

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Розробка стратегії управління конфліктами в організації(на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»)»

Виконав: студент 4 курсу за спеціальності 073 Менеджмент
Грехов Б.О.

Керівник: доцент, кандидат економічних наук. доцент кафедри
Кудельський В.Е.

Рецензист: Начальник планово-економічного відділу
МКП «Хмельницькводоканал»
Шпакова І. А.

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Грехов Б. О. Розробка стратегії управління конфліктами в організації (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 67 с.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в організації та розробці стратегії управління конфліктними ситуаціями на підприємстві. У роботі визначено сутність конфліктів, причини їх виникнення, основні види та сучасні підходи до управління конфліктами. Узагальнено теоретичні засади управління конфліктами та обґрунтовано роль комунікації, мотивації персоналу і корпоративної культури у забезпеченні ефективної взаємодії працівників.

Проведено аналіз діяльності МКП «Хмельницькводоканал», досліджено особливості організаційної структури управління, системи управління персоналом та стану управління конфліктними ситуаціями на підприємстві. Здійснено оцінку ефективності управління конфліктами та визначено основні чинники, які впливають на виникнення конфліктних ситуацій у колективі.

За результатами дослідження запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами, який передбачає покращення організаційної структури управління, розвиток внутрішньої комунікації, удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників та впровадження внутрішніх процедур врегулювання конфліктних ситуацій. Обґрунтовано практичну доцільність запропонованих заходів та можливість їх використання в діяльності підприємства.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, персонал, комунікація, мотивація, організаційна структура, корпоративна культура, врегулювання конфліктів.

Abstract

Hrekhov B. O. Development of a Conflict Management Strategy in an Organization (based on the materials of MCE «Khmelnyskvodokanal»). Bachelor's thesis for specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 67 p.

The thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of conflict management in an organization. The essence, causes and types of conflicts, as well as modern approaches to conflict management, were examined. The activities of MCE «Khmelnyskvodokanal» and its conflict management system were analyzed. Measures aimed at improving organizational structure, internal communication, personnel motivation, staff development and conflict resolution procedures were proposed.

Keywords: conflict, conflict management, personnel, communication, motivation, organizational structure.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1 Сутність, значення та класифікація управління конфліктами в організації	8
1.2 Теоретичні підходи та методи управління конфліктами в сучасних умовах	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	22
2.1 Аналіз системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал»	22
2.2 Оцінка ефективності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»	39
3.1. Організаційні підходи до підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві	39
3.2. Обґрунтування ефективності заходів з управління конфліктами	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування організацій ефективне управління конфліктами є важливою складовою системи менеджменту та забезпечення стабільної діяльності підприємства. Конфліктні ситуації виникають у процесі взаємодії працівників, розподілу ресурсів, виконання посадових обов'язків і прийняття управлінських рішень. Невчасне виявлення та врегулювання конфліктів може призводити до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці та ефективності діяльності організації.

Питання управління конфліктами та формування ефективної системи взаємодії в організації знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження сутності конфліктів, причин їх виникнення та механізмів врегулювання зробили В. С. Петрінко, Т. П. Яхно, І. О. Куревіна, Є. Б. Тихомирова та С. Р. Постоловський. Проблеми управління персоналом, організаційної поведінки та ролі конфліктів у діяльності підприємств висвітлено у працях Л. В. Балабанової та О. В. Сардак. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення системи управління конфліктами на підприємствах комунальної сфери потребують подальшого дослідження та практичного впровадження сучасних управлінських підходів.

Особливо актуальною зазначена проблематика є для підприємств комунальної форми власності, діяльність яких пов'язана із забезпеченням населення життєво необхідними послугами. У цьому контексті дослідження системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал» має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє визначити напрями підвищення ефективності управління та вдосконалення організаційної діяльності підприємства.

Метою бакалаврської роботи є розробка стратегії управління конфліктами в організації на основі дослідження діяльності МКП «Хмельницькводоканал».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління конфліктами в організації;
- визначити сутність та класифікацію конфліктів у системі менеджменту;
- проаналізувати сучасні підходи та методи управління конфліктами;
- здійснити аналіз системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал»;
- оцінити ефективність управління конфліктними ситуаціями на підприємстві;
- визначити основні проблеми у сфері управління конфліктами;
- розробити напрями удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес управління конфліктами в організації.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти формування стратегії управління конфліктами в діяльності МКП «Хмельницькводоканал».

Методи дослідження. Аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, метод логічного аналізу, графічний метод, а також методи оцінки ефективності управлінських рішень.

Інформаційну базу роботи становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні та фінансові матеріали МКП «Хмельницькводоканал», внутрішня документація підприємства, а також матеріали переддипломної практики. Практичну основу дослідження складають показники діяльності підприємства за 2022–2024 роки.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробці комплексу рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал». Запропоновані заходи передбачають

удосконалення організаційної структури управління, покращення внутрішньої комунікації, розвиток системи мотивації персоналу, підвищення кваліфікації працівників та впровадження внутрішніх процедур врегулювання конфліктних ситуацій. Практичне використання розроблених рекомендацій сприятиме зниженню рівня конфліктності в колективі, покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню ефективності взаємодії між працівниками та результативності діяльності підприємства.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління конфліктами в організації. У другому розділі проведено аналіз діяльності МКП «Хмельницькводоканал» та оцінено особливості управління конфліктними ситуаціями на підприємстві. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами та обґрунтовано ефективність запропонованих заходів. Робота містить 50 джерел літератури та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та класифікація управління конфліктами в організації

У науковій літературі поняття «конфлікт» розглядається як складне соціально-психологічне явище, що виникає у процесі взаємодії людей та супроводжується зіткненням інтересів, цілей або поглядів сторін.

В. С. Петрінко зазначає: «Конфлікт - це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій» [27, с. 23].

Т. П. Яхно та І. О. Куревіна визначають, що «конфлікт можна розглядати як граничне загострення суперечностей» [50, с. 92].

Є. Б. Тихомирова та С. Р. Постолювський підкреслюють, що «конфлікт – це зіткнення інтересів, поглядів, позицій або цілей учасників взаємодії» [37, с. 7].

Отже, наведені підходи дозволяють зробити висновок, що конфлікт є результатом виникнення суперечностей між учасниками взаємодії у процесі спільної діяльності та супроводжується емоційним напруженням, що впливає на ефективність роботи колективу та діяльність організації загалом.

На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, ефективне управління конфліктами є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблеми у колективі та знижувати рівень напруженості між працівниками [1].

Отже, конфлікт являє собою процес виникнення суперечностей між учасниками організаційної взаємодії, що супроводжується емоційним напруженням та впливає на ефективність діяльності трудового колективу і підприємства загалом.

У сучасних умовах цифровізації управління, впровадження CRM-систем, автоматизації бізнес-процесів та постійного збільшення навантаження на

персонал конфлікти набувають нових особливостей. Зростання кількості завдань, необхідність швидкої адаптації до організаційних змін та контроль морально-психологічного стану працівників створюють додаткове навантаження на керівників і потребують застосування сучасних підходів до управління конфліктами в організації.

У процесі функціонування організації між працівниками, структурними підрозділами та керівництвом можуть виникати суперечності, які з часом переростають у конфліктні ситуації. Причини виникнення конфліктів можуть мати як організаційний, так і соціально-психологічний характер, а їх прояв значною мірою залежить від особливостей управління персоналом, умов праці та внутрішнього середовища підприємства.

Однією з основних причин виникнення конфліктів є обмеженість ресурсів в організації. У процесі діяльності працівники та структурні підрозділи можуть конкурувати за фінансові, матеріальні або трудові ресурси. Неповне або несвоєчасне передавання інформації, відсутність чіткого формулювання завдань, різне трактування управлінських рішень та недостатній зворотний зв'язок можуть спричиняти непорозуміння між учасниками трудового процесу.

Суттєвою причиною виникнення конфліктів у сучасних організаціях є збільшення навантаження на персонал. Значна кількість завдань, високий темп роботи, обмежені терміни виконання та необхідність одночасного контролю декількох процесів створюють додатковий психологічний тиск на працівників і керівників. Постійне перевантаження персоналу може призводити до емоційного виснаження та підвищення рівня конфліктності у колективі.

У сучасних умовах окремої уваги потребує вплив цифровізації та впровадження CRM-систем на діяльність підприємств. Автоматизація бізнес-процесів, перехід на нові системи управління, використання сучасних цифрових технологій та елементів штучного інтелекту вимагають від працівників швидкої адаптації до нових умов праці. Недостатній рівень підготовки персоналу до роботи з новими системами та зміна звичних методів роботи можуть викликати напруження і конфліктні ситуації в організації.

Причиною конфліктів також можуть бути індивідуально-психологічні особливості працівників. Різний рівень емоційності, темпераменту, професійного досвіду, цінностей та особистих переконань впливає на характер взаємодії між працівниками. У процесі спільної діяльності це може призводити до непорозумінь, суперечок та погіршення психологічного клімату в колективі.

Крім того, конфлікти часто виникають у період організаційних змін. Реорганізація підприємства, зміна структури управління, кадрові перестановки, впровадження нових правил роботи або зміна системи мотивації можуть викликати у працівників невизначеність та занепокоєння щодо власного професійного становища. Основні причини виникнення конфліктів в організації та їх характеристику наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Основні причини виникнення конфліктів в організації

Причина конфлікту	Характеристика
Обмеженість ресурсів	Виникає через нерівномірний розподіл фінансових, матеріальних або трудових ресурсів між працівниками чи підрозділами
Недостатній рівень комунікації	Пов'язаний із неправильним передаванням інформації, відсутністю зворотного зв'язку та нечітким формулюванням завдань
Надмірне навантаження	Виникає внаслідок великої кількості завдань, високого темпу роботи та психологічного перевантаження персоналу
Цифровізація та CRM-системи	Пов'язаний із впровадженням нових інформаційних технологій, автоматизацією процесів та необхідністю адаптації працівників
Психологічні особливості працівників	Виникає через різницю у характерах, темпераменті, цінностях, професійному досвіді та поведінці працівників
Організаційні зміни	Пов'язаний із реорганізацією підприємства, змінами структури управління, кадровими перестановками або новими правилами роботи

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[36].

Дані, наведені у таблиці 1.1, свідчать про те, що причини виникнення конфліктів в організації мають комплексний характер та формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів діяльності підприємства. Особливої актуальності у сучасних умовах набувають конфлікти, пов'язані з цифровізацією управління, впровадженням нових CRM-систем та збільшенням навантаження на персонал. Це потребує від керівництва підприємств

застосування сучасних підходів до управління конфліктами та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

У процесі діяльності організації між працівниками та керівництвом можуть виникати конфліктні ситуації, які впливають на роботу колективу та результати діяльності підприємства. Тому управління конфліктами є необхідним елементом роботи з персоналом.

Невирішені конфлікти можуть призводити до зниження мотивації, погіршення взаємодії між працівниками, втрати робочого часу та зменшення продуктивності праці. Крім того, конфліктні ситуації негативно впливають на морально-психологічний клімат у колективі, що може ускладнювати виконання поточних завдань.

Основні напрями впливу управління конфліктами на діяльність організації наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Значення управління конфліктами в організації

Напрямок впливу	Характеристика
Продуктивність праці	Зменшення втрат робочого часу та підвищення якості виконання завдань
Морально-психологічний клімат	Зниження напруженості у колективі та покращення взаємовідносин між працівниками
Внутрішні комунікації	Покращення обміну інформацією між працівниками та керівництвом
Ефективність діяльності організації	Забезпечення стабільної роботи підприємства та виконання поставлених цілей
Робота керівника	Своєчасне виявлення, аналіз та врегулювання конфліктних ситуацій

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[34].

Дані таблиці 1.2 свідчать про те, що управління конфліктами має значний вплив на діяльність організації та ефективність роботи персоналу. Насамперед це проявляється у рівні продуктивності праці, оскільки конфліктні ситуації можуть призводити до втрати робочого часу, погіршення взаємодії між працівниками та зниження якості виконання завдань.

Не менш важливим є вплив конфліктів на морально-психологічний клімат у колективі. Постійна напруженість, суперечки та непорозуміння між працівниками негативно впливають на емоційний стан персоналу та можуть знижувати рівень мотивації до роботи. Крім того, конфлікти ускладнюють внутрішню комунікацію в організації та можуть створювати труднощі у процесі виконання спільних завдань.

Окрему роль у цьому процесі відіграє керівник. Саме він має виявляти проблемні ситуації, аналізувати причини їх виникнення, організовувати комунікацію між працівниками та обирати способи врегулювання конфліктів. Основні функції керівника у процесі управління конфліктами наведено на рисунку 1.1.

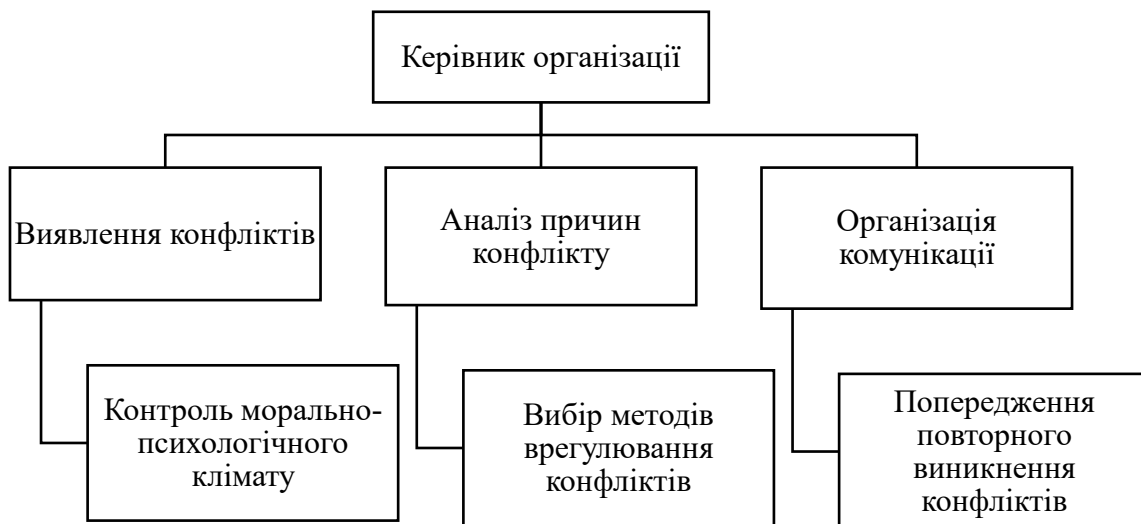


Рисунок 1.1 – Роль керівника у процесі управління конфліктами

Примітка: складено автором

Згідно рисунка 1.1, керівник виконує не лише контрольну, а й координаційну функцію у процесі управління конфліктами. Від його здатності своєчасно реагувати на напруження в колективі залежить ефективність взаємодії між працівниками та стабільність роботи організації.

Отже, конфлікти виникають у процесі взаємодії працівників, керівництва та структурних підрозділів організації. Причинами їх виникнення можуть бути проблеми комунікації, нерівномірний розподіл ресурсів, надмірне навантаження,

психологічні особливості працівників та організаційні зміни. Проведений аналіз показав, що конфлікти впливають на продуктивність праці, взаємодію між працівниками та морально-психологічний клімат у колективі. Також було розглянуто основні види конфліктів та особливості їх прояву в організації. У процесі управління конфліктами важливу роль відіграє керівник, який забезпечує координацію роботи колективу та врегулювання конфліктних ситуацій.

1.2 Теоретичні підходи та методи управління конфліктами в сучасних умовах

У процесі діяльності організації конфліктні ситуації можуть виникати між працівниками, керівниками або окремими структурними підрозділами. Для підтримання стабільної роботи колективу та зниження рівня напруженості використовуються різні методи управління конфліктами.

Методи управління конфліктами - це способи та прийоми впливу на конфліктну ситуацію з метою її попередження, врегулювання або усунення негативних наслідків. Їх застосування дозволяє покращити взаємодію між працівниками, зменшити кількість суперечностей у колективі та забезпечити більш ефективну організацію роботи.

Управління конфліктами передбачає не лише реагування на вже існуючі проблеми, а й виявлення причин виникнення конфліктів та створення умов для їх попередження. У більшості випадків ефективність врегулювання конфліктної ситуації залежить від правильного вибору методів управління та своєчасного реагування керівництва на проблеми в колективі.

Існує велика кількість методів управління конфліктами, які застосовуються залежно від причин виникнення конфліктної ситуації, особливостей взаємодії між працівниками та рівня напруженості у колективі. Кожен із методів має свої особливості та використовується для вирішення конкретних проблем у процесі діяльності організації.

Основні методи управління конфліктами наведено у таблиці 1.3 та систематизовано за основними ознаками.

Таблиця 1.3 Основні методи управління конфліктами

Метод	Характеристика
Внутрішньоособистісні	Передбачають контроль власної поведінки, емоцій та реакції працівника у конфліктній ситуації
Структурні	Пов'язані зі зміною організації роботи, розподілом обов'язків та вдосконаленням комунікації
Міжособистісні	Спрямовані на врегулювання конфліктів між окремими працівниками
Переговори	Передбачають обговорення проблемної ситуації для досягнення взаєморозуміння між сторонами конфлікту

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[20].

Дані таблиці 1.3 свідчать про те, що методи управління конфліктами можуть застосовуватись як для попередження конфліктних ситуацій, так і для їх безпосереднього врегулювання. Наприклад, внутрішньоособистісні методи спрямовані насамперед на контроль поведінки та емоційного стану працівника, що дозволяє знизити рівень напруженості під час виникнення суперечностей. Такі методи часто використовуються у випадках, коли конфлікт ще не набув відкритої форми.

Структурні методи пов'язані зі змінами в організації роботи підприємства. До них можна віднести чіткий розподіл посадових обов'язків, покращення системи комунікації між працівниками та вдосконалення координації роботи структурних підрозділів. Використання таких методів дозволяє зменшити кількість непорозумінь та суперечностей у процесі виконання робочих завдань.

Міжособистісні методи застосовуються у випадках виникнення конфліктів між окремими працівниками. Їх використання спрямоване на відновлення нормальної взаємодії між сторонами конфлікту та покращення психологічного клімату в колективі. Одним із найбільш поширених способів врегулювання конфліктів є переговори, які дозволяють сторонам обговорити проблемну ситуацію та знайти компромісне рішення.

У деяких випадках керівництво може застосовувати відповідні агресивні дії, які передбачають жорстке реагування на порушення трудової дисципліни або дії працівників, що негативно впливають на роботу колективу. Проте використання таких методів потребує обережності, оскільки надмірний адміністративний тиск може призводити до погіршення морально-психологічного клімату в організації.

Отже, вибір методів управління конфліктами залежить від особливостей конфліктної ситуації, причин її виникнення та характеру взаємодії між працівниками. Правильне застосування методів управління конфліктами дозволяє зменшити рівень напруженості у колективі та забезпечити більш ефективну роботу організації.

Комунікація є одним із основних елементів взаємодії між працівниками та керівництвом у процесі діяльності організації. Від якості обміну інформацією залежить рівень взаєморозуміння у колективі, ефективність виконання робочих завдань та можливість своєчасного виявлення конфліктних ситуацій.

Недостатня або неправильна комунікація часто стає причиною непорозумінь між працівниками, помилкового трактування поставлених завдань та порушення взаємодії між структурними підрозділами. У результаті цього виникає напруженість у колективі, яка може перерости у відкриті конфлікти.

У процесі управління конфліктами комунікація дозволяє своєчасно виявляти проблемні ситуації, визначати причини їх виникнення та знаходити способи врегулювання суперечностей між працівниками. Важливу роль при цьому відіграє зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, який дає можливість обговорювати проблеми та уникати подальшого загострення конфлікту.

Одним із найбільш поширених способів врегулювання конфліктів є переговори. Вони дозволяють сторонам конфлікту обговорити причини виникнення проблемної ситуації, висловити власну позицію та знайти компромісне рішення. Використання переговорів сприяє покращенню взаємодії

між працівниками та підтриманню стабільного психологічного клімату у колективі.

Основні функції комунікації у процесі управління конфліктами наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Функції комунікації у процесі управління конфліктами

Функція	Характеристика	Приклад застосування
Інформаційна	Забезпечує передавання необхідної інформації між працівниками та керівництвом	Постановка робочих завдань та пояснення обов'язків
Координаційна	Сприяє узгодженню дій працівників у процесі виконання роботи	Організація взаємодії між структурними підрозділами
Регулююча	Дозволяє контролювати взаємодію між учасниками конфлікту	Проведення робочих зустрічей для вирішення суперечностей
Соціально-психологічна	Підтримує стабільний морально-психологічний клімат у колективі	Обговорення проблемних ситуацій між працівниками
Попереджувальна	Допомагає своєчасно виявляти та попереджати конфліктні ситуації	Виявлення непорозумінь на початковому етапі
Мотиваційна	Сприяє підтриманню зацікавленості працівників у результатах роботи	Підтримка працівників та надання рекомендацій керівником

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[18].

Дані таблиці 1.4 свідчать про те, що комунікація виконує декілька функцій одночасно та безпосередньо впливає на ефективність взаємодії між працівниками. Найбільше значення вона має у процесі передавання інформації, координації роботи та попередження конфліктних ситуацій у колективі.

Крім того, ефективна комунікація дозволяє покращити морально-психологічний клімат в організації та знизити рівень напруженості між працівниками. Відкритість у спілкуванні, можливість обговорення проблем та підтримання зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом сприяють більш стабільній взаємодії у колективі та допомагають уникати подальшого розвитку конфліктів.

У сучасних умовах діяльності організацій підходи до управління конфліктами орієнтовані не лише на їх врегулювання, а й на своєчасне попередження. Це зумовлено змінами умов праці, розвитком цифрових

технологій та необхідністю підтримання ефективної взаємодії у колективі. Важливими умовами запобігання конфліктам є відкрита комунікація, справедливі умови праці, взаємна повага та позитивний соціально-психологічний клімат. Основні сучасні підходи до управління конфліктами наведено у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Сучасні підходи до управління конфліктами

Підхід	Характеристика	Основна мета	Приклад застосування
1	2	3	4
Цифрові інструменти	Використання електронних систем комунікації та контролю завдань	Покращення взаємодії між працівниками	Корпоративні месенджери, CRM-системи, системи обліку завдань
HR-підходи	Робота з персоналом та підтримання психологічного клімату	Зниження рівня напруженості у колективі	Індивідуальні бесіди, командні зустрічі
Управління навантаженням	Контроль кількості завдань та рівня навантаження працівників	Попередження професійного виснаження	Перерозподіл обов'язків між працівниками
Профілактика конфліктів	Своєчасне виявлення причин виникнення конфліктів	Попередження загострення конфліктних ситуацій	Аналіз проблем у взаємодії між працівниками
Командна взаємодія	Покращення співпраці між працівниками	Формування стабільної роботи колективу	Проведення спільних нарад та обговорень

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[50]

Дані таблиці 1.5 свідчать про те, що сучасні підходи до управління конфліктами спрямовані переважно на попередження виникнення конфліктних ситуацій та покращення взаємодії між працівниками. Значна увага приділяється не лише врегулюванню вже існуючих конфліктів, а й створенню більш стабільних умов роботи колективу. Особливого значення набувають цифрові інструменти комунікації, HR-підходи до роботи з персоналом, управління робочим навантаженням та заходи щодо розвитку командної взаємодії. Використання зазначених підходів дозволяє своєчасно виявляти потенційні причини конфліктів, знижувати рівень напруженості в колективі та підвищувати

ефективність управління персоналом. Важливе місце також займають профілактичні заходи, спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату та підтримання конструктивних відносин між працівниками.

Основні напрями запобігання конфліктів в організації наведено на рисунку 1.2.

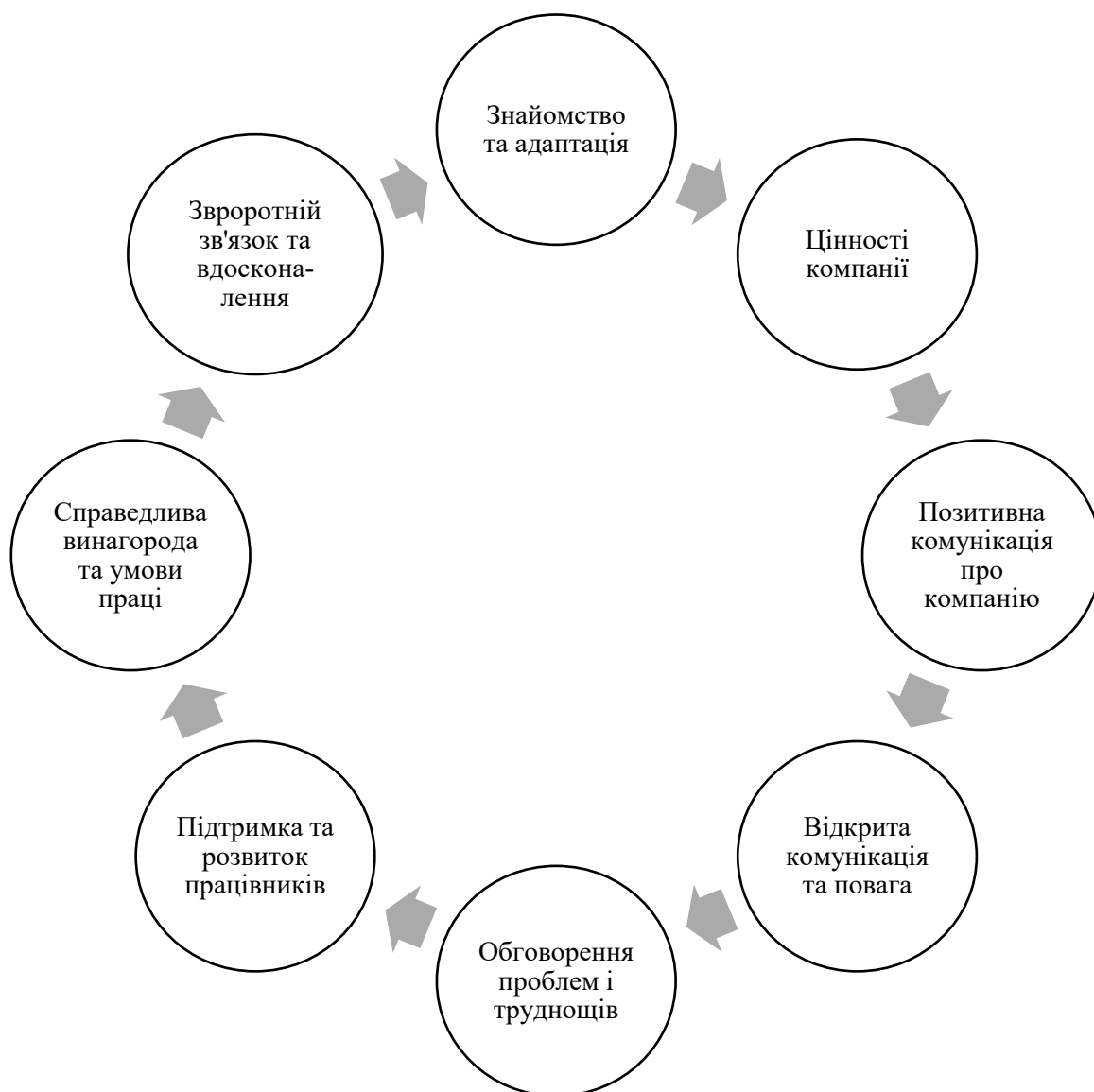


Рисунок 1.2 – Основні напрями запобігання конфліктів в організації

Примітка: складено автором

Дані рисунка 1.2 свідчать про те, що запобігання конфліктам в організації потребує комплексного підходу та формування стабільного внутрішнього

середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграють адаптація працівників, підтримання корпоративних цінностей, відкритої комунікації та взаємної поваги у колективі.

До основних складових запобігання конфліктам в організації належать:

- знайомство та адаптація - передбачає ознайомлення працівника з діяльністю компанії, правилами роботи, корпоративною культурою та особливостями взаємодії у колективі. Якісна адаптація дозволяє працівнику швидше інтегруватися у робоче середовище та зменшує ризик виникнення конфліктних ситуацій.

- цінності компанії - формування та донесення корпоративних цінностей сприяє створенню спільного бачення серед працівників. Розуміння цілей та принципів діяльності організації допомагає підтримувати стабільну взаємодію у колективі.

- позитивна комунікація про компанію - у процесі взаємодії з працівниками важливо формувати позитивне ставлення до компанії та колективу. Працівники повинні розуміти переваги роботи в організації, можливості розвитку та перспективи професійного росту.

- відкрита комунікація та повага - ефективна взаємодія між працівниками неможлива без відкритого спілкування та взаємної поваги. У колективі має підтримуватись можливість обговорення робочих питань і конструктивного вирішення проблемних ситуацій.

- обговорення проблем і труднощів - для попередження конфліктів важливо своєчасно обговорювати проблемні ситуації та шукати способи їх вирішення. Відкрите обговорення труднощів дозволяє уникнути накопичення напруженості у колективі.

- підтримка та розвиток працівників - створення умов для професійного розвитку та підтримка працівників позитивно впливають на психологічний клімат у колективі та сприяють підвищенню рівня мотивації персоналу.

- справедлива винагорода та умови праці - прозора система оплати праці, рівномірний розподіл навантаження та справедливе ставлення до працівників дозволяють знизити рівень напруженості та попередити виникнення конфліктів.

- зворотний зв'язок та вдосконалення - підтримання постійного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом дозволяє своєчасно виявляти проблеми у роботі колективу та вдосконалювати внутрішні процеси організації.

У підрозділі 1.2 було досліджено основні методи та сучасні підходи до управління конфліктами в організації. Визначено, що ефективне управління конфліктними ситуаціями передбачає не лише їх безпосереднє врегулювання, а й створення умов для попередження виникнення конфліктів у трудовому колективі.

У процесі дослідження було охарактеризовано основні методи управління конфліктами, зокрема внутрішньоособистісні, структурні, міжособистісні методи та переговори. Встановлено, що вибір методів управління конфліктами залежить від причин виникнення конфліктної ситуації, особливостей взаємодії між працівниками та рівня напруженості у колективі.

Також було визначено роль комунікації у процесі управління конфліктами. Проведений аналіз показав, що ефективна комунікація сприяє покращенню взаємодії між працівниками, підтриманню стабільного морально-психологічного клімату та своєчасному виявленню проблемних ситуацій у діяльності організації.

Окрему увагу приділено сучасним підходам до управління конфліктами, які базуються на використанні цифрових інструментів, HR-підходів, профілактиці конфліктних ситуацій та підтриманні відкритої комунікації у колективі. Крім того, було розглянуто основні складові системи запобігання конфліктам в організації, серед яких адаптація працівників, формування корпоративних цінностей, підтримка персоналу та забезпечення зворотного зв'язку між працівниками й керівництвом.

Отже, у розділі було досліджено теоретичні аспекти управління конфліктами в організації та визначено основні фактори, які впливають на виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Встановлено, що конфлікти є невід'ємною складовою організаційної взаємодії та виникають у процесі розподілу ресурсів, виконання посадових обов'язків, комунікації між працівниками та організаційних змін.

Проведений аналіз показав, що сучасні умови функціонування підприємств, зокрема цифровізація управлінських процесів, впровадження CRM-систем, високий рівень навантаження та необхідність швидкої адаптації персоналу до змін, створюють додаткові передумови для виникнення конфліктів у колективі. У зв'язку з цим ефективне управління конфліктними ситуаціями потребує використання сучасних підходів, спрямованих не лише на врегулювання суперечностей, а й на їх попередження.

У розділі також було визначено значення комунікації, морально-психологічного клімату та ролі керівництва у процесі управління конфліктами. Встановлено, що своєчасне виявлення проблемних ситуацій, підтримання відкритої взаємодії між працівниками та використання відповідних методів управління дозволяють знизити рівень напруженості у колективі та забезпечити більш стабільну роботу організації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1 Аналіз системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал»

Управління конфліктними ситуаціями на підприємстві значною мірою залежить від особливостей організаційної структури, системи підпорядкування, розподілу повноважень між працівниками та ефективності внутрішніх комунікацій. Саме організація управлінських процесів визначає характер взаємодії між структурними підрозділами та впливає на швидкість прийняття управлінських рішень. У разі недостатньої координації дій, нечіткого розподілу відповідальності або несвоєчасного обміну інформацією можуть виникати конфліктні ситуації, що негативно впливають на результати діяльності підприємства та психологічний клімат у колективі.

У МКП «Хмельницькводоканал» використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка забезпечує чітку систему підпорядкування та розмежування функціональних обов'язків між працівниками і структурними підрозділами. Така структура сприяє спеціалізації управлінської діяльності, підвищує рівень контролю за виконанням поставлених завдань та забезпечує ефективне функціонування підприємства. Водночас наявність значної кількості підрозділів і багаторівневої системи управління потребує постійної координації дій між працівниками, що може створювати передумови для виникнення суперечностей у процесі виконання виробничих завдань.

Крім того, специфіка діяльності підприємства, пов'язана із забезпеченням населення послугами водопостачання та водовідведення, вимагає високого рівня відповідальності персоналу та оперативної взаємодії між усіма структурними ланками. Тому дослідження організаційних особливостей підприємства є

важливим для подальшого аналізу системи управління конфліктами та виявлення можливих чинників їх виникнення.

Для загальної характеристики об'єкта дослідження доцільно розглянути основні відомості про МКП «Хмельницькводоканал», які наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Загальна характеристика підприємства

Основні аспекти	Характеристика
Назва	МКП «Хмельницькводоканал»
Організаційно-правова форма	Міське комунальне підприємство
Статутний капітал	625 461 933 ₴
Основні види діяльності	36.00 Забір, очищення та постачання води 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод 42.21 Будівництво трубопроводів 71.11 Діяльність у сфері архітектури 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
Керівництво	Надольний Олександр Васильович - директор підприємства
Засновники	Хмельницька міська рада
Система оподаткування	Загальна система оподаткування
Локація (юридична адреса)	Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Водопровідна, 75.
Офіційний сайт	https://water.km.ua

Примітка. Систематизовано автором на основі джерела [41]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що МКП «Хмельницькводоканал» є підприємством комунальної форми власності, яке здійснює діяльність у сфері централізованого водопостачання та водовідведення. Підприємство забезпечує населення та суб'єктів господарювання міста Хмельницького послугами водопостачання, водовідведення та очищення стічних вод.

Крім основних видів діяльності, підприємство виконує роботи, пов'язані з будівництвом трубопроводів, інженерними дослідженнями та технічним консультуванням. Управління діяльністю підприємства здійснюється директором, а засновником виступає Хмельницька міська рада.

Значний розмір статутного капіталу, розгалужена виробнича структура та широкий спектр функцій свідчать про важливу роль підприємства у забезпеченні життєдіяльності міста. Водночас значна чисельність персоналу, необхідність

координації роботи структурних підрозділів та безперервний характер виробничих процесів потребують ефективної організації управління та належної системи врегулювання конфліктних ситуацій.

Організаційна структура підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки визначає порядок взаємодії між структурними підрозділами, розподіл повноважень та відповідальності працівників. Організаційна структура МКП «Хмельницькводоканал» наведена у додатку А.

Аналіз організаційної структури підприємства свідчить, що управління здійснюється за лінійно-функціональним принципом. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських функцій між керівництвом та структурними підрозділами підприємства. До складу організації входять виробничі, технічні, економічні та адміністративні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення безперебійного функціонування систем водопостачання та водовідведення. Наявність значної кількості структурних одиниць потребує ефективної координації роботи, підтримання належного рівня комунікації та своєчасного вирішення організаційних питань.

Для оцінки результатів діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники його функціонування. Таблиця 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників МКП «Хмельницькводоканал» за 2022–2024 роки наведено у додатку А.

Аналіз техніко-економічних показників свідчить про зростання обсягів реалізації послуг та підвищення рівня оплати праці працівників протягом досліджуваного періоду. Водночас спостерігається збільшення собівартості реалізованих послуг та погіршення показників прибутковості підприємства. Незважаючи на збільшення доходів, підприємство у 2023–2024 роках отримало збитковий фінансовий результат, що може бути пов'язано зі зростанням виробничих витрат та впливом зовнішніх економічних факторів. Отримані результати дозволяють зробити висновок про необхідність підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення управлінських процесів на підприємстві.

Для оцінки факторів, що впливають на діяльність підприємства, доцільно проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище МКП «Хмельницькводоканал».

Таблиця 2.4 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства МКП «Хмельницькводоканал»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
чітка лінійно-функціональна організаційна структура управління;	високий рівень зношеності основних фондів та мереж;
досвідчений кадровий склад та наявність спеціалізованих служб (енергетична, механічна, технологічна);	обмежені фінансові ресурси для модернізації
стабільний попит на послуги водопостачання та водовідведення;	залежність від державного тарифного регулювання;
регламентованість діяльності відповідно до законодавства;	складність і тривалість процедур публічних закупівель;
наявність централізованої системи матеріально-технічного забезпечення.	недостатня гнучкість управлінських рішень в умовах жорсткої ієрархії.
Можливості:	Загрози:
залучення інвестиційних та грантових програм для модернізації інфраструктури;	інфляційні процеси та зростання вартості енергоносіїв;
впровадження енергоефективних технологій;	несвоєчасний перегляд тарифів;
цифровізація управлінських процесів;	соціально-економічна нестабільність;
підвищення кваліфікації персоналу та розвиток управлінських компетенцій;	ризики аварій через зношеність мереж;
розширення спектру додаткових платних послуг.	можливе зниження платоспроможності споживачів.

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 рр.[42]

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволяє визначити фактори, що впливають на організацію управління та взаємодію працівників у колективі. Однією з сильних сторін МКП «Хмельницькводоканал» є наявність чіткої лінійно-функціональної організаційної структури управління, яка забезпечує розподіл повноважень між підрозділами та контроль за виконанням виробничих завдань. Разом з тим така структура передбачає наявність декількох рівнів управління та складну систему підпорядкування, що іноді може ускладнювати комунікацію між підрозділами та

створювати передумови для виникнення конфліктних ситуацій між працівниками або між керівниками і підлеглими.

Крім того, на виникнення конфліктів можуть впливати такі фактори, як обмежені фінансові ресурси, зношеність основних фондів та необхідність прийняття управлінських рішень у складних виробничих умовах. У поєднанні з високою відповідальністю за безперебійне забезпечення населення комунальними послугами це може підвищувати рівень напруженості у трудовому колективі. У зв'язку з цим доцільно більш детально проаналізувати причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві та особливості їх врегулювання.

Для більш глибокого аналізу умов функціонування МКП «Хмельницькводоканал» доцільно дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на організацію діяльності підприємства та систему управління. Внутрішнє середовище підприємства охоплює його організаційну структуру, кадровий потенціал, рівень матеріально-технічного забезпечення, а також особливості управлінських процесів. Зовнішнє середовище формується під впливом економічних, соціальних та регуляторних факторів, які можуть створювати як можливості для розвитку підприємства, так і певні обмеження у його діяльності.

Аналіз зазначених факторів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості і загрози, що виникають у процесі його функціонування. Врахування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою умовою для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства. Дослідження наявних переваг та проблемних аспектів діяльності дає змогу своєчасно виявляти потенційні ризики, визначати перспективні напрями розвитку та формувати заходи щодо підвищення ефективності управління.

У зв'язку з цим для комплексної оцінки діяльності підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові фактори середовища та визначити їх вплив на ефективність управління

підприємством. Використання даного методу дає можливість комплексно оцінити поточний стан підприємства, виявити його конкурентні переваги, визначити наявні проблеми та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.5 Матриця SWOT-аналізу МКП «Хмельницькводоканал»

SWOT аналіз		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
Внутрішнє середовище		1. Інвестиційні програми 2. Енергоефективні технології 3. Цифровізація управління Рішення: використати можливості.	1. Інфляція 2. Зростання тарифів на енергію 3. Зношеність мереж Рішення: мінімізувати вплив загроз?
	Сильні сторони	Поле СіМ Рішення: використовувати сильні сторони для реалізації можливостей шляхом	Поле СіЗ Рішення: “тримати удар” за рахунок:
	1. Досвідчений персонал 2. Чітка структура управління 3. Стабільний попит на послуги Рішення: підтримувати та розвивати.	1. підвищення кваліфікації 2. цифровізація управління 3. модернізація процесів	1. оптимізація витрат 2. посилення контролю 3. ефективне використання ресурсів
	Слабкі сторони	Поле СлМ Рішення: аналізувати можливості середовища для подолання слабких сторін шляхом	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати недоліки з визначенням термінів шляхом
	1. Зношені основні фонди 2. Обмежені фінансові ресурси 3. Відсутність стратегії конфліктів Рішення: усунути недоліки.	аналізувати можливості середовища для подолання слабких сторін шляхом використання цифрових інструментів для комунікації; участі у програмах розвитку персоналу.	1. розроблення стратегії управління конфліктами; 2. впровадження регламенту 3. удосконалення системи мотивації персоналу.

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 рр.

Дані таблиці 2.5 відображають результати поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності МКП «Хмельницькводоканал». Поєднання сильних сторін підприємства з можливостями зовнішнього середовища (поле

CiM) свідчить, що наявність досвідченого персоналу та сформованої організаційної структури управління створює умови для впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації працівників та удосконалення управлінських процесів на підприємстві.

Поєднання сильних сторін із загрозами зовнішнього середовища (поле Ci3) показує, що ефективна організація управління та досвід персоналу можуть сприяти зменшенню негативного впливу.

Аналіз поля СлМ демонструє, що наявні слабкі сторони підприємства, зокрема зношеність основних фондів та обмежені фінансові ресурси, можуть бути частково подолані за рахунок використання можливостей зовнішнього середовища, зокрема залучення інвестиційних програм.

Разом з тим поєднання слабких сторін підприємства із загрозами зовнішнього середовища (поле Сл3) свідчить про необхідність підвищення ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та удосконалення організаційних процесів. Наявність зазначених факторів може ускладнювати взаємодію між підрозділами підприємства та створювати передумови для виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Основні причини виникнення конфліктних ситуацій у діяльності підприємства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 Причини виникнення конфліктів у діяльності підприємства

Причина	Характеристика
Особливості організаційної структури	наявність декількох рівнів управління та розподіл функцій між підрозділами
Комунікація між підрозділами	необхідність координації діяльності служб
Розподіл робочого навантаження	різний рівень відповідальності та обсягу робіт
Управлінські рішення	незгода працівників із прийнятими рішеннями

Примітка: складено автором

Дані таблиці свідчать, що конфліктні ситуації на підприємстві можуть виникати з різних причин, пов'язаних передусім з організацією управління та

взаємодією між працівниками. Однією з передумов виникнення суперечностей є особливості організаційної структури підприємства, яка передбачає декілька рівнів управління та взаємодію між різними структурними підрозділами. У процесі виконання виробничих завдань працівники змушені координувати свою діяльність, що іноді може призводити до непорозумінь або різних підходів до вирішення робочих питань.

Крім того, конфлікти можуть виникати через нерівномірний розподіл робочого навантаження, різний рівень відповідальності працівників та незгоду з окремими управлінськими рішеннями.

Для більш детального дослідження організації управління конфліктними ситуаціями на підприємстві доцільно розглянути основні елементи системи управління конфліктами, що функціонує в МКП «Хмельницькводоканал».

Основні характеристики цієї системи наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Характеристика системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал»

Елемент системи	Зміст	Характеристика на підприємстві
Суб'єкти управління конфліктами	особи або підрозділи, що беруть участь у врегулюванні конфліктів	директор підприємства, керівники структурних підрозділів, відділ кадрів
Об'єкти управління	конфліктні ситуації між працівниками або підрозділами	міжособистісні конфлікти, конфлікти між підрозділами
Основні причини конфліктів	фактори, що спричиняють конфліктні ситуації	нерівномірний розподіл навантаження, комунікаційні проблеми
Методи врегулювання	способи вирішення конфліктних ситуацій	переговори, службові наради, адміністративні рішення
Профілактика конфліктів	заходи щодо попередження конфліктів	регламентування обов'язків, контроль керівництва
Нормативне регулювання	внутрішні документи підприємства	посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку

Примітка: складено автором

Дані таблиці 2.7 характеризують основні елементи системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал». Управління конфліктними ситуаціями здійснюється переважно керівництвом підприємства та керівниками

структурних підрозділів, які відповідають за координацію діяльності працівників і врегулювання суперечностей. Основними причинами конфліктів можуть бути організаційні та комунікаційні фактори, зокрема розподіл функціональних обов'язків, взаємодія між підрозділами та робоче навантаження. Для врегулювання конфліктних ситуацій на підприємстві застосовуються переговори, службові наради та адміністративні рішення керівництва. Водночас складна система підпорядкування та обмежені ресурси можуть створювати передумови для виникнення конфліктів у трудовому колективі.

У підрозділі було проведено аналіз умов виникнення та управління конфліктними ситуаціями в МКП «Хмельницькводоканал». Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства дозволило визначити фактори, що можуть впливати на організацію роботи та взаємодію працівників у трудовому колективі. Проведений SWOT-аналіз показав наявність як сильних сторін підприємства, так і певних проблемних аспектів його діяльності, зокрема складної організаційної структури управління, обмежених фінансових ресурсів та зношеності основних фондів.

У процесі аналізу також було визначено основні причини виникнення конфліктних ситуацій, серед яких можна виділити організаційні та комунікаційні фактори, а також особливості розподілу функціональних обов'язків між працівниками. Було охарактеризовано систему управління конфліктами на підприємстві, яка базується переважно на використанні адміністративних та організаційних методів врегулювання суперечностей.

2.2 Оцінка ефективності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві

Для оцінки ефективності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві необхідно проаналізувати стан трудового колективу, особливості кадрового забезпечення, рівень оплати праці та вимоги до персоналу. Дослідження цих аспектів дає змогу визначити фактори, які можуть впливати на

виникнення конфліктних ситуацій у процесі діяльності МКП «Хмельницькводоканал».

Для оцінки стану трудового колективу підприємства доцільно проаналізувати динаміку чисельності персоналу та його структуру за категоріями працівників. Основні показники кадрового забезпечення МКП «Хмельницькводоканал» за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за 2022-2024 рр.

Категорії персоналу	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-), осіб
1	2	3	4	5
Чисельність персоналу, всього, осіб з них:	829	821	834	5
– керівники	62	63	63	1
– спеціалісти	41	45	45	4
– професіонали	81	82	84	3
– виробничий персонал, усього з них:	645	631	642	-3
– основні робітники	454	440	450	-4
– допоміжні робітники	191	191	192	1

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела: Звіт керівника 2022-2024рр.[29]

Дані таблиці свідчать, що загальна чисельність персоналу МКП «Хмельницькводоканал» у 2022–2024 рр. залишалася відносно стабільною. У 2022 році на підприємстві працювало 829 осіб, у 2023 році - 821 особа, а у 2024 році - 834 особи. Таким чином, у 2024 році порівняно з 2022 роком чисельність працівників збільшилася на 5 осіб.

Кількість керівників у досліджуваний період майже не змінилася і становила 63 особи у 2024 році. Чисельність спеціалістів за цей період зростає з 41 до 45 осіб, а кількість професіоналів збільшилася з 81 до 84 осіб. Це свідчить про незначне зростання частки працівників, які виконують інженерно-технічні та управлінські функції.

Найбільшу частку персоналу підприємства становить виробничий персонал. У 2022 році його чисельність становила 645 осіб, у 2023 році - 631 особу, а у 2024 році - 642 особи. У структурі виробничого персоналу основну частину складають основні робітники, чисельність яких у 2024 році становила 450 осіб. Кількість допоміжних робітників протягом досліджуваного періоду залишалася майже незмінною та у 2024 році становила 192 особи.

Слід зазначити, що у 2024 році на одного керівника припадало в середньому близько 13 працівників. Такий показник відповідає типовим параметрам організаційної структури підприємств, однак значна кількість управлінського персоналу може впливати на комунікацію між підрозділами та створювати передумови для виникнення організаційних суперечностей у трудовому колективі.

Для оцінки стабільності трудового колективу та кадрових процесів на підприємстві доцільно проаналізувати рух робочої сили. Основні показники прийому та вибуття працівників МКП «Хмельницькводоканал» за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+/-)
1	Прийнято працівників, осіб	71	76	83	12
2	Вибуло працівників, всього, осіб	72	86	71	-1
	з них:				
	– за власним бажанням	72	86	71	-1
	– з причин скорочення штатів	-	-	-	-
	– за порушення трудової дисципліни	-	-	-	-
3	Коефіцієнт обороту по прийому	0,086	0,093	0,1	0,014
4	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,087	0,105	0,085	0,763
5	Коефіцієнт плинності кадрів	0,087	0,105	0,085	0,763

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела: Звіт керівника 2022-2024рр.[29]

Дані таблиці свідчать, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві відбувався постійний рух персоналу. У 2022 році було прийнято 71

працівника, у 2023 році - 76 осіб, а у 2024 році - 83 особи. Таким чином, у 2024 році порівняно з 2022 роком кількість прийнятих працівників збільшилася на 12 осіб.

Вибуття працівників у досліджуваний період становило 72 особи у 2022 році, 86 осіб у 2023 році та 71 особу у 2024 році. При цьому всі випадки вибуття відбувалися за власним бажанням працівників, тоді як звільнення з причин скорочення штатів або порушення трудової дисципліни протягом аналізованого періоду не спостерігалось.

Значення коефіцієнта обороту по прийому поступово зростало і у 2024 році становило 0,1, що свідчить про певне оновлення кадрового складу підприємства. Водночас коефіцієнт обороту по вибуттю та коефіцієнт плинності кадрів у 2023 році досягали найбільшого значення - 0,105, після чого у 2024 році знизилися до 0,085.

Отримані результати свідчать, що кадровий склад підприємства загалом характеризується відносною стабільністю, однак наявність певного рівня плинності кадрів може бути пов’язана з умовами праці, рівнем оплати праці або організаційними особливостями діяльності підприємства.

Одним із факторів, що може впливати на стабільність трудового колективу та виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві, є рівень оплати праці працівників різних категорій. Для оцінки соціально-економічних умов діяльності персоналу доцільно проаналізувати рівень заробітної плати окремих посад МКП «Хмельницькводоканал». Відповідні дані наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Рівень заробітної плати окремих посад за 2024 р. у МКП «Хмельницькводоканал»

№ з/п	Посада	Рівень заробітної плати, грн
1	2	3
1	Адміністратор системи	13 700
2	Головний технолог	16 500
3	Електрогазозварник	11 600
4	Електромонтер з випробувань та вимірювань	11 600
5	Інженер	11 500

Продовження таблиці 2.10

1	2	3
6	Інженер-енергетик	12 240
7	Інженер-технолог	11 500
8	Майстер	13 000
9	Начальник відділу	15 500
10	Начальник служби	15 400
11	Слюсар аварійно-відновлювальних робіт	12 000
12	Слюсар-ремонтник	11 600

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[9]

Дані таблиці свідчать, що рівень заробітної плати працівників підприємства коливається в межах приблизно від 11,5 до 16,5 тис. грн залежно від посади та рівня відповідальності. Найвищий рівень оплати праці характерний для керівних посад та провідних спеціалістів, тоді як оплата праці робітничих професій є нижчою.

Така диференціація заробітної плати між різними категоріями персоналу може призводити до виникнення соціально-економічних конфліктів між працівниками та адміністрацією підприємства, а також між різними групами персоналу. Зокрема, незадоволення рівнем оплати праці може зумовлювати напруженість у трудовому колективі, зниження мотивації працівників та підвищення рівня плинності кадрів. Крім того, працівники можуть по-різному оцінювати справедливість розподілу матеріального стимулювання, що також створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Разом із рівнем оплати праці на ефективність діяльності підприємства впливає і професійна підготовка персоналу. Наявність необхідних знань, навичок та досвіду роботи сприяє якісному виконанню посадових обов'язків, підвищує продуктивність праці та покращує взаємодію між працівниками. Недостатній рівень професійної підготовки може призводити до помилок у роботі, труднощів у виконанні виробничих завдань та виникнення непорозумінь між працівниками.

Для кожної посади встановлюються певні вимоги до освіти та досвіду роботи. Узагальнену характеристику кваліфікаційних вимог до окремих посад наведено у таблиці.

Таблиця 2.11 Кваліфікаційні вимоги до окремих посад МКП «Хмельницькводоканал»

№ з/п	Посада	Освіта	Вимоги до досвіду роботи
1	Головний технолог	вища	від 2 років
2	Системний адміністратор	вища	від 2 років
3	Інженер	середня спеціальна	бажано від 1 року
4	Слюсар-ремонтник	середня спеціальна	від 1 року
5	Інженер-енергетик	вища	від 1 року

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела[22]

Дані таблиці свідчать, що для більшості інженерно-технічних та управлінських посад на підприємстві передбачено наявність вищої освіти та певного досвіду роботи. Зокрема, для посад головного технолога та системного адміністратора необхідна вища освіта і досвід роботи не менше двох років. Водночас для робітничих професій достатньою є середня спеціальна освіта та базові практичні навички.

Різний рівень вимог до кваліфікації працівників зумовлений специфікою виконуваних робіт і розподілом функціональних обов'язків на підприємстві. Разом з тим відмінності у кваліфікаційних вимогах, рівні відповідальності та умовах праці можуть призводити до виникнення організаційних та міжособистісних конфліктів між працівниками різних категорій.

Крім того, різний рівень професійної підготовки працівників може впливати на якість виконання робочих завдань та ефективність взаємодії між структурними підрозділами. За відсутності належного обміну досвідом та професійної підтримки між працівниками можуть виникати труднощі у процесі виконання спільних завдань. Це створює додаткові передумови для виникнення конфліктних ситуацій та ускладнює процес координації діяльності персоналу.

На основі проведеного аналізу кадрового складу, руху персоналу, рівня оплати праці та кваліфікаційних вимог до працівників можна визначити основні конфлікти, що виникають у процесі діяльності підприємства.

Таблиця 2.12 Основні конфлікти у діяльності МКП «Хмельницькводоканал»

№ з/п	Учасники конфлікту	Предмет конфлікту	Причини виникнення	Наслідки
1	Керівники – працівники	розподіл обов’язків	значна кількість підлеглих на одного керівника	ускладнення контролю та комунікації
2	Працівники різних підрозділів	виконання виробничих завдань	взаємозалежність робіт та координація діяльності	затримки у виконанні робіт
3	Працівники – адміністрація	рівень оплати праці	різниця у заробітній платі між категоріями персоналу	зниження мотивації працівників
4	Працівники між собою	розподіл робочого навантаження	різний рівень кваліфікації та досвіду роботи	напруженість у колективі

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Дані таблиці свідчать, що конфлікти у діяльності МКП «Хмельницькводоканал» виникають переважно у процесі організації праці, взаємодії між підрозділами та розподілу трудових функцій між працівниками. Однією з причин таких конфліктів є особливості організаційної структури підприємства, за якої на одного керівника припадає значна кількість підлеглих. Це може ускладнювати ефективний контроль за виконанням завдань, а також знижувати швидкість прийняття управлінських рішень і комунікацію між керівниками та працівниками.

Окрему групу становлять конфлікти між працівниками різних підрозділів, які можуть виникати в процесі виконання виробничих завдань. Діяльність підприємства у сфері водопостачання та водовідведення передбачає тісну взаємодію різних служб і підрозділів, що потребує чіткої координації їх роботи. У разі недостатньої узгодженості дій або нерівномірного розподілу ресурсів можуть виникати суперечності між підрозділами.

Важливим фактором виникнення конфліктів також є рівень оплати праці працівників. Проведений аналіз показав, що оплата праці різних категорій персоналу суттєво відрізняється залежно від посади та рівня відповідальності. Така диференціація може викликати незадоволення працівників умовами праці та спричиняти соціально-економічні конфлікти між адміністрацією та персоналом підприємства.

Крім того, конфліктні ситуації можуть виникати між працівниками через різний рівень професійної підготовки та досвіду роботи. Наявність працівників із різним рівнем кваліфікації може впливати на розподіл робочого навантаження, що інколи призводить до напруженості у трудовому колективі. Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про наявність на підприємстві організаційних, соціально-економічних та міжособистісних конфліктів, що потребує удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства доцільно визначити основні напрями удосконалення системи управління конфліктами.

Запропоновані заходи спрямовані на усунення виявлених проблем у внутрішньої комунікації, мотивації персоналу та врегулювання конфліктних ситуацій. Реалізація сприятиме покращенню взаємодії між працівниками та підвищенню ефективності роботи структурних підрозділів.

Таблиця 2.13 Основні напрями удосконалення управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал»

№ з/п	Виявлена проблема	Заходи щодо удосконалення	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	значне навантаження на керівників через велику кількість підлеглих	удосконалення організаційної структури управління та розподілу управлінських функцій	підвищення ефективності управління підрозділами
2	недостатня взаємодія між підрозділами	впровадження системи регулярної координації роботи підрозділів та покращення внутрішньої комунікації	зменшення виробничих суперечностей
3	незадоволення працівників рівнем оплати праці	удосконалення системи матеріального стимулювання та преміювання працівників	підвищення мотивації персоналу

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
4	різний рівень кваліфікації працівників	організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	покращення професійної підготовки працівників
5	відсутність системного підходу до врегулювання конфліктів	розробка внутрішніх процедур врегулювання конфліктних ситуацій	підвищення ефективності управління конфліктами

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Дані таблиці свідчать, що для підвищення ефективності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві необхідно вдосконалити організацію управління персоналом, систему комунікації між підрозділами, а також механізми мотивації працівників. Особливу увагу слід приділити оптимізації організаційної структури управління, що дозволить більш рівномірно розподілити управлінські функції між керівниками.

Важливим напрямом є також підвищення кваліфікації персоналу та удосконалення системи матеріального стимулювання працівників, що сприятиме підвищенню їх зацікавленості у результатах діяльності підприємства. Крім того, доцільним є впровадження чітких процедур врегулювання конфліктних ситуацій, що дозволить своєчасно виявляти та ефективно вирішувати конфлікти у трудовому колективі.

Дані таблиці свідчать, що для підвищення ефективності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві необхідно вдосконалити організацію управління персоналом, систему комунікації між підрозділами, а також механізми мотивації працівників. Особливу увагу слід приділити оптимізації організаційної структури управління, що дозволить більш рівномірно розподілити управлінські функції між керівниками.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Організаційні підходи до підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві

Організаційна структура є одним із ключових елементів системи управління підприємством, оскільки визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності та взаємодії між працівниками. Від ефективності побудови організаційної структури значною мірою залежить якість комунікації між підрозділами, швидкість прийняття управлінських рішень та рівень координації діяльності персоналу.

Недоліки в організації управління можуть спричиняти перевантаження керівників, дублювання функцій, недостатню взаємодію між працівниками та виникнення конфліктних ситуацій. У зв'язку з цим удосконалення організаційної структури є одним із важливих напрямів підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві.

Під час аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал» було встановлено, що однією з причин виникнення конфліктних ситуацій є значне навантаження на керівників окремих структурних підрозділів. Велика кількість підлеглих ускладнює процес контролю за виконанням завдань, координацію роботи персоналу та своєчасне реагування на проблемні ситуації. Це може призводити до виникнення непорозумінь між працівниками, затримок в обміні інформацією та зниження ефективності взаємодії в колективі.

Важливим показником ефективності організаційної структури є норма керованості, яка визначає оптимальну кількість працівників, що можуть ефективно координуватися одним керівником. Перевищення такої норми підвищує навантаження на керівника та може негативно впливати на якість управлінських рішень. Тому доцільним є частковий перерозподіл функцій та

делегування окремих координаційних завдань досвідченим працівникам, що дозволить підвищити ефективність управління та знизити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій.



Рисунок 3.1 – Удосконалена організаційна структура взаємодії працівників у підрозділі МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка: складено автором

Дані рисунка 3.1 свідчать, що впровадження координатора дозволяє створити додатковий рівень взаємодії між керівником та працівниками. Координатор забезпечуватиме оперативний обмін інформацією, сприятиме вирішенню поточних робочих питань та надаватиме працівникам необхідну підтримку у процесі виконання завдань. Водночас керівник матиме можливість більше уваги приділяти стратегічним питанням діяльності підрозділу та прийняттю управлінських рішень.

Крім покращення комунікації, запропонований підхід сприятиме своєчасному виявленню потенційних конфліктних ситуацій. Оскільки координатор буде безпосередньо взаємодіяти з працівниками, він зможе

оперативно реагувати на непорозуміння, що виникають у процесі роботи, та інформувати керівництво про проблеми, які потребують додаткового втручання.

Таким чином, удосконалення організаційної структури управління шляхом делегування частини управлінських функцій досвідченому працівнику сприятиме підвищенню ефективності роботи підрозділів, покращенню внутрішньої комунікації та зниженню рівня конфліктності в колективі. Очікується, що впровадження запропонованого заходу дозволить забезпечити більш ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом підприємства.

Результати проведеного аналізу показали, що однією з причин виникнення конфліктних ситуацій у МКП «Хмельницькводоканал» є недостатня взаємодія між окремими структурними підрозділами. У процесі виконання виробничих завдань працівники постійно обмінюються інформацією, координують виконання робіт та приймають спільні рішення. У разі виникнення затримок передачі інформації або недостатньої координації дій можуть виникати непорозуміння, які згодом переростають у конфліктні ситуації.

Ефективна внутрішня комунікація забезпечує своєчасне інформування працівників про зміни у роботі підприємства, дозволяє оперативно вирішувати поточні питання та сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату у колективі. Водночас відсутність чітко налагоджених каналів обміну інформацією може негативно впливати на взаємодію між працівниками та ускладнювати процес управління.

З метою покращення внутрішньої комунікації на підприємстві пропонується впровадити систему регулярних координаційних нарад між керівниками структурних підрозділів. Проведення таких зустрічей дозволить своєчасно обговорювати проблемні питання, координувати спільну діяльність підрозділів та оперативно реагувати на можливі конфліктні ситуації. Крім того, регулярні наради сприятимуть покращенню взаєморозуміння між працівниками та формуванню єдиного підходу до вирішення виробничих завдань.

Додатково доцільно впровадити електронний механізм зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом підприємства. Працівники матимуть

можливість повідомляти про проблемні питання, пропозиції щодо покращення роботи або потенційні конфліктні ситуації через внутрішню електронну систему. Це дозволить оперативно отримувати інформацію про наявні проблеми та своєчасно реагувати на них. Основні заходи щодо удосконалення внутрішньої комунікації наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Заходи щодо удосконалення внутрішньої комунікації в МКП «Хмельницькводоканал»

Виявлена проблема	Запропонований захід	Очікуваний результат
Недостатня взаємодія між підрозділами	Проведення регулярних координаційних нарад	Покращення взаємодії між підрозділами
Несвоєчасний обмін інформацією	Впровадження єдиного інформаційного каналу комунікації	Підвищення оперативності передачі інформації
Відсутність постійного зворотного зв'язку	Створення електронної форми звернень працівників	Своєчасне виявлення проблемних ситуацій
Низька поінформованість працівників	Регулярне інформування персоналу про рішення керівництва	Підвищення рівня довіри та відкритості

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що запропоновані заходи спрямовані на усунення основних недоліків системи внутрішньої комунікації підприємства. Їх впровадження дозволить покращити координацію діяльності структурних підрозділів, забезпечити більш оперативний обмін інформацією та підвищити рівень взаємодії між працівниками і керівництвом.

Таким чином, удосконалення внутрішньої комунікації сприятиме зниженню рівня конфліктності у трудовому колективі, покращенню морально-психологічного клімату та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Однією з причин виникнення конфліктних ситуацій у трудовому колективі є різний рівень професійної підготовки працівників. Відмінності у знаннях, практичному досвіді та навичках виконання робочих завдань можуть призводити до нерівномірного розподілу навантаження між працівниками, виникнення

непорозумінь та зниження ефективності взаємодії в колективі. У зв'язку з цим розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників є одним із напрямів удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

З метою підвищення ефективності роботи персоналу доцільно організовувати періодичне навчання працівників. Таке навчання може включати ознайомлення з новими технологіями роботи, змінами у нормативній документації, сучасними підходами до організації праці та особливостями взаємодії у колективі. Проведення навчальних заходів дозволить підтримувати належний рівень професійної підготовки працівників та забезпечить їх адаптацію до змін у діяльності підприємства.

Підвищення кваліфікації працівників сприяє не лише покращенню якості виконання посадових обов'язків, а й формуванню навичок ефективної комунікації та взаємодії в колективі. В умовах постійних змін у діяльності підприємств працівники повинні своєчасно оновлювати свої знання та адаптуватися до нових вимог. З цією метою доцільно створювати умови для професійного розвитку персоналу шляхом участі у навчальних заходах, семінарах, тренінгах та обміні досвідом між працівниками.

Розвиток професійних компетенцій позитивно впливає на якість роботи персоналу, сприяє підвищенню рівня відповідальності та зменшує ймовірність виникнення непорозумінь під час виконання виробничих завдань. Крім того, працівники, які краще орієнтуються у своїх обов'язках та розуміють особливості роботи підприємства, швидше адаптуються до змін і більш ефективно взаємодіють між собою.

Окрему увагу доцільно приділити процесу адаптації нових працівників. Недостатнє ознайомлення з особливостями діяльності підприємства, посадовими обов'язками та корпоративною культурою може стати причиною труднощів у процесі інтеграції працівника до колективу. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадити програму адаптації, яка передбачатиме ознайомлення нових працівників із діяльністю підприємства, правилами внутрішньої взаємодії та особливостями роботи структурного підрозділу.

Крім того, доцільним є використання системи наставництва. За кожним новим працівником може бути закріплений досвідчений співробітник, який допомагатиме йому адаптуватися до умов роботи, надаватиме консультації щодо виконання посадових обов'язків та сприятиме швидшій інтеграції до трудового колективу.

Запропоновану систему розвитку персоналу та підвищення кваліфікації наведено на рисунку 3.2.

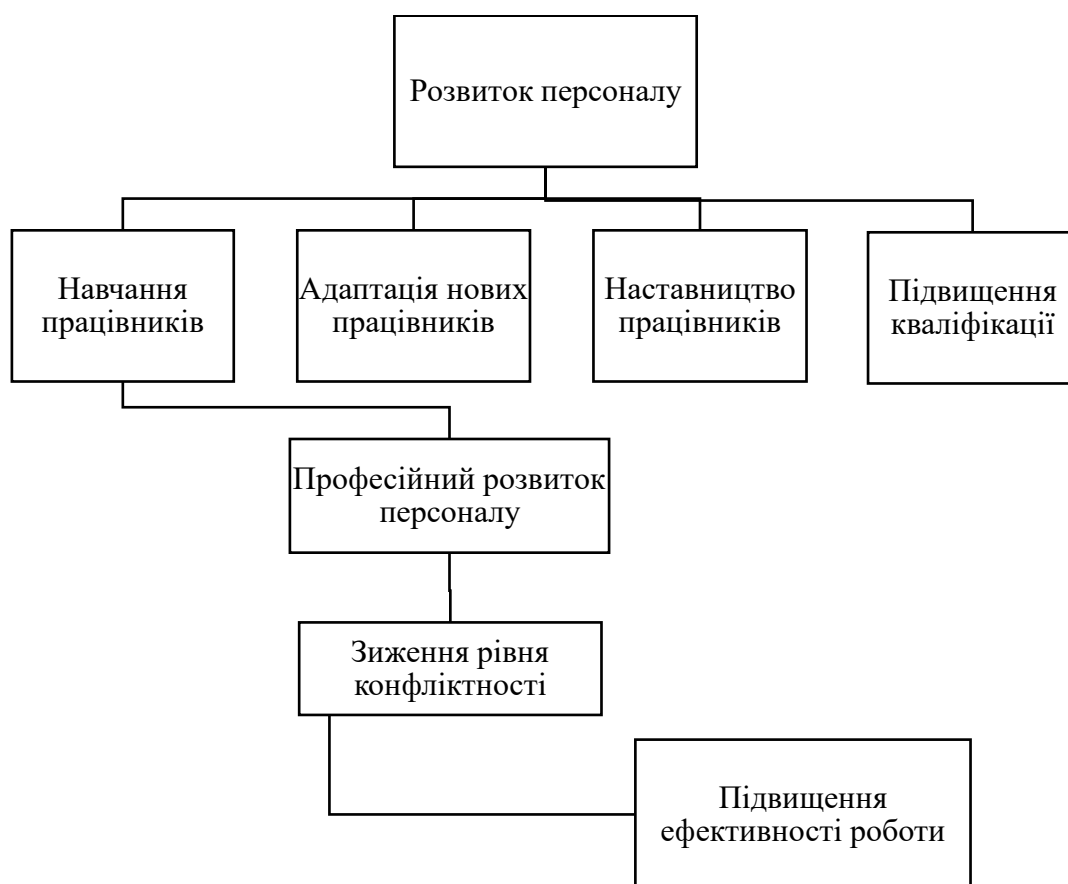


Рисунок 3.2 – Система розвитку персоналу та підвищення кваліфікації працівників МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка: складено автором на основі[1]

Дані рисунка 3.2 відображають взаємозв'язок основних складових розвитку персоналу на підприємстві. Система передбачає поєднання навчання

працівників, адаптації нових співробітників та наставництва, що забезпечує комплексний підхід до професійного розвитку персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки працівників, покращенню взаємодії між ними та створенню більш сприятливого психологічного клімату у колективі.

Таким чином, розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників дозволять підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити якість виконання робіт та знизити рівень конфліктності в колективі. Крім того, запропоновані заходи сприятимуть формуванню стабільного кадрового потенціалу та підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.

Під час проведеного аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал» було встановлено, що на підприємстві відсутній єдиний порядок реагування на конфліктні ситуації. У більшості випадків вирішення конфліктів залежить від досвіду керівника, особливостей конкретної ситуації та взаємовідносин між працівниками. Такий підхід не завжди дозволяє забезпечити об'єктивність прийнятих рішень та своєчасно усунути причини виникнення конфлікту.

Відсутність чітко визначених процедур врегулювання конфліктів може призводити до затягування процесу їх вирішення, накопичення напруженості в колективі та погіршення взаємодії між працівниками. Крім того, працівники можуть по-різному сприймати однакові ситуації, що створює ризик виникнення нових непорозумінь та суперечностей.

З метою підвищення ефективності управління конфліктами пропонується впровадити внутрішній порядок врегулювання конфліктних ситуацій, який визначатиме алгоритм дій працівників та керівництва у разі виникнення конфлікту. Наявність єдиного механізму дозволить забезпечити своєчасне реагування на проблемні ситуації та підвищити рівень довіри працівників до управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного функціонування запропонованої системи доцільно визначити відповідальних осіб за врегулювання конфліктних ситуацій.

Первинне реагування може здійснювати безпосередній керівник структурного підрозділу. У разі неможливості самостійного вирішення конфлікту до процесу можуть залучатися керівництво підприємства, представники кадрової служби або інші уповноважені працівники. Запропонований алгоритм врегулювання конфліктних ситуацій наведено на рисунку 3.3

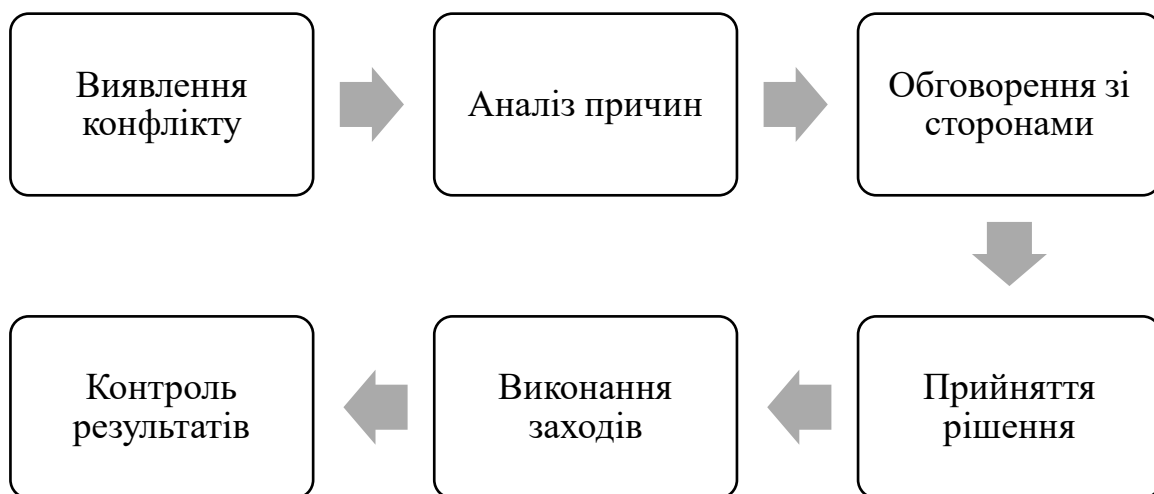


Рисунок 3.3 – Алгоритм врегулювання конфліктних ситуацій

Примітка: складено автором

Дані рисунка 3.3 відображають послідовність дій від моменту виявлення конфлікту до контролю результатів його врегулювання. Використання такого алгоритму дозволить забезпечити єдиний підхід до вирішення конфліктних ситуацій та підвищити оперативність реагування на проблеми у трудовому колективі.

Впровадження внутрішніх процедур врегулювання конфліктів сприятиме покращенню взаємодії між працівниками, зменшенню кількості повторних конфліктних ситуацій та підвищенню ефективності управління персоналом. Крім того, наявність чітко визначеного механізму реагування дозволить підвищити рівень організованості роботи підприємства та створити більш сприятливі умови для виконання виробничих завдань.

Одним із чинників ефективної роботи колективу є належний рівень мотивації працівників. Недостатня зацікавленість у результатах праці може негативно впливати на взаємодію між працівниками, знижувати рівень відповідальності та створювати передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Зважаючи на фінансовий стан МКП «Хмельницькводоканал», доцільно зосередити увагу на заходах, які не потребують значних додаткових витрат. У цьому випадку основний акцент доцільно зробити на нематеріальному стимулюванні, професійному розвитку працівників, залученні персоналу до обговорення виробничих питань та розвитку корпоративної культури. Основні заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 Заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу МКП «Хмельницькводоканал»

Напрямок удосконалення	Запропонований захід	Очікуваний результат
Визнання досягнень працівників	Подяки та грамоти	Підвищення лояльності персоналу
Оцінювання результатів роботи	Відзначення кращих працівників місяця	Підвищення зацікавленості у роботі
Інформування колективу	Публічне визнання професійних досягнень	Формування позитивної атмосфери в колективі
Професійний розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації	Зростання професійного рівня працівників
Залучення до управління	Участь працівників в обговоренні виробничих питань	Підвищення відповідальності та ініціативності
Розвиток корпоративної культури	Проведення командних заходів (Alias, Mafia, вікторини, квести тощо)	Покращення взаємодії між працівниками та згуртування колективу

Примітка: Систематизовано автором на основі джерела.[48]

Дані таблиці 3.2 свідчать, що запропоновані заходи спрямовані на підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства та формування сприятливого середовища для професійної діяльності. Визнання досягнень працівників дозволяє підвищити їхню зацікавленість у результатах роботи та сприяє формуванню позитивного ставлення до виконання посадових

обов'язків. Водночас відкритість керівництва до комунікації та залучення працівників до обговорення виробничих питань створюють умови для розвитку довіри та взаєморозуміння у колективі.

Особливу увагу доцільно приділити професійному розвитку працівників. Можливість підвищення кваліфікації та набуття нових знань позитивно впливає на рівень задоволеності працею та сприяє професійному зростанню персоналу. Крім того, розвиток корпоративної культури через проведення командних заходів дозволяє покращити взаємодію між працівниками різних підрозділів. Такі заходи створюють додаткові можливості для неформального спілкування, розвитку навичок командної роботи та формування довірливих відносин у колективі.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до діяльності підприємства, покращенню внутрішньої взаємодії та формуванню сприятливого психологічного клімату. Реалізація запропонованих заходів дозволить створити додаткові умови для ефективної роботи персоналу та попередження конфліктних ситуацій.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів з управління конфліктами

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що система управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал» потребує подальшого вдосконалення. Аналіз діяльності підприємства показав наявність факторів, які можуть сприяти виникненню конфліктних ситуацій, зокрема значне навантаження на керівників, необхідність покращення внутрішньої комунікації, недостатню формалізацію процедур врегулювання конфліктів та потребу у підвищенні рівня залученості працівників до діяльності підприємства. У зв'язку з цим у підрозділі 3.1 було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами та покращення організації

роботи підприємства. Для оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно визначити їх очікуваний вплив на діяльність підприємства таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення управління конфліктами

Запропонований захід	Проблема, яку вирішує	Очікуваний результат
Удосконалення організаційної структури управління	Надмірне навантаження керівників та складність координації роботи	Покращення координації діяльності та оперативності прийняття рішень
Удосконалення внутрішньої комунікації	Недостатня взаємодія між підрозділами та працівниками	Зменшення кількості непорозумінь і конфліктних ситуацій
Удосконалення системи мотивації персоналу	Недостатній рівень залученості працівників	Підвищення зацікавленості у результатах праці та відповідальності
Розвиток персоналу та підвищення кваліфікації	Потреба у професійному розвитку працівників	Покращення професійної підготовки та взаємодії в колективі
Розробка внутрішніх процедур врегулювання конфліктів	Відсутність єдиного алгоритму реагування на конфлікти	Скорочення часу вирішення конфліктних ситуацій

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що кожен із запропонованих заходів спрямований на усунення конкретних проблем, виявлених під час аналізу діяльності підприємства. Запропоновані рекомендації охоплюють основні напрями управління конфліктами, зокрема вдосконалення організаційної структури, розвиток внутрішньої комунікації, підвищення мотивації персоналу, професійний розвиток працівників та впровадження механізмів врегулювання конфліктних ситуацій.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити більш сприятливі умови для взаємодії між працівниками та підвищити рівень узгодженості роботи структурних підрозділів. Крім того, очікується покращення інформаційного обміну між працівниками, що сприятиме своєчасному вирішенню робочих питань та зменшенню кількості непорозумінь у процесі виконання посадових обов'язків.

Водночас найбільший ефект може бути досягнутий лише за умови їх комплексного впровадження, оскільки всі запропоновані заходи є взаємопов'язаними та доповнюють один одного. Поєднання організаційних, комунікаційних та кадрових заходів створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом і покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Очікуваний вплив запропонованих заходів на діяльність МКП «Хмельницькводоканал» зображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Очікуваний вплив запропонованих заходів на діяльність МКП «Хмельницькводоканал»

Напрямок впливу	Очікуваний ефект
Організаційний	Покращення координації роботи структурних підрозділів
Комунікаційний	Підвищення якості обміну інформацією між працівниками
Соціально-психологічний	Покращення морально-психологічного клімату в колективі
Управлінський	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень
Кадровий	Покращення адаптації та професійного розвитку працівників

Примітка: Систематизовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Дані таблиці 3.4 свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на різні аспекти діяльності підприємства. Насамперед очікується покращення внутрішньої взаємодії між працівниками та структурними підрозділами, що сприятиме зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності виконання виробничих завдань.

Запропоновані заходи не потребують значних капіталовкладень та можуть бути реалізовані переважно за рахунок організаційних змін і внутрішніх ресурсів підприємства. Це є перевагою, оскільки дозволяє підвищити ефективність управління конфліктами без суттєвого збільшення витрат.

Впровадження удосконаленої організаційної структури сприятиме більш рівномірному розподілу управлінських функцій та зниженню навантаження на керівників. Покращення внутрішньої комунікації забезпечить своєчасний обмін інформацією між підрозділами та зменшить ризик виникнення непорозумінь між працівниками. У свою чергу, удосконалення системи мотивації та розвиток

персоналу позитивно вплинуть на рівень залученості працівників до діяльності підприємства, а також сприятимуть формуванню сприятливого психологічного клімату.

Наявність чіткого алгоритму дій дозволить оперативно реагувати на конфліктні ситуації, визначати відповідальних осіб та забезпечувати контроль за виконанням прийнятих рішень. Це сприятиме скороченню часу врегулювання конфліктів та запобіганню їх повторному виникненню.

Реалізація заходів забезпечить комплексний позитивний вплив на систему управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал».

Для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно здійснити прогнозну оцінку їх впливу на ефективність роботи персоналу. Оскільки на момент проведення дослідження запропоновані заходи ще не впроваджені, оцінка має прогнозний характер та базується на результатах аналізу діяльності підприємства, виявлених проблемах у системі управління конфліктами й очікуваному впливі запропонованих заходів на роботу персоналу.

Таблиця 3.5 Прогнозна оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність роботи персоналу МКП «Хмельницькводоканал»

Показник	Поточний рівень, балів	Прогнозний рівень, балів	Відхилення
Якість внутрішніх комунікацій	3	4	+1
Координація між структурними підрозділами	3	4	+1
Рівень мотивації персоналу	3	4	+1
Соціально-психологічний клімат у колективі	4	5	+2
Ефективність управління конфліктами	2	4	+2
Середній показник	2,8	4,2	+1,4

Примітка. Складено автором на основі результатів проведеного дослідження.

Для оцінки результативності запропонованих заходів використано метод прогнозної бальної оцінки. Наведені показники не є фактичними результатами діяльності підприємства, а відображають очікуваний вплив запропонованих заходів на ефективність роботи персоналу. За результатами розрахунків середній

показник ефективності може зрости з 2,8 до 4,2 бала. Загальний приріст становитиме 1,4 бала, або 50 %.

Найбільший позитивний вплив очікується на соціально-психологічний клімат колективу та ефективність управління конфліктними ситуаціями, що пов'язано з впровадженням заходів щодо вдосконалення організаційної структури, покращення внутрішніх комунікацій, розвитку системи мотивації персоналу та проведення командоутворюючих заходів. Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій створить передумови для підвищення ефективності роботи персоналу та вдосконалення системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал».

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в організації, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в МКП «Хмельницькводоканал».

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи управління конфліктами в організації. Встановлено, що конфлікти є невід’ємною складовою діяльності будь-якого підприємства, оскільки виникають у процесі взаємодії працівників, розподілу ресурсів, виконання посадових обов’язків та прийняття управлінських рішень. Доведено, що конфлікт не завжди має негативний характер, оскільки за умови ефективного управління він може сприяти виявленню існуючих проблем, удосконаленню організації праці та розвитку підприємства. У процесі дослідження було розглянуто основні види конфліктів, причини їх виникнення та наслідки для діяльності організації. Особливу увагу приділено сучасним підходам до управління конфліктами, які передбачають не лише врегулювання вже існуючих суперечностей, а й здійснення профілактичних заходів щодо їх попередження. Встановлено, що важливими складовими ефективного управління конфліктами є розвиток корпоративної культури, налагодження внутрішньої комунікації, створення сприятливого психологічного клімату в колективі та впровадження чітких процедур реагування на конфліктні ситуації.

У другому розділі проведено аналіз діяльності МКП «Хмельницькводоканал» та досліджено особливості організації управління конфліктними ситуаціями на підприємстві. Визначено основні напрями діяльності підприємства, охарактеризовано його організаційну структуру та проаналізовано основні показники функціонування. Проведене дослідження показало, що підприємство займає важливе місце у забезпеченні населення міста послугами водопостачання та водовідведення, має розгалужену структуру управління та значну кількість працівників. У ході аналізу було встановлено, що

система управління персоналом функціонує належним чином, однак окремі аспекти організації роботи потребують удосконалення.

Проведений аналіз дозволив виявити низку факторів, які можуть негативно впливати на ефективність управління конфліктами. Зокрема, встановлено значне навантаження на керівників окремих структурних підрозділів, необхідність покращення взаємодії між підрозділами підприємства, потребу в розвитку внутрішніх комунікацій та підвищенні рівня залученості працівників до діяльності підприємства. Крім того, було встановлено відсутність формалізованого механізму врегулювання конфліктних ситуацій, що може ускладнювати процес їх своєчасного вирішення. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, які можуть впливати на ефективність управління персоналом та розвиток організації в цілому.

У третьому розділі роботи розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал». Одним із напрямів удосконалення стало покращення організаційної структури управління шляхом більш раціонального розподілу функцій та оптимізації навантаження на керівників. Запропоновані зміни спрямовані на підвищення ефективності координації роботи структурних підрозділів та покращення процесу прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення визначено розвиток внутрішньої комунікації. Для цього запропоновано впровадження регулярних робочих нарад, використання електронних каналів зворотного зв'язку та активізацію взаємодії між працівниками різних підрозділів. Реалізація зазначених заходів сприятиме своєчасному обміну інформацією, зменшенню кількості непорозумінь та підвищенню ефективності спільної роботи.

Окрему увагу приділено удосконаленню системи мотивації персоналу. Враховуючи фінансовий стан підприємства, основний акцент зроблено на нематеріальних методах стимулювання працівників. Запропоновано впровадження системи визнання професійних досягнень, підтримку

професійного розвитку працівників, залучення персоналу до обговорення виробничих питань та розвиток корпоративної культури. Встановлено, що зазначені заходи не потребують значних фінансових витрат, проте можуть позитивно впливати на рівень задоволеності працівників роботою та їхню зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Для покращення психологічного клімату в колективі запропоновано проводити командні заходи, спрямовані на розвиток навичок співпраці та взаємодії між працівниками. Зокрема, рекомендовано організовувати командні ігри, тематичні зустрічі та інші заходи, які сприятимуть згуртуванню колективу та формуванню довірливих відносин між працівниками. Очікується, що реалізація таких заходів дозволить знизити рівень конфліктності та покращити атмосферу в колективі.

Важливим напрямом удосконалення системи управління конфліктами визначено розвиток персоналу. У роботі обґрунтовано доцільність організації навчання працівників, впровадження наставництва та вдосконалення процесу адаптації нових співробітників. Зазначені заходи сприятимуть підвищенню професійного рівня персоналу, скороченню періоду адаптації нових працівників та покращенню взаємодії в колективі.

Крім того, розроблено пропозиції щодо впровадження внутрішніх процедур врегулювання конфліктів. Запропонований алгоритм передбачає своєчасне виявлення конфліктної ситуації, визначення її причин, проведення обговорення між сторонами конфлікту, прийняття відповідних управлінських рішень та контроль за їх виконанням. Наявність чітко визначеного порядку дій дозволить підвищити оперативність реагування на конфлікти та забезпечити їх ефективне врегулювання.

Проведене обґрунтування ефективності запропонованих заходів показало, що їх реалізація дозволить підвищити рівень організації роботи підприємства, покращити взаємодію між структурними підрозділами, зміцнити корпоративну культуру та знизити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Важливою перевагою запропонованих рекомендацій є те, що більшість із них не потребує

значних фінансових ресурсів і може бути реалізована на основі існуючих можливостей підприємства.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності МКП «Хмельницькводоканал» для вдосконалення системи управління конфліктами та підвищення ефективності роботи персоналу. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені поетапно відповідно до потреб і можливостей підприємства та використовуватися як інструмент покращення управління персоналом і розвитку організаційної культури.

Отже, мету бакалаврської роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. У результаті дослідження узагальнено теоретичні підходи до управління конфліктами, проаналізовано особливості функціонування системи управління конфліктами в МКП «Хмельницькводоканал» та розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та створенню умов для більш ефективного управління конфліктними ситуаціями в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л., Сардак О. *Управління персоналом*. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Васюта В., Литвин В. Зарубіжний досвід застосування матеріальних методів мотивації трудової діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2025. №1(92). С. 173–180. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01
3. Величко В. Типи організаційних структур управління підприємством. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/21959/> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>
5. Джогола А. Внутрішні комунікації: 5 способів покращити інформаційний потік в компанії. *Hurma*. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/vnutrishni-komunikacziyi-5-sposobiv-pokrashhiti-informacziijnij-potik-v-kompaniyi/> (дата звернення: 20.05.2026).
6. Дученко М., Шевчук О. А. Конфліктологія практикум. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 33–58 с.
7. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського ДАТУ імені Дмитра Моторного(економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84-94. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>
8. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>
9. Зарплата до 30 тисяч: в Хмельницькому оновили перелік вакансій. *Всім.юа*. 2024. URL: <https://vsim.ua/roboata-u-khmelnyskomu/zarplata-v-ponad-25-tisyach-v-hmelnitskomu-onovili-perelik-vakansiy-11912077.html> (дата звернення: 03.03.2026).

10. Звіти підприємства. *Хмельницькводоканал Міське комунальне підприємство*. URL: https://water.km.ua/?page_id=78 (дата звернення: 07.02.2026).

11. Інвестиційний план. *Хмельницькводоканал Міське комунальне підприємство*. 16.08.2024. URL: https://water.km.ua/?page_id=77 (дата звернення: 19.02.2026).

12. Калініна Н., Оліферовський М. Базові інструменти вирішення конфліктів в організаціях. *Управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 325–333. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333>

13. Кожухівська Р. Б., Парубок Н. В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка та управління підприємства*. 2018. № 17. С. 258–264. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-37>

14. Конфлікт і шляхи його вирішення. *АгроКебети*. 2021. URL: <https://blog.agrokebety.com/konflikt-i-shlyakhy-yoho-vyrishennya> (дата звернення: 16.05.2026).

15. Конфлікти на роботі: поширені реакції, основні методи вирішення та поради. *Kadrovik*. 05.10.2021. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/525245-konflikty-na-roboti-poshyreni-reaktsiyi-osnovni-metody-vyrishennya-ta-porady> (дата звернення: 25.02.2026).

16. Кундицький О. О., Гаца А. М., Марунчак В. О. Обґрунтування засобів нематеріальної та матеріальної мотивації працівників в сучасній організації. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 78–82. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.78>

17. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 94-99. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>

18. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ*

«Київський політехнічний інститут». 2022. № 23. С. 127–132. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264649>

19. Лісений Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв’язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 73-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>

20. Методи управління конфліктами. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/23156/> (дата звернення: 09.05.2026).

21. Мотивація персоналу, як інструмент управління персоналом на публічній службі. *Gov.ua*. 29.08.2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/motyvatsiia-personalu-iak-instrument-upravlinnia-personalom-na-publichnii-sluzhbi> (дата звернення: 22.05.2026).

22. На «Хмельницькводоканалі» є 10 вакансій. Кого шукають. *Всім.юа*. 25.09.2023. URL: <https://vsim.ua/Groshi/na-hmelnitskvodokanali-e-10-vakansiy-kogo-shukayut-11885622.html> (дата звернення: 03.03.2026).

23. Нематеріальна мотивація: 8 перевірених способів підвищити залученість персоналу. *Hurma*. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/nematerialna-motivacziya-8-perevirenih-sposobiv-pidvishhiti-zaluchenist-personalu/> (дата звернення: 14.05.2026).

24. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. *Школа бізнесу нова пошта*. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> (дата звернення: 14.05.2026).

25. Організаційна структура: як візуалізація допомагає оптимізувати команду. *Hurma*. 2025. URL: <https://hurma.work/blog/organizaczijna-struktura-ta-yiyi-vizualizacziya/> (дата звернення: 20.05.2026).

26. Основні фактори ризику, що можуть вплинути на діяльність підприємства. *Хмельницькводоканал Міське комунальне підприємство*. URL: https://water.km.ua/?page_id=228 (дата звернення: 08.02.2026).

27. Петрінко В. Тема 2. Природа та сутність соціального конфлікту. *Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці*. Ужгород : УжНУ «Говерла», 2020. С. 23–36.
28. Пупченко А. 10 типів організаційних структур компаній. *Worksection*. 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html> (дата звернення: 06.02.2026).
29. Річний звіт керівника. *Хмельницькводоканал Міське комунальне підприємство*. URL: https://water.km.ua/?page_id=271 (дата звернення: 06.02.2026).
30. Роль керівника у конфлікті. *StudFiles*. 2019. URL: <https://studfile.net/preview/8889225/page:2/> (дата звернення: 26.02.2026).
31. Синюк О. В. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 774-780. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>
32. Сорока О.В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 331-336. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>
33. Статут МКП «Хмельницькводоканал». *Хмельницькводоканал Міське комунальне підприємство*. 2025. URL: https://water.km.ua/?page_id=225 (дата звернення: 10.02.2026).
34. Сутність системи управління конфліктами. *Букліб*. 2003. URL: <https://buklib.net/books/23140/> (дата звернення: 14.05.2026).
35. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9. С. 194–203. URL: [10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203)
36. Типові причини виникнення конфліктів в організації. *Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/22902/>. (дата звернення: 25.02.2026).
37. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. 240 с.

38. Тихонович В. Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. *Psychology Travelogs*. 2024. № 3. С. 57–69. URL: <https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-6>
39. Торба Н. Г. Конфлікт як явище суспільного життя. *Технології запобігання та розв'язання конфліктів учасників освітнього процесу*. Біла Церква, 2023. С. 14–21.
40. Управління конфліктами в організаціях та на підприємстві. *Освіта.ua*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13339/> (дата звернення: 27.02.2026).
41. Інвестиційна програма МКП Хмельницькводоканал. *Хмельницькводоканал*. URL: <https://water.km.ua/> (дата звернення: 08.02.2026).
42. Цілі діяльності підприємства. *Хмельницькводоканал Міське комунальне підприємство*. 2025. URL: https://water.km.ua/?page_id=227 (дата звернення: 11.02.2026).
43. Червань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
44. Чернікова Н. М., Бутенко В. М., Ісаєнко Ю. А. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 565-570. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>
45. Шишко О. Г. Управління конфліктами на підприємстві. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. № 13. С. 243–255. URL: <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-22>
46. Шпильова В., Косіюк О., Білик В. Система управління підвищенням кваліфікації управлінського персоналу організації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. Т. 310. №5 : Економічні науки. С. 229–234. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-37)

47. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Т. 20. С. 670–673.

48. Як ефективно вирішувати конфлікти з клієнтами. *Second Opinion*. 31.05.2025. URL: <https://www.so.in.ua/blog/consulting-online/efektyvne-vyrishuennia-konfliktiv> (дата звернення: 17.05.2026).

49. Як ефективно вирішувати конфліктні ситуації. *Всеосвіта*. 2022. URL: <https://vseosvita.ua/c/pedagogy/post/50071> (дата звернення: 17.05.2026).

50. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів. *Центр учбової літератури*: навч. посіб. Київ, 2012. С. 154.

Виконав: студент
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Денної форми навчання
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Б.О. Грехов

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцент кафедри
к.е.н., доцент
«_____» червня 2026 р.

Підпис

В.Е. Кудельський

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«_____» червня 2026 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Структура МКП «Хмельницькводоканал»

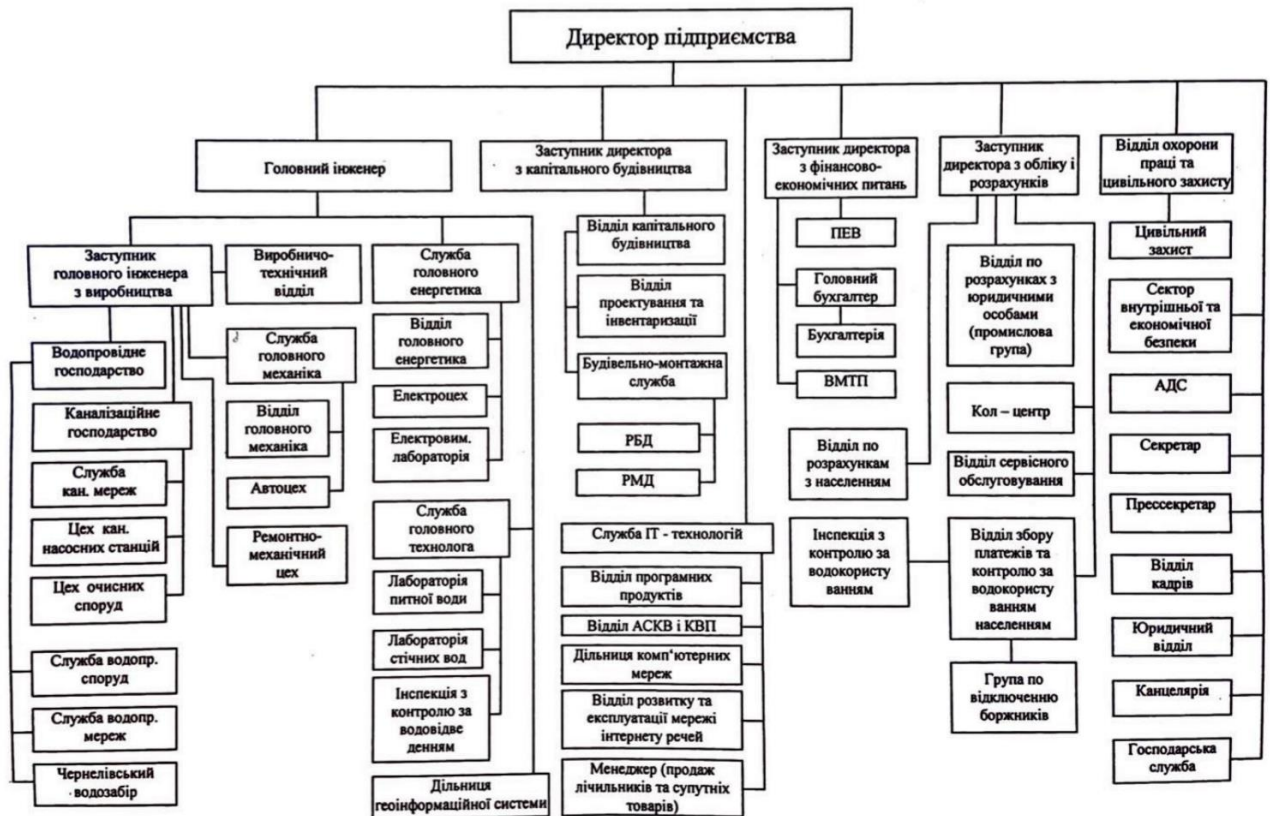


Рисунок 2.1 – Структура підприємства МКП «Хмельницькводоканал»

Продовження додатку А

Таблиця 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства МКП «Хмельницькводоканал» за 2022-2024 р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.		2024 р.	
				абсол. знач.	у % до поперед.	абсол. знач.	у % до поперед.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	308 297	325 255	5,5	344 374	5,9
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	829	821	-1	834	1,60
	- працівників						
	- робітників		645	631	-2	642	1,7%
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	371,9	396,2	6,5	412,9	4,20
	- одного працівника						
	- одного робітника		478	515,5	7,8	536,4	4
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	130 857	140 840	7,6	154 333	9,6
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	13 154	14 296	8,7	15 421	7,9
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	295 368	351 060	18,9	427 128	21,7
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	2089	-12 290	-688,4	-48 657	-295,8
8.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,96	1,08	12,50	1,24	14,9
9.	Рентабельність/збитковість продукції, робіт, послуг,	%	0,71	-3,50	-592,9	-11,39	-225,4
10.	Рентабельність/збитковість продажу	%	0,68	-3,78	-655,9	-14,13	-273,8
11.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	352 127,50	409,392	16,3	471 094,5	15,1
12.	Фондовіддача	грн./грн.	0,88	0,79	-10,2	0,73	-7,6

Примітка: Систематизовано автором на основі Фінансової звітності МКП «Хмельницькводоканал»

Продовження додатку А

Таблиця 2.3 Аналіз показників ефективності використання основних засобів

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп росту 2024 до 2022, %
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	352127,5	409392	471094	133,8
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис. грн	248000	259500	272000	109,7
Питома вага активної частини основних фондів, %	70,4	70,3	70,3	99,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	829	821	834	100,6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	-20309	-63519	-119336	-
Фондовіддача, грн	0,77	0,76	0,78	101,3
Машиновіддача, грн	1,09	1,08	1,11	101,8
Фондомісткість, грн	1,3	1,31	1,28	98,5
Фондоозброєність, тис. грн	424,8	449,6	463,8	109,2
Технічна озброєність, тис. грн	299	316	326	109
Рентабельність / збитковість основних засобів, %	-5,76	-17,2	-30,8	-

Примітка: Систематизовано автором на основі фінансової звітності та звіту керівника 2022-2024рр.