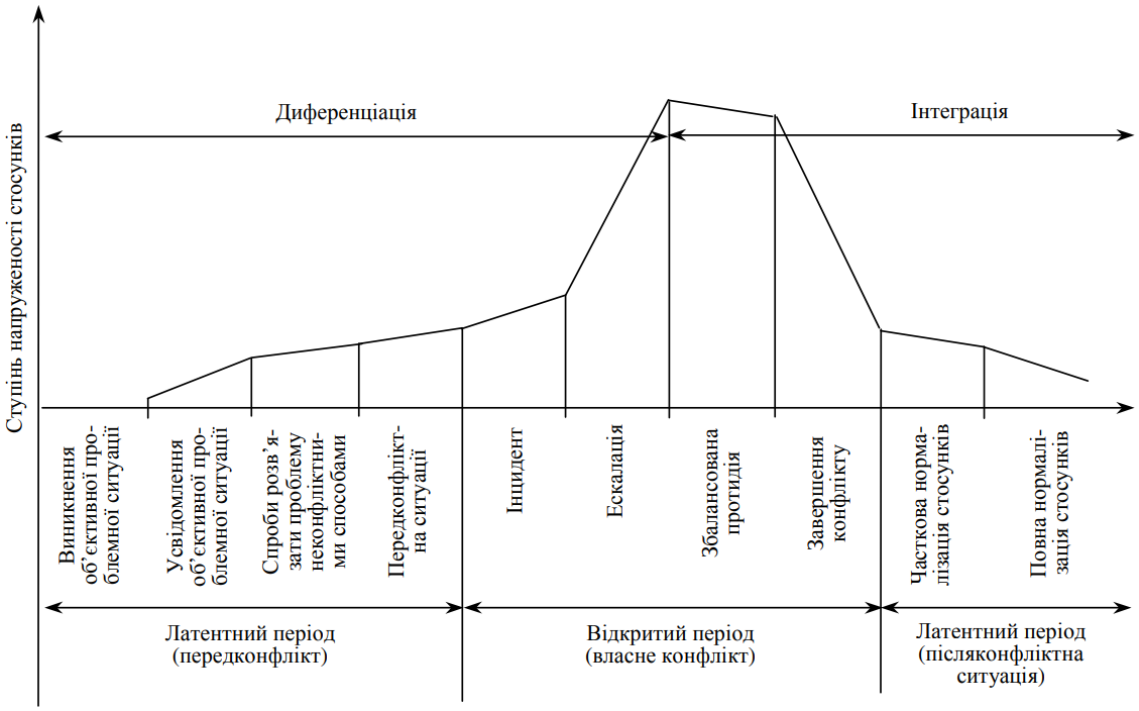

Рисунок 1.3 – Основні періоди та етапи динаміки конфлікту [19]

Рис. 1.3 ілюструє динаміку розвитку конфлікту у часі, відображаючи ступінь напруженості стосунків на різних етапах його протікання. Його можна поділити на три основні періоди: латентний (передконфліктний), відкритий (власне конфлікт) і латентний (післяконфліктна ситуація).

Конфлікт завжди має наслідки: як негативні (напруження, втрати), так і позитивні (оновлення, розвиток, поліпшення комунікації).

1.2 Комунікація як ключовий інструмент управління конфліктами на підприємстві

Конфлікти неминуче виникають у процесі соціальної взаємодії, а важливим чинником, що впливає як на виникнення, так і на вирішення є комунікація, що передбачає обмін інформацією, емоціями, очікуваннями тощо між учасниками взаємодії.

Шляхом використання комунікації формується уявлення про позиції,

інтереси та наміри сторін взаємодії, а також визначаються можливості щодо досягнення взаєморозуміння. Неефективна, неточна або спотворена комунікація часто стає каталізатором конфлікту, тоді як конструктивне спілкування запобігає його або сприяє розв'язанню. Для розуміння сутності поняття «комунікація» розглянемо існуючі визначення щодо його сутності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сутність поняття «комунікація»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Бацевич Ф. [1, с. 33]	«смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією в різноманітних процесах спілкування»
Висоцька О. [4, с. 38]	«є конститутивним чинником поведінки людини, а також самою онтологічною можливістю її існування»
Гобан-Клас Т. [47, с. 42-43]	«трансмісія (трансляція, передача) інформації, ідей, емоцій, умінь; комунікація як розуміння інших, коли ми й самі прагнемо, щоб нас зрозуміли (комунікація як порозуміння); комунікація як вплив за допомогою знаків і символів на людей; комунікація як об'єднання (творення спільноти) за допомогою мови чи знаків; комунікація як взаємодія за допомогою символів; комунікація як обмін значеннями між людьми, які мають спільне в сприйманні, прагненнях і позиціях; комунікація як складник суспільного процесу, який виражає групові норми, здійснює громадський контроль, розподіляє ролі, досягає координації зусиль тощо»
Дуцик Д. [8, с. 52]	«1) універсальне, за якого комунікація розглядається як «спосіб зв'язку будь-яких об'єктів матеріального та духовного світу; 2) як шлях зв'язку одного місця з іншим, засіб передачі інформації та інших матеріальних і духовних об'єктів з одного місця в інше; 3) біологічне, широко використовуване в етології при вивченні сигнальних способів зв'язку тварин, птахів, комах тощо; 4) соціальне, за якого комунікація використовується на позначення та для характеристики багаточисельних зв'язків та відносин, які виникають у людському суспільстві»
Калмикова Л., Калмиков Г., Харченко Н. [13, с. 32]	«одна з складових процесу спілкування, яке як багатокомпонентний процес містить у своїй структурі окрім комунікації, ще й інтеракцію, і соціальну перцепцію. Комунікація здійснюється як у зовнішньому, так і внутрішньому планах; комунікація не може бути ототожнена ні з інтеракцією, ні з соціальною перцепцією, ні із спілкуванням; комунікація є лише складовою спілкування з своїми власними функціями, специфічними особливостями перебігу, особливими механізмами функціонування і властивими їй семіотичними (мовними зокрема) засобами комунікації»
Косенко Ю. [20, с. 19]	«технічний процес обміну інформацією між двома і більше індивідами (або групами)»

Продовження таблиці 1.3

1	2
Красняк О., Амонс С. [23, с. 3]	«процес передачі інформації, що включає комунікатора, канали, кодування, дешифрування, зміст (об'єкт); ефективність, контроль, ситуацію, намір, одержувача (реципієнта); акт спілкування для людей за допомогою передачі символів, метою якого є взаєморозуміння; обмін інформацією будь-якого виду між різними системами зв'язку»
Мельник П., Філоненко М., Гацька Л. [28, с. 53]	«обмін інформацією словами, літерами, символами, жестами, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців»
Мочерний С. (ред.) [9, с. 809]	«процес обміну інформацією між двома або більше учасниками, засоби сполучення (транспортні комунікації) і зв'язку, інформаційні контакти»
Павленко Т. [36, с. 373]	«спосіб взаємодії особистості з оточуючим середовищем, завдяки якому вона має змогу засвоїти суспільні цінності, сформувати індивідуальний стиль діяльності і спілкування»
Петрук Н. [37, с. 205]	«є універсальною реальністю соціального існування та вираженням здатності суспільної людини до співіснування, котре є незаперечною умовою життя»
Шеломовська О. (укл.) [18, с. 9-10]	«це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного, групового та масового спілкування на основі використання різних каналів і засобів»

*сформовано автором із використанням літературних джерел

Наведені визначення поняття «комунікація» у табл. 1.3 дозволяють виокремити підходи, які наведено на рис. 1.4.

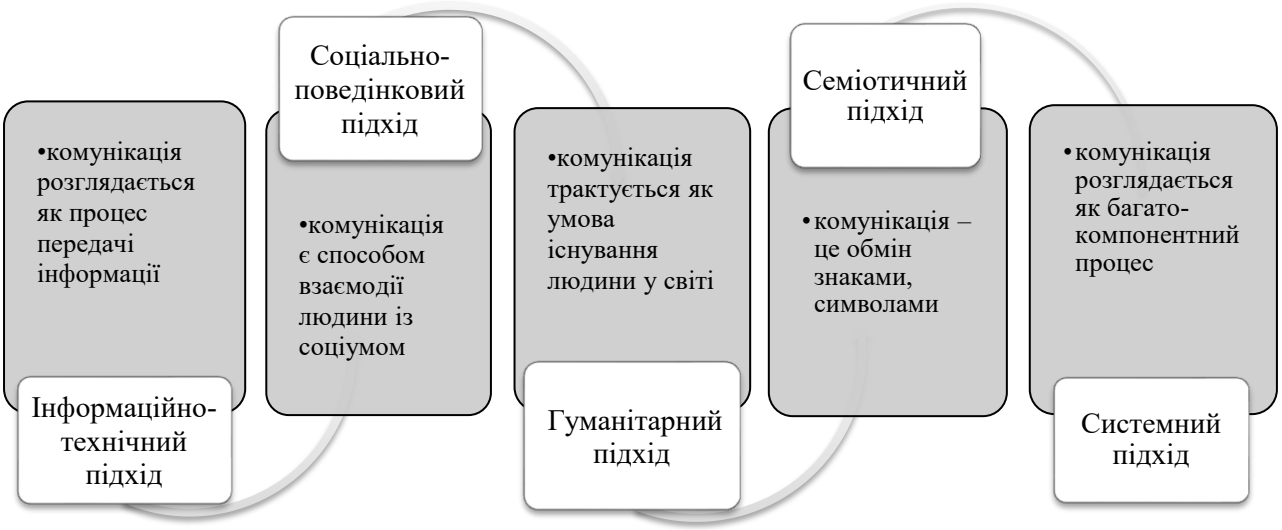

Рисунок 1.4 – Підходи до визначення поняття «комунікація»*

*сформовано автором на підставі визначень наведених у табл. 1.3

Інформаційно-технічний підхід під поняттям «комунікація» розуміє процес передачі інформації між учасниками з урахуванням кодування, каналів, шуму та зворотного зв'язку. Представниками цього підходу є Косенко Ю., Красняк О., Амонс С., Мочерний С., Мельник П. та ін.

Соціально-поведінковий підхід під поняттям «комунікація» розуміє спосіб взаємодії людини із соціумом, що забезпечує її адаптацію, формування поведінки, засвоєння норм, стилю діяльності, прийняття рішень. Представниками цього підходу є Павленко Т., Петрук Н., Бацевич Ф., Висоцька О., Шеломовська О., Мельник П.

Гуманітарний підхід трактує поняття «комунікація», як умову існування людини у світі, порозуміння, ідентичності, основу соціальної єдності, конструювання реальності. Представниками цього підходу є Висоцька О., Петрук Н., Гобан-Клас Т., Дуцик Д.

Семіотичний підхід трактує поняття «комунікація», як обмін знаками, символами, що мають смислове навантаження, використовуються для взаємодії, впливу, створення спільноти тощо. Представниками цього підходу є Гобан-Клас Т., Калмикова Л. та ін., Бацевич Ф., Красняк О.

Системний підхід трактує поняття «комунікація», як багатокомпонентний процес, який включає різні складові (ситуацію, перцепцію, кодування, канали, цілі, ефективність тощо). Представниками цього підходу є Калмикова Л., Красняк О., Амонс С., Шеломовська О., Дуцик Д.

На нашу думку під поняттям «комунікація» варто розуміти багатокомпонентний процес обміну інформацією, смислами, жестами, емоціями, цінностями тощо між індивідами або групами, що здійснюється за допомогою вербальних і невербальних засобів, що охоплює такі ключові елементи, як кодування, декодування, зворотний зв’язок, контекст та можливі перешкоди (шуми), має цільовий характер, реалізується з метою досягнення взаєморозуміння, координації дій, впливу чи побудови соціальних зв’язків у певному контексті.

Комунікація є ключовим елементом, що сприяє ефективному функціонуванню організації, оскільки, налагоджена система обміну

інформацією в організації сприяє реалізації функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю). Комунікація має багатоаспектний прояв, який не обмежується лише передачею інформації, а також, сприяє формуванню корпоративної культури, є запорукою вирішення конфліктів, обґрунтованому прийняттю рішень, побудові довіри між працівниками підприємства та інше.

У процесах забезпечення функціонування організації комунікації відіграють кілька ключових функцій, які представлено на рис. 1.5.

Рисунок 1.5 – Ключові функції комунікації*

*сформовано автором

Отже, зважаючи на наведені визначення поняття «комунікація» та функції, які вона виконує можна стверджувати, що її роль для підприємства є системо утворюючою, а забезпечення ефективності її реалізації впливає на обґрунтованість та результативність управлінських рішень, загальну продуктивність організації

тощо. Класифікацію комунікацій, що використовуються на підприємстві наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація комунікацій, що використовуються на підприємстві*

Класифікаційна ознака	Види комунікацій	Характеристика
За напрямком інформаційного потоку	висхідні	«передача інформації від підлеглих до керівництва»
	низхідні	«передача інформації від керівництва до підлеглих»
	горизонтальні	«обмін інформацією між співробітниками одного рівня»
	діагональні	«взаємодія між різними рівнями та підрозділами»
За формальністю взаємодії	формалізовані	«офіційно встановлені канали зв'язку, що відповідають організаційній структурі»
	неформалізовані	«спонтанні взаємодії, що виникають на основі особистих зв'язків»
За способом передачі інформації	вербальні	«усне або письмове спілкування за допомогою слів»
	невербальні	«передача інформації через міміку, жести, інтонацію»
За змістом та призначенням	внутрішні	«обмін інформацією всередині підприємства»
	зовнішні	«взаємодія з зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами тощо)»
За засобами комунікації	електронні	«використання електронної пошти, месенджерів»
	паперові	«документи, звіти у друкованому вигляді»
За характером взаємодії	односторонні	«інформація передається без очікування зворотного зв'язку»
	двосторонні	«передбачають обмін інформацією з зворотним зв'язком»
За рівнем взаємодії	міжособистісні	«обмін інформацією між двома особами»
	групові	«взаємодія в межах малої групи»
	масові	«передача інформації великій аудиторії через засоби масової інформації»

*сформовано автором на підставі використання літературних джерел [2, 11,16, 29, 46]

Зазначені підходи до класифікації комунікацій, що наведені у табл. 1.4 є загальноприйнятими, і досить часто зустрічаються в науковій літературі, а також, вони можуть бути адаптовані відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства.

Зважаючи на вищенаведене можна зробити висновки, що комунікації є базовим механізмом виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів,

оскільки саме за рахунок процесів обміну інформацією виявляються позиції, інтереси й очікування учасників взаємодії.

1.3 Комунікативні технології на підприємстві: сутність, види та особливості застосування у ситуаціях конфліктної взаємодії

Як зазначено у попередньому підрозділі комунікації дозволяють вирішувати конфлікти на підприємстві, однак їх вирішення залежить від ефективності комунікаційної взаємодії яка залежить від цілеспрямованості та професійності застосування спеціальних методів, засобів й прийомів ведення діалогу в організаційному середовищі. У зв’язку з цим необхідно розглянути сутність та особливості застосування комунікативних технологій, які забезпечують ефективну комунікацію умовах конфліктних або кризових ситуацій на підприємстві.

Сутність поняття «комунікативні технології» представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Сутність поняття «комунікативні технології»*

Автор, джерело	Визначення
1	2
Гусєва А. (ред.) [17, с. 44]	«це послідовність дій з виробництва та поширення інформації з метою впливу на певну цільову аудиторію. Вони характеризуються системністю, планомірністю, послідовністю виконання процедур та операцій»
Дублійчук О. [6, с. 27]	«інтерактивна, соціально-орієнтована технологія навчання, що дозволяє спроектувати процес навчальної взаємодії як модель процесу реального спілкування, який обумовлює комунікативно-мотивовану поведінку вчителя і учнів під час заняття та передбачає об’єктивний контроль якості досягнення поставлених дидактичних цілей»
Климанська Л. [14, с. 244]	«штучне і усвідомлене управління комунікативними ресурсами; наявність соціально значущої мети, цілеспрямованість та доцільність; системність; планомірність; технологічність (структура, номенклатура і послідовність процедур та операцій); формальна організація та функціональний розподіл праці; оптимізація та зворотний зв'язок; дискретність, наявність початку та кінця; креативність та стандартизація; циклічність та можливість тиражування»

Продовження таблиці 1.5

1	2
Малімон В. [26, с. 5]	«форми спеціальної організації комунікації, які за умови дотримання технологічного ланцюжка гарантують отримання наперед визначеного результату»
Носовець Н. [34, с. 73]	«сукупність методів, способів і засобів спілкування між людьми, що виникають у результаті інформаційного обміну, а також виділені в її структурі два основних компоненти: моделі комунікації (розкривають особливості спілкування в різних педагогічних взаємодіях) та алгоритми організації спілкування в залежності від виду навчального заняття»

*сформовано автором із використанням літературних джерел

Наведені визначення поняття «комунікативні технології» у табл. 1.3 дозволяють виокремити підходи, які наведено на рис. 1.4.

Рисунок 1.6 – Підходи до визначення поняття «комунікативні технології»*

*сформовано автором на підставі визначень наведених у табл. 1.5

Таким чином визначення, що наведені у табл. 1.5 дозволяють виокремити окремі підходи. У межах процесного підходу автори при визначенні технологій акцентують увагу на послідовності етапів / дій, тобто структурованому процесі, що дозволяє передати необхідну інформацію. Прихильниками цього підходу є Гусєва А. (ред.), Климанська Л., Малімон В.

Наступним підходом є соціально-психологічний, автори якого акцентують увагу на інтерактивному характері комунікації, побудові

ефективної міжособистісної взаємодії, тощо. Прихильниками цього підходу Дублійчук О., Носовець Н.

Представники цільового підходу більше акцентують увагу при визначенні поняття «технології» на досягненні певної (встановлено) мети. Прихильником цього підходу є поряд з іншими складовими на важливості цього аспекту наголошується у визначенні Климанської Л.

На нашу думку під поняттям «комунікативні технології» слід розуміти цілеспрямовану, системно організована сукупність інструментів і засобів, що реалізуються через спеціальні процедури, прийоми та методи для забезпечення ефективного інформаційного обміну між суб'єктами, передбачаючи планомірність, повторюваність дій, адаптацію до комунікативного середовища та спрямованість на досягнення управлінських цілей, взаємодії й керованого впливу.

В практичній діяльності підприємств можливе використання різних видів комунікативних технологій, які згруповано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Види комунікативних технологій в діяльності підприємств*

Вид	Підвиди	Характеристика
1	2	3
Вербальні комунікативні технології	Збори, переговори, брифінги, інтерв'ю, усні презентації, наради, тренінги, семінари	Орієнтовані на прямий, живий обмін думками
Письмові технології комунікації	Звіти, службові записки, внутрішня інструктивна документація, листування по електронній пошті	Фіксують управлінські рішення, передають офіційну інформацію, забезпечують документування
Цифрові комунікативні технології	Корпоративні месенджери, відео конференції, корпоративні портали, CRM/ERP-системи з чатами / нотифікаціями, онлайн-дошки та платформи спільної роботи	Сприяють оперативній комунікації в межах підприємства та із зовнішніми стейкхолдерами
Візуально-комунікативні технології	Інфографіка, відеоінструкції, демонстраційні ролики, дашборди, графічні повідомлення, системи відеоспостереження з аналітикою (як форма зворотного контролю)	Дозволяють швидко передавати складну інформацію у наочній формі, знижують когнітивне навантаження

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Інтерактивні та зворотні технології	Формати опитувань, анкетувань, голосувань, зворотний зв'язок через HR-платформи, гейміфікація, інтерактивні платформи	Залучають персонал до комунікаційного процесу, підвищують взаємодію через активну участь
Технології стратегічної комунікації	Корпоративна комунікаційна стратегія, антикризова комунікація, репутаційні комунікації, брендинг, інформаційні кампанії, публічні звіти	Скеровують інформаційні потоки відповідно до стратегічних цілей підприємства, формують публічний імідж

*сформовано та доповнено автором на підставі використання літературних джерел [6, 14, 22, 26, 34]

Наведені у табл. 1.6 види комунікативних технологій в діяльності підприємств та проведений аналіз підвидів та описана їх характеристика дозволяє зробити висновок про їх багатофункціональність та здатність забезпечувати ефективну взаємодію між суб’єктами господарювання.

Особливої актуальності набувають ці технології у ситуаціях конфліктної взаємодії, коли порушується комунікаційний баланс, зростає ризик деструктивної поведінки, а управлінські рішення потребують не лише чіткого аргументування, а й психологічної чутливості.

Саме в такому контексті доцільно розглянути ключові переваги впровадження комунікативних технологій у сферу конфліктології, які наведено на рис. 1.7.

Застосування комунікативних технологій при вирішенні конфліктних ситуацій дозволяє перетворити їх з деструктивних та ризикованих явищ у керовані процеси, і цим самим уникати конфліктних ситуацій на підприємстві. Звичайно, що застосування комунікативних технологій з метою зменшення напруги та ескалації конфліктів на підприємстві має бути ініціативою керівництва підприємства, адже саме управлінська ланка несе відповідальність за формування безпечного й стабільного комунікаційного середовища.

Рисунок 1.7 – Ключові переваги впровадження комунікативних технологій у сферу конфліктології*

*сформовано автором

Впровадження комунікативних технологій дозволяє оперативно реагувати на вже існуючі конфліктні ситуації, а також створювати систему профілактики організаційних суперечностей шляхом налагодження ефективних каналів обміну інформацією, зворотного зв'язку, залучення працівників до процесу прийняття рішень.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИ ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» розташоване у м. Хмельницький (в подальшому ТДВ «Хмельницькзалізобетон») – одне з провідних підприємств будівельної галузі України, розташоване в місті Хмельницький. Його історія бере початок у 1956 р., коли було засновано завод із виробництва залізобетонних конструкцій. Протягом десятиліть підприємство не лише зберегло свої виробничі потужності, але й значно їх модернізувало, впроваджуючи сучасні технології та розширюючи асортимент продукції [42].

У період з 2006 р. по 2015 р. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведено масштабну реконструкцію та технічне переоснащення, що дозволило перенести виробництво залізобетонних виробів із відкритих майданчиків до закритих цехів, підвищивши якість та ефективність виробництва. Завдяки цьому ТДВ «Хмельницькзалізобетон» стало одним із небагатьох заводів в Україні, які не лише зберегли, але й наростили виробничі потужності у своїй галузі [24].

У 2017 році підприємство розширило свій виробничий потенціал, уклавши договір з австрійською компанією DELTABLOC на виготовлення сучасних дорожніх обмежувачів, які вже отримали практичне застосування в сфері автодорожнього будівництва України [40]. У період з 2018 по 2021 роки на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» велася цілеспрямована робота з розширення номенклатури продукції, орієнтованої на потреби дорожньої інфраструктури.

На сьогоднішній день ТДВ «Хмельницькзалізобетон» утримує позиції одного з провідних виробників у будівельній галузі України [40].

Організаційну структуру товариства наведено на рис. 2.1.

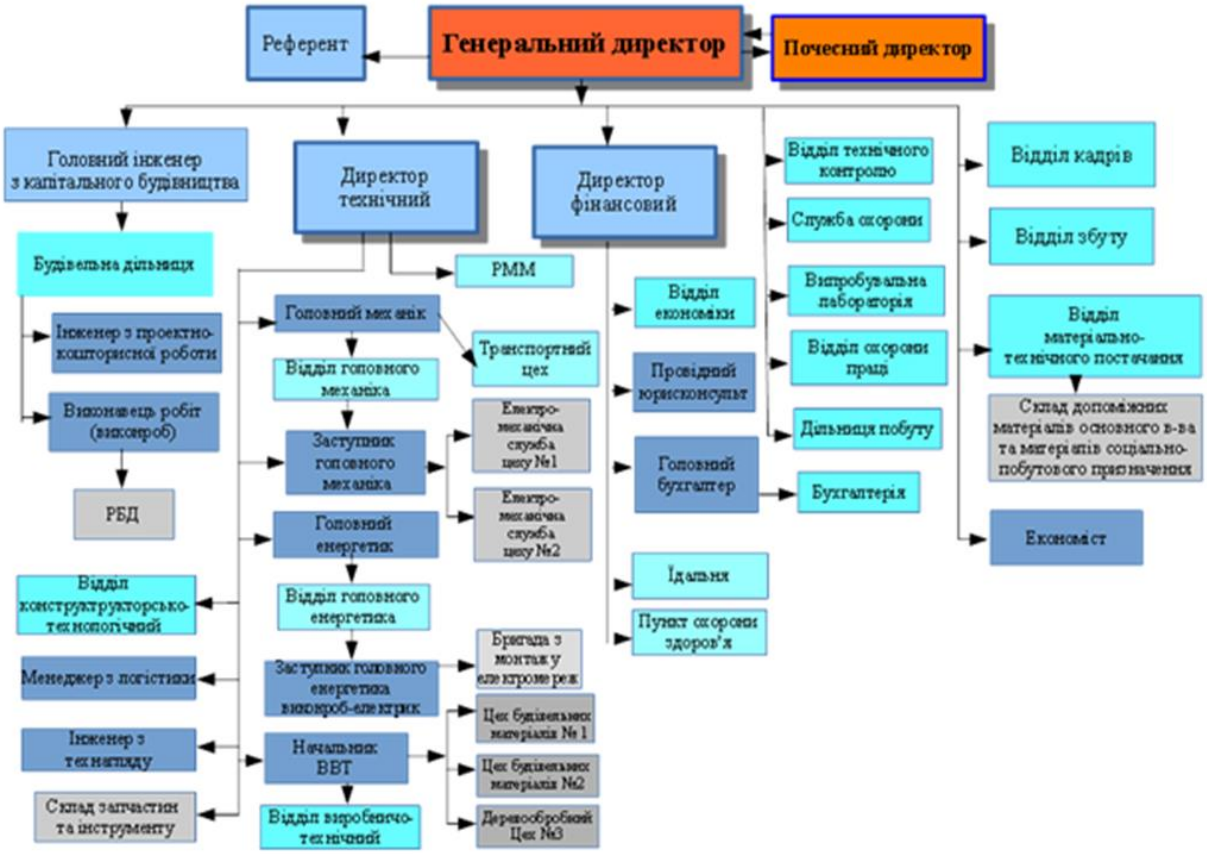

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Наведена організаційна структура товариства відображає ієрархічно-функціональний тип управління. Організаційна структура побудована за принципом підпорядкування і включає вертикалі відповідальності в межах основних напрямів діяльності товариства: технічного, фінансового, виробничого, адміністративного та допоміжного забезпечення.

Генеральний директор є головною управлінською особою у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», який відповідає за стратегічне управління. Йому підпорядковані технічний директор, фінансовий директор, головний інженер, референт та почесний директор (як дорадча фігура).

Вертикаль підпорядкування технічного директора включає головного

механіка, головного енергетика та такі підрозділи, як РММ, відділ головного механіка, транспортний цех, електро-механічні служби, будівельні цехи, ВБТ, відділ виробничо-технічний, також виділено відділ конструкторсько-технологічний, логістику, склад запчастин та інструменту. Вертикаль підпорядкування директора фінансового включає відділ економіки, провідного юрисконсульта, головного бухгалтера та бухгалтерію та їдальні та пункт охорони здоров'я. Будівельно-технічне спрямування у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» очолюється головним інженером з капітального будівництва, і включає: бригади з монтажу, виконробів, інженерів ПКО, а також, будівельні цехи та дільниці. Підрозділи технічного і кадрового забезпечення товариства включають відділ кадрів, відділ збуту, відділ матеріально-технічного постачання, економіст, а також склад для забезпечення як виробничих, так і соціально-побутових потреб. До контрольних та допоміжних служб ТДВ «Хмельницькзалізобетон» належать відділ технічного контролю, служба охорони, випробувальна лабораторія, відділ охорони праці, дільниця побуту.

Для більш детального аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведемо основні техніко-економічні показники його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показник	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
			2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	576737,0	849716,0	1146513,0	147,3	134,9
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	472386,0	702409,0	903867,0	148,7	128,7
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	199766,0	171960,0	174264,0	86,1	101,3
4	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	438	399	443	91,1	111,0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	90784,0	120393,0	169841,0	132,6	141,1
6	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	1299,0	2129,6	2588,1	163,9	121,5
7	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	17272,5	25144,7	31949,0	145,6	127,1
8	Фондовіддача	грн.	2,9	4,9	6,6	171,2	133,1
9	Фондомісткість	грн.	0,3	0,2	0,2	58,4	75,1
10	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції,робіт та послуг	грн.	0,82	0,83	0,79	100,9	95,4
11	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	27429,0	38102,0	96544,0	138,9	253,4
12	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	5,8	5,4	10,7	–	–

*розраховано та сформовано автором із використанням [44]

Наведені показники діяльності у табл. 2.1 свідчать про значне покращення діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Стабільне зростання чистого доходу відбулося завдяки зростанню реалізації продукції та розширення ринків збуту (+47,3% у 2023 р. та +34,9% у 2024 р.) (рис. 2.2). Значне покращення чистого прибутку товариства у 2024 р. є результатом підвищення ефективності його роботи, а також зростання цін, як на сировину, так і на продукцію (+38,9% у 2023 р. та +153,4% у 2024 р.) (рис. 2.2).

Поряд із зростанням доходу відбулося і зростання собівартості продукції товариства (+48,7% у 2023 р. та +28,7% у 2024 р.), варто зазначити, що темпи їх зростання є дещо нижчими, ніж зростання чистого доходу в 2024 р., і є позитивною тенденцією. Більш детально основні елементи операційних витрат товариства протягом аналізованого періоду представлено у табл. 2.2.

Найбільшу частку в структурі витрат (табл. 2.2) складають матеріальні витрати, які протягом аналізованого періоду зростають (+42,6% у 2023 р. та +31,6% у 2024 р.).

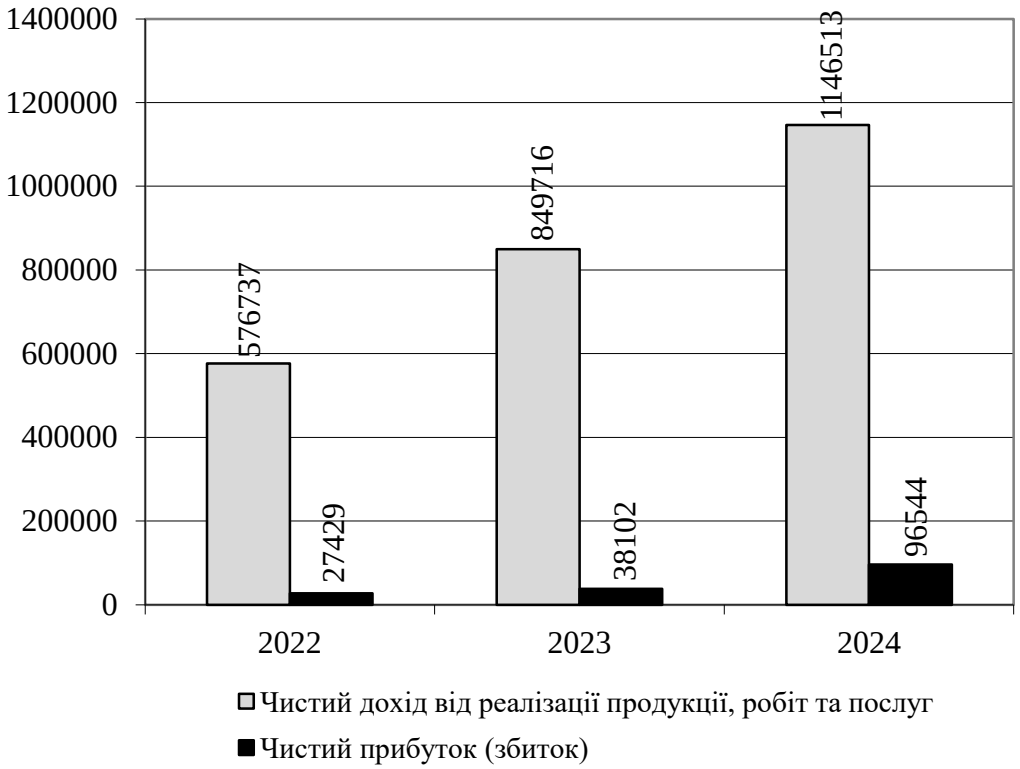

Рисунок 2.2 – Чистий дохід та прибуток ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр.*

*побудовано автором за даними табл. 2.1

Таблиця 2.2 – Елементи операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022 – 2024 рр., тис.грн.

№ п/п	Показник	Рік			Темпи зміни, %	
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Матеріальні затрати	433574,0	618200,0	813334,0	142,6	131,6
2	Витрати на оплату праці	90784,0	120393,0	169841,0	132,6	141,1
3	Відрахування на соціальні заходи	18199,0	23850,0	34283,0	131,1	143,7
4	Амортизація	19048,0	22336,0	24488,0	117,3	109,6
5	Інші операційні витрати	4910,0	7948,0	9343,0	161,9	117,6
Разом		566515,0	792727,0	1051289,0	139,9	132,6

*розраховано та сформовано автором із використанням [44]

Витрати на оплату праці значно зростають (+32,6% у 2023 р. та +41,1% у 2024 р.), що відображається на заробітній праці працівників, яка також зростає, і становить у 2022 р. – 17272,5 грн., у 2023 р. – 25144,7 грн., у 2024 р. – 31949,0 грн.

Витрати соціального спрямування зростають пропорційно до зарплатного фонду (+31,1% у 2023 р. та +43,7% у 2024 р.), що відповідає вимогам законодавства. Зростання також свідчить про відповідальну соціальну політику підприємства.

Повільне зростання амортизації може свідчити про незначне оновлення основних засобів та поступове списання наявних активів (+39,9% у 2023 р. та +32,6% у 2024 р.). Інші операційні витрати займають порівняно незначну частку у структурі операційних витрат ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (+61,9% у 2023 р. та +17,6% у 2024 р.).

Рентабельність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2024 р. майже подвоїлася, і становила у 2022 р. – 5,8%, у 2023 р. – 5,4% та у 2024 р. – 10,7%, що свідчить про успішний контроль над витратами. Витрати на 1 грн. продукції є стабільними – 0,82 грн. (2022 р.) та 0.83 грн. (2023 р.), однак у 2024 р. вони трохи знизилися, і становили 0,79 грн., що є ознакою підвищення ефективності виробництва.

Використання ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується такими показниками, як фондовіддача, яка становила у 2022 р. – 2,9 грн., у 2023 р. – 4,9 грн. та у 2024 р. – 6,6 грн., їх значне зростання свідчить про ефективніше використання основних засобів. Наступним показником є фондомісткість, яка знизилася з зниження з 0,3 грн. у 2022 р. до 0,2 грн. у 2023-2024 рр., така позитивна динаміка свідчить про зменшення капіталомісткості продукції товариства. Середньорічна вартість основних фондів зменшення у 2023 р. (-13,9%), незначне зростання у 2024 р. (+1,3%) свідчить про амортизацію активів без вкладання істотних нових інвестицій.

Кількість працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зменшилася у 2023 р. (з 438 осіб до 399 осіб) та відновилася у 2024 р. (з 399 осіб до 443 осіб). Продуктивність праці зростає, і становить у 2022 р. – 1299,0 тис. грн. / особу, у 2023 р. – 2129,6 тис. грн. / особу та 2588,1 тис. грн. / особу у 2024 р..

Отже, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє позитивну динаміку за більшістю з аналізованих показників у табл. 2.1 та табл. 2.2, 2024 р. характеризується дуже позивною динамікою, зокрема рентабельність зросла

майже вдвічі, а чистий прибуток більш ніж у 2,5 рази. Підвищення продуктивності праці та зростання фондовіддачі свідчать про оптимізацію ресурсного потенціалу. Товариство продовжує інвестувати в персонал, що сприяє стабільному розвитку.

2.2 Аналіз фінансового стану ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький

Фінансовий стан товариства є одним із ключових показників його життєздатності, стабільності та можливостей стратегічного розвитку. В умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища, зокрема впливу воєнних, економічних та інфляційних ризиків, оцінка фінансового стану набуває особливої актуальності. Динамічне середовище функціонування змушує суб'єкти господарювання не лише контролювати поточні фінансові показники, а й своєчасно адаптувати стратегії управління активами, зобов'язаннями та власним капіталом. Особливо це стосується підприємств будівельної галузі, які мають значну фондоємність, тривалий виробничий цикл і високу чутливість до змін у регуляторному та макроекономічному полі. У цьому контексті об'єктивний фінансовий аналіз ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за останні роки дозволяє оцінити стійкість його економічної моделі, динаміку зміни фінансових ресурсів та рівень платоспроможності. З цією метою наведено аналітичний баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 роки, результати якого наведено у табл. 2.3.

Аналізуючи аналітичний баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон», можна зробити загальні висновки про зміну обсягів активів, структуру джерел фінансування та співвідношення між власним і залученим капіталом. Однак, для глибшої оцінки динаміки фінансового стану доцільним є горизонтальний аналіз, який дозволяє виявити тренди зміни окремих статей балансу у часі,

визначити позитивні чи негативні зрушення у структурі активів і пасивів, а також встановити темпи зростання або скорочення ресурсів підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналітичний баланс ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
1	2	3	4
Актив			
Нематеріальні активи	222	513	400
Незавершені капітальні інвестиції	2945	5018	25947
Основні засоби	199766	171960	174264
Інвестиційна нерухомість	0	21647	20764
Інші фінансові інвестиції	8525	8525	8525
Довгострокова дебіторська заборгованість	112	100	87
Запаси	151054	158486	202148
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	45435	55349	65111
Дебіторська заборгованість за розрахунками	13867	42295	60297
Дебіторська заборгованість з бюджетом	74	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	87962	102341	109903
Гроші та їх еквіваленти	3080	36685	44981
Витрати майбутніх періодів	426	485	524
Інші оборотні активи	6054	12422	12588
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	38	38	17
Баланс	519560	615864	725556
Пасив			
Зареєстрований (пайовий) капітал	4000	4000	4000
Капітал у дооцінках	5659	5659	5659
Додатковий капітал	19	14	10
Резервний капітал	4000	4000	4000
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	428090	458192	542736
Короткострокові кредити банку	10000	30000	40663
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	10459	9481	10531
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3095	7067	11377
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1044	1710	2422

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3985	6482	8568
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	34592	72215	73439
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	7656	1718	1709
Поточні забезпечення	5723	7047	9276
Інші поточні зобов'язання	1238	8279	11166
Баланс	519560	615864	725556

сформовано автором із використанням [45]

У зв'язку з цим проведемо горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за період 2022-2024 рр., результати якого наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	Зміна			
	2023 р. до 2022 р.		2024 р. до 2023 р.	
	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
1	2	3	4	5
Актив				
Нематеріальні активи	291,0	231,1	-113,0	78,0
Незавершені капітальні інвестиції	2073,0	170,4	20929,0	517,1
Основні засоби	-27806,0	86,1	2304,0	101,3
Інвестиційна нерухомість	21647,0	–	-883,0	95,9
Інші фінансові інвестиції	0	100,0	0	100,0
Довгострокова дебіторська заборгованість	-12,0	89,3	-13,0	87,0
Запаси	7432,0	104,9	43662,0	127,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9914,0	121,8	9762,0	117,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками	28428,0	305,0	18002,0	142,6
Дебіторська заборгованість з бюджетом	-74,0	0	0	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	14379,0	116,3	7562,0	107,4
Гроші та їх еквіваленти	33605,0	1191,1	8296,0	122,6
Витрати майбутніх періодів	59,0	113,8	39,0	108,0

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Інші оборотні активи	6368,0	205,2	166,0	101,3
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	100,0	-21,0	44,7
Баланс	96304,0	118,5	109692,0	117,8
Пасив				
Зареєстрований (пайовий) капітал	0	100,0	0	100,0
Капітал у дооцінках	0	100,0	0	100,0
Додатковий капітал	-5,0	73,7	-4,0	71,4
Резервний капітал	0,0	100,0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30102,0	107,0	84544,0	118,5
Короткострокові кредити банку	20000,0	300,0	10663,0	135,5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	-978,0	90,6	1050,0	111,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	3972,0	228,3	4310,0	161,0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	666,0	163,8	712,0	141,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	2497,0	162,7	2086,0	132,2
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	37623,0	208,8	1224,0	101,7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	-5938,0	22,4	-9,0	99,5
Поточні забезпечення	1324,0	123,1	2229,0	131,6
Інші поточні зобов’язання	7041,0	668,7	2887,0	134,9
Баланс	96304,0	118,5	109692,0	117,8

*розраховано автором за даними табл. 2.3

За аналізований період ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стабільне зростання обсягів активів і пасивів. Загальна вартість балансу зросла у 2023 р. на 18,5%, а у 2024 р. на 17,8%, що свідчить про динамічний розвиток. Зростання забезпечується як за рахунок власного капіталу (нерозподіленого прибутку), так і за рахунок залучених ресурсів, передусім короткострокових банківських кредитів і кредиторської заборгованості за авансами.

У структурі активів особливу увагу привертає суттєве збільшення незавершених капітальних інвестицій (у понад 5 разів у 2024 р.), що свідчить про активну фазу інвестування у виробничі потужності. Також, спостерігається

поступове відновлення обсягу основних засобів, зростання обсягу запасів та коштів, що забезпечує стабільність поточної операційної діяльності. Одним із потенційних ризиків є зростання дебіторської заборгованості, зокрема за розрахунками та за товари, роботи, послуги.

Аналіз пасивів засвідчив, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» зберігає стабільну структуру власного капіталу, основою якої є нерозподілений прибуток. Паралельно спостерігається залучення короткострокових позик (у 2024 р. їх обсяг зріс на 35,5%) та зростання обсягу поточних зобов'язань, що свідчить про високу довіру з боку контрагентів.

У підсумку, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє позитивну динаміку фінансового розвитку та інвестиційну активність, при цьому підтримуючи фінансову стійкість і збалансованість активів і пасивів.

Далі проведемо вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2022	2023	2024	2023–2022	2024 – 2023
1	2	3	4	5	6
Актив					
Нематеріальні активи	0,04	0,08	0,06	0,04	-0,03
Незавершені капітальні інвестиції	0,57	0,81	3,58	0,25	2,76
Основні засоби	38,45	27,92	24,02	-10,53	-3,90
Інвестиційна нерухомість	0	3,51	2,86	3,51	-0,65
Інші фінансові інвестиції	1,64	1,38	1,17	-0,26	-0,21
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,02	0,02	0,01	-0,01	0,00
Запаси	29,07	25,73	27,86	-3,34	2,13
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8,74	8,99	8,97	0,24	-0,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками	2,67	6,87	8,31	4,20	1,44
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,01	0	0	-0,01	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	16,93	16,62	15,15	-0,31	-1,47

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Гроші та їх еквіваленти	0,59	5,96	6,20	5,36	0,24
Витрати майбутніх періодів	0,08	0,08	0,07	0,00	-0,01
Інші оборотні активи	1,17	2,02	1,73	0,85	-0,28
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,01	0	0	0
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,77	0,65	0,55	-0,12	-0,10
Капітал у дооцінках	1,09	0,92	0,78	-0,17	-0,14
Резервний капітал	0,77	0,65	0,55	-0,12	-0,10
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	82,39	74,40	74,80	-8,00	0,40
Короткострокові кредити банку	1,92	4,87	5,60	2,95	0,73
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	2,01	1,54	1,45	-0,47	-0,09
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,6	1,15	1,57	0,55	0,42
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,2	0,28	0,33	0,08	0,06
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,77	1,05	1,18	0,29	0,13
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	6,66	11,73	10,12	5,07	-1,60
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1,47	0,28	0,24	-1,19	-0,04
Поточні забезпечення	1,1	1,14	1,28	0,04	0,13
Інші поточні зобов’язання	0,24	1,34	1,54	1,11	0,19
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

*розраховано автором за даними табл. 2.3

У структурі активів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» протягом 2022-2024 рр. спостерігається переорієнтація на інвестування та розвиток діяльність товариства. Так, питома вага незавершених капітальних інвестицій збільшилася з 0,57% у 2022 р. до 3,58% у 2024 р., що вказує на активне оновлення виробничих потужностей. Питома вага основних засобів у структурі активів знизилася з 38,45% у 2022 р. до 24,02% у 2024 р., що є наслідком як часткового зносу, так і перерозподілу активів у бік незавершених проєктів та нової інвестиційної нерухомості, яка з’явилась лише у 2023 р. з питомою вагою 3,51% і знизилася до

2,86% у 2024 р. Оборотні активи у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» продовжують відігравати значну роль, зокрема питома вага запасів становить 27,86% у 2024 р., дебіторська заборгованість за розрахунками – 8,31%, а гроші та їх еквіваленти – 6,20% у 2024 р., що свідчить про посилення ліквідності та оперативних можливостей товариства. Зростання питомої ваги дебіторської заборгованості за розрахунками з 2,67% до 8,31% вказує на посилення ризиків, пов'язаних з несвоєчасним надходженням коштів, хоча частка дебіторської заборгованості за товари залишилась відносно стабільною.

У структурі пасивів нерозподілений прибуток залишається домінуючим джерелом фінансування, однак, його питома вага дещо зменшилась із 82,39% у 2022 р. до 74,80% у 2024 р., що свідчить про фінансову незалежність товариства. Питома вага короткострокових кредитів банку суттєво зросла, зокрема з 1,92% у 2022 р. до 5,60% у 2024 р., що свідчить про зростання використання товариством банківських ресурсів. Значне зростання спостерігається кредиторської заборгованості за одержаними авансами з 6,66% у 2022 р. до 11,73% у 2023, після чого зниження у 2024 р. до 10,12%, що свідчить про підвищення довіри з боку замовників та наявність довгострокових контрактів. У пасиві балансу відбулося зростання інших поточних зобов'язань з 0,24% у 2022 р. до 1,54% у 2024 р. та зобов'язань з оплати праці з 0,77% у 2022 р. до 1,18% у 2024 р.

В подальшому проведемо розрахунок фінансових коефіцієнтів, що характеризують діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр. (табл. 2.6).

Протягом 2022-2024 рр. у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається поступове зростання основних фінансових показників, зокрема відбувається покращення коефіцієнтів ліквідності, ділової активності та рентабельності. Підприємство підтримує високий рівень платоспроможності, що підтверджується коефіцієнтом поточної ліквідності: 3,96 у 2022 р., 2,83 у 2023 р. та 2,93 у 2024 р. Ці значення значно перевищують нормативний рівень (1,5-2,0), що свідчить про достатню кількість оборотних активів для покриття

поточних зобов’язань. Позитивним є, також, зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,04 у 2022 р. до 0,27 у 2024 р., що вказує на підвищення обсягу грошових коштів у товаристві.

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022-2024 рр.*

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,96	2,83	2,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,25	0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,02	1,73	1,73
Коефіцієнт автономії	0,85	0,77	0,77
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	0,85	0,77	0,77
Коефіцієнт фінансової залежності	1,18	1,31	1,30
Коефіцієнт фінансового ризику	0,16	0,27	0,27
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	0,02	0,06	0,07
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	1,38	1,58
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	2,73	4,57	5,48
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,87	2,08	2,31
Коефіцієнт оборотності запасів	3,13	4,43	4,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,91	4,25	4,87
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,31	1,80	2,06
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,77	7,12	8,37
Коефіцієнт рентабельності активів (майна)	0,05	0,06	0,13
Коефіцієнт рентабельності сукупного капіталу	0,04	0,05	0,10
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,31	1,80	2,06
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	0,07	0,06	0,11

*розраховано та сформовано автором із використанням [44]

Фінансова стійкість ТДВ «Хмельницькзалізобетон» залишається стабільною, попри зниження рівня автономії з 0,85 у 2022 р. до 0,77 у 2024 р. Частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування залишається високою. Спостерігається поступове зростання коефіцієнта фінансового ризику з 0,16 у 2022 р. до 0,27 у 2024 р., що свідчить про збільшення частки зобов’язань у загальному обсязі капіталу. Частка довгострокових джерел фінансування, хоча й

збільшилася, однак, залишається незначною.

Показники ділової активності свідчать про підвищення ефективності використання ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зростання коефіцієнта оборотності активів із 1,11 у 2022 р. до 1,58 у 2024 р. свідчить про те, що кожна грн. активів формує більший обсяг виторгу. Ефективніше стали використовувати основні засоби, що відображається зростанням коефіцієнта оборотності необоротних активів з 2,73 у 2022 р. до 5,48 у 2024 р. Поліпшилися також показники оборотності дебіторської заборгованості з 3,91 у 2022 р. до 4,87 у 2024 р., а також і запасів з 3,13 у 2022 р. до 4,47 у 2024 р., що свідчить про ефективне управління обіговими активами товариства.

Рентабельність діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» демонструє стабільне зростання, зокрема рентабельність активів збільшилась із 5% у 2022 р. до 13% у 2024, р. а рентабельність реалізованої продукції – з 7% у 2022 р. до 11% у 2024 р. Відбувається зростання рентабельності власного капіталу з 1,31 у 2022 р. до 2,06 у 2024 р., що свідчить про здатність генерувати прибуток.

Таким чином, ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується як фінансово стійке, ефективне та платоспроможне товариство з позитивною динамікою ключових показників.

2.3 Аналіз використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький

Аналіз використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» буде проводитися із використанням анкетного опитування працівників товариства, зокрема до опитування залучено 15 осіб, із використанням 5-ти бальної шкали. Для початку сформуємо анкетне опитування, і представимо його у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Анкетне опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з метою аналізу використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів*

Питання	Експертні оцінки														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Відкритість комунікації															
1.1. Інформація про управлінські рішення є доступною для працівників	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
1.2. Внутрішня комунікація на підприємстві є зрозумілою та послідовною	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
1.3. Працівники регулярно інформуються про зміни, що стосуються їх діяльності	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
1.4. Процес ухвалення управлінських рішень є прозорим	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
1.5. Керівництво відкрите до зворотного зв’язку з боку персоналу	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2. Доступність каналів зв’язку															
2.1. Я маю доступ до ефективних каналів комунікації з керівництвом	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2.2. Звернутися до адміністрації у разі потреби – легко і зручно	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
2.3. Мені відомо, до кого звертатися у разі конфліктної ситуації	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2.4. Отримання відповіді на звернення відбувається вчасно	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
2.5. Існують зручні альтернативні канали для передачі інформації	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
3. Швидкість реагування на конфлікт															
3.1. Керівництво швидко реагує на повідомлення про конфлікт	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
3.2. Конфліктні ситуації зазвичай вирішуються без затримок	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
3.3. Відповідь на звернення надходить у прийнятні строки	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
3.4. На підприємстві існують механізми для оперативного реагування у складних ситуаціях	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3.5. Терміни розв'язання конфліктів на підприємстві мене влаштовують	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4. Залучення працівників до обговорення конфліктів															
4.1. Працівники залучаються до обговорення причин та шляхів вирішення конфліктів	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4.2. Пропозиції працівників враховуються під час прийняття рішень у конфліктних ситуаціях	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
4.3. Діалог під час розв'язання конфліктів є відкритим і конструктивним	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
4.4. Я відчуваю, що маю вплив на прийняття рішень у ситуаціях, пов'язаних із конфліктами	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5
4.5. На підприємстві проводяться зустрічі або обговорення щодо конфліктних ситуацій	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
5. Наявність регламентів / процедур зворотного зв'язку															
5.1. На підприємстві існує офіційна процедура подання скарг або звернень	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4
5.2. Працівники мають вільний доступ до інструкцій або інформації щодо подання звернень	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
5.3. Регламенти вирішення конфліктів виконуються на практиці	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4
5.4. Система зворотного зв'язку в конфліктних ситуаціях працює ефективно	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
5.5. Розгляд конфліктних ситуацій супроводжується письмовими відповідями	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4
6. Довіра до системи вирішення конфліктів															
6.1. Я довіряю керівництву у питаннях врегулювання конфліктів	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
6.2. Конфлікти на підприємстві зазвичай вирішуються об'єктивно	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
6.3. Рішення керівництва щодо конфліктів є справедливими	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
6.4. Я можу висловити свою думку у конфліктній ситуації без страху покарання чи упередженості	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
6.5. На підприємстві є позитивний досвід вирішення конфліктної ситуації	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5

*шкала оцінювання від 1 до 5 балів, де 1 – дуже низький рівень, а 5 – дуже високий рівень

Шкала оцінювання, що застосовується у табл. 2.7: 1 бал – дуже низький рівень, 2 бали – низький рівень, 3 бали – середній рівень, 4 бали – високий рівень, 5 балів – дуже високий рівень. Зведене оцінювання використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Зведене оцінювання використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складова	Середня оцінка експертного оцінювання*	Вага**	Підсумкова оцінка
1. Відкритість комунікації	4,7	0,18	0,85
2. Доступність каналів зв'язку	4,8	0,2	0,96
3. Швидкість реагування на конфлікт	4,6	0,17	0,78
4. Залучення працівників до обговорення конфліктів	4,5	0,15	0,68
5. Наявність регламентів / процедур зворотного зв'язку	3,8	0,15	0,57
6. Довіра до системи вирішення конфліктів	4,3	0,15	0,65
Узагальнена оцінка	4,45	1,0	0,75

*шкала оцінювання від 1 до 5 балів, де 1 – дуже низький рівень, а 5 – дуже високий рівень

**визначена експертним шляхом

Найвищі оцінки за результатами опитування працівників ТДВ «Хмельницьказалізобетон» щодо використання комунікативних технологій у вирішенні конфліктів отримали такі показники за відповідними напрямами, як доступність каналів зв'язку (середня оцінка – 4,8 або зважена оцінка – 0,96) та відкритість комунікації (середня оцінка – 4,7 або зважена оцінка – 0,85). Найменш позитивні оцінки – наявність регламентів / процедур зворотного зв'язку (середня оцінка – 3,8 або зважена оцінка – 0,57) та довіра до системи вирішення конфліктів (середня оцінка – 4,3 або зважена оцінка – 0,65).

Критерії оцінювання ефективності використання комунікативних технологій (за підсумковими оцінками) представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Критерії оцінювання ефективності використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів (за зваженими оцінками)*

Діапазон підсумкової оцінки	Рівень ефективності	Інтерпретація
0,85 – 1,0	Дуже високий	Комунікативні технології використовуються системно, ефективно й результативно, у т.ч. для вирішення конфліктів
0,7 – 0,84	Високий	Виявлено сталі позитивні практики, окремі елементи можуть потребувати уточнення
0,55 – 0,69	Середній	Система функціонує, але наявні неузгодженості чи слабкі зони
0,4 – 0,54	Низький	Комунікація недостатньо структурована або потребує вдосконалення
< 0,40	Дуже низький	Відсутність системного підходу, низька ефективність, потреба в термінових змінах

*сформовано автором

Інтегральна або узагальнена оцінка 0,75 (за шкалою, де максимальне значення – 1,00) свідчить про високий рівень ефективності використання комунікативних технологій у вирішенні конфліктів у діяльності ТДВ «Хмельницьказалізобетон».

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення процедур врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Управління конфліктами є невід'ємною складовою забезпечення стабільного функціонування товариства та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах повномасштабної війни, високої динаміки змін, зростання виробничих навантажень тощо. Ефективне врегулювання конфліктів залежить не лише від індивідуальних управлінських рішень, а й від наявності чітко визначених, прозорих та зрозумілих для всіх працівників процедур і стандартів комунікаційної взаємодії. Проведені результати дослідження використання комунікативних технологій у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у підрозділі 2.3, засвідчили загалом високий рівень ефективності внутрішньої комунікації, однак виявили низку організаційних аспектів, які потребують вдосконалення. Зокрема йдеться про недостатню формалізацію процедур розгляду конфліктних ситуацій, обмежене залучення працівників до обговорення шляхів їх розв'язання, а також потребу у систематизації зворотного зв'язку.

Вдосконалення процедур врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає трансформацію наявного неформального реагування у структуровану, прозору та прогнозовану систему дій. Такий підхід дозволить товариству не лише зменшити рівень напруги у колективі (конфліктність), а й підвищити ефективність управлінських рішень.

Покроковий підхід до вдосконалення процедур врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено на рис. 3.1.

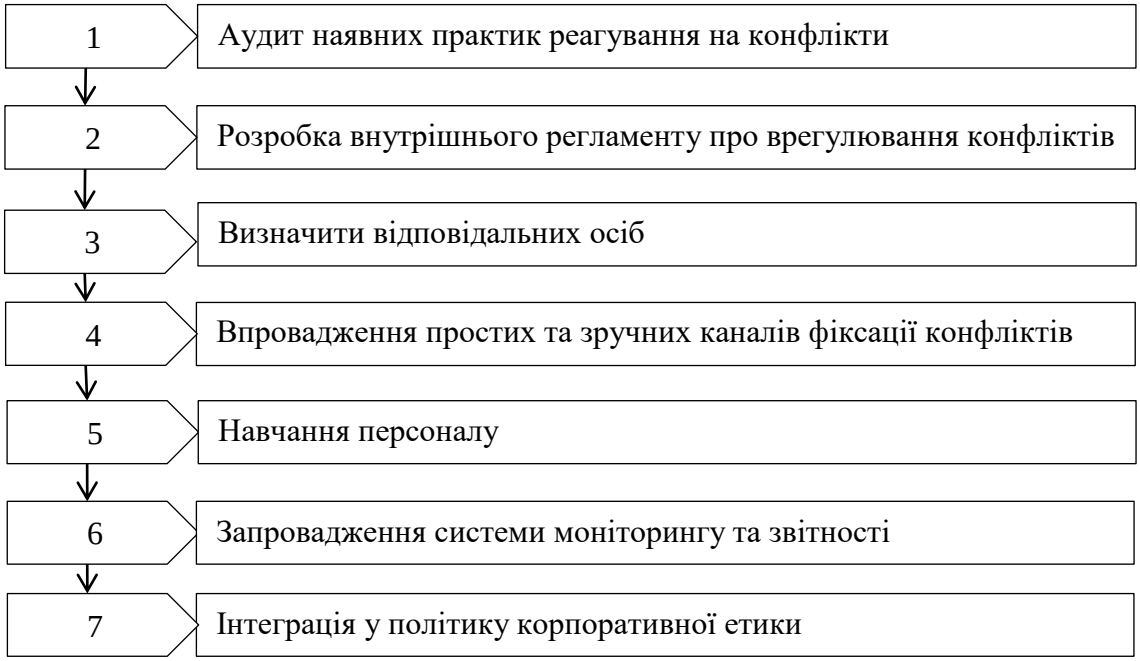

Рисунок 3.1 – Покроковий підхід до вдосконалення процедур врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

*сформовано автором

У процесі функціонування підприємства, що працює у сфері виробництва будівельних матеріалів, конфліктні ситуації можуть виникати на різних рівнях управлінської та виробничої взаємодії. Основні зони конфліктів поділяються за горизонталлю (всередині одного рівня) та вертикаллю (між рівнями управління).

Аудит наявних практик врегулювання конфліктів було частковопроведено нами у підрозділі 2.3 під час аналізу використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький. Типові зони конфлікту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Типові зони конфлікту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Зона конфлікту	Причини конфлікту	Приклад ситуації	Можливі шляхи вирішення
1	2	3	4
Керівник – працівник	Нерівномірне навантаження	Майстер вимагає понаднормове виконання робіт без узгодження з працівниками	Введення індивідуальних графіків, опитування задоволеності

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Взаємодія між відділами	Непорозуміння між відділами, дублювання повноважень	Суперечка між відділом матеріально-технічного постачання і виробництвом щодо термінів доставки матеріалів	Встановлення чітких регламентів та узгоджених процедур взаємодії між підрозділами
Трудова мотивація, преміювання	Непрозора система оцінювання	Працівники цеху незадоволені рівнем премій у порівнянні з адміністративними працівниками	Удосконалення системи преміювання, введення KPIs
Усередині колективу	Особистісні суперечності, порушення етичних норм	Конфлікти між працівниками через зміни	Впровадження етичного кодексу, тренінги з командної взаємодії
Впровадження змін	Опір інноваціям, невизначеність, відсутність роз’яснення змін	Працівники протестують проти новації	Інформаційні сесії, залучення персоналу до обговорення нововведень, поетапне впровадження
Ротація кадрів / звільнення	Непрозорість прийняття рішень, відсутність пояснень причин	Напруження у колективі після звільнення досвідченого працівника	Проведення індивідуальних зустрічей, пояснення кадрових рішень, надання зворотного зв’язку

*сформовано автором

З метою врегулювання наявних та потенційних конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» необхідно розробити загальну структуру «Положення про врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Загальна структура «Положення про врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Розділ	Ключовий зміст
1	2
1. Загальні положення	1.1. Положення визначає порядок врегулювання внутрішніх трудових, міжособистісних та міжструктурних конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» 1.2. Метою є створення ефективного механізму запобігання, виявлення, деескалації та вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками, підрозділами, а також у взаємодії з адміністрацією підприємства

Продовження таблиці 3.2

1	2
2. Принципи врегулювання конфліктів	2.1. Дотримання етики ділового спілкування та взаємної поваги 2.2. Конфіденційність процедури врегулювання 2.3. Неупередженість та об'єктивність розгляду конфліктів 2.4. Залучення нейтральної сторони (медіатора) у разі необхідності
3. Типологія конфліктів	2.1. Дотримання етики ділового спілкування та взаємної поваги 2.2. Конфіденційність процедури врегулювання 2.3. Неупередженість та об'єктивність розгляду конфліктів 2.4. Залучення нейтральної сторони (медіатора) у разі необхідності
3. Типологія конфліктів	3.1. Вертикальні (керівник – підлеглий) 3.2. Горизонтальні (між працівниками одного рівня) 3.3. Міжструктурні (між підрозділами) 3.4. Організаційні (через суперечності в цілях, пріоритетах, навантаженні)
4. Етапи врегулювання конфліктів	4.1. Первинна фіксація конфлікту (усна або письмова заява). 4.2. Проведення попереднього аналізу ситуації (збір фактів, пояснення сторін) 4.3. Організація внутрішнього діалогу між сторонами (за участю керівника або відділу кадрів) 4.4. За необхідності – призначення незалежного медіатора або комісії з врегулювання 4.5. Розробка рішення щодо вирішення конфлікту та контроль за його виконанням 4.6. Постконфліктний моніторинг та оцінка ефективності вжитих заходів
5. Повноваження сторін	5.1. Працівники мають право звертатися з питань конфліктів до безпосереднього керівника, відділу кадрів або профспілки 5.2. Керівники зобов’язані оперативно реагувати на сигнали про конфлікт і сприяти його врегулюванню 5.3. Відділ кадрів координує процес, веде облік конфліктних випадків, забезпечує документальну підтримку та аналітику
6. Форми фіксації та аналізу	6.1. Створення журналу реєстрації конфліктів 6.2. Ведення конфіденційних досьє у разі повторюваності або системності конфліктів 6.3. Щоквартальний аналіз причин конфліктів і підготовка звіту з пропозиціями щодо їх зменшення
7. Заключні положення	7.1. Положення набирає чинності з моменту затвердження наказом генерального директора 7.2. Усі працівники підприємства зобов’язані ознайомитися з цим Положенням під підпис 7.3. Зміни до Положення вносяться за ініціативою адміністрації або за результатами щорічного аудиту внутрішньо організаційної взаємодії

*сформовано автором

Запропонована загальна структура «Положення про врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» передбачає комплексний підхід до управління конфліктами, що охоплює як організаційно-правові засади, так і

інструменти запобігання, виявлення та вирішення конфліктних ситуацій. Вона формує нормативну основу для побудови ефективного внутрішньо корпоративного механізму, який ґрунтується на принципах відкритості, відповідальності, комунікативної прозорості та профілактики ескалації конфліктів.

Наступним етапом є визначення відповідальних осіб у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у контексті врегулювання конфліктів та реалізації комунікаційної політики наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Визначення відповідальних осіб у контексті врегулювання конфліктів та реалізації комунікаційної політики у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Посада	Зона відповідальності	Примітки
Генеральний директор	Загальна координація управління конфліктами, затвердження рішень	Ключова особа у разі складних конфліктів
Начальник відділу кадру	Первинна фіксація, медіація, комунікація з працівниками, ведення обліку	Веде журнал конфліктів, звітує перед керівництвом
Керівники підрозділів	Виявлення та врегулювання конфліктів у межах своїх відділів	Зобов'язані інформувати відділ кадрів
Провідний юрисконсульт	Аналіз конфліктів, пов’язаних із порушенням прав та норм трудового права	Участь у вирішенні формалізованих спорів
Представник профспілки	Представляє інтереси працівників, приймає участь у вирішенні трудових спорів	Має дорадчий голос
Зовнішній медіатор (за потреби залучення)	Участь у вирішенні емоційно-чутливих конфліктів	За запитом керівництва або відділу кадрів

*сформовано автором

Визначення чітких зон відповідальності в межах системи врегулювання конфліктів дозволяє не лише структурувати процес реагування, а й сформувати прозорий механізм комунікативної взаємодії між учасниками внутрішньо організаційного процесу. Однак наявність відповідальних осіб має бути доповнена ефективними каналами фіксації конфліктів, які дадуть змогу оперативно виявляти напруження у колективі, забезпечувати своєчасне реагування та мінімізувати ризики ескалації ситуацій. У цьому контексті доцільно запровадити прості, доступні та конфіденційні механізми, які

сприятимуть активному залученню працівників до процесу інформування про конфліктні випадки.

Ключові пропозиції щодо впровадження каналів фіксації конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», які базуються на принципах зручності, відкритості та захищеності представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Пропозиції щодо впровадження каналів фіксації конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Канал фіксації	Опис	Переваги
Електронна форма звернення	Гугл-форма або внутрішній онлайн-бланк на корпоративному порталі	Анонімність (за потреби), швидкість, зручність
Пошта довіри (email)	Створення окремої адреси	Централізована фіксація, контроль з боку відділу кадрів
Скринька звернень у холі	Фізична скринька з опечатаним доступом відділу кадрів	Доступність для працівників без електронного доступу
Особисте звернення до відділу кадрів	Запис за телефоном або через систему внутрішнього календаря	Гнучкість, живе спілкування
Телефонна лінія (внутрішній номер)	Виділення номера для швидкої фіксації критичних ситуацій	Швидка реакція

*сформовано автором

Наступним етапом є забезпечити навчання персоналу на підставі розробки програм, що сприятимуть підвищенню компетентностей у галузі вирішення конфліктів (більш детально буде розглянуто у наступному підрозділі роботи).

За результатами впровадження всіх зазначених процедур, що сприятимуть врегулюванню конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» варто запровадити систему моніторингу та звітності, зокрема фіксувати кількість звернень, тривалість вирішення, повторюваність; аналізувати причини – для подальшої профілактики; щорічно готувати звіт «стану внутрішніх комунікацій та конфліктів».

Всі зазначені аспекті сприятимуть інтеграції комунікативної культури та процедур врегулювання конфліктів у політику корпоративної етики

ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Отже, наявність формалізованих процедур управління конфліктами є критично важливою умовою для забезпечення стабільного функціонування підприємства, особливо в умовах високої виробничої та соціальної напруженості. Запровадження внутрішнього положення з чітким алгоритмом дій сприятиме прозорості рішень та зниженню рівня конфліктності. Інституціоналізація відповідальності за врегулювання конфліктів шляхом призначення відповідальних осіб і створення спеціалізованих ролей підвищує оперативність реагування та посилює довіру до внутрішньої політики ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Розширення каналів фіксації конфліктів (електронні скриньки, анонімні форми, гарячі лінії тощо) забезпечить своєчасне виявлення проблем і створить передумови для превентивного втручання, зменшуючи ризик ескалації та соціальної напруги.

3.2 Рекомендації щодо організації навчання персоналу для підвищення ефективності управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

В умовах військового стану та постійних стресів питання ефективного управління конфліктами в межах підприємства набуває особливої актуальності. У ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається потреба в удосконаленні механізмів комунікації, зокрема в частині конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між працівниками, між підрозділами, а також у взаємодії працівників з керівництвом. Одним із найефективніших інструментів попередження та нейтралізації таких конфліктів є системне навчання персоналу, орієнтоване на розвиток навичок конфлікт-менеджменту, конструктивного діалогу, емоційного інтелекту та формування культури комунікаційної відкритості.

Організація цілеспрямованої освітньої програми для працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дозволить не лише підвищити їх обізнаність щодо стратегій вирішення конфліктів, але й сприятиме зміцненню корпоративної культури, зниженню рівня внутрішньої напруги, підвищенню лояльності та продуктивності колективу.

У зв'язку із вищенаведеним у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується запровадити підвищення рівня конфліктологічної компетентності персоналу, що полягають у формуванні навичок ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у виробничому середовищі товариства. Реалізувати навчання пропонується очно або змішано (офлайн + відеоматеріали). Цільовою аудиторією мають бути працівники товариства, лінійні керівники, HR-менеджери, представники адміністрації. Дане навчання пропонується проводити щорічно, а у разі потреби 1 раз на 6 місяців (залежно від динаміки конфліктів у товаристві). До реалізації програми варто залучити не лише працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а й зовнішніх експертів, що більш детально описано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Функціональний розподіл відповідальності за організацію навчання персоналу з управління конфліктами*

Категорія	Функціональний розподіл
Відділ кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»	Координація програми, запрошення фахівців, збір зворотного зв'язку
Зовнішній бізнес-тренер / психолог	Проведення тренінгів, рольових ігор, практичних модулів
Внутрішні керівники підрозділів	Надання кейсів, участь у симуляційних іграх
Провідний юрисконсульт	Висвітлення аспектів комунікаційної політики, корпоративної етики

*сформовано автором

В загальному у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» пропонується реалізувати програму навчання, яка складається з 5 тем, які більш детально описані нижче, а також підсумків навчання.

Тема 1. Основи конфліктології – розкриваються поняття конфлікту, види,

причини, стадії розвитку (проводиться у вигляді лекції, презентації, тривалістю 1 год.) – виконавцем є запрошений викладач / HR-консультант.

Тема 2. Методи запобігання та профілактики конфліктів – розкриваються активне слухання, емпатія, емоційний інтелект(проводиться у вигляді тренінгів, рольових ігор, тривалістю 2 год.) – виконавцем є бізнес-тренер або HR-психолог.

Тема 3. Вирішення конфліктів у команді – розкриваються алгоритми вирішення конфліктів, медіація, переговори (проводиться у вигляді практикумів, кейс-аналізу, тривалістю 2 год.) – виконавцем є медіатор або менеджер з персоналу.

Тема 4. Етична комунікація та культура діалогу – розкриваються Комунікативні бар'єри, конфлікти через непорозуміння (проводиться у вигляді дискусій, інтерактиву, тривалістю 1 год.) – виконавцем є внутрішній фахівець з відділу кадрів.

Тема 5. Конфлікти у виробничих підрозділах – розкриваються типові кейси для ТДВ «Хмельницькзалізобетон», аналіз прикладів (проводиться у вигляді симуляції, воркшопів, тривалістю 1 год. 30 хв.) – виконавцем є внутрішній фахівець з відділу кадрів та провідний юрисконсульт.

Завершальний етап. Оцінка ефективності навчання проводиться у вигляді тестування, зворотного зв'язку, мікроопитуваннь за рахунок використання анкетного опитування та обговорень (тривалість 30 хв.) – виконавцем є внутрішній фахівець з відділу кадрів.

Оцінювання ефективності навчання персоналу для підвищення ефективності управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» будемо здійснювати із використанням модель Кіркпатріка, сутність якої більш детально наведено на рис. 3.2.

Оцінювання результатів навчання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» будемо проводити із використанням моделі Кіркпатріка, яка передбачає чотири рівні аналізу ефективності навчання, як наведено на рис. 3.2.

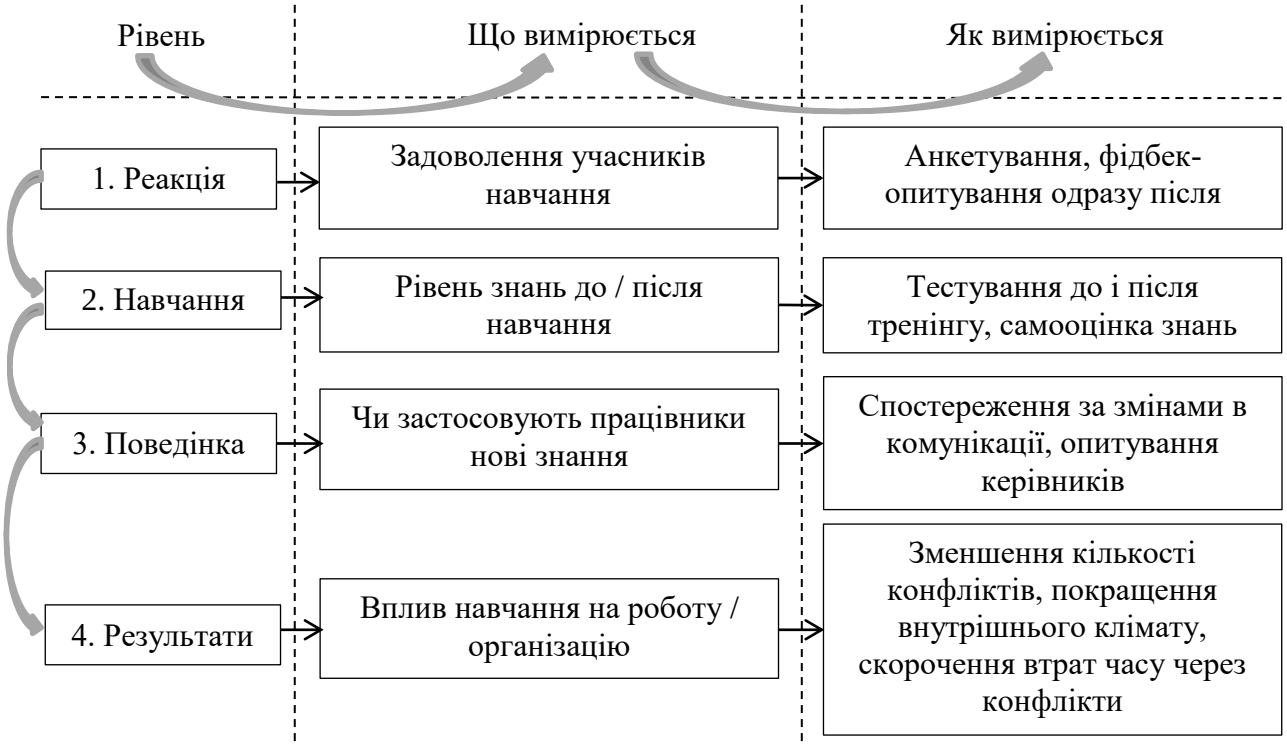

Рисунок 3.2 – Сутність моделі Кіркпатріка*

*сформовано автором із використанням [32, 33]

Оцінювання прогнозованих результатів навчання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за моделлю Кіркпатріка буде здійснюватися за чотирма рівнями, яке більш детально представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінювання прогнозованих результатів навчання персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за моделлю Кіркпатріка*

Рівень	Показник	До навчання	Після навчання	Результат
1	2	3	4	5
1. Реакція	% учасників, які позитивно оцінили навчання	–	88% (28 із 32 працівників)	Високий рівень задоволення
2. Навчання	Середній бал тестування (з 10)	5,6	8,4	Покращення на 50%
3. Поведінка	Кількість звернень до відділу кадрів / керівництва з конфліктами на місяць	12	8	Зменшення на 50%
	% працівників, які застосували навички у роботі	–	73%	Значений рівень застосування на практиці

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5
4. Результати	Кількість зареєстрованих конфліктів за квартал	37	30	Зменшення на 18,9%
	Час реагування на конфлікти (середній)	5 днів	2 дні	Підвищення реагування на вирішення конфліктів

*сформовано автором

Оцінка ефективності навчальної програми щодо управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Оцінка ефективності навчальної програми щодо управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»*

Параметр	Показник
Змагальна вартість навчання	40000 грн.
Економічний ефект від зниження кількості конфліктів	25000 грн. / на рік
Економія часу керівників	12000 грн. / на рік
Зменшення витрат на підбір персоналу	18000 грн. / на рік
Інші непрямі заощадження (медіація, PR-ризики)	10000 грн. / на рік
Загальний економічний ефект	65000 грн. / на рік
Рентабельність інвестицій (ROI)	62,5%

*сформовано автором

Програма підвищення кваліфікації з питань управління конфліктами показала високу ефективність: вкладені кошти повертаються протягом року з приростом понад 60%. Такий підхід до навчання персоналу може бути рекомендований для системного впровадження в усіх підрозділах ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах функціонування підприємств дедалі більшого значення набуває формування ефективної системи внутрішньої комунікації та врегулювання конфліктів. Від рівня взаємодії між працівниками, керівниками та підрозділами залежить не лише психологічний клімат у колективі, а й загальна результативність діяльності організації.

Розгляд конфліктів як об’єкта управління спирається на низку теоретичних підходів, які детально наведені у підрозділі 1.1, зокрема: соціально-конфліктна, яка розглядає конфлікт як рушійну силу соціального розвитку; психоаналітична, яка розглядає конфлікт як внутрішню боротьбу між частинами психіки; функціональна, в межах якої стверджується, що конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки; інтеракціоністська, яка стверджує, що конфлікт виникає внаслідок нерозуміння символів і значень; теорія потреб розглядає конфлікт через незадоволення базових потреб; раціоналістична стверджує, що конфлікти можуть бути прораховані як моделі вибору; комунікативна розглядає конфлікти через порушення комунікації.

У дипломі наведено підходи щодо визначення поняття «конфлікт», які дозволили сформувати авторське визначення, а саме під поняттям «конфлікт» варто розуміти процес, що виникає внаслідок об’єктивної або суб’єктивно значущої суперечності між протилежними інтересами, потребами, цінностями, цілями тощо, і може мати різні форми прояву – внутрішньоособистісну, міжособистісну або міжгрупову, та супроводжуватися емоційним напруженням, комунікативною чи поведінковою активністю та охоплювати весь цикл взаємодії – від передумов до розв’язання.

Поряд із поняттям «конфлікт» у роботі розглянуто сутність понять «комунікація» та «комунікативні технології». Під поняттям «комунікація» варто розуміти багатокомпонентний процес обміну інформацією, смислами, жестами, емоціями, цінностями тощо між індивідами або групами, що

здійснюється за допомогою вербальних і невербальних засобів, що охоплює такі ключові елементи, як кодування, декодування, зворотний зв'язок, контекст та можливі перешкоди (шуми), має цільовий характер, реалізується з метою досягнення взаєморозуміння, координації дій, впливу чи побудови соціальних зв'язків у певному контексті. А під поняттям «комунікативні технології» слід розуміти цілеспрямовану, системно організована сукупність інструментів і засобів, що реалізуються через спеціальні процедури, прийоми та методи для забезпечення ефективного інформаційного обміну між суб'єктами, передбачаючи планомірність, повторюваність дій, адаптацію до комунікативного середовища та спрямованість на досягнення управлінських цілей, взаємодії й керованого впливу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз фінансово-господарського стану та використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Динаміка фінансово-економічних показників діяльності товариства демонструє стабільне зростання, посилення позицій на ринку та ефективне управління фінансовими ресурсами. У підрозділі 2.3 було проведено аналіз використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке реалізовувалося шляхом анкетного опитування із залученням 15 працівників, що працюють на підприємстві. Сильними сторонами використання комунікативних технологій при вирішенні конфліктів є відкритість, швидкість реагування, доступність каналів.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи наведено рекомендації щодо вдосконалення використання комунікативних технологій в управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Зокрема у підрозділ 3.1 наведено рекомендації щодо вдосконалення процедур врегулювання конфліктів, а саме запропоновано покроковий підхід до вдосконалення процедур врегулювання конфліктів, визначено типові зони конфлікту у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (зокрема керівник – працівник; взаємодія між відділами; трудова мотивація, преміювання; усередині колективу; впровадження змін; ротація кадрів / звільнення), а також наведено

можливі шляхи їх вирішення. З метою врегулювання наявних та потенційних конфліктів запропоновано загальну структура «Положення про врегулювання конфліктів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Також у підрозділі 3.1 визначено відповідальних осіб у контексті врегулювання конфліктів та реалізації комунікаційної політики, та ключові пропозиції щодо впровадження каналів фіксації конфліктів на товаристві.

У підрозділі 3.2 кваліфікаційної роботи сформовано рекомендації щодо навчання персоналу з метою удосконалення управління конфліктами у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», зокрема наведено функціональний розподіл відповідальності за організацію навчання персоналу з управління конфліктами, наведено програму навчання, здійснено оцінювання прогнозованих результатів навчання персоналу за моделлю Кіркпатріка, а також, розраховано ефективність навчальної програми щодо управління конфліктами.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник / Ф. С. Бацевич. – Київ : ВЦ «Академія», 2009. – 376 с.

2. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / О. У. Безчасний // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 16. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf.

3. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту / В. Боднар // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія. 2010. – Вип. 15. – С. 220-224.

4. Висоцька О. Є. Комунікація як основа соціальних перетворень (у контексті становлення постмодерного суспільства) : монографія / О. Є. Висоцька. – Дніпропетровськ : «Інновація», 2009. – 316 с.

5. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання /Д. Дзвінчук // Віче. – № 5 (86). – 1999. – С. 11-16.

6. Дублійчук О. М. Професійно-педагогічна підготовка майбутніх учителів-філологів до застосування проектно-комунікативних технологій: дис. канд. пед. наук: 13.00.04 / О. М.Дублійчук. – Житомир, 2015. – 321 с.

7. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник / Т. В. Дуткевич. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 456 с.

8. Дуцик Д. Р. Політична журналістика / Д. Р. Дуцик – Київ : Вид. Дім «Києво-Могилянська акад.», 2005. – 138 с.

9. Економічна енциклопедія : у 3 т. / Редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.

10. Енциклопедія сучасної України. Конфлікт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://esu.com.ua/article-3235.

11. Іванченко Г. В. Ефективні комунікації в бізнесі : теоретичний підхід / Г. В. Іванченко // Регіональна економіка та управління. – 2019. – № 2 (24). –

С. 112-116.

12. Кавиліна Г. К. Конфліктологія : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності : 012 Дошкільна освіта / Г. К. Кавиліна. – Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. – 153 с.

13. Калмикова Л. О. Психологія комунікації: наукові пошуки, проблеми і моделювання / Л. О. Калмикова, Г. В. Калмиков, Н. В. Харченко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія. 2024. № 2. Том 35 (74). С. 30–35.

14. Климанська Л. Д. Соціально-комунікативні технології в політиці : Таємниці політичної «кухні» : монографія / Л. Д. Климанська. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – 332 с.

15. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навчальний посібник / Н. Л. Коломінський. – Київ : МАУП, 1996. – 176 с.

16. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти/ Уклад. В.П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. – 92 с.

17. Комунікативні технології інформаційного суспільства : монографія / За наук. ред. А. І. Гусєва. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 142 с.

18. Конспект лекцій з дисципліни «Соціологія культури. Соціологія масових комунікацій» (Модуль 2. Соціологія масових комунікацій) для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 054 «Соціологія» освітньо-професійної програми «Соціологія» / Укладач : О. Шеломовська. – Кам’янське : ДДТУ, 2023. 88 с.

19. Конфліктологія : навчальний посібник / За заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. – Київ : КНЕУ, 2003. – 315 с.

20. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації : навчальний посібник / Ю. В. Косенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 187 с.

21. Котигорошко В. Ід, Его, Супер-его: Що це таке та як вони пояснюють нашу поведінку [Електронний ресурс] / В. Котигорошко. – Режим доступу:

https://www.gasformind.com/id-ego-superego/.

22. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні / Л. Кочубей // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. – 2017. – Вип. 3. – С. 44–70.

23. Красняк О. П. Соціальні комунікації: особливості їх запровадження в період війни [Електронний ресурс] / О. П. Красняк, С. Е. Амонс // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 48. – Режим доступу : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2223.

24. Крючков О. Залізобетонний характер [Електронний ресурс] / О. Крючков // Урядовий кур'єр. – Режим доступу: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/zalizobetonnij-harakter/?utm.

25. Лепейко Т. І. Організаційна поведінка : навчальний посібник / Т. І. Лепейко, С. В. Лукашев, О. М. Миронова. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2013. – 156 с.

26. Малімон В. І. Комунікативні технології в публічному управлінні : навчально-методичні матеріали /В. І. Малімон. – Івано-Франківськ, ІФОЦППК, 2018. – 51 с.

27. Маційовський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів : множинність концептуальних підходів / Ю. Маційовський // Людина і політика. – 2004. – № 3. – С. 115-129.

28. Мельник П. В. Менеджмент : навчальний посібник / П. В. Мельник, М. М. Філоненко, Л. П. Гацька. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 154 с.

29. Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. – Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. – 460 с.

30. Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність [Електронний ресурс] / О. Мигалець. – Режим доступу: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53271/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0

%B0%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf.

31. Миронова О. М. Конфліктологія : навчальний посібник / О. М. Миронова, О.В. Мазоренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. – 168 с.

32. Моніторинг якості навчального процесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pravokator.club/projects/rozrobka-ta-vprovadzhennya-instrumentiv-otsinyuvannya-yakosti-navchalnogo-protsesu/.

33. Нова модель Кіркпатріка, або як виміряти ефективність навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novarobota.ua/ua/articles-jobseeker/novaya-model-kirkpatrika-ili-kak-izmerit-effektivnost-obucheniya-445.

34. Носовець Н. М. Використання комунікативних технологій у професійній підготовці майбутнього вчителя технологій / Н. М. Носовець // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. – 2018. – Вип. 155. – С. 72-76.

35. Орлянський В. С. Конфліктологія : навчальний посібник/ В. С. Орлянський. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 160 с.

36. Павленко Т. В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація» [Електронний ресурс] / Т. В. Павленко. – Режим доступу : http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v9/i9/47.pdf.

37. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу [Електронний ресурс] / Н. К. Петрук// Мультиверсум. Філософський альманах. 2004. – № 43. – Режим доступу : http://www.filosof.com.ua/Jornel/M_43/Petruk.htm.

38. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник / М. І. Пірен. – Київ : УАДУ, 2001. – 378 с.

39. Примуш М. Конфліктологія : навчальний посібник для вузів / М. Примуш. – Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2006. – 282 с.

40. Сайт ТДВ « Хмельницькзалізобетон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://hzb.com.ua/about.

41. Смелзер Н.Дж. Проблеми соціології. Ґеорґ-Зімелівські лекції, 1995 /

Н.Дж. Смелзер; пер. з англ. В.Дмитрук. – Львів : Кальварія, 2003. – 128 с.

42. ТДВ « Хмельницькзалізобетон» – 60 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.adm-km.gov.ua/?p=1740&utm.

43. Тихомирова Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова, С. Р. Постоловський. – Рівне : Перспектива, 2007. – 389 с.

44. Фінансова аналітика (ТДВ « Хмельницькзалізобетон») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/01267076/finances.

45. Фінансова звітність (ТДВ « Хмельницькзалізобетон») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/01267076/yearly-finances.

46. Шпак Н. О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8146/1/23.pdf.

47. Goban-Klas T. Media i komunikowanie masove. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu / T. Goban-Klas. – Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. – 336 s.

48. Maslow A. H. Motivation and Personality / A. H. Maslow. – London : Longman, 1987. – 336 p.

Завідувачу кафедри
Менеджменту та адміністрування
Нілі ТЮРІНІЙ
здобувача вищої освіти
Якуб ЖЕМІНСЬКИЙ

Факультет управління, адміністрування та туризму, 4 курс, група МНз-21-1

ЗАЯВА

З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

30.05.2025
дата

підпис