

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2025 р.

«__» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Заходи щодо попередження організаційних конфліктів підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-8

Штефан Дар'я Володимирівна

_____ (підпис)

Керівник професор, д.е.н. Драган Олена Іванівна

_____ (підпис)

Рецензент Ольга ПЕСТУХОВА

(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Штефан Дар'ї Володимирівни

1. Тема роботи «Заходи щодо попередження організаційних конфліктів підприємства»

керівник роботи Олена ДРАГАН д.е.н., професор

затвердені наказом закладу вищої освіти від 01.11.2024 р. № 928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти попередження організаційних конфліктів на підприємстві.

Розділ 2. Аналіз рівня конфліктності персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розділ 3. Заходи щодо попередження організаційних конфліктів в нестабільних умовах в ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 26 таблицях, 18 рисунках ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.11.2024 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2025 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2025 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2025 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2025 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2025 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2025 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дар'я ШТЕФАН

(прізвище та ініціали)

Олена ДРАГАН

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Штефан Дар'я Володимирівна. Заходи щодо попередження організаційних конфліктів підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» м. Київ за 2023-2024 роки.

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття «організаційний конфлікт», визначено його цілі та функції. Висвітлено питання формування ефективного середовища взаємодії персоналу підприємства, а також розглянуто напрямки розвитку заходів щодо попередження організаційних конфліктів для підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури.

У розділі 2 здійснено аналіз рівня конфліктності персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод». Проведено дослідження економічної діяльності підприємства, а також виконано проаналізовано кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо попередження організаційних конфліктів в умовах нестабільного зовнішнього середовища для ТДВ «Яготинський маслозавод». Розглянуто основні напрямки попередження конфліктів на підприємстві з урахуванням досвіду зарубіжних компаній. Визначено комплекс заходів для зменшення конфліктності серед працівників та зміцнення організаційної культури підприємства. Проведено техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів та розраховано їхню ефективність з впливом на економічні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 92 сторінки основного тексту, 26 таблиць, 18 рисунків, 60 використаних джерел.

Ключові слова: конфлікт, попередження конфлікту, підприємство, менеджмент персоналу, ефективність, аналіз, продуктивність.

ABSTRACT

Shtefan Daria Volodymyrivna. Measures to prevent organizational conflicts of the enterprise. – Qualification work on manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of LLC «Yagotynsky butter plant» in Kyiv for 2023-2024.

Chapter 1 analyzes the essence of the concept of «organizational conflict», determines its goals and functions. The issue of forming an effective environment for interaction of the enterprise's personnel is highlighted, and directions for the development of measures to prevent organizational conflicts to increase labor productivity and strengthen corporate culture are also considered.

Chapter 2 analyzes the level of conflict among personnel at the LLC «Yagotynsky butter plant». A study of the technical and economic characteristics of the enterprise was conducted, and an analysis of staffing and personnel efficiency was also performed.

In section 3, proposals for preventing organizational conflicts in an unstable external environment for the LLC «Yagotynsky butter plant». The main directions of conflict prevention at the enterprise are considered, taking into account the experience of foreign companies. A set of measures to reduce conflict among employees and strengthen the organizational culture of the enterprise is determined. A feasibility study of the proposed measures is carried out and their effectiveness and impact on the main economic indicators of the LLC «Yagotynsky butter plant» were calculated.

The work contains 92 pages of main text, 26 tables, 18 figures, 60 used sources.

Key words: conflict, conflict prevention, enterprise, personnel management, efficiency, analysis, productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Основні методичні засади попередження організаційних конфліктів на підприємстві	9
1.2. Характеристика методів та аналітичних підходів щодо організаційних конфліктів підприємства.....	18
1.3. Вплив нестабільних умов на організаційні конфлікти підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	25
2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод»	25
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві	32
2.3. Оцінка рівня організаційних конфліктів працівників підприємства	53
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	60
3.1. Основні напрямки попередження організаційних конфліктів в ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням зарубіжного досвіду	60
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо попередження організаційних конфліктів на підприємстві.....	64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»	71
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	78
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної нестабільної економіки питання попередження організаційних конфліктів стає особливо важливим для ефективної діяльності підприємства. Організаційні конфлікти негативно впливають на продуктивність праці, знижують рівень задоволеності працівників і можуть призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства. Тому розробка заходів щодо попередження конфліктів дозволить не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й зміцнити соціально-психологічний клімат у колективі, що є важливою умовою стабільного розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів щодо попередження організаційних конфліктів на підприємстві, які сприятимуть покращенню взаємодії працівників, підвищенню ефективності управління персоналом та зміцненню конкурентоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи організаційних конфліктів та методів їх попередження;
- провести аналіз рівня конфліктності персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- висвітлення зарубіжного досвіду застосування заходів щодо попередження організаційних конфліктів;
- розробити та обґрунтувати комплекс заходів щодо попередження організаційних конфліктів на ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Об'єктом дослідження є організаційні конфлікти та процеси їх попередження в управлінні персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів попередження організаційних конфліктів та заходів щодо їх мінімізації на

підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у діяльності підприємства), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: розробки та публікації наукових досягнень українських та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, статистична звітність ТДВ «Яготинський маслозавод», аналітична інформація, дані з мережі Інтернет та інша методична, навчальна та періодична література з теми дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що на підставі проведеного аналізу та опитування працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» визначено основні причини виникнення організаційних конфліктів на підприємстві; узагальнено ефективні методи та підходи до їх попередження з урахуванням зарубіжного досвіду; розроблено комплекс заходів щодо попередження організаційних конфліктів, що сприяють покращенню організаційної культури та підвищенню продуктивності праці на підприємстві.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: 89 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «*Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*» (м. Київ, НУХТ, 03-07 квітня 2023 р.). 91 міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «*Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*» (м. Київ, НУХТ, 07-11 квітня 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 92 сторінки основного тексту, а також 26 таблиць і 18 рисунків, список використаних джерел з 60 найменувань і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні методичні засади попередження організаційних конфліктів на підприємстві

Організаційні конфлікти є важливою частиною діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони виникають у процесі взаємодії працівників, управлінських рішень та змін у зовнішньому середовищі. Ефективне управління конфліктами допомагає зменшити напругу в команді, підвищити продуктивність та покращити організаційний клімат.

Визначень що таке конфлікт є досить багато. Науковці зазначають що конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.) [14].

Розглянемо декілька трактувань щодо того що таке конфлікт в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конфлікту»

№	Автор,джерело	Зміст поняття
1	2	3
1	Шилін М.В [7]	Конфлікт – це найбільш гострий спосіб дозволу протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникає в процесі соціальної взаємодії, що укладається в протидії учасників цієї взаємодії, що й звичайно супроводжується негативними емоціями, що виходять за рамки правил і норм. Конфлікти є предметом вивчення науки конфліктології.
2	Непомнящий Є.Г. [47]	Конфлікт – це зіткнення інтересів та ліній поведінки.
3	Примуш М. [19, с. 24]	Конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо).

1	2	3
3	Миронова О., Мазоренко О. [14, с. 23]	Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її.
4	Г. В. Ложкін Н. І. Пов'якель [22, с. 19]	Розглядали конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму.

Джерело: складено автором.

З табл. 1.1. можна побачити, що існує досить багато трактувань щодо поняття «конфлікт». Загалом вони свідчать про те що конфлікт можна розглядати як будь-яку вербальну дію сторін, спрямовану на заподіяння будь-якої шкоди протилежній стороні. Можна зазначити, що всі автори визнають конфлікт як явище, притаманне соціальним процесам, і розглядають його як об'єктивну частину взаємодії між людьми або групами. Такий підхід дозволяє глибше розуміти природу конфліктів та визначати способи їх запобігання чи подолання.

Загалом іноді набагато складніше вирішити конфлікт ніж його попередити. Саме тому попередження конфліктів так само важливе, як і навичка щодо їх продуктивному вирішенню.

Попередження конфлікту являє собою вид діяльності суб'єкту управління, спрямований на недопущення виникнення конфлікту [32].

Етапи попередження конфліктів можна поділити на дві основні групи. До першої належать методи, які допомагають частково запобігти конфліктам – вони впливають на одну з причин конфлікту і зменшують його негативний вплив на сторони [23]. До другої групи входять способи, які дозволяють повністю уникнути конфлікту. Це досягається, коли усі фактори, що викликають конфлікт, нейтралізуються, і взаємодія між сторонами спрямовується так, щоб кожен міг реалізувати свої інтереси без суперечок [23].

У теорії конфлікту існує кілька методів його вирішення, які поділяють на непрямі та прямі. Непрямі методи впливають на опонента опосередковано, а прямі – безпосередньо на розвиток конфлікту.

Непрямі методи передбачають точне розуміння ситуації, об'єктивну оцінку власної поведінки, щирість та готовність до діалогу. Вони вимагають відкритості, дипломатичності у висловлюваннях, активного слухання та уважності до деталей. Важливо також уточнювати незрозумілі моменти та виявляти розбіжності між словами співрозмовника та власними емоціями й думками [38].

Оскільки конфлікт часто супроводжується негативними емоціями, важливо дати можливість висловити їх, навіть у різкій формі, щоб зняти напруження. Доцільно також ставити уточнюючі запитання, наприклад: що пропонується для вирішення конфлікту, яких дій очікує інша сторона, яких наслідків очікують сторони у разі досягнення згоди [3].

Ефективність непрямих методів значною мірою залежить від культури спілкування у колективі та особистих якостей його членів. В умовах байдужості або роз'єднаності такі методи можуть виявитися неефективними або навіть поглибити конфлікт. Загалом результативність методів управління конфліктами визначається конкретною ситуацією, стилем керівництва та значущістю предмета конфлікту.

Методи прямого вирішення конфлікту передбачають відкриту взаємодію між сторонами з метою досягнення компромісу або взаємовигідного рішення. Суть таких методів полягає у конструктивному діалозі, де сторони висловлюють свої позиції, слухають одне одного і спільно шукають вихід із ситуації [38].

Серед основних прямих методів – переговори, створення комітету з врегулювання конфліктів на підприємстві, коли нейтральний посередник допомагає учасникам конфлікту вибудувати конструктивний діалог. Ці підходи сприяють активній взаємодії та пошуку рішень, особливо коли сторони готові до співпраці [38].

Застосування прямих методів є важливим для ефективного врегулювання конфліктів на підприємстві. Вони можуть бути корисними в різних ситуаціях – від суперечок між колегами до конфліктів між керівництвом і працівниками. Такі методи

допомагають знаходити компроміси, уникати ескалації напруженості та формувати здоровий клімат у колективі.

Щоб попередити конфлікт потрібно розуміти основні елементи конфлікту. На рис. 1.1 можна розглянути основні елементи конфлікту.



Рис.1.1. Основні елементи конфлікту

Джерело: складено автором на основі [45].

З рис. 1.1. видно що основними елементами конфлікту є [45]:

- учасники, загалом їх має бути не менше двох осіб;
- умови в яких відбувається, включаючи навколишнє середовище, здатні впливати як на причини його виникнення, так і на динаміку розвитку;
- предмет і об'єкт конфлікту, це фактична або уявна проблема, що стала причиною протистояння, тоді як об'єктом виступає те, на що претендують сторони конфлікту й навколо чого виникає суперечка;
- суб'єктивність сприйняття конфлікту. Йдеться про те, як конкретні особи чи групи формують власне уявлення про конфлікт, створюючи так званий конфліктний образ.

Розуміння типів конфліктів є важливим кроком для глибшого аналізу їхніх причин і наслідків. Знаючи, який саме вид конфлікту виник, можна точніше визначити, що саме його спричинило, і як це впливає на роботу колективу чи

організації загалом [50]. Це також допомагає вибрати найбільш ефективні методи для його вирішення, що знижує ризик повторного загострення ситуації. Для того, щоб краще усвідомити природу та особливості різних конфліктів, доцільно розглянути їх основні види, кожен з яких має свої характерні риси та механізми розвитку. Такий підхід допомагає не лише розпізнавати проблеми, але й запобігати їм на ранніх етапах.

На рис. 1.2 представлено групи на які можна поділити конфлікти за кількістю учасників.

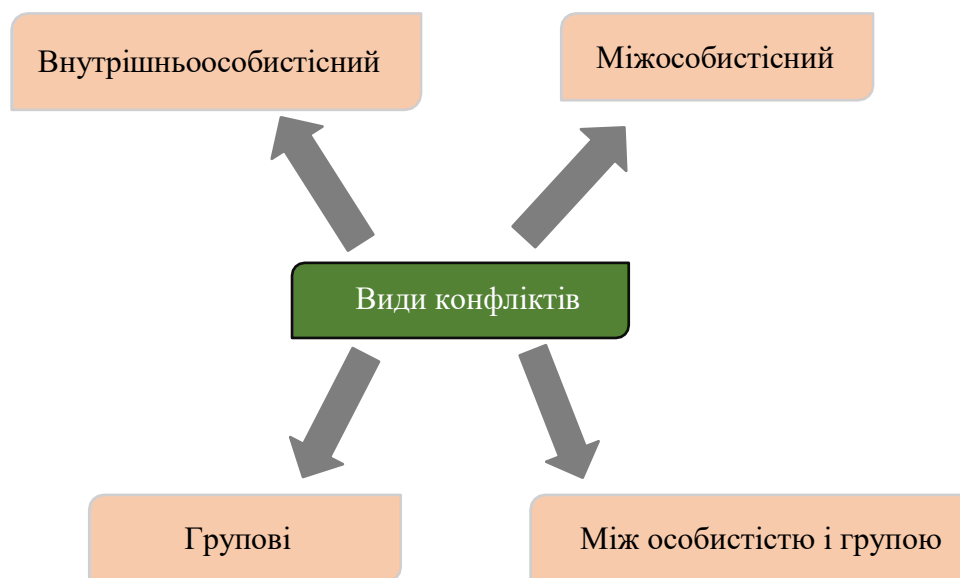


Рис.1.2. Види конфліктів

Джерело: складено автором на основі [49].

Згідно рис. 1.2, можна побачити, що існує 4 групи видів конфліктів.

Перша група це внутрішньоособистісні конфлікти, вони являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів [8]. Цей тип конфлікту характеризується вибором між бажанням і можливістю, між потребою виконання та задоволенням необхідних вимог. Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді стикаються три складових, необхідних для досягнення поставленої мети: 1) бажання (хочу); 2) можливості (можу); 3) необхідність (треба) [8]. Як приклад: потрібно, проте не хочем; хочем, однак не можемо; не хочем, втім повинні.

До другої групи відносяться міжособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів [8]. Ці конфлікти є найпоширенішими, оскільки вони зачіпають практично всі сфери відносин. Всі конфлікти зводяться до міжособистісних.

Міжособистісний конфлікт характеризується тим, що у ньому обов'язково є щонайменше дві протилежні сторони, які мають різні погляди, мотиви чи предмет суперечки. Кожен учасник по-своєму уявляє вирішення цього конфлікту, а всі їхні дії спрямовані на протидію один одному.

Третьою групою є міжгруповий конфлікт, особливістю цього виду є те що протиборчими сторонами виступають групи. Бувають малі, середні або мікрогрупи. Як класифікують міжгрупові конфлікти в організації можна побачити в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація міжгрупових конфліктів

№	Назва конфлікту	Причини конфлікту
1	Між керівництвом і персоналом	Порушення правових норм; Погані умови праці; Низька заробітна плата.
2	Між адміністрацією і профспілковим комітетом	Порушення трудового; законодавства зі сторони; адміністрації.
3	Між підрозділами всередині організації	Взаємна залежність по спільним завданням; Розподіл ресурсів; Структурні зміни.
4	Між організаціями	Порушення договірних зобов'язань; Боротьба за ресурси і сфери впливу, ринки збуту.
5	Між мікрогрупами в середині колективу	Протилежність інтересів, цінностей, цілей, амбіцій лідерів.
6	Між неформальними групами в суспільстві	Протилежність духовних інтересів, цінностей; Груповий екстремізм.

Джерело: складено автором на основі [28].

З табл. 1.2, можна бачити що класифікувати міжгрупові конфлікти на підприємстві можна як конфлікт між керівництвом і персоналом, між адміністрацією і профспілковим комітетом, між підрозділами всередині організації також між

організаціями, між мікрогрупами в середині колективу та між неформальними групами в суспільстві. Також з табл. 1.2 можна зрозуміти через які причини може виникати конфлікт між тією чи іншою класифікацією.

До останньої групи входять конфлікти між особистістю і групою. З назви можна зрозуміти, що це конфлікт між людиною та групою людей.

Важливо розуміти, що конфлікти можуть проявлятися як відкрито, так і приховано. Усвідомлення цих рівнів допомагає вчасно виявляти загрози й запобігати їхньому розвитку. Переглянемо рис. 1.3, для кращого розуміння типів.

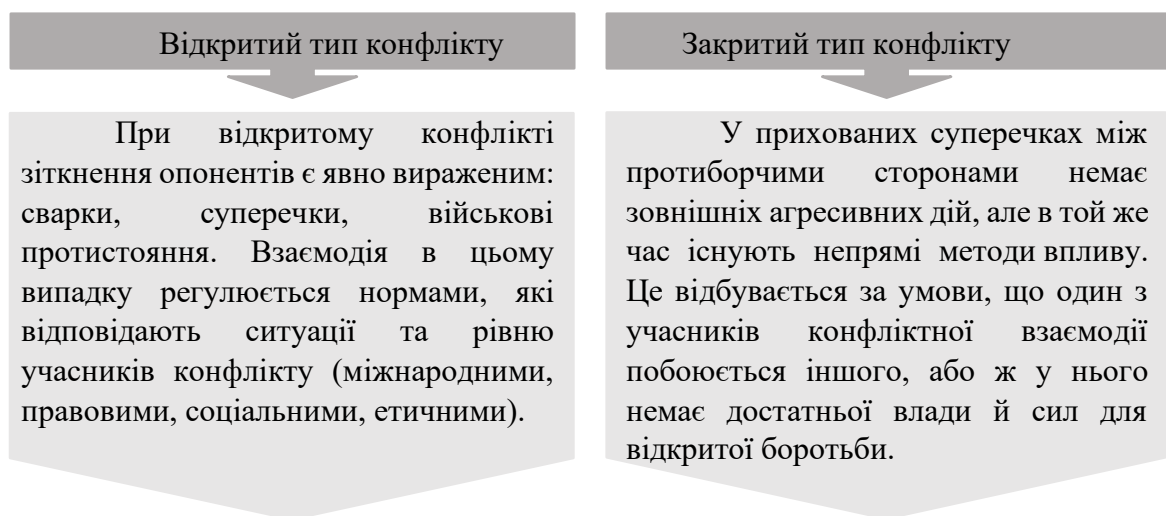


Рис.1.3. Рівні вираження конфліктів

Джерело: складено автором на основі [8, 14].

З рис. 1.3, можна побачити що конфлікти бувають відкритого типу, це означає що сторони зіткнення не приховують розбіжності в тих чи інших інтересах. Конфлікти закритого типу означають, що сторони приховують те що вони мають будь які негативні емоції до іншої сторони, але впливають один на одного тишком.

Для того щоб конфлікт виник, він має пройти певні стадії розвитку. Конфлікт – це не просто випадкова сутичка, а процес, який складається з кількох послідовних етапів [5]. Кожен з цих етапів характеризується своїми особливостями, що впливають на те, як розвивається ситуація і якими будуть її наслідки. Розуміння цих стадій допомагає краще усвідомити, на якому етапі знаходиться конфлікт, і вчасно втрутитися для його врегулювання. Крім того, це дає змогу передбачити можливі

наслідки та підготувати відповідні заходи для зменшення негативного впливу конфлікту на колектив або організацію в цілому. На рис. 1.4 розглянемо детальніше.

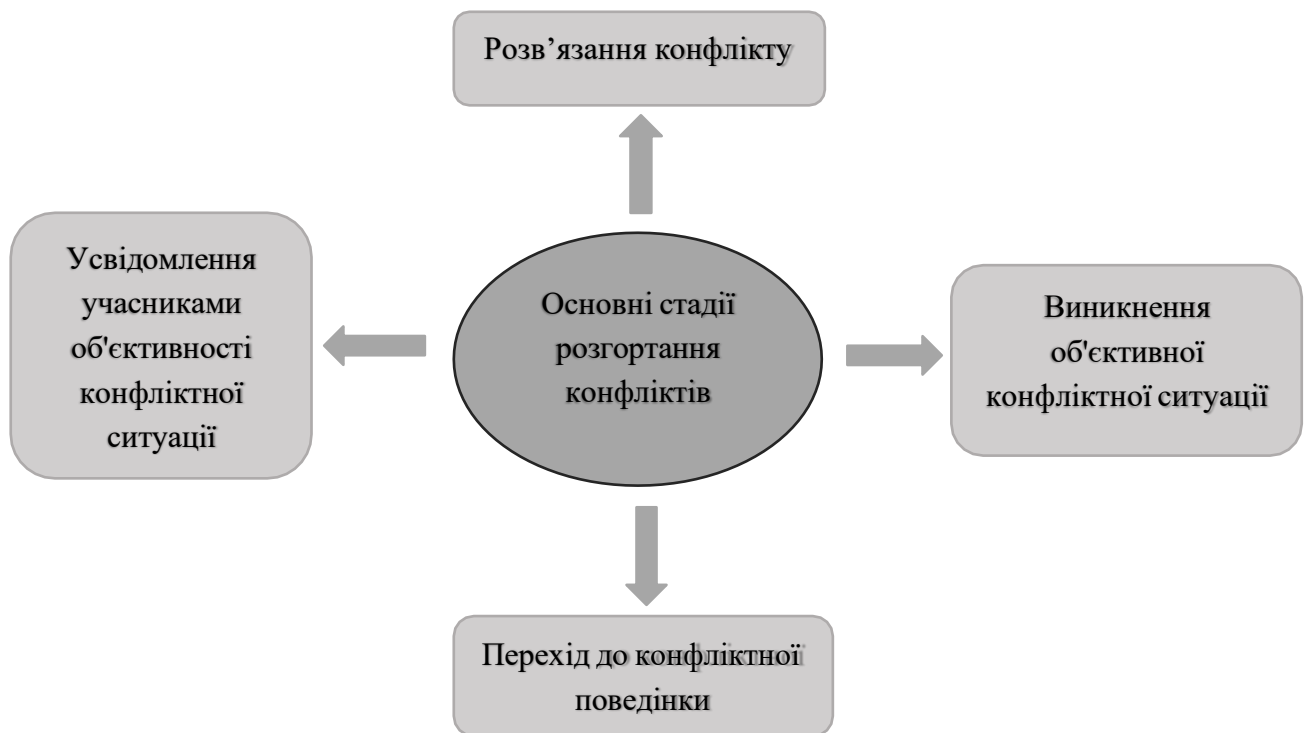


Рис.1.4. Стадії розгортання конфліктів

Джерело: складено автором на основі [10].

З рис. 1.4, можна побачити що основні стадії розгортання конфліктів є:

- 1) виникнення об'єктивної конфліктної ситуації;
- 2) усвідомлення учасниками об'єктивності конфліктної ситуації;
- 3) перехід до конфліктної поведінки;
- 4) розв'язання конфлікту.

Першим етапом є виникнення об'єктивної конфліктної ситуації. Загалом ця стадія не з самого початку стає зрозумілою для майбутніх конфлітуючих. Цю стадію називають ще стадією потенційного конфлікту, бо реальним конфліктом він стає після усвідомлення учасниками об'єктивності ситуації [31].

Другою стадією розвитку конфлікту є усвідомлення учасниками об'єктивності конфліктної ситуації. Для цього етапу важливим є те, щоб хоча б одна сторона конфлікту усвідомила це. Процес сприйняття конфлікту передбачає, по-перше,

усвідомлення того, що сама ситуація є значущою, тобто може гарантувати досягнення значущих цілей, і що інша особа перешкоджає досягненню цих цілей [31].

Після того, як конфлікт стає сприйнятий свідомо, і протилежна сторона реагує на негативні дії першої сторони та переходить на такі же дії, настає третя стадія. Ця стадія називається переходом до конфліктної поведінки. Конфліктна поведінка, як правило, спрямована на будь-яке блокування досягнень, прагнень, цілей і намірів іншої сторони. Конфлікт переходить від можливості до реальності [10]. Важливо, що спільні конфліктні дії можуть змінити та загострити початкову конфліктну ситуацію та створити нові стимули для подальших дій. Тобто сама конфліктна поведінка визначає тенденцію розвитку та поглиблення конфлікту. Основна форма третьої стадії, це відкрита ворожнеча.

На думку дослідників, можливий і другий варіант поведінки в конфліктній ситуації – відмова від конфліктної взаємодії, вихід із ситуації [31].

На третій стадії, конфліктна поведінка може виявлятися в таких діях:

- позиція учасників конфлікту може поступово посилюватися, тому вони можуть переходити до більш радикальних та жорстоких дій;
- зростання проблемних ситуацій та ситуація через яку виник конфлікт більш посилюється;
- в учасників може змінюватися ставлення до ситуації через яку виник конфлікт, це може відбуватися як в негативну сторону так і в сторону розв'язання конфлікту;
- через посилення конфлікту, до нього можуть вступати інші особи які підтримують позицію тієї чи іншої сторони.

Четвертою стадією конфлікту є його розв'язання. Для того щоб наступила ця стадія, потрібні певні умови. Розв'язання конфлікту можливе при тому, що відбудуться зміни об'єктивної конфліктної ситуації. Вирішення конфлікту слід починати з уникнення конфліктних взаємодій. Часто на перших двох стадіях одна або обидві сторони усвідомлюють елементи спору, ведуть переговори, спільно обговорюють конфлікти, подають до суду на треті сторони тощо. Вирішення конфлікту може бути частковим або уявним (конфліктні дії виключаються, але

спонукання до конфлікту, конфліктна ситуація залишається) [10]. Також вирішення конфлікту може бути повним (конфлікт усувається на рівні зовнішньої поведінки й на рівні внутрішніх спонукань) [10].

1.2 Характеристика методів та аналітичних підходів щодо організаційних конфліктів підприємства

Організаційні конфлікти є природною складовою роботи підприємств, тому їх важливо ретельно вивчати та знаходити шляхи вирішення. Для цього застосовують різноманітні методи й аналітичні підходи, які сприяють зменшенню напруженості, покращенню взаємодії та забезпеченню ефективності роботи команди.

Можна виділити 5 методів управління організаційними конфліктами. Переглянемо їх в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи управління організаційними конфліктами

№	Метод	Опис методу
1	Попередження конфліктів	Передбачає створення сприятливого середовища для мінімізації причин їх виникнення, включаючи налагоджену комунікацію, чітке розподілення обов'язків та справедливую систему винагород.
2	Переговори та компроміс	Метод, що спрямований на пошук взаємовигідного рішення шляхом поступок з обох сторін.
3	Посередництво (медіація)	Метод вирішення суперечок із залученням посередника, який допомагає сторонам налагодити комунікацію та проаналізувати ситуацію, щоб самостійно обрати рішення, яке задовольнить інтереси всіх учасників конфлікту.
4	Арбітраж	Передача конфлікту на розгляд незалежного арбітра або керівництва, яке ухвалює остаточне рішення.
5	Регулювання поведінки	Застосування адміністративних заходів, таких як зміна посадових обов'язків, кадрові перестановки або введення нових правил поведінки.

Джерело: складено автором на основі [57, 25].

Отже з табл. 1.3, можна бачити що виділяють 5 методів управління організаційними конфліктами, це попередження конфліктів, переговори та компроміс, посередництво (медіація), арбітраж, регулювання поведінки.

Є різні методи аналізу конфліктів, і кожен з них допомагає побачити ситуацію з різних сторін, знайти причини виникнення суперечок та розробити ефективні способи їх вирішення. Отже з'ясуємо які аналітичні підходи застосовують для вирішення та запобігання конфліктам на підприємстві.

– Системний підхід до управління конфліктами в організації розглядає їх як частину взаємопов'язаної структури, в якій зміни в одному елементі впливають на інші. Паралельно застосовується комплексний підхід, що дає змогу глибше зрозуміти механізми розвитку конфлікту та сформулювати ефективні стратегії його подолання. Такий підхід сприяє мінімізації негативних наслідків конфліктів, збереженню внутрішнього балансу та підтриманню стабільності в колективі. [20].

– Психологічний підхід, фокусується на особистісних характеристиках учасників конфлікту, їхніх мотиваціях, емоціях, цінностях і сприйнятті ситуації. Застосування цього підходу особливо ефективно в ситуаціях, де конфлікти виникають через міжособистісні проблеми або емоційне напруження в колективі [36].

– Організаційно-структурний підхід, який здебільшого використовується для розв'язання міжособистісних конфліктів, включає низку заходів: чітке формулювання вимог, дотримання принципу єдиного керівництва, визначення спільних цілей, а також запровадження системи мотивації, заснованої на чітко визначених критеріях ефективності [34].

– Економічний підхід розглядає конфлікти як результат суперництва за ресурси, матеріальні вигоди та фінансові стимули. Його найчастіше застосовують для аналізу конфліктів у бізнес-середовищі, де вирішальне значення мають економічні інтереси та мотивація [46].

Аналітичні підходи до вивчення конфліктів допомагають не лише виявити їхні причини, а й знайти найкращі способи вирішення.

Ключовими методами можуть бути:

– SWOT-аналіз дає змогу виявити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також проаналізувати зовнішні чинники, які можуть стати джерелом виникнення конфліктів [30].

– Моніторинг соціально-психологічного клімату – включає опитування, анкетування, тестування для виявлення рівня напруги в колективі.

– Метод кейсів передбачає аналіз реальних прикладів конфліктних ситуацій з метою напрацювання ефективних стратегій їх вирішення [24].

В умовах швидких змін у бізнес-середовищі дедалі більше значення набувають цифрові інструменти для аналізу конфліктів. Наприклад, використання програм для опитувань і анонімного збору думок дозволяє оперативно отримувати інформацію. Також важливим є застосування HR-аналітики, яка допомагає бачити закономірності у поведінці працівників.

Крім того, на багатьох підприємствах зараз впроваджують програми менторства та коучингу, які дають змогу працівникам отримувати підтримку в складних ситуаціях, знижуючи ризики загострення конфліктів.

Оскільки конфліктні ситуації можуть мати різний характер, саме керівник повинен обрати найбільш доцільний стиль для їх вирішення залежно від конкретних обставин [6]. Тому важливо, щоб керівник володів необхідними знаннями та навичками і вмів ефективно впливати на людей у період конфлікту.

Кожен керівник має право самостійно обирати, яким способом впливати на своїх працівників. Від стилю управління залежить і те, як керівник буде вирішувати конфлікти в майбутньому. Зазвичай керівники мають певні повноваження і владу, тому можуть впливати на поведінку підлеглих у складних ситуаціях. В ідеалі керівник чи менеджер має бути прикладом поваги до закону, моралі, трудових традицій і прагнути до партнерських стосунків. Якщо керівник діє упереджено, це може викликати конфлікти – наприклад, коли він недооцінює або переоцінює дії працівників. Типовими помилками можуть бути надто дружні стосунки, бажання бути надто добрим або надання переваги тим, хто йому просто симпатичний.

Керівник як посередник у вирішенні конфліктів повинен сприймати конфлікти як природне явище в процесі спілкування та взаємодії між людьми, що працюють разом [2].

Важливе завдання – вміти аналізувати конфліктні ситуації, визначати справжні причини непорозумінь, розуміти цілі й поведінку сторін, що беруть участь у протистоянні. Також керівник має володіти навичками ефективного управління конфліктами, знати методи і прийоми впливу на персонал у складних умовах. Він повинен вміти спрямовувати конфлікти в конструктивне русло, зменшувати їх негативні наслідки, а також оцінювати підсумковий результат конфлікту та його вплив на окремих працівників, групи і колектив загалом. У міжнародній практиці ефективним підходом вважається запобігання конфліктам і їх вирішення через партнерські стосунки та дотримання принципів економічного, трудового і соціального права [18].

Отже, ефективне управління конфліктами в організації вимагає не лише своєчасного виявлення та аналізу, а й всебічного використання різноманітних методів і підходів. Кожен інструмент – від спостереження до HR-аналітики – має свої унікальні переваги, а їхнє поєднання дозволяє глибше зрозуміти суть конфлікту та знайти найбільш доцільні шляхи його розв’язання. Комбінуючи ці аналітичні методи з системним, психологічним, організаційно-структурним та аналітичними підходами, компанія може не лише ефективно управляти конфліктами, а й мінімізувати їхній вплив на роботу.

1.3. Вплив нестабільних умов на організаційні конфлікти підприємства

Сучасні підприємства дедалі частіше опиняються в умовах нестабільності, спричиненої стрімкими змінами як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Йдеться про економічні коливання, політичні трансформації, технологічний прогрес, а також соціальні й культурні зміни. В таких обставинах організації змушені оперативно реагувати на нові виклики, а працівники – пристосовуватись до змінених

вимог і стандартів. Однак ці адаптаційні процеси нерідко супроводжуються загостренням організаційних конфліктів, які виникають через невизначеність, нестабільність та зростаючу конкуренцію всередині колективу.

Дивлячись на останні події які відбуваються в Україні та в цілому світі, можна зробити висновок, що рівень конфліктності в суспільстві досяг свого піку. Масові протести підприємців і робітників, підігривають невдоволення та сприяють зростанню через конфліктні ситуації.

Нестабільні умови слід розуміти як ситуації, за яких бракує чітких орієнтирів і усталених правил. Переглянемо на рис. 1.5 через які фактори може виникати такий стан.



Рис.1.5. Фактори нестабільних умов

Джерело: складено автором на основі [44].

Отже, з рис. 1.5, ми можемо зробити висновки що на фактори нестабільних умов на підприємстві, які можуть впливати на конфлікти між працівниками виділяють:

– Економічна нестабільність під час якої знижується купівельна спроможність працівників, підвищуються ціни на товари та послуги, а компанії часто змушені скорочувати витрати. Це може призвести до затримки або взагалі зниження заробітної плати, скорочення персоналу та зменшення інвестицій в розвиток персоналу. Усе це викликає тривожність у працівників, посилює конкуренцію за робочі місця й сприяє виникненню конфліктів між працівниками та керівництвом.

– Політична нестабільність може мати під собою зміни в уряді чи трудові закони які вимагають перегляду внутрішніх політик. Організації змушені швидко адаптуватися, що може викликати нерозуміння та спротив серед працівників, провокуючи конфлікти.

– Впровадження нових технологій часто супроводжується необхідністю перенавчання персоналу, загрозою скорочення через автоматизацію та зниженням ролі певних спеціальностей. Це викликає опір змінам, тривогу та відчуття нестабільності, що може перерости в конфлікти між прихильниками і противниками інновацій або між менеджментом і працівниками.

– Внутрішні зміни можуть бути пов'язані з невизначеністю щодо майбутнього працівників, зміною керівництва та управлінського стилю, а також переглядом внутрішніх політик і процедур. Такі трансформації часто викликають стрес, втрату мотивації, почуття тривоги та сприяють загостренню конфліктів у трудовому колективі.

У таких умовах працівники відчувають невпевненість у майбутньому та побоювання втрати роботи чи зниження доходів. Це створює підґрунтя для конфліктів, оскільки кожен працівник по-різному реагує на зміни та шукає шляхи захисту своїх інтересів.

У таких умовах загострюються різні види конфліктів. Горизонтальні конфлікти які виникають між працівниками одного рівня, де через посилене суперництво і відсутність єдності вони загострюються. Вертикальні конфлікти відбуваються між керівництвом і підлеглими, коли працівники висловлюють невдоволення рішеннями, які вони не розуміють або не підтримують [21].

Конфлікти в нестабільних умовах розвиваються дуже швидко і часто несподівано через будь-які зміни чи новини. Люди через страх і тривогу стають більш емоційними, тому конфлікти швидко переходять у відкриту форму. Крім того, у таких ситуаціях менше бажання вирішувати проблеми мирно, бо більшість зосереджені на власному захисті і не хочуть йти на компроміси. Також конфлікти можуть по-різному проявлятися у різних відділах залежно від їхньої ролі, ресурсів і завдань.

Наслідки організаційних конфліктів у нестабільних умовах часто мають негативний характер. Зокрема, продуктивність праці знижується, оскільки конфлікти відволікають співробітників від основної роботи та забирають їхній час і сили. Підвищується плинність кадрів, оскільки працівники, які не можуть адаптуватися до конфліктної атмосфери, залишають організацію. Знижується довіра до керівництва, якщо воно не здатне контролювати ситуацію, що негативно впливає на їхній авторитет. Також існує ризик зниження інноваційності, оскільки працівники бояться пропонувати нові ідеї через побоювання додаткових конфліктів [49].

Водночас нестабільність і конфлікти можуть мати й позитивний ефект. Вони допомагають виявити слабкі місця організації, стимулюють необхідні зміни, які давно назрівали, та сприяють кращій адаптації до нових умов [49].

Отже, щоб уникнути загострення конфліктів у нестабільних умовах, керівництву потрібно підтримувати відкритий і постійний діалог з працівниками, регулярно інформуючи їх про ситуацію на підприємстві. Це допоможе зменшити поширення чуток і непорозумінь. Також важливо залучати співробітників до прийняття рішень, адже їхня участь знижує рівень конфліктності. Чітке розподілення ролей і обов'язків допомагає уникнути плутанини під час змін. Підтримка корпоративної культури, заснованої на довірі, взаємодопомозі та відкритості, сприяє зменшенню напруги в колективі. Крім того, корисним є навчання персоналу навичкам управління стресом та розвитку емоційного інтелекту, що допомагає краще адаптуватися до нестабільності. Також варто створювати фінансові та кадрові резерви, щоб запобігти паніці у разі кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОНФЛІКТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Техніко-економічна характеристика ТДВ «Яготинський маслозавод».

Яготинський маслозавод, це одне з найвідоміших молочних підприємств України, яке щодня переробляє понад 300 тонн молока. Завдяки поєднанню традиційних рецептів і сучасних технологій завод виготовляє продукцію, що заслужила довіру мільйонів споживачів.

Продукція ТМ «Яготинське» – це якісна молочна продукція, смачна та корисна для здоров'я, що виробляється на сучасному обладнанні виключно з натурального коров'ячого молока від великих вітчизняних господарств без використання консервантів, що підтверджує безпеку продуктів [40].

Підприємство знаходиться у місті Яготин, Яготинського району Київської області України. За адресою вулиця Шевченка, 209.

Яготинський маслозавод веде свою історію з 1956 року. Після реконструкції в 1960-х завод став одним із найбільших підприємств міста Яготина Київської області. Нове французьке обладнання та живлення від природного газу дали змогу перероблювати до 100 т молока на добу та давати тонну масла на годину. З 1978-го маслоцех давав 2,5 т масла на годину завдяки новій німецькій лінії з виробництва масла безперервної дії [52].

Зі здобуттям Україною незалежності державний маслозавод було приватизовано у формі відкритого акціонерного товариства (1996–2011), відтак він мав форму публічного акціонерного товариства (2011–2018), після чого був реорганізований у товариство з додатковою відповідальністю [52].

Довгий час візитівкою маслозаводу було лише масло «Яготинське». Асортимент розширився після того, як у 2006 році підприємство ввійшло в групу

«Молочний Альянс» родин Деркачів і Шпигів і було переоснащене для випуску нових категорій молочної продукції [52].

Історія АТ «Молочний альянс» розпочалася у 2000 році з придбання низки виробничих підприємств, які в 2006 році було офіційно об'єднано в холдингову компанію з установчим капіталом близько 24 млн. грн. та балансом, що на 99,9% складається з довгострокових фінансових інвестицій [39].

Сьогодні АТ «Молочний альянс» – компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами [39].

У цеху кисломолочної продукції ввели в експлуатацію 17 ємностей сумарним об'ємом 92 куб. м для приготування, дві установки для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 тис. та 5 тис. л на годину, відповідно, фасувальні автомати і ємності для ферментації. Нове обладнання має автоматичний і напівавтоматичний режими роботи [52].

Тепер продукція Яготинського маслозаводу під торговою маркою «Яготинське» налічує 36 найменувань і крім масла включає [52]:

- йогурт, кефір, олію;
- молоко та молочні продукти (ряжанка, простокваша, сметана з печі);
- вершки, сметану, сироватку молочну;
- функціональний кисломолочний продукт «Геролакт»;
- м'які та кисломолочні сири;
- айран та какао на молоці;
- питну закваску.

Саме Яготинському маслозаводу належить першість у створенні нової товарної категорії на українському молочному ринку – готових до вживання заквасок. Від запуску заквасок їх обсяги виробництва й реалізації зросли з 300 до 30 тис. л на добу [52].

Отже, ми вже переглянули що пакет продукції налічує 36 найменувань і крім масла включає йогурт, кефір, олію, молоко та молочні продукти (ряжанка,

простокваша, сметана з печі), сметану, сироватку молочну, функціональний кисломолочний продукт «Геролакт», м'які та кисломолочні сири, айран та какао на молоці, питну закваску.

Зробимо аналіз обсягів доходів продукції за сегментами в гривнях, за 2023 та 2024 роки, в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз обсяг доходів продукції за сегментами за 2023–2024 роки

№ з/п	Найменування продукції	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Масло	тис. грн.	695104	971498	276394	39,8
2.	Сирно-творожна	тис. грн.	654247	774925	120678	18,4
3.	Молоко	тис. грн.	1164308	1244989	80681	6,9
4.	Вершки	тис. грн.	226878	213310	-13568	-6,0
5.	Сметана	тис. грн.	634755	691271	56516	8,9
6.	Кисломолочна	тис. грн.	954628	1202942	248314	26,0
7.	Дитяче харчування	тис. грн.	472155	418837	-53318	-11,3
8.	Інша молочна продукція	тис. грн.	55192	117821	62629	113,5
Разом		тис. грн.	4857267	5635593	778326	16,0

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку Г.

Згідно табл. 2.1 про аналіз обсягів доходів від продукції за сегментами за 2023–2024 роки, можна зробити висновок, що сукупний обсяг доходів зріс з 4857267 грн. у 2023 році до 5635593 грн. у 2024 році, що становить абсолютне зростання на 778326 грн., або на 16% у відносному вимірі. Найбільше зростання спостерігається в сегменті «Інша продукція» – на 113,5% та в сегменті «Масло» – на 39,8%. Зниження зафіксовано в сегменті «Вершки» – на 13568 грн., а також у сегменті «Дитяче харчування», де показники знизилися на 11,3%. Загалом спостерігається позитивна динаміка доходів у більшості сегментів, що свідчить про успішну діяльність компанії у 2024 році.

Асортимент ТДВ «Яготинський маслозавод» є досить широким і глибоким, з високою насиченістю та гармонійністю. Це дозволяє підприємству задовольняти потреби різних категорій споживачів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Протягом 2011–2012 років у смт. Згурівка Київської області побудували завод дитячого харчування «Яготинське для дітей» як філію Яготинського маслозаводу. Лінійка «Яготинське для дітей» стала популярною, здобувши частку 30% ринку дитячого харчування [52].

За рік Яготинський маслозавод переробляє 125 тис. т сировини, яку закупає в холдингові «Астарта-Київ», «Кернел-Трейд», приватного сільгосп підприємства «Плешкані» тощо. Щодня на завод надходить 300–350 т молока, із яких близько 60% екстрагатунок європейського стандарту, 25% вищого та 15% першого гатунку. Проектна потужність розрахована на приймання 500 т молока та 50 т вершків на добу та вироблення 35 т вершкового масла та понад 300 т продукції з незбираного молока [52].

На ТМ «Яготинське» припадає 12–14% українського ринку. Яготинський маслозавод має сертифікат «халяль», що дозволяє експортувати продукцію в арабомусульманські країни. З 2016 року підприємство експортує продукцію в Азербайджан, Молдову, Грузію, Канаду, Нідерланди, Сінгапур [52].

17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно - правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»). Державна реєстрація проведена 17.04.2018 року реєстраційний №1351145000003802 [15].

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства від 30.05.24 року. Переглянути організаційну структуру можна на рис. 2.1.

З рис. 2.1 можна спостерігати що всі ланки підпорядковуються генеральному директору. Також до керівників вищої ланки входять: заст. ген. директора з охорони праці; заступник директора по реалізації; директор технічний; завідувач виробництва; заст. ген. директора по закупівлі сировини; начальник виробничої лабораторії

(керівник ГБХП); санітарний лікар; головний механік; заст. ген. директора – начальник служби безпеки; заступник завідувача виробництва; головний технолог; головний енергетик.

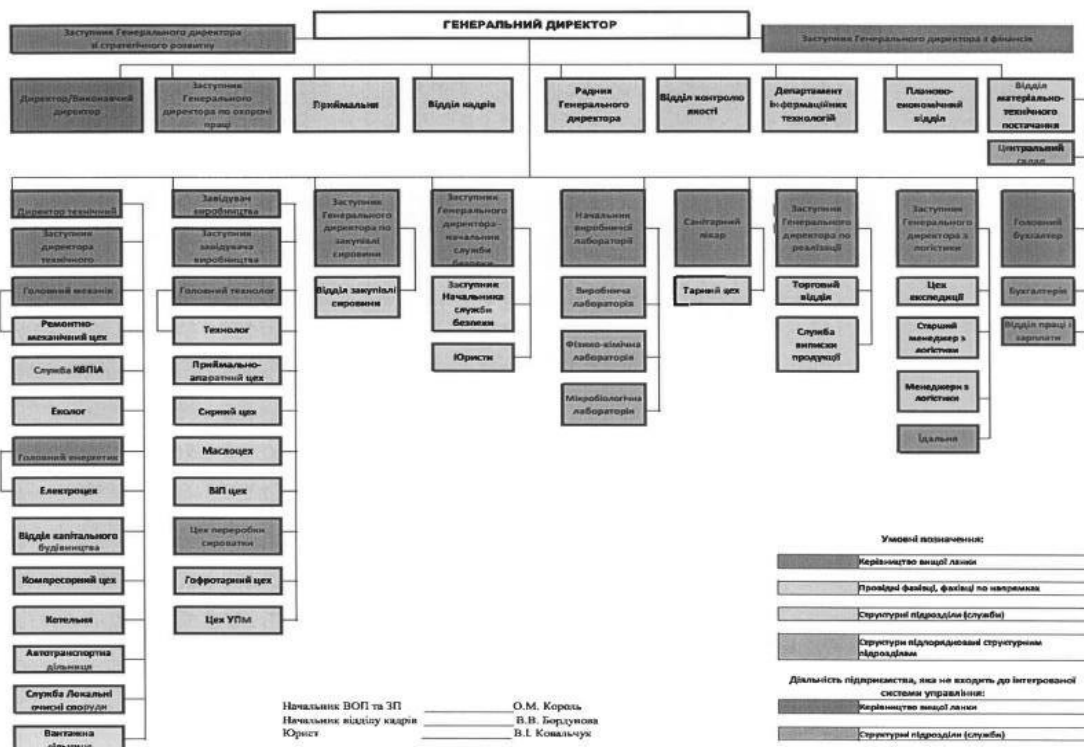


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Джерело: складено автором на основі [17].

Згідно з наданою схемою, організаційної структури підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод», має ієрархічну систему управління з чітко визначеними рівнями підпорядкування та відповідальності.

Загалом, ієрархічна структура управління забезпечує якісний розподіл обов'язків і дає змогу ефективно контролювати великі обсяги інформації та виробничих процесів у межах підприємства.

На основі даних з офіційної фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод» можна охарактеризувати основні техніко-економічні показники підприємства за період з 2023 по 2024 рік. Результати розрахунків представлені в таблиці 2.2.

**Основні техніко-економічних показників діяльності підприємства
за 2023–2024 роки**

№ пп	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2023	2024	абсолютне: +,-	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	5 828 719	6 762 712	933 992	16,02
2	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	4 857 266	5 635 593	778 327	16,02
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	758	756	-2	-0,26
4	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	249 790	298 653	48 863	19,56
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3 979 309	4 872 373	893 064	22,44
6	Валовий прибуток	тис. грн.	877 957	763 220	-114 737	-13,07
7	Інші операційні доходи	тис. грн.	19 109	105 715	86 606	453,22
8	Адміністративні витрати	тис. грн.	44 464	55 406	10 942	24,61
9	Інші операційні витрати	тис. грн.	41 416	132 314	90 898	219,48
10	Витрати на збут	тис. грн.	367 149	443 442	76 293	20,78
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	4 432 338	5 503 535	1 071 197	24,17
12	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	тис. грн.	3 535 272	4 634 600	1 099 328	31,10
13	Чистий прибуток	тис. грн.	796 592	924 237	127 646	16,02
14	Продуктивність праці	тис. грн./осіб	6 408	7 454	1 046	16,33
15	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника	грн.	27 462	32 920	5 459	19,88
16	Рентабельність діяльності	%	17,97	16,79	-1	x
17	Рентабельність продукції	%	22,06	15,66	-6	x
18	Рентабельність персоналу	тис. грн./осіб	1 050,91	1 222,54	172	16,33

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку Б.

Згідно з даними таблиці 2.2, можна побачити що дохід від реалізації продукції збільшився на 933992 тис. грн., що складає 16,2%. На такий же відсоток збільшився і чистий дохід від реалізації продукції, а саме з 4857266 тис. грн. в 2023 році до 5635596 тис. грн. в 2023 році попри труднощі, пов'язані з військовим станом в країні, яка припадає на період дослідження.

Середньооблікова кількість штатних працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» впродовж двох років скоротилась на 2 працівника або 0,26% і в 2024 році складала 756 осіб. Фонд оплати праці штатних працівників зріс на 48863 тис. грн., це свідчить про те, що компанія здійснює переглядає рівень оплати праці.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 893064 тис. грн. , що складає 22,44%. Валовий прибуток зменшився з 877957 грн. до 763220 тис. грн. , це є негативним сигналом, який вимагає аналізу причин і вжиття заходів для стабілізації та покращення прибутковості.

Адміністративні витрати збільшились на 10942 тис. грн. або на 24,61%.

Витрати на збут зросли з 367149 тис. грн. до 443442 тис. грн. отже на 20,78%. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли з 4432338 тис. грн. у 2023 році до 5503535 тис. грн. у 2024 році, це становить приріст на 1071197 тис. грн. або 24,17%.

Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток зріс на 1099328 тис. грн. Чистий прибуток зріс на 127646 тис. грн. або на 16,02%. Продуктивність праці зросла на 16,33%. Рентабельність діяльності скоротилась на -1%. Рентабельність продукції теж скоротилась на -6%. Рентабельність персоналу зросла на 172 тис. грн./осіб.

Фінансові показники ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2023 роки демонструють загальне покращення фінансового стану підприємства, зростання прибутковості та ефективності діяльності. Це свідчить про успішне управління та стратегію розвитку підприємства.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві

Персонал підприємства є одним із ключових ресурсів, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, ефективність роботи та довгострокову перспективу розвитку. Для забезпечення високої продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно мати кваліфікований та добре організований колектив. ТДВ «Яготинський маслозавод», як одне з провідних підприємств молочної галузі в Україні, також приділяє значну увагу управлінню своїми трудовими ресурсами.

Аналіз складу персоналу дає можливість керівництву ефективно використовувати людські ресурси, раціонально розподіляти завдання та уникати як перевантаження, так і недостатнього завантаження працівників.

Отже, розглянемо склад та структуру персоналу підприємства за 2023-2024 роки в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури працівників підприємства за 2023–2024 роки

№	Показники	2023 рік		2024 рік		Відхилення	
		осіб	%	Осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т.ч.:	758	100	756	100	-2	*
2	Непромисловий персонал	154	20,3	183	24,2	29	19
3	Промислово-виробничий персонал, в т.ч.:	604	79,7	573	75,8	-31	-5
3.1.	Управлінський:	179	29,7	166	28,9	-13	-7
3.1.1.	- керівники	42	23,5	36	21,7	-6	-14

1	2	3	4	5	6	7	8
3.1.2.	- спеціалісти	119	66,2	104	62,7	-15	-13
3.1.3.	- службовці	18	10,3	26	15,6	8	44
3.2.	<i>Виробничий:</i>	426	70,5	407	71,1	-19	-4
3.2.1.	- робітники	310	72,7	305	74,9	-5	-2
3.2.2.	- інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	116	27,3	102	25,1	-14	-12

Джерело: розраховано автором на основі [17, 16].

Отже, з табл. 2.3 ми можемо спостерігати що в 2024 році кількість штатних працівників зменшилась на 2 особи порівняно з 2023 роком. Чисельність непромислового персоналу зросла на 29 осіб, тоді як промислово-виробничий персонал зменшився на 31 особу.

Серед управлінців спостерігається скорочення на 13 осіб, в тому числі скоротився персонал керівників на 6 осіб, кількість спеціалістів теж скоротилась на 15 осіб, проте кількість службовців зросла на 8 осіб.

Кількість виробничого персоналу зменшилась на 19 осіб, серед яких кількість робітників на 5 осіб а кількість іншого персоналу (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні) скоротилась на 14 осіб.

Перегляд даних у відсотках і структурних зрушеннях у вигляді графіків дає змогу швидше й наочніше оцінити зміни в складі працівників підприємства. Графіки дозволяють відразу виявити загальні тенденції, зокрема зростання або зменшення часток окремих категорій персоналу, а також оцінити пропорційний розподіл працівників у різних підрозділах. Візуалізація структури допомагає краще зрозуміти, які саме категорії працівників зазнали найбільших змін, і як це впливає на загальну організаційну структуру підприємства.

Для кращого розуміння зміни в загальному складі та структурі персоналу підприємства відображені на рис. 2.2.

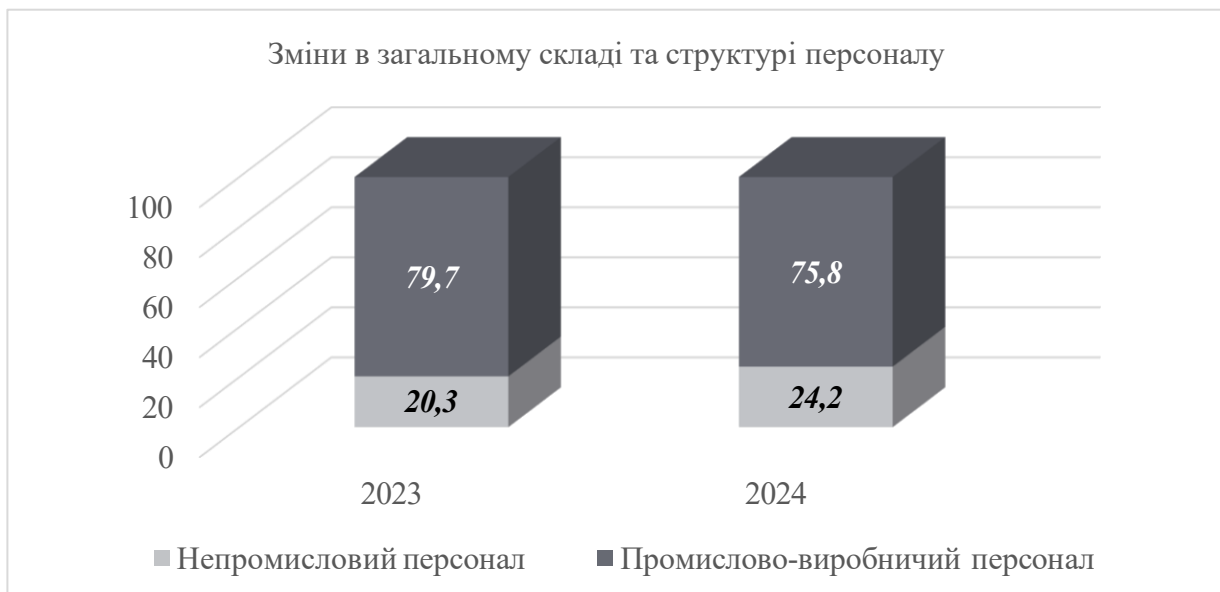


Рис. 2.2. Зміни в загальному складі та структурі персоналу, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.3.

З рис. 2.2 можна спостерігати що у 2024 році частка непромислового персоналу в загальній чисельності зросла з 20,3% до 24,2%, тоді як частка промислово-виробничого персоналу зменшилася з 79,7% до 75,8%.

Зміни в промислово-виробничому складі та структурі персоналу підприємства відображені на рис. 2.3.

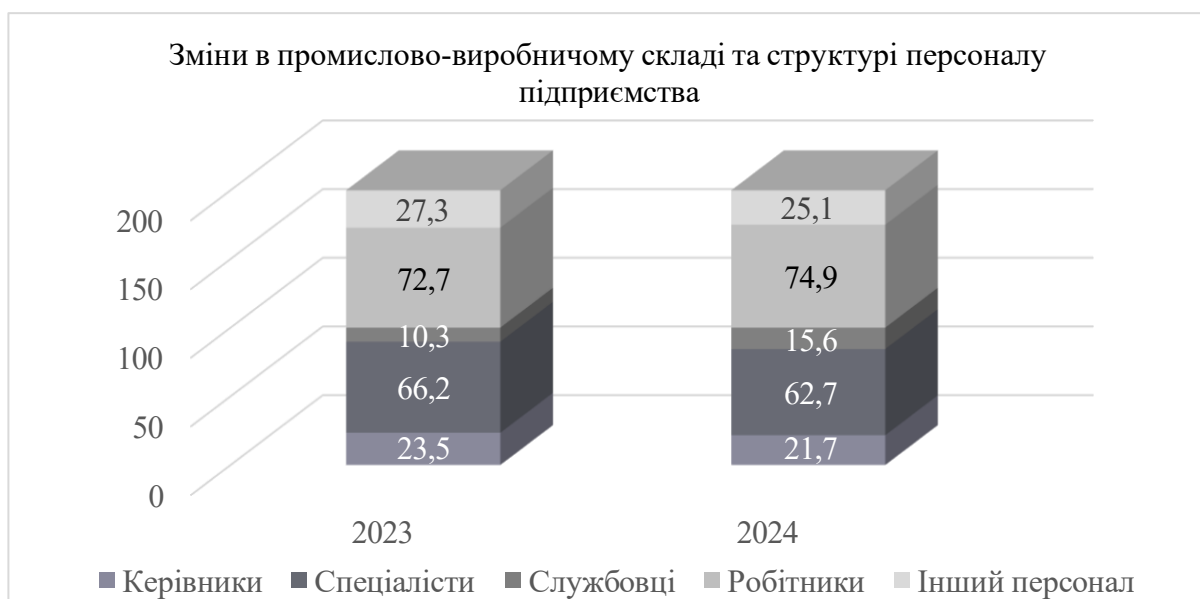


Рис. 2.3. Зміни в промислово-виробничому складі та структурі персоналу, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.3.

З рис. 2.3 можна спостерігати що серед керівників – з 23,5% до 21,7%. Частка спеціалістів знизилася з 66,2% до 62,7%, тоді як частка службовців зросла на 44 в структурі зрушення. Частка робітників залишилася майже незмінною, а частка іншого персоналу дещо знизилася.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства за ознаками статі, віку, рівня освіти та стажу роботи має важливе значення для управління персоналом і розвитку підприємства. Такий аналіз дозволяє краще зрозуміти, хто саме працює на підприємстві, та оцінити відповідність кадрового складу потребам виробництва і стратегічним цілям компанії. Він допомагає виявити можливі нерівноваги, наприклад, нестачу молодих працівників або високий відсоток працівників передпенсійного віку, що дає змогу своєчасно коригувати кадрову політику і планувати заміщення працівників.

Проаналізуємо кадрове забезпечення ТДВ «Яготинський маслозавод» за основними ознаками стосовно статі, віку, рівня освіти та стажу роботи.

Почнемо з аналізу гендерної структури працівників підприємства за 2 роки, результати якого розміщено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз гендерної структури працівників підприємства за 2023-2024 роки

№	Показники	2023		2024		Відхилення	
		Осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Гендерна структура персоналу ПВП							
1	Чоловіки	405	53,4	421	55,7	16	2,3
2	Жінки	353	46,6	335	44,3	-18	-2,3
	Разом	758	100	756	100	-2	*

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17].

За результатами табл. 2.4, можна побачити що за період 2023-2024 рр., кількість чоловічого персоналу зросла на 16 осіб. В той час, як кількість жіночого – скоротилась на 18 осіб. Збільшення частки чоловіків може бути пов'язано з бронюванням чоловіків на підприємстві від мобілізації.

Зміни в гендерній структурі персоналу переглянемо на рис. 2.4.

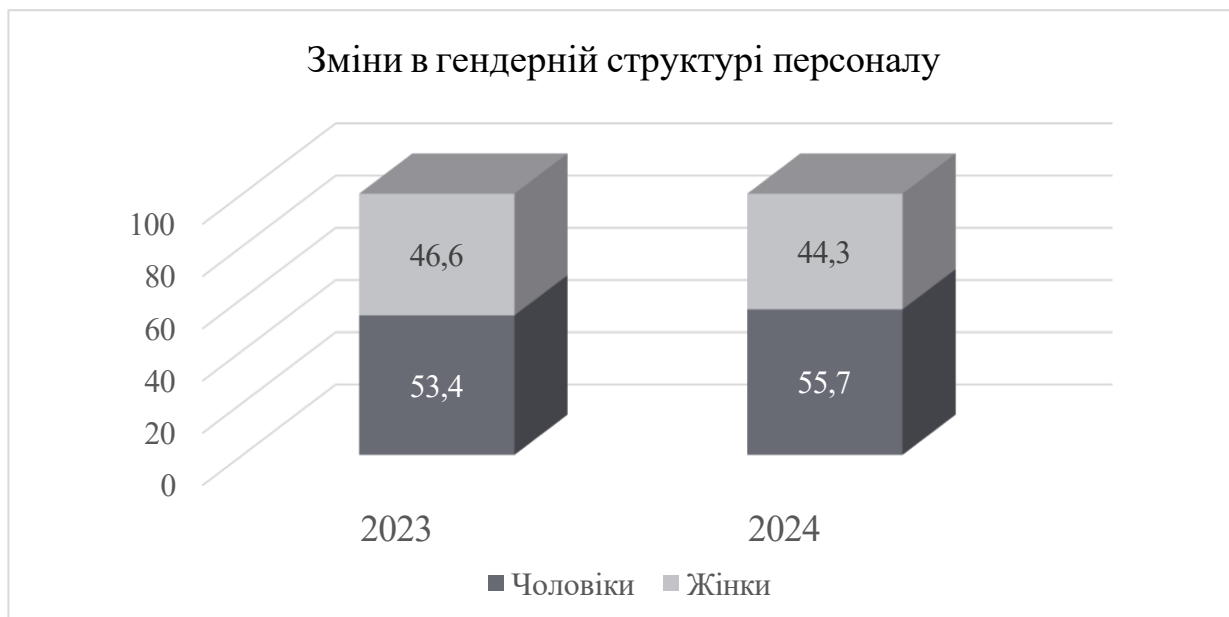


Рис. 2.4. Зміни в гендерній структурі персоналу, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.4.

Згідно рис. 2.4 можна спостерігати що значної кількості зменшення в 2024 році жінки, їх кількість скоротилась на 2,3%.

Одним із ключових показників для оцінки персоналу на підприємстві є його освітній рівень. Тому переглянемо в табл. 2.5. аналіз освітньої структури працівників підприємства за 2 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз освітньої структури працівників підприємства за 2023-2024 роки

№	Показники	2023		2024		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Освітня структура персоналу ПВП							
1	Із вищою освітою	206	27,2	206	27,2	0	0
2	Із спеціальної середньої освітою	116	15,3	209	27,6	93	12,3
3	Поєднують навчання та роботу	6	0,8	2	0,3	-4	-0,5

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Зовнішнє навчання	46	6,1	54	7,1	8	1,1
5	Із загальною середньою освітою	384	50,7	285	37,7	-99	-13,0
	Разом	758	100	756	100	-2	*

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17].

Згідно табл. 2.5, у 2024 році кількість працівників з вищою освітою залишилася незмінною – 206 осіб. Кількість працівників зі спеціальною середньою освітою значно зросла – зі 116 осіб у 2023 році до 209 осіб у 2024 році (збільшення на 93 особи). Кількість працівників, які поєднують навчання та роботу, зменшилася на 4 особи, з 6 до 2. Також збільшилася кількість тих, хто проходив зовнішнє навчання, з 46 до 54 осіб (приріст на 8). Найбільше скорочення відбулося серед працівників із загальною середньою освітою: їх кількість зменшилася з 384 до 285 осіб (на 99 осіб).

Зміни в освітній структурі персоналу відображені на рис. 2.5.

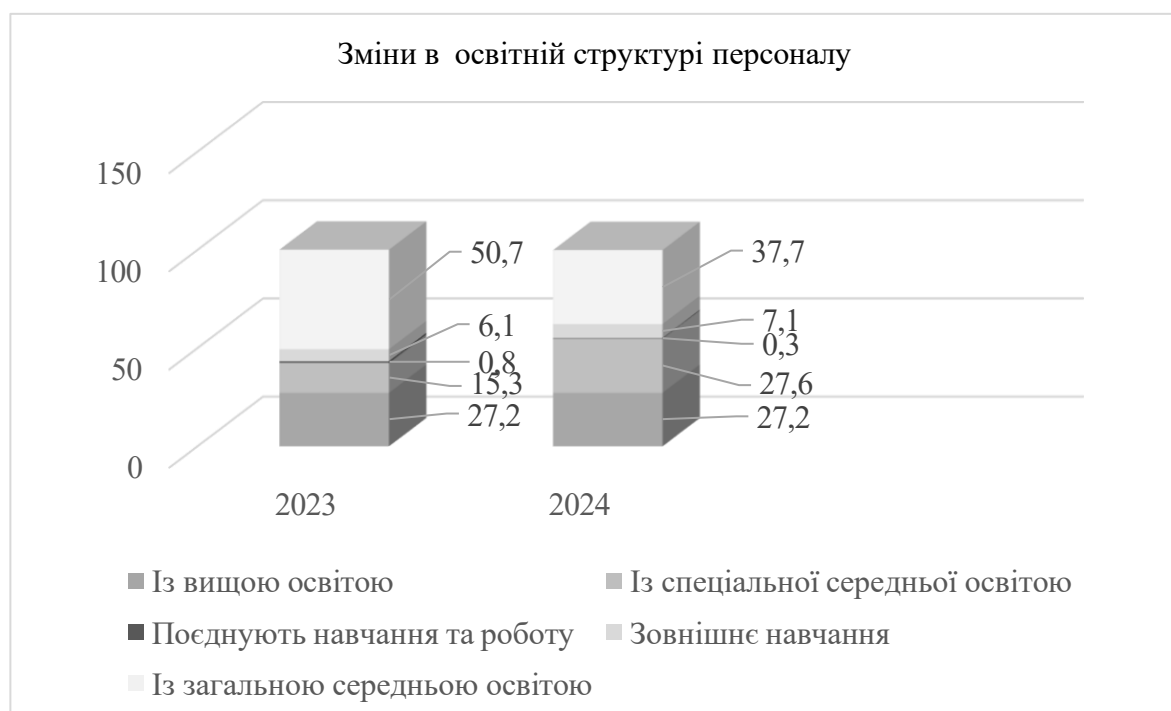


Рис. 2.5. Зміни в освітній структурі персоналу, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.5.

Згідно рис.2.5, у 2024 році частка працівників з вищою освітою залишилася незмінною – 27,2%. Частка працівників зі спеціальною середньою освітою суттєво

зросла з 15,3% до 27,6% (на 12,3 відсоткових пункти). Частка тих, хто поєднує навчання та роботу, дещо знизилася – з 0,8% до 0,3% (на 0,5 відсоткових пункти). Частка працівників, що проходили зовнішнє навчання, збільшилася з 6,1% до 7,1% (на 1,1 відсотковий пункт). Найбільше скорочення спостерігається серед працівників із загальною середньою освітою – з 50,7% до 37,7% (зменшення на 13 відсоткових пунктів).

Дані про склад персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі вікових груп наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз вікової структури працівників підприємства за 2023-2024 роки

№	Показники	2023		2024		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Вікова структура персоналу ПВП							
1	Молодь до 30 років	235	31	189	25	-46	-6
2	Від 31 до 40 років	295	39	280	37	-15	-2
3	Від 41 до 55 років	170	22	227	30	57	8
4	Старше 56 років	58	8	60	8	2	0
	Разом	758	100	756	100	-2	*

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17].

Отже, з табл. 2.6 аналізу вікової структури працівників підприємства за 2023-2024 роки можна зробити висновки що найбільше скорочення чисельності працівників спостерігається у віковій групі «Молодь до 30 років» на – 46 осіб. Значне зменшення також відбулося у категорії «Від 31 до 40 років» – на 58 осіб. Водночас чисельність персоналу віком «Від 41 до 55 років» зросла на 57 осіб, що є найпомітнішим приростом серед усіх груп. У категорії «Старше 56 років» зафіксовано незначне зростання – на 2 особи. Загальна чисельність працівників підприємства скоротилася на 2 особи.

Для зручності сприйняття переглянемо ці дані у вигляді рис. 2.6.

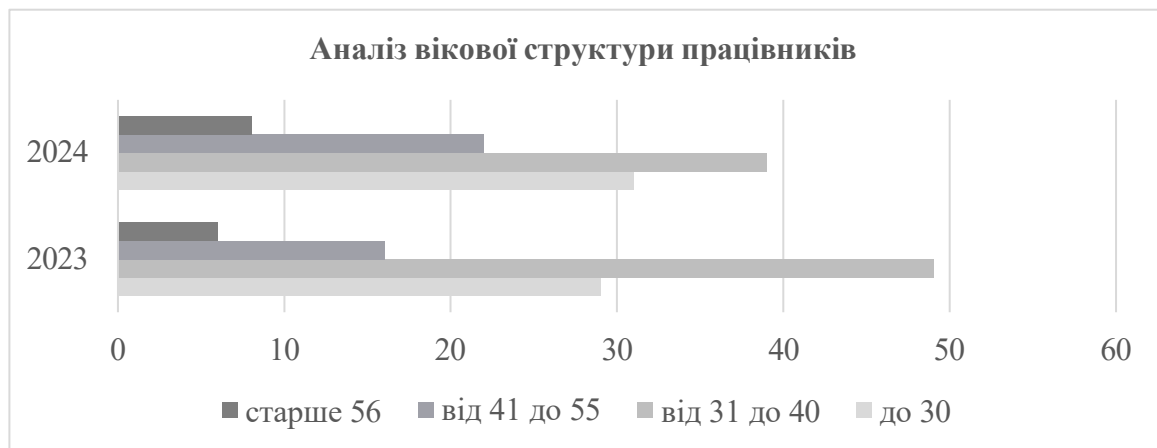


Рис. 2.6. Аналіз вікової структури працівників, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.6.

Частка працівників віком до 30 років знизилася на 6 п.п., а категорії «Від 31 до 40 років» – на 8 п.п., що свідчить про загальне старіння персоналу. Натомість питома вага вікової групи «Від 41 до 55 років» зросла на 8 п.п., а частка працівників старше 56 років залишилася незмінною. У структурі персоналу підприємства спостерігається перерозподіл на користь більш досвідчених кадрів.

Далі проаналізуємо структуру працівників ТДВ «Яготинський маслозавод», залежно від стажу їх роботи. Результати даного аналізу занесено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз структури працівників підприємства за досвідом роботи за 2023-2024 роки

№	Показники	2023		2024		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
Структура персоналу ПВП за досвідом роботи							
1	Досвід роботи до 3-х років	71	9,4	97	12,8	26	3,4
2	Досвід роботи від 3 до 7 років	415	54,7	417	55,2	2	0,5
3	Досвід роботи від 7 до 10 років	178	23,5	171	22,6	-7	-0,9
4	Досвід роботи більше 10 років	94	12,4	71	9,4	-23	-3
	Разом	758	100	756	100	-2	*

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17].

Згідно результатів в таблиці 2.7, у 2024 році кількість працівників на підприємстві скоротилася на 2 особи порівняно з 2023 роком, що не призвело до суттєвих змін у структурі персоналу. Кількість працівників із досвідом роботи до 3-х років збільшилась на 26 осіб. В колонці працівники з досвідом роботи від 3 до 7 років, відбулося незначне збільшення кількості працівників на 2 особи з 415 до 417 осіб. Кількість працівників із досвідом від 7 до 10 років скоротилась на 7 осіб. Кількість працівників із досвідом понад 10 років знизилася на 23 особи, це може вказувати на вихід працівників на пенсію або звільнення з роботи.

Для чіткого розуміння розглянемо показники аналізу працівників підприємства за досвідом роботи на рис. 2.6.

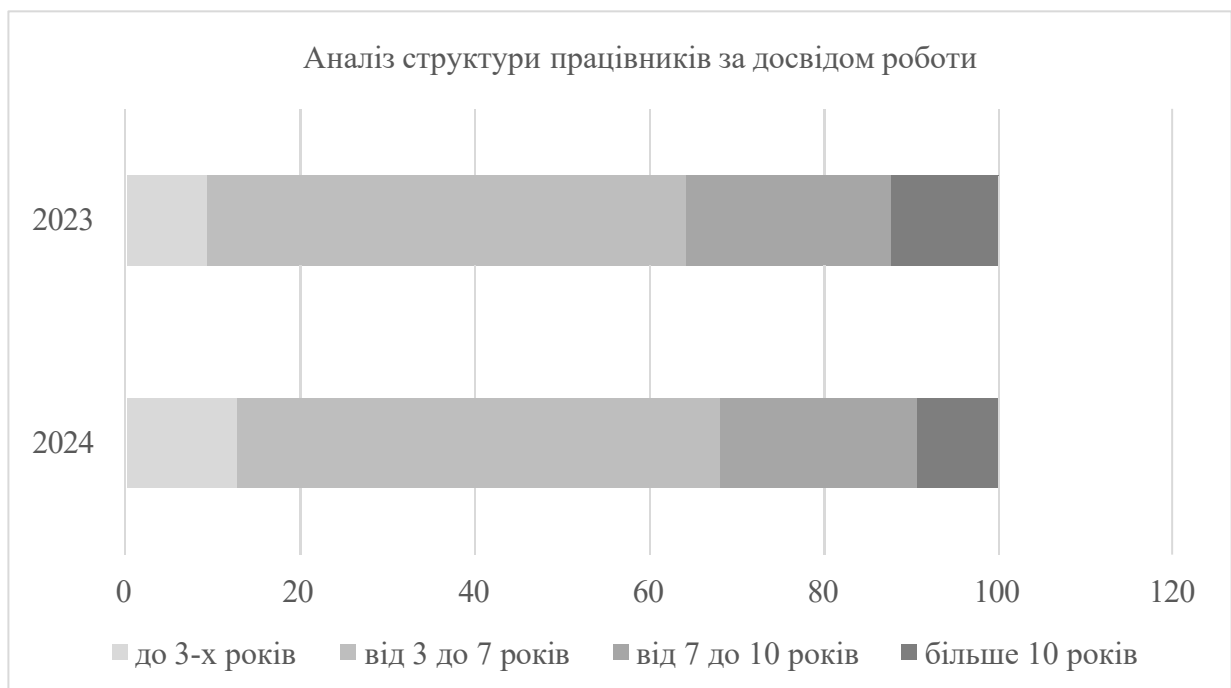


Рис. 2.7. Аналіз структури працівників за досвідом роботи, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.7.

Отже, за даними рис.2.6 можна спостерігати, що найбільший показник зріс в категорії досвіду роботи до 3-х років, цей показник збільшився на 3,4%, що є позитивним сигналом про набір персоналу молодого віку. Найбільший відсоток зрушення в структурі складає досвід роботи більше 10 років, цей показник впав на 3%. Зниження частки працівників зі стажем понад 10 років може свідчити про

підвищену плинність кадрів, вихід на пенсію, відсутність ефективної стратегії утримання персоналу або цілеспрямоване омолодження колективу. Також це може бути наслідком організаційних змін, скорочень чи автоматизації.

Ефективне використання робочого часу відіграє важливу роль як у підвищенні продуктивності компанії, так і в її конкурентоспроможності. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» та підприємств харчової промисловості раціональне планування та контроль використання робочого часу є надзвичайно важливими для забезпечення безперебійних виробничих процесів, своєчасного виконання замовлень та оптимізації витрат. Аналіз використання робочого часу дає змогу оцінити рівень залученості співробітників, виявити потенційну втрату часу та запровадити інноваційні методи роботи».

Розрахунки щодо використання робочого часу штатними працівниками підприємства подані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства за 2023–2024 роки

№	Показники	2023 р.		2024 р.		Відхилення	
		люд.-год	%	люд.-год	%	абсолютне, (+/-)	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Фонд робочого часу	141 715	100	143 895	100	2 180	*
2	Відпрацьований час	130 502	92,1	136 216	94,7	5 714	2,6
3	Не відпрацьований час, В т. ч.:	11 213	7,9	7 679	5,3	-3 534	-2,6
3.1	-щорічних відпусток (основних та додаткових)	6 526	58,2	4 085	53,2	-2 441	-5,0
3.2	-тимчасово непрацездатності	1 267	11,3	968	12,6	-300	1,3
3.3	-інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	1 099	9,8	706	9,2	-392	-0,6

1	2	3	4	5	6	7	8
3.4	-відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	1 480	13,2	1 398	18,2	-83	5,0
3.5	-переведення з економічних причин на неповний робочий день	359	3,2	230	3	-128	-0,2
3.6	-масових невиходів на роботу (страйків)	0	0	0	0	0	0,0
3.7	-інші причини	482	4,3	292	3,8	-190	-0,5

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку А,Б.

На табл. 2.8, основі аналізу використання робочого часу штатними працівниками підприємства за 2023-2024 роки, можна зробити висновки що фонд робочого часу збільшився на 2180 людино-годин, що свідчить про зростання кількості відпрацьованого часу у 2024 році. Відпрацьований час зріс на 5714 людино-годин на 2,6%, що є позитивною динамікою. Невідпрацьований час зменшився на 3534 людино-годин, що свідчить про зменшення втрат робочого часу через різні причини, такі як відпустки, хвороби, переведення на неповний робочий день тощо. Витрати часу на відпустки (як основні, так і додаткові) зменшилися на 2441 людино-годин. Час, витрачений на відпустки без збереження заробітної плати, зменшився на 392 людино-годин, що також може свідчити про поліпшення економічних умов та стабільність роботи підприємства. Час, витрачений на переведення працівників на неповний робочий день з економічних причин, зменшився на 128 людино-години, що може бути показником необхідності оптимізації робочого часу.

Загалом, підприємство демонструє позитивні зміни у використанні робочого часу: збільшується кількість відпрацьованого часу та зменшуються втрати через невідпрацьований час. Це свідчить про ефективну організацію роботи та стабільність кадрової політики.

Разом з аналізом використання свого часу штатними працівниками ми розрахували типовий статистичний робочий час за 2023-2024 роки. Ці розрахунки наведені в таблиці 2.9.

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за
2023-2024 роки**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Позначення /формули	2023 р.	2024 р.
1.	Календарний фонд робочого часу	дні	КФ	365	366
2.	Вихідні і свята	дні	ВС	105	104
3.	Номінальний фонд робочого часу	дні	НФ=КФ-ВС	260	262
4.	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	дні	Н	40	42
5.	Явочний фонд робочого часу	дні	ЯФ=НФ-Н	220	220
6.	Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	7,7	7,6
7.	Втрати часу	год.	Твтр	0,5	0,6
8.	Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	7,2	7
9.	Рівень використання робочого дня	%	$\frac{\text{Кврд}=\text{Троз}}{\text{Тзм}}*100$	93,5	92,1
10.	Ефективний фонд робочого часу	год.	$\text{ЕФ}=\text{ЯФ}*\text{Троз}$	1584	1540

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку А,Б.

Згідно аналізу табл. 2.9, про баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за 2023-2024 роки. Кількість вихідних і святкових днів зменшилася з 1005 у 2023 році до 104 у 2024 році, що дало можливість збільшити номінальний фонд робочого часу. Номінальний фонд робочого часу зріс із 260 днів у 2023 році до 262 днів у 2024 році, що свідчить про збільшення потенційної кількості робочих днів. Кількість днів невиходів на роботу (чергові та додаткові відпустки, відпустки на навчання тощо) збільшилась з 41 днів у 2023 році до 42 днів у 2024 році, що свідчить про підвищення присутності працівників на робочих місцях. Явочний фонд робочого часу залишився незмінним – 220 днів у 2023 році до 220 днів у 2024 році. Середня тривалість робочого дня незначно зменшилась із 7,7 годин у 2023 році до 7,6 годин у 2024 році. Розрахункова тривалість робочого дня зменшилась з 7,2 годин у 2023 році

до 7 годин у 2024 році. У 2023 році рівень використання робочого дня становив 93,5%, тоді як у 2024 році він досяг 92,1%, що є не суттєвим зменшенням. Ці показники свідчать про максимально ефективне використання робочого часу без втрат.

Розрахунок динаміки зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника важливий для оцінки раціонального використання робочого часу та виявлення резервів підвищення продуктивності праці. Це дозволяє врахувати вплив різних факторів (святкові дні, відпустки, лікарняні тощо) на реальну тривалість роботи та допомагає обґрунтувати оптимальні графіки праці для забезпечення стабільності виробничого процесу та досягнення стратегічних цілей підприємства [11, 12].

Розрахуємо динаміку зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника за 2023–2024 роки в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника за 2023–2024 роки

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2023 р.	2024 р.	абсолютне, ±	відносне, %
1	Номінальний фонд робочого часу	дні	260	262	2	0,8
2	Ефективний фонд робочого часу	год.	1 584	1 540	-44	-2,8
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	71,2	71,6	0,35	x
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	60,27	60,11	-0,16	x

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку А,Б.

З таблиці 2.10, можемо побачити що спостерігається збільшення номінального фонду робочого часу на 2 дні, у 2024 році порівняно з 2023 роком. Ефективний фонд робочого часу зменшився на 44 години, у 2024 році. Це означає, що працівники фактично відпрацювали менше годин, ніж у попередньому році

Для кращого розуміння переглянемо частку номінального та ефективного фонду в календарному часу на рис. 2.8.

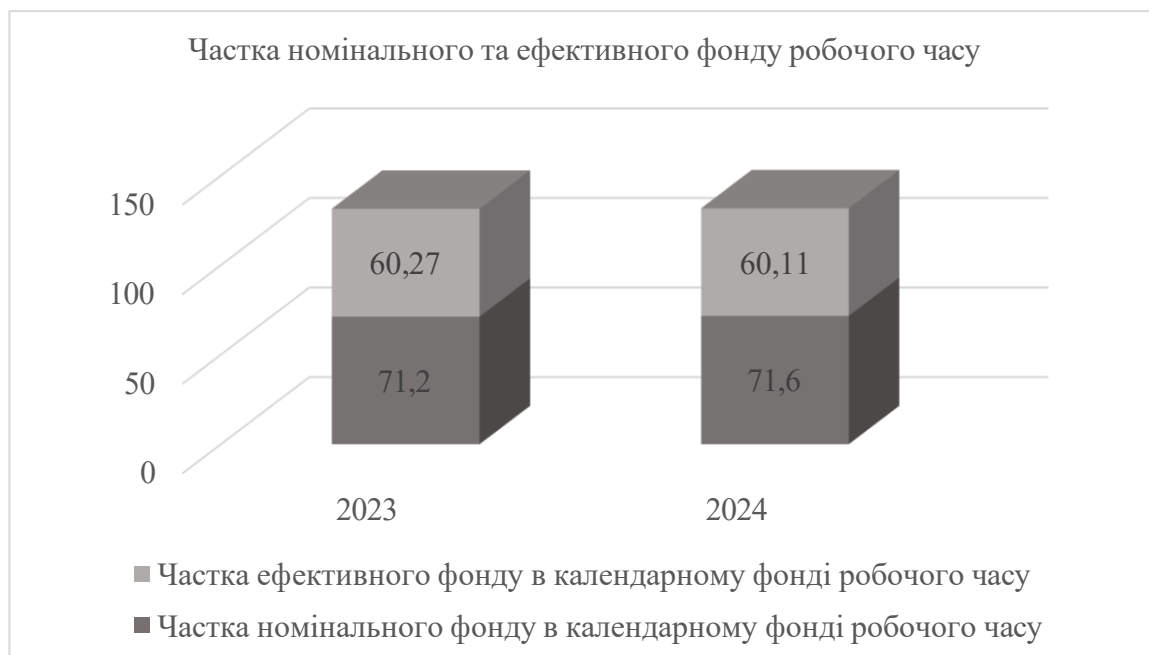


Рис. 2.8. Аналіз структури працівників за досвідом роботи, %

Джерело: складено автором на основі табл.2.10.

Отже, з рис. 2.8 можна побачити що співвідношення номінального та ефективного фонду робочого часу у календарному фонді за 2023 і 2024 роки. У 2023 році частка номінального фонду становила 71,2%, а ефективного – 60,27%. У 2024 році показники практично не змінилися: частка номінального фонду – 71,6%, а ефективного – 60,11%.

Незначне зменшення частки ефективного фонду у 2024 році при зростанні номінального може свідчити про збільшення втрат робочого часу в межах номінального фонду. Це можуть бути зумовлено такими причинами, як зростання кількості лікарняних, відпусток, простоїв

Аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві є корисним у дослідженні теми попередження організаційних конфліктів у нестабільних умовах, оскільки рівень зарплати безпосередньо впливає на задоволеність працівників та їх мотивацію. Аналіз цього показника дає змогу виявити можливі джерела конфліктів, пов'язаних із матеріальним заохоченням, а також забезпечити справедливий рівень

оплати праці. Це, у свою чергу, сприяє розробці заходів для підвищення рівня задоволеності персоналу, зміцнення соціальної стабільності та попередження організаційних конфліктів на підприємстві.

Отже переглянемо аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві
за 2023–2024 рр.**

№	Показник	Од. вим.	2023	2024	Відхилення	
					абсолютне , +/-	відносне, %
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього	осіб	604	573	-31	-5,12
1.1	- виробничий персонал	осіб	426	407	-19	-4,36
1.2	- управлінський персонал	осіб	179	166	-13	-7,48
2	Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього	тис. грн.	249 790	298 653	48 863	19,56
2.1	- виробничий персонал	тис. грн.	144878,2	173218,7	28 341	19,56
2.2	- управлінський персонал	тис. грн.	104911,8	125434,2	20 522	19,56
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП)	грн.	27 462	32 920	5 459	*
3.1	в т.ч.: - виробничий персонал	грн.	28340,81	35428,5	7087,72	*
3.2	- управлінський персонал	грн.	48841,62	63116,9	14275,34	*
4	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до середньомісячної заробітної плати виробничого персоналу	%	172,34	178,15	5,82	*

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17].

З табл. 2.11 можна спостерігати аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві за 2023–2024 роки свідчить про зменшення середньооблікової кількості промислово-виробничого персоналу на 31 особу, або на 5,12%. Зокрема, чисельність

виробничого персоналу скоротилася на 19 осіб, або на 4,36%, а управлінського – на 13 осіб, або на 7,48%.

Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу загалом зріс на 48 863 тис. грн., що становить приріст на 19,56%. При цьому фонд заробітної плати виробничого персоналу збільшився на 28 341 тис. грн., а управлінського – на 20 522 тис. грн.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 27 462 грн. у 2023 році до 32 920 грн. у 2024 році, тобто на 5 459 грн. Середня заробітна плата виробничого персоналу зросла на 7 087,72 грн. – з 28 340,81 грн. до 35 428,5 грн. Для управлінського персоналу цей показник збільшився на 14 275,34 грн. – з 48 841,62 грн. до 63 116,9 грн.

Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до середньомісячної заробітної плати виробничого персоналу зріс з 172,34% до 178,15%, що становить приріст на 5,82 відсоткового пункти. Це свідчить про збереження диспропорції в оплаті праці між категоріями персоналу на користь управлінського складу.

Розрахунок і аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства є корисними для твоєї теми, адже допомагають виявити ключові джерела організаційних конфліктів, які можуть виникати у нестабільних умовах. Таким чином, проведення такого аналізу допомагає своєчасно виявити проблемні моменти й розробити заходи для запобігання конфліктам, підвищення соціальної стабільності та зміцнення корпоративного клімату.

Розрахуємо аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства

№	Показники	2023		2024		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, (+/-)	відносне, %	у структурі, %
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	249 790	100	298 653	100	48 863	19,6	*
2	Фонд основної заробітної плати	133388	53,4	164856	55,2	31 469	23,6	1,8
3	Фонд додаткової заробітної плати	78184	31,3	91985	30,8	13 801	17,7	-0,5
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	38218	15,3	41811	14	3 594	9,4	-1,3

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку А,Б.

За табл. 2.12 можна зробити висновок що фонд оплати праці штатних працівників зріс на 48863 тис. грн. або 19,6%, фонд основної заробітної плати – на 31469 тис. грн. або 23,6%, фонду додаткової заробітної плати зріс на 13801 тис. грн. або 17,7%, а заохочувальні та компенсаційні виплати стали більшими на 3594 тис. грн. або на 9,4%.

Також розрахуємо аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2 роки в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2023–2024 роки

№	Показники	2023		2024		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, (+/-)	відносне, %	у структурі, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1	Фонд додаткової заробітної плати, всього	78184	100	91985	100	13801	17,7	*
1.1	у тому числі: - надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	36512	46,7	43417	47,2	6905	18,9	0,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2	- премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	17044	21,8	19777	21,5	2733	16,0	-0,3
1.3	- виплати, пов'язані з індексацією зарплати	11962	15,3	13614	14,8	1652	13,8	-0,5
1.4	- компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	12666	16,2	15178	16,5	2512	19,8	0,3

Джерело: розраховано автором на основі [16, 17].

Аналізуючи таблицю 2.13, можна зробити кілька структурованих висновків щодо змін у складі та структурі фонду додаткової заробітної плати підприємства у 2023–2024 роках.

У 2024 році загальний обсяг фонду додаткової заробітної плати збільшився до 91985 тис. грн., що на 13801 тис. грн. більше порівняно з 2023 роком, коли цей показник становив 78184 тис. грн. Це свідчить про зростання витрат підприємства на додаткову оплату праці.

Найбільшу частку у структурі додаткової заробітної плати в обох роках займають надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів. У 2023 році їх обсяг становив 36512 тис. грн., або 46,7% від загального фонду, а у 2024 році зріс до 43417 тис. грн., що склало 47,2%. Таким чином, відбулося абсолютне зростання на 6905 тис. грн. і незначне зростання частки у структурі на 0,5 в.п.

Премії та винагороди, що мають систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), також зазнали змін. У 2023 році вони склали 17044 тис. грн., а в 2024 році зросли до 19777 тис. грн. (21,5%), що означає абсолютне зростання на 2733 тис. грн., але зі зменшенням частки у структурі на 0,3 в.п.

Виплати, пов'язані з індексацією зарплат, збільшилися з 11962 тис. грн у 2023 році до 13614 тис. грн. у 2024 році, що відповідає приросту на 1652 тис. грн. Попри абсолютне зростання, їх частка у загальній структурі знизилась на 0,5 в.п., що свідчить про більш стрімке зростання інших складових фонду.

Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати зросла з 12666 тис. грн. до 15178 тис. грн. Абсолютне зростання становить 2512 тис. грн., а частка в загальній структурі збільшилася на 0,3 в.п.

Загалом, усі складові додаткової заробітної плати продемонстрували абсолютне зростання у 2024 році, однак відносна структура зазнала незначних змін, зокрема через різну динаміку зростання окремих категорій виплат.

Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє зробити кілька важливих висновків. Підприємство має стабільну чисельність працівників, проте спостерігається певне скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу та управлінського персоналу, що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Водночас зросла частка працівників із спеціальною середньою освітою, що вказує на підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, а також на зусилля підприємства з удосконалення професійної підготовки кадрів.

Ефективність використання персоналу підтверджується незначними змінами в основних техніко-економічних показниках діяльності підприємства. Це дозволяє стверджувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» ефективно використовує потенціал своїх працівників, підвищуючи продуктивність праці та забезпечуючи стабільність виробничих процесів.

Загалом, кадрова політика підприємства спрямована на підвищення якості трудових ресурсів, збереження оптимальної чисельності персоналу та використання сучасних інструментів управління кадрами, що сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Аналіз руху працівників підприємства може виступати одним із непрямих показників рівня організаційних конфліктів. Зокрема, зростання кількості звільнень за власним бажанням або збільшення плинності персоналу може свідчити про незадоволеність умовами праці, неефективну комунікацію в колективі, наявність внутрішніх суперечностей або управлінських проблем, які породжують конфлікти. У цій ситуації статистичні дані щодо кадрових змін дозволяють оцінити загальний соціально-психологічний клімат у колективі, а також з'ясувати потенційно зони

конфлікту, які потребують втручання з боку керівництва або HR-відділу. Тому включення аналізу руху персоналу до загальної системи оцінки конфліктності дозволяє не лише фіксувати наслідки, але й передбачати та запобігати деструктивним конфліктам на ранніх етапах їх виникнення. Переглянемо аналіз руху працівників за 2023-2024 роки, в табл. 2.15.

Таблиця 2.14

Аналіз руху працівників підприємства за 2023–2024 роки

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	758	756	-2	-0,26
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	25	30	5	20,00
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	23	25	2	8,70
3.1	із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	3	2	-1	-33,33
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	20	23	3	15,00
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	795	790	-5	-0,63
5	Коефіцієнт загального обороту, %	6,3	7,3	0,94	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	3,3	4,0	0,67	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	3,0	3,3	0,27	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,6	3,0	0,40	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	108,7	120,0	11,30	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	104,9	104,5	-0,38	*

Джерело: розраховано автором на основі таблиць з додатку Б.

Згідно таблиці 2.15 можна спостерігати що, загальна кількість штатних працівників зменшилась на 2 особи або 0,26%. Коефіцієнт загального обороту збільшився на 0,94%, з 6,3% до 7,3%, що показує активний рух кадрів як за прийомом,

так і за вибуттям. Коефіцієнт прийому зріс на 0,67%, що свідчить про активне залучення нових працівників. Коефіцієнт вибуття зріс на 0,27%, що є позитивним показником у контексті стабільності кадрів. Коефіцієнт плинності залишився без значних змін і складає 0,40%. Це свідчить про відносну стабільність у цьому аспекті. Зріст коефіцієнта відновлення на 11,30% вказує на активне залучення нових працівників після певних звільнень або скорочень. Невелике зменшення коефіцієнта постійності кадрів на 0,38%. Для кращого розуміння даних, переглянемо їх в вигляді діаграм, на рис. 2.9 та рис. 2.10.

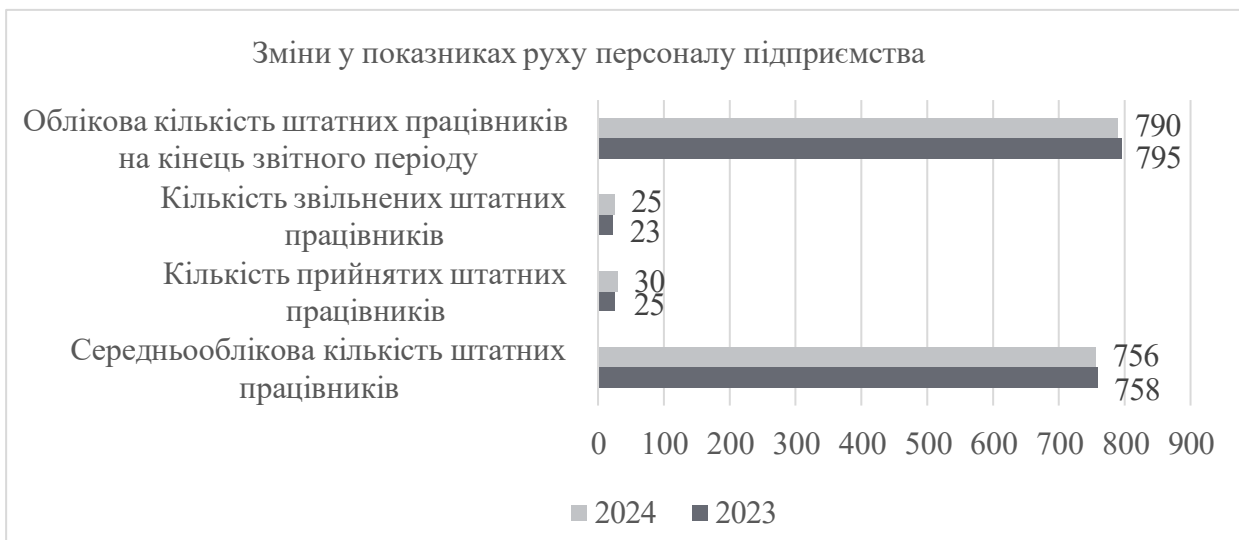


Рис. 2.9. Зміни у показниках руху персоналу підприємства за 2 роки

Джерело: складено автором на основі табл.2.14.

Зміни у коефіцієнтах руху персоналу підприємства переглянемо на рис. 2.10.

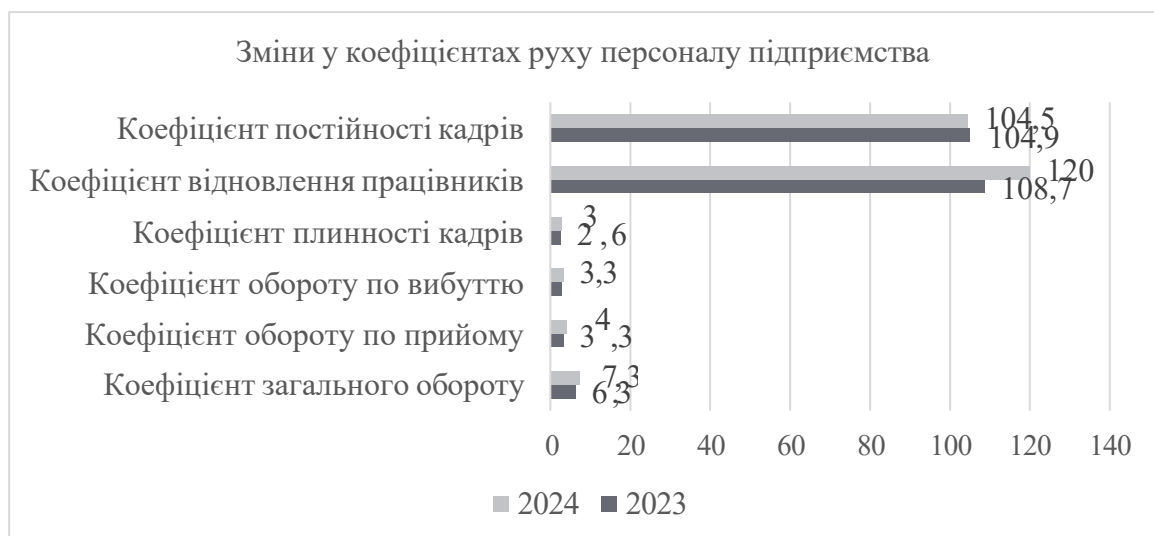


Рис. 2.10. Зміни у показниках руху персоналу підприємства за 2 роки

Джерело: складено автором на основі табл.2.14.

Отже з рис. 2.9 та рис. 2.10, можна спостерігати що значну кількість перевищує коефіцієнт відновлення працівників та облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду. Інші показники залишаються в невеликій відмінності.

2.3. Оцінка рівня організаційних конфліктів працівників підприємства

На підприємствах, оцінка впливу конфліктів на ефективну діяльність відіграє значну роль для стабільності та командної роботи. Конфлікти як явище можуть виникати на будь-яких підприємствах, зокрема і харчових. Важливо вчасно попереджувати конфлікти, інакше вони можуть пригнічувати атмосферу, знижувати продуктивність та заважати виконанню своїх обов'язків. Необхідно розуміти причини та наслідки конфліктів для ефективної роботи працівників та в цілому компанії.

Для початку, як ми вже з'ясували, що конфлікт це – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудових відносин [35]. Важливо конструктивно вирішувати конфлікти, щоб допомогти працівникам знизити напругу, зберегти гарні стосунки та уникнути поновлення конфлікту.

Для оцінки рівня організаційних конфліктів підприємство на постійній основі удосконалюється, загалом використовують такі основні методи як:

- опитування та анкетування персоналу;
- аналіз показників плинності;
- спостереження за роботою в колективі;
- інтерв'ю та бесіди з працівниками.

Опитування на підприємстві проводиться на постійній основі, та HR-менеджери регулярно удосконалюють цей напрямок. Опитування відбувається анонімно, його мета це забезпечити максимально відверті відповіді. Здебільшого використовуються комбіновані відповіді, це можуть бути тестові питання та питання на які потрібно дати розгорнуту відповідь. Приклад запитань наведено в табл. 2.15.

Опитування працівника щодо виявлення організаційних конфліктів

№	Запитання	Відповідь
1	2	3
(Оберіть одну відповідь)		
1	Чи відчуваєте Ви напруження у спілкуванні з колегами?	Так, часто
		Іноді
		Дуже рідко
		Ніколи
2	Як би Ви оцінили психологічний клімат у Вашому колективі?	Дуже сприятливий
		Скоріше сприятливий
		Нейтральний
		Скоріше напружений
3	Чи виникали у Вас конфлікти з керівництвом за останній рік?	Так
		Ні
4	Чи достатньо, на Вашу думку, уваги приділяється профілактиці конфліктів на підприємстві?	Так, повністю
		Скоріше так
		Нейтрально
		Скоріше ні
5	Чи є потреби в методиках психодіагностики для профілактики організаційних конфліктів на підприємстві?	Зовсім ні
		Так, повністю
		Скоріше так
		Нейтрально
5	Чи є потреби в методиках психодіагностики для профілактики організаційних конфліктів на підприємстві?	Скоріше ні
		Зовсім ні
		Так, повністю
		Скоріше так
(Дайте розгорнуту відповідь на питання)		
6	Що, на Вашу думку, могло б допомогти покращити взаєморозуміння між працівниками?	
7	Як Ви вважаєте, якими є основні причини виникнення конфліктів у Вашому підрозділі?	
8	Що Ви пропонуєте для зменшення рівня конфліктності у колективі?	

Джерело: складено автором на основі спостережень на підприємстві.

Отже, з табл. 2.15 можна побачити що для опитування використовується комбінований метод запитань, який дає найкращі результати. Запитання в яких потрібно обрати одну відповідь дозволяють легко обробляти інформацію, та порівнювати результати інших респондентів. Можна створити діаграму з порівнянням результатів та прийняти рішення щодо певних проблем які з'ясувались на базі опитування. За допомогою розгорнутих питань працівники можуть відповісти

більш ретельно, з висловлюванням особистої думки. Завдяки комбінованому методу можна побачити закономірності: наприклад, якщо 60% співробітників відповіли «скоріше напружений» у закритому блоці, у відкритих відповідях можна дізнатися причини цієї напруженості.

З метою аналізу стану конфліктних ситуацій на ТДВ «Яготинський маслозавод» було проведено опитування працівників. В анкеті було представлено 5 запитань закритого типу, на які респонденти могли обрати одну з відповідей. Також було включено 3 запитання відкритого типу для отримання більш детальних коментарів та пропозицій працівників щодо виявлення та запобігання конфліктам. Результати опитування працівників за 2024 рік наведені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати дослідження стану конфліктності на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2024 році

№	Запитання	Респонденти					Варіанти відповідей
		I	II	III	IV	V	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чи відчуваєте Ви напруження у спілкуванні з колегами?						Так, часто
							Іноді
		x			x		Дуже рідко
			x	x		x	Ніколи
2	Як би Ви оцінили психологічний клімат у Вашому колективі?		x		x	x	Дуже сприятливий
				x			Скоріше сприятливий
		x					Нейтральний
							Скоріше напружений
							Дуже напружений
3	Чи виникали у Вас конфлікти з керівництвом за останній рік?				x		Так
		x	x	x		x	Ні
4	Чи достатньо, на Вашу думку, уваги приділяється профілактиці конфліктів на підприємстві?	x	x	x			Так, повністю
					x	x	Скоріше так
							Нейтрально
							Скоріше ні
							Зовсім ні
5	Чи є потреби в методиках психодіагностики для профілактики організаційних конфліктів на підприємстві?	x		x	x	x	Так, є потреба
			x				Скоріше так
							Скоріше ні
							Немає такої потреби
							Важко відповісти

1	2	3-7	8
(Дайте розгорнуту відповідь на питання)			
6	Що, на Вашу думку, могло б допомогти покращити взаєморозуміння між працівниками?	I	Я думаю, що допомогли б якісь тренінги або навчання, де б нас навчили краще спілкуватися й знаходити спільну мову.
		II	Було б добре проводити спільні заходи, наприклад, пікніки чи якісь активності, щоб ми могли більше спілкуватися й краще пізнати одне одного.
		III	Я вважаю, що якщо б було більше можливостей обговорювати наші проблеми й ідеї відкрито, це дуже допомогло б.
		IV	Мені здається, що варто чітко пояснювати, хто за що відповідає, тоді буде менше плутанини й конфліктів.
		V	Головне, щоб була повага одне до одного й готовність допомогти, тоді взаєморозуміння буде краще.
7	Як Ви вважаєте, якими є основні причини виникнення конфліктів у Вашому підрозділі?	I	Мабуть, через непорозуміння або коли хтось когось не слухає.
		II	Думаю, через різні думки та підходи до роботи.
		III	Іноді через неясний поділ обов'язків.
		IV	Може, через велику кількість завдань і стрес.
		V	через те, що команда неправильно сформована й люди не підходять одне одному.
8	Що Ви пропонуєте для зменшення рівня конфліктності у колективі?	I	Я за командні заходи та спільні обговорення.
		II	Мені здається, треба чіткі правила й менше хаосу.
		III	Можна ввести щось типу зборів, де можна все спокійно обговорити.
		IV	Запитати думку в працівників щодо того з ким хочеться працювати в команді.
		V	Просто треба більше підтримувати одне одного.

Джерело: дані зібрані автором на підприємстві.

Згідно результатів табл. 2.16, у колективі переважає позитивна атмосфера, однак є поодинокі випадки напруженості та відчуття недостатньої уваги до профілактики конфліктів. Працівники схильні підтримувати впровадження психодіагностики та профілактичних заходів для поліпшення взаєморозуміння і зниження рівня конфліктності.

Працівники вважають, що для покращення взаєморозуміння важливо проводити спільні заходи, тренінги та більше обговорювати проблеми. На їх думку конфлікти часто виникають через різні підходи до роботи, велику кількість завдань і стрес. Щоб знизити конфліктність, респонденти пропонують більше спілкуватися, проводити збори та підтримувати одне одного.

Наочне відображення результатів дослідження за 2024 рік наведено на рис.2.11.



Рис. 2.11. Результати опитування про конфліктність на підприємстві

Джерело: складено автором на основі табл.2.16.

Отже з рис. 2.11 ми можемо спостерігати що респонденти відповідають злагоджено, великих похибок не виявлено.

Аналіз показників плинності також дуже корисний для оцінки рівня конфліктності. Наприклад, якщо в цеху упаковки молока досить високий рівень плинності кадрів, який не пов'язаний із плинністю через умови роботи, а працівники при звільненні уточнюють, що це через роботу в колективі, то потрібно робити аналіз працівників цеху, тому що, можливо, там керівництво або працівники, які працюють вже довгий час, не готові приймати нових співробітників і налаштовані негативно на співпрацю. Цей метод допомагає вчасно попередити та усунути джерело конфлікту.

Метод спостереження за роботою в колективі дозволяє безпосередньо і ненав'язливо відстежувати взаємодію в колективі під час виконання своїх обов'язків. За допомогою спостереження можна виявити прояви напруженості, роздратованості в спілкуванні та виявити конфлікт на ранніх термінах. Це дає можливість вчасно надати допомогу у вирішенні та зберегти привітні відносини в колективі.

Проведення інтерв'ю та бесід із працівниками є ефективним інструментом для оцінки рівня організаційних конфліктів на підприємстві. Цей підхід дозволяє проводити систематичні або неформальні розмови з працівниками, що дозволить з'ясувати їх відношення до робочих процесів та взаємин в колективі. Важливо щоб у працівника та HR-менеджера були довірливі відносини, без упередженого ставлення. Або підприємство може найняти окремого медіатора який буде незалежний стосовно думки працівників.

Існує безліч різних методів для оцінки рівня організаційних конфліктів працівників підприємства. Серед них можна виділити диференціальну діагностику схильності (ДИДІКО) до конфліктності, яка розроблена для діагностики особистих якостей працівника, пов'язаних з їх схильністю до створенні та участі в конфліктах [41]. Сутність цього методу ґрунтується на оцінюванні психологічних особливостей людини, які можуть сприяти тому, як часто і наскільки сильно вона задіяна в конфлікти [41].

Для проведення тестування ДИДІКО застосовується певний тест, що включає набір питань, які дозволяють визначати рівень напруженості, тривожності, егоїзму та схожих рис респондента, що напряму впливають на здатність до конфліктів [41]. В тесті працівник повинен відповідати на запитання, а результати потім аналізуються за допомогою певної шкали.

Отримані результати допомагають експертам з управління персоналом виявити працівників які схильні до конфліктів та розробити для них індивідуальні заходи для зниження рівня конфліктності. Отже, диференціальна діагностика схильності є дієвим інструментом в попередженні та профілактиці конфліктів.

Також корисним методом є робота Сівчук, який у своєму дослідженні пропонує методичний підхід, спрямований на економічну оцінку показника рівня конфліктності на підприємстві, отже підхід ґрунтується на експертному аналізі факторів внутрішнього середовища організації та дає можливість ефективно вирішувати конфлікти з мінімальними фінансовими витратами [42]. При цьому увага приділяється не лише усуненню конфліктних ситуацій, а й збереженню партнерських відносин з бізнес-клієнтами [42].

Таким чином оцінювання впливу конфліктів на ефективність роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» є важливою складовою підтримання стабільності та зміцнення командної взаємодії. Щоб уникнути руйнівного впливу конфліктів, важливо своєчасно їх попереджати, адже вони можуть призводити до напруженої атмосфери, зниження продуктивності та перешкоджати виконанню обов'язків. Керівництву необхідно чітко розуміти причини та наслідки конфліктів, щоб забезпечити ефективну діяльність працівників і розвиток підприємства загалом.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ В ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Основні напрямки попередження організаційних конфліктів в ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням зарубіжного досвіду

У сучасних умовах, коли робочі умови постійно зазнають змін, ризик виникнення конфліктів у колективах зростає. Це стосується і ТДВ «Яготинський маслозавод», адже в періоди кризи чи змін у виробничих процесах особливо важливо зберігати згуртованість працівників і забезпечувати ефективну співпрацю.

Для запобігання конфліктам або мінімізації їхніх наслідків доцільно враховувати напрацювання інших країн і компаній. У світі вже накопичено чимало ефективних практик, які допомагають уникати подібних проблем – від налагодження якісної комунікації до формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Розглянемо різні підходи до запобігання організаційним конфліктам, спираючись на міжнародний досвід. Для початку переглянемо які можуть бути методи попередження конфліктів на рис. 3.1.



Рис.3.1. Методи попередження конфліктів

Джерело: складено автором на основі [9, 56].

Отже, на рис. 3.1 ми можемо спостерігати структурований підхід до запобігання організаційним конфліктам, що включає в себе комплекс важливих елементів. Ці елементи поділяються на кілька основних напрямків, які пов'язані між собою й утворюють цілісну систему. Суть цього підходу полягає в тому, щоб налагодити ефективну взаємодію між працівниками та керівництвом, зосередившись на розвитку особистих і командних якостей, а також створенні сприятливих умов для злагодженої роботи. Якщо використовувати ці методи одночасно, то можна досягти позитивного результату.

Щоб ефективно запобігати конфліктним ситуаціям, варто звернути увагу на найкращі міжнародні практики, які доводять свою ефективність у різних країнах і культурних умовах. Тому доцільно проаналізувати досвід провідних зарубіжних компаній, який може стати корисним для адаптації та впровадження на ТДВ «Яготинський маслозавод» з урахуванням національних особливостей.

Однією з таких є німецька модель співуправління (Mitbestimmung), вона передбачає обов'язкову участь працівників у роботі наглядових рад великих підприємств, а також активну діяльність виробничих рад. Такий підхід сприяє прозорості у процесі прийняття рішень і знижує ймовірність конфліктів між керівництвом і працівниками, також компанії на кшталт SAP та Volkswagen застосовують методи добровільного звільнення та дострокового виходу на пенсію як спосіб адаптації до змін без необхідності масових звільнень [58]. Це дозволяє зберігати стабільність у колективі та забезпечує високий рівень задоволеності персоналу.

У Великій Британії активно використовуються методи альтернативного врегулювання спорів, зокрема медіація. Центр ефективного вирішення спорів пропонує компаніям послуги з медіації, фасилітації та навчання, що дає змогу вирішувати конфлікти без звернення до суду та підтримувати нейтральну й конструктивну атмосферу для спілкування, до того ж, застосування цих методів у Великій Британії активно заохочується державними структурами та спеціалізованими організаціями [54]. Зокрема, згідно з рекомендаціями служби консультацій, примирення та арбітражу, роботодавці повинні розглядати медіацію як один із

основних способів вирішення внутрішніх конфліктів [54]. Такий підхід сприяє зміцненню довіри в колективі та формуванню культури відкритого й чесного спілкування.

Американські компанії активно впроваджують практику відкритої та прямої комунікації для врегулювання конфліктів на робочому місці. Основою цього підходу є принцип «зворотного зв'язку» та формування корпоративної культури, в якій працівники можуть вільно й без остраху висловлювати свої думки, занепокоєння чи пропозиції [60]. Отже, керівництво розглядає конфлікти не як проблему, а як шанс для покращення внутрішніх процесів, стимулювання інновацій та зміцнення команди. Цей підхід сприяє створенню прозорої та залученої атмосфери, де кожен співробітник відчуває свою важливість і значущість для організації.

У Польщі ефективним інструментом є тристороння комісія з соціально-економічних питань, де задіяні профспілки, роботодавці та уряд. Компанії впроваджують внутрішні комісії примирення, які допомагають розв'язувати спори ще до їх ескалації [27]. Зокрема, цей підхід сприяє формуванню культури взаємної відповідальності та спільних зусиль для запобігання конфліктам.

У японській бізнес-культурі конфліктів зазвичай уникають, а гармонія вважається надзвичайно важливою. Спілкування відбувається непрямо, щоб уникнути відкритих суперечок і конфронтацій. Для розв'язання проблем часто залучають посередників, які допомагають знайти компроміс. Особлива увага приділяється збереженню доброї репутації усіх учасників конфлікту, а прийняття рішень базується на колективному досягненні згоди [55]. Завдяки таким підходам відкриті суперечки мінімізуються.

Водночас одним із важливих напрямків попередження конфліктів у зарубіжних компаніях є впровадження HR-профайлінгу. Методи HR-профайлінгу спираються на вивчення вербальної та невербальної комунікації, включаючи мікровирази обличчя, жести та психофізіологічні реакції. Такий підхід дає змогу глибше оцінити особистість кандидата, його професійні та особистісні характеристики, рівень стресостійкості, а також ступінь відповідності корпоративній культурі компанії [4, 26, 33].

HR-профайлінг виступає стратегічним інструментом, який забезпечує ефективне управління працівниками, сприяє формуванню єдиної та згуртованої команди, а також підвищує загальну результативність діяльності підприємства [13].

HR-профайлінг активно використовується у компаніях США, Канади та країн Західної Європи.

Наприклад, у корпорації Zappos HR-фахівці проводять глибоке інтерв'ю та психометричне тестування, щоб виявити, чи відповідає кандидат корпоративній культурі компанії. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли людина з високою кваліфікацією, але з невідповідними цінностями, спричиняє напругу в колективі [53].

У Японії деякі компанії, такі як Panasonic, використовують елементи профайлінгу під час оцінки стилів спілкування працівників для формування збалансованої команди, в якій переважають певні типи особистостей [59].

Отже використання цього методу є дієвим та допомагає компаніям ефективно управляти кадрами та запобігати конфліктам.

Для запобігання конфліктам на ТДВ «Яготинський маслозавод» HR-профайлінг може ефективно використовуватися в кількох напрямках, переглянемо їх на рис. 3.2.

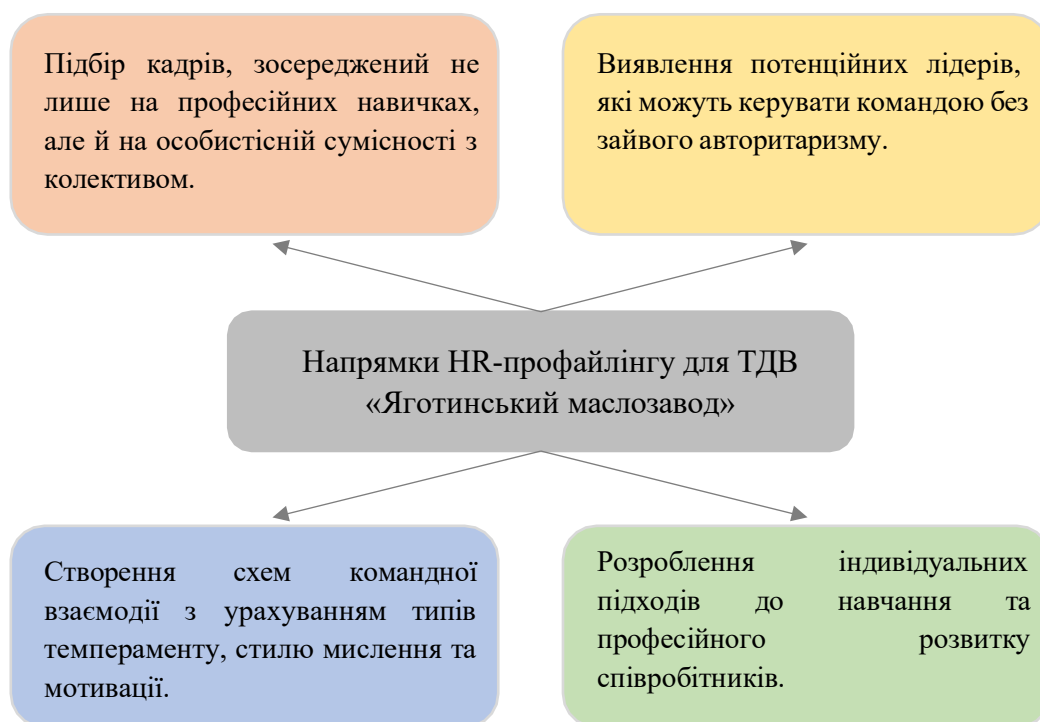


Рис.3.2. Напрямки HR-профайлінгу для ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі [13].

Згідно рис. 3.2, можна спостерігати основні напрями HR-профайлінгу для ТДВ «Яготинський маслозавод», які спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом. Серед ключових аспектів: підбір кадрів з урахуванням особистісної сумісності, виявлення потенційних лідерів, формування командної взаємодії з урахуванням психологічних особливостей, а також розроблення індивідуальних підходів до навчання та розвитку співробітників [13, 48].

Отже, попередження організаційних конфліктів на ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує системного підходу, що поєднує як вітчизняну практику, так і зарубіжний досвід управління персоналом. Основними напрямками ефективної профілактики конфліктів є удосконалення внутрішньої комунікації, впровадження чітких процедур прийняття управлінських рішень, розвиток корпоративної культури, а також підвищення рівня лідерських та емоційних компетенцій керівників. Використання елементів зарубіжного досвіду, зокрема принципів відкритості, гнучкого управління та системи зворотного зв'язку, сприятиме формуванню сприятливого психологічного клімату та підвищенню продуктивності праці. Таким чином, розглянуті заходи щодо уникнення конфліктів мають стати невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо попередження організаційних конфліктів на підприємстві

Через постійну емоційну напругу та інтенсивний робочий ритм працівники можуть втрачати здатність до об'єктивного сприйняття ситуацій, швидкого прийняття рішень та конструктивної взаємодії з колегами. Це часто стає причиною конфліктів у колективі, зниження ефективності праці та загального морального клімату. У зв'язку з цим, з метою підвищення продуктивності праці, покращення командної взаємодії та профілактики конфліктів на ТДВ «Яготинський маслозавод» пропонується впровадити систему «HR-профайлінг».

Оскільки HR-профайлінг дозволяє більш точно підбирати кадри, його впровадження на підприємстві може стати не лише ефективним інструментом запобігання організаційним конфліктам, а й економічно доцільним рішенням. HR-профайлінг на ТДВ «Яготинський маслозавод» можна використовувати для таких цілей [29]:

- сприяти виявленню, підбору та утриманню найкращих кандидатів на відповідні посади;
- розпізнавати сильні сторони кожного працівника;
- удосконалювати як професійну, так і міжособистісну комунікацію;
- розвивати рівень самопізнання та підвищувати загальну ефективність роботи;
- розуміти фактори, що впливають на мотивацію чи втрату зацікавленості працівника;
- створювати та зміцнювати ефективні та згуртовані робочі команди.

Завдяки цьому підходу підприємство отримає можливість ефективно формувати високопродуктивний, мотивований і стабільний колектив, що, у свою чергу, знижує ризики конфліктів і підвищує загальну ефективність організації.

У межах заходу передбачено ліцензування ПЗ для HR-профайлінгу, навчання HR-фахівця та початкову консультацію з експертом.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження системи «HR-профайлінг» на ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1.	Придбання ПЗ для профайлінгу	1	20880	20880
2.	Навчання HR-фахівця	1	10000	10000
3.	Консультація експерта	1	0	-
4.	Впровадження	1	1000	1000
Всього				31880

Джерело: складено автором на основі [1, 37].

В табл. 3.1 можна спостерігати витрати на проведення зазначеного заходу, які складають 31880 тис. грн. Для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» ця сума є цілком прийнятною. Впровадження HR-профайлінгу дозволить зменшити втрати на заміни, адаптацію, простої в роботі. HR-профайлінг може підвищити продуктивність за рахунок кращої командної взаємодії.

В результаті впровадження «HR-профайлінг», ТДВ «Яготинський маслозавод» очікує позитивного результату, тобто підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок точнішого добору кадрів, покращення командної взаємодії та зниження конфліктності.

Для визначення прогнозованої ефективності роботи персоналу на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати.

HR-профайлінг, впроваджений з метою зниження рівня конфліктності в колективі, дозволив не лише покращити командну взаємодію, а й скоротити витрати на рекрутинг, тому експерти вказали на скільки тис. грн. зменшаться витрати.

Дані опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо прогнозованих переваг впровадження «HR-профайлінг» на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.	220	250	240	242	245	230	249

Джерело: складено автором за допомогою досліджень.

З табл. 3.2 ми можемо спостерігати що опитування проходили 7 респондентів, їх відповіді коливались від 220 тис. грн. до 250 тис. грн.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де, Q_i – значення i -го показника;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє арифметичне значення показника;

n – кількість спостережень.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн.	220	250	240	242	245	230	249	-
2.	$Q_{\text{сер}}$	245,9							-
3.	Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{\text{сер}})$	-25,9	4,1	-5,9	-3,9	-0,9	-15,9	3,1	-
4.	ΔQ^2	670,8	16,8	34,8	15,2	0,8	252,8	9,61	1000,8

Джерело: розраховано автором.

З табл. 3.3 ми можемо побачити що проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення складають $Q_{\text{сер}} - 245,9$ тис. грн., а $\Delta Q^2 - 1000,8$.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1000,8}{7}} = 11,95 \quad (3.2)$$

Отже середнє квадратичне відхилення згідно формули (3.2) складає – 11,95%.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{11,95}{245,9} \times 100\% = 4,8\% \quad (3.3)$$

де, σ – середньоквадратичне відхилення;

$Q_{\text{сер}}$ – середнє арифметичне значення показника.

Отже з формули (3.3) ми можемо побачити що коефіцієнт варіації складає 4,8%.

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$OP = \sqrt{\frac{O + 4B + \Pi}{6}} \quad (3.4)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

Π – песимістичний прогноз, тис. грн.

Найбільш вірогідний чистий дохід (B) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд зображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Значення	220	230	240	242	245	249	250
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

Джерело: складено автором.

З табл. 3.4 ми можемо побачити що за найбільш вірогідний (B) чистий дохід від реалізації приймаємо 242 тис. грн., за оптимістичним прогнозом (O) чистий дохід від реалізації становитиме 250 тис. грн., песимістичний прогноз (Π) – 220 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{250 + 4 \times 242 + 220}{6} = 239,7 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

З формули (3.5) бачимо, що приріст чистого доходу складе: $5635593 + 239,7 = 5635835,7$ тис. грн. (0,0042%).

Знайдемо величину повних витрат в проектному році: Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2024 році склали 5 503 535 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 1045672 тис. грн., змінні витрати – 4457863 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$4457863 \times 0,000042 = 187,23 \text{ тис. грн.} \quad (3.6)$$

Отже, повні витрати зростуть на: 187,23 тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$239,7 - 187,23 - 31,88 = 20,59 \text{ тис. грн.} \quad (3.7)$$

З формули (3.7) можна побачити, що приріст прибутку складає 20,59 тис. грн.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»

В сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності використання людських ресурсів. З огляду на це, на ТДВ «Яготинський маслозавод» запропоновано впровадження системи HR-профайлінгу з метою підвищення продуктивності праці, покращення командної взаємодії та профілактики конфліктних ситуацій у колективі.

HR-профайлінг дозволяє проводити глибокий аналіз особистісних та професійних характеристик працівників, що сприяє виявленню потенційних ризиків взаємодії та формуванню психологічно сумісних команд ще на етапі підбору

персоналу. Такий підхід забезпечує не лише оптимізацію процесу рекрутингу, але й підвищення загальної ефективності роботи колективу [13].

У межах заходу передбачено:

- ліцензування спеціалізованого програмного забезпечення для проведення HR-профайлінгу,
- навчання HR-фахівця методам застосування профайлінгу,
- проведення початкової консультації з експертом у сфері управління персоналом.

Ліцензування спеціалізованого програмного забезпечення є першим кроком до створення ефективної системи управління трудовими конфліктами. Це ПЗ дозволяє детально аналізувати кадровий склад, виявляти працівників, які через свої психологічні особливості можуть стати джерелом конфліктів, або, навпаки, тих, хто має високу стресостійкість і може стати посередником у вирішенні суперечностей. Такий підхід дозволяє перейти від реактивного управління конфліктами до проактивного, запобігаючи їх виникненню ще на етапі підбору та адаптації працівників.

Наступним ключовим кроком є підготовка HR-фахівця до практичного застосування методів профайлінгу. В умовах зростаючої невизначеності від спеціалістів з управління персоналом очікується не лише виконання адміністративних функцій, а й глибоке розуміння психологічних особливостей працівників. Професійно підготовлений HR-фахівець здатен коректно пояснити результати профайлінгу, виявляти фактори, що можуть спричинити конфлікти, та пропонувати ефективні заходи для їх попередження. Це сприяє підвищенню якості управління персоналом, зменшуючи рівень внутрішньокорпоративної напруги та конфліктності.

Важливим елементом у впровадженні профайлінгу є початкова консультація з фахівцем у сфері управління персоналом. Такий експерт допомагає розробити ефективну систему управління конфліктами з урахуванням особливостей діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та його організаційної структури. Крім того, він надає рекомендації щодо впровадження результатів профайлінгу в загальну кадрову

політику підприємства, що сприяє узгодженості, цілісності та системності процесу змін.

Варто наголосити, що фінансова вигода є лише одним із аспектів ефективності впровадження HR-профайлінгу. Його головна перевага полягає у формуванні умов для зменшення кількості трудових конфліктів і скороченні витрат часу та ресурсів на їх вирішення. Виробничі конфлікти часто спричиняють збитки, які не завжди можна точно оцінити у грошовому еквіваленті, зокрема йдеться про зниження морального клімату в колективі, зростання плинності персоналу та ризик втрати ключових спеціалістів. Завдяки використанню профайлінгу вдається зменшити подібні непрямі втрати, сприяючи підвищенню стабільності та згуртованості трудового колективу.

Запровадження цього заходу також спрямоване на створення основ для стратегічного розвитку підприємства шляхом підвищення ефективності управління людським капіталом. Впровадження HR-профайлінгу має сприяти не лише короткостроковому зростанню прибутковості, а й покращенню задоволеності працівників своєю роботою, зменшенню плинності кадрів та зміцненню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$187,23 \times 0,80 \times 0,05 = 7,5 \text{ тис. грн.} \quad (3.8)$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$20,59 \times (1 - 0,18) = 16,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.9)$$

Додатковий чистий прибуток $\Delta Pr_{ч}$ за результатами розрахунків склав 16,9 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_{н}}{\Delta Pr_{ч}} = \frac{7,5}{16,9} = 0,44 \text{ року} \quad (3.10)$$

Переглянемо очікуваний результат від проведення заходу в табл. 3.5.

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення, тис. грн.
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	239,7
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	187,23
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	20,59
4.	Приріст чистого прибутку	16,9

Джерело: розраховано автором.

З табл. 3.5 можна побачити що реалізація заходу дозволить забезпечити приріст чистого доходу від реалізації продукції на 239,7 тис. грн., повних витрат – на 187,23 тис. грн., прибутку від реалізації – на 20,59 тис. грн. та чистого прибутку – на 16,9 тис. грн. Це свідчить про економічну доцільність впровадження заходу.

Отже, переглянемо Показники економічної ефективності від впровадження HR-профайлінгу на ТДВ «Яготинський маслозавод» в табл. 3.6.

Показники економічної ефективності від впровадження системи «HR-профайлінг»

	Показники	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	7,5
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	20,59
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	16,9
4	Термін окупності, роки	0,44

Джерело: розраховано автором.

Отже, в табл. 3.6 наведено капітальні витрати, які становлять 7,5 тис. грн., та додатковий прибуток, що досягає 20,59 тис. грн. Це підкреслює ефективність впровадження заходів HR-профайлінгу, що дозволили отримати значний фінансовий результат при відносно невеликих інвестиціях. Чистий додатковий прибуток підприємства становить 16,9 тис. грн. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь

термін економічного життя проекту. Термін окупності менше 1 року, що підтверджує не доцільність дисконтування.

Економічне обґрунтування демонструє, що витрати на впровадження HR-профайлінгу є обґрунтованими та швидко окупаються за рахунок зменшення плинності кадрів, зниження витрат на підбір і навчання персоналу, а також підвищення загальної продуктивності праці.

Розглянемо вплив від впровадження системи HR-профайлінг на ТДВ «Яготинський маслозавод» на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Вплив від впровадження системи «HR-профайлінг» на техніко-економічні показники роботи ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2024 р.	Прогнозований рік, 2025 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5635593	5635832,7	239,7	0,0042
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	5503535	5503722,23	187,23	0,0034
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	132058	132078,59	20,59	0,0016
4.	Чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	108287	108303,9	16,9	0,0016

Джерело: розраховано автором.

Згідно з даними таблиці 3.7, впровадження системи «HR-профайлінг» на ТДВ «Яготинський маслозавод» позитивно вплинуло на ключові техніко-економічні показники підприємства. У 2025 році прогнозується зростання чистого доходу від реалізації продукції до 5 683 903 тис. грн., що на 239,7 тис. грн. або 0,0042% більше порівняно з базовим 2024 роком. Це свідчить про незначне, але позитивне зрушення в обсягах реалізації або ефективності комерційної діяльності, яке може бути наслідком підвищення продуктивності праці або якості управління персоналом.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції залишилися незмінними на рівні 5 503 535 тис. грн., що вказує на стабільну собівартість продукції і відсутність додаткового фінансового навантаження внаслідок запровадження нової HR-системи.

Прибуток від реалізованої продукції збільшився лише на 20,59 тис. грн., що становить 0,0016% зростання. Це свідчить про загальне підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства внаслідок впровадження HR-профайлінгу, що, ймовірно, дозволило краще використовувати кадровий потенціал та оптимізувати внутрішні процеси.

Таким чином, одним із напрямків підвищення продуктивності праці, покращення командної взаємодії та профілактики організаційних конфліктів в ПрАТ «Яготинський маслозавод» є створення системи «HR-профайлінг», яка дозволить вирішувати проблеми нервово-психічного напруження, покращить ментальне здоров'я працівників при роботі в команді.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження заходів щодо попередження організаційних конфліктів підприємства в нестабільних умовах встановлено, що конфлікт – це стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів) чи суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.). Відзначено, що існують дві основні групи заходів щодо попередження конфліктів: прямі та непрямі. Прямі заходи передбачають активне управління конфліктною ситуацією та оперативне реагування, тоді як непрямі полягають у формуванні умов, які мінімізують ймовірність виникнення конфліктів. Акцентовано увагу на тому, що основними елементами конфлікту є: учасники конфлікту, умови, в яких відбувається конфлікт, предмет і об'єкт конфлікту, а також суб'єктивність сприйняття конфліктної ситуації. Звернено увагу на те, що існують різні види конфліктів, а саме: внутрішньо-особистісні, міжособистісні, групові, а також конфлікти між особистістю та групою.

Також було розглянуто класифікацію групових конфліктів. Відзначено, що конфлікти можуть бути як відкритого, так і закритого типу, що впливає на їх перебіг та способи подолання. На основі розгляду стадій конфлікту було визначено такі етапи: виникнення об'єктивної конфліктної ситуації, усвідомлення її учасниками, перехід до конфліктної поведінки та розв'язання конфлікту. Зазначено, що особливу увагу слід приділяти характеристиці методів управління організаційними конфліктами, яких виділено п'ять основних, а також методам аналізу конфліктів. Це дозволяє глибше розуміти механізми розвитку конфліктних ситуацій і шукати ефективні шляхи їх врегулювання. Встановлено, що в умовах нестабільності (економічна криза, технічні інновації, політична нестабільність, криза на підприємстві) зростає ризик виникнення конфліктів, що суттєво впливає на діяльність підприємства.

Розглянуто техніко-економічну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод». Зазначено що – Яготинський маслозавод, це одне з найвідоміших

молочних підприємств України, яке щодня переробляє понад 300 тонн молока. Завдяки поєднанню традиційних рецептів і сучасних технологій завод виготовляє продукцію, що заслужила довіру мільйонів споживачів. Розглянуто історію виникнення ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розраховано основні техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2023–2024 роки, згідно аналізу дохід від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2024 році зріс на 933992 тис. грн., що складає 16,2%. Середньооблікова кількість штатних працівників скоротилась на 2 особи або 0,26% та становила 756 осіб. Фонд оплати праці збільшився на 48863 тис. грн., що свідчить про перегляд рівня оплати праці. Прибуток від операційної діяльності зріс на 1099328 тис. грн., а чистий прибуток – на 127646 тис. грн. (16,02%). Продуктивність праці зросла на 16,33%. Проте рентабельність діяльності та продукції скоротилась на 1% і 6% відповідно. Водночас рентабельність персоналу збільшилась на 172 тис. грн./осіб. Узагальнюючи, фінансові показники ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструють загальне покращення фінансового стану, зростання прибутковості та ефективності діяльності підприємства, що свідчить про успішне управління та стратегію розвитку.

Проаналізовано кадрове забезпечення та ефективність використання персоналу на підприємстві, Аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволяє зробити кілька важливих висновків. Підприємство має стабільну чисельність працівників, проте спостерігається певне скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу та управлінського персоналу, що свідчить про оптимізацію кадрового складу. Ефективність використання персоналу підтверджується незначними змінами в основних техніко-економічних показниках діяльності підприємства. Це дозволяє стверджувати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» ефективно використовує потенціал своїх працівників, підвищуючи продуктивність праці та забезпечуючи стабільність виробничих процесів.

На основі розгляду оцінки рівня організаційних конфліктів працівників підприємства можна зробити декілька висновків. Оцінювання впливу конфліктів на ефективність роботи ТДВ «Яготинський маслозавод» є важливою складовою

підтримання стабільності та зміцнення командної взаємодії. Щоб уникнути руйнівного впливу конфліктів, важливо своєчасно їх попереджати, адже вони можуть призводити до напруженої атмосфери, зниження продуктивності та перешкоджати виконанню обов'язків. Керівництву необхідно чітко розуміти причини та наслідки конфліктів, щоб забезпечити ефективну діяльність працівників і розвиток підприємства загалом.

На основі проведених розрахунків у процесі дослідження світового досвіду встановлено його важливість для попередження організаційних конфліктів в нестабільних умовах. Відзначено німецьку модель самоуправління, досвід Великої Британії який активно використовує методи альтернативного врегулювання спорів, зокрема медіацію. Розглянуто методи попередження спорів на прикладі американських компаній, польські інструменти попередження конфліктів та японську культуру стосовно конфліктів на підприємствах. За допомогою досліджень, зроблено висновки що використання елементів зарубіжного досвіду, зокрема принципів відкритості, гнучкого управління та системи зворотного зв'язку, сприятиме формуванню сприятливого психологічного клімату та підвищенню продуктивності праці. Таким чином, розглянуті заходи щодо уникнення конфліктів мають стати невід'ємною частиною стратегії розвитку підприємства.

Запропоновано Заходи щодо попередження організаційних конфліктів підприємства в нестабільних умовах. На основі проведених розрахунків техніко-економічного обґрунтування запропонованих заходів щодо попередження організаційних конфліктів на підприємстві, а саме: передбачено ліцензування ПЗ для HR-профайлінгу, навчання HR-фахівця та початкову консультацію з експертом.

Розраховано що після впровадження заходу, капітальні витрати, становлять 7,5 тис. грн., та додатковий прибуток, що досягає 20,59 тис. грн. Це підкреслює ефективність впровадження заходів HR-профайлінгу, що дозволили отримати фінансовий результат при відносно невеликих інвестиціях. Чистий додатковий прибуток підприємства становить 16,9 тис. грн. Економічне обґрунтування демонструє, що витрати на впровадження HR-профайлінгу є обґрунтованими та швидко окупаються за рахунок зниження плинності кадрів у товаристві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Автоматизація HR процесів. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/capabilities/hr/> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.104>.
3. Білоконенко Л. Українськомовний міжособистісний конфлікт: монографія. Київ : Інтерсервіс, 2015. 335 с.
4. Варіс І. О. HR профайлінг: інноваційний підхід до управління персоналом. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 17–18 квіт. 2024 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2024. С. 77–81.
5. Великих К. О. Управління організаційним конфліктом, як можливість для росту та розвитку персоналу та організації. *Економіка та управління в міському господарстві*. 2017. Вип. 136. С. 21–23. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/46584/1/5051-10032-1-SM.pdf>.
6. Вербовський І., Маркова О. Роль керівника у ефективному вирішенні конфліктів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2024. Випуск 18 (35).
7. Види конфліктів та причини їх виникнення. *Pedagogy*. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/LEKTSIYA-3> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Види та типи конфліктів. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22585/> (дата звернення: 19.05.2025).
9. Вирішення та запобігання конфліктів у команді. *riabova*. URL: <https://riabova.io/blog/upravlenie-konfliktami-v-komande-strategii-resheniya-i-preduprezhdenija> (дата звернення: 24.05.2025).
10. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. Конфліктологія: Конспект лекцій. ДЕТУТ, 2008. 293 с.

11. Драган О.І., Рудова А.Я. Удосконалення системи стрес менеджменту підприємства в умовах невизначеності *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск №70. С.78-82. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-14>.
12. Драган О. І., Рудова А. Я, Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 1 (34). С. 76-81. URL: <http://www.easterneurope-bm.in.ua/index.php/vipusk-34-2022>.
13. Драган, О. І., Болотіна, І. М., & Штефан, Д. В. (2025). Технології HR-профайлінгу для попередження конфліктів та розвитку організаційної культури підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (9). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15172357>.
14. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Конфліктологія : навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ, 2003. 193 с.
15. Звіт з управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік. *Milkalliance*. URL: <file:///D:/Download/richna-finansova-zvitnist-za-202.pdf> (дата звернення: 17.05.2025).
16. Звіт з управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023 рік. *Milkalliance*. URL: <file:///D:/Download/richna-finansova-zvitnist-za-202.pdf> (дата звернення: 19.05.2025).
17. Звіт з управління ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2024 рік. *Milkalliance*. URL: [file:///D:/Download/richna-finansova-zvitnist-za-202%20\(12\).pdf](file:///D:/Download/richna-finansova-zvitnist-za-202%20(12).pdf) (дата звернення: 19.05.2025).
18. Керівник організації як посередник у конфлікті. *Pidru4niki*. URL:https://pidru4niki.com/85373/psihologiya/kerivnik_organizatsiyi_poserednik_konflikti (дата звернення: 20.05.2025).
19. Конфлікт / М. І. Пірен, Н. М. Фещенко, М. О. Шульга, А. М. Гірник, Ю. І. Ковалів // *Енциклопедія Сучасної України* / редкол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. 245 с.

20. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (дата звернення: 24.05.2025).
21. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення: 15.05.2025).
22. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ: МАУП, 2007. 435 с.
23. Лукаш Н. Конфлікт: як йому запобігти, що таке конфліктогени, практичні техніки вирішення. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2019/11/20/238970/> (дата звернення: 18.05.2025).
24. Маляренко Т. А. Метод кейс-стаді у дослідженнях конфліктів в інформаційному просторі // Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень : у 2 т. : матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 19 трав. 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова. Одеса, 2023. Т. 1. С. 699-700.
25. Медіація. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Медіація> (дата звернення: 23.05.2025).
26. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко та інші. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
27. Миклашук І. Профспілки як суб'єкти соціального партнерства на боці працівників: досвід Республіки Польща. *Віче*. 2013. № 20. URL: <https://veche.kiev.ua/journal/3900/> (дата звернення: 23.05.2025).
28. Міжгрупові конфлікти та їх основні види. *Studentam.net.ua*. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4131/86/> (дата звернення: 19.05.2025).
29. HR-профайлінг. *Kraina.One*. URL: <https://kraina.one/education/hr-profajling.html> (дата звернення: 20.05.2025).

30. Оголь А. Чому SWOT-аналіз необхідний практично кожному бізнесу?. *eSputnik*. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 22.05.2025).
31. Особливості розвитку і вирішення конфліктів. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/15410104/psihologiya/osoblivosti_rozvitku_virishennya_konfliktiv.
32. Попередження конфліктів: визначення, технології, стратегія та тактика. *Studies*. URL: https://studies.in.ua/teorja_polt_konfliktu/2968-poperedzhennya-konfliktiv-viznachennya-tehnologiyi-strategya-ta-taktika.html.
33. Послуги кадрового профайлінгу та оцінки персоналу. *Useful Group*. URL: <https://usefulgrp.com/ua/services/for-business/hr-profiling/> (дата звернення: 24.05.2025).
34. Прищак, М. Д., Леська О.Й. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп.. Вінниця : ВНТУ, 2023. 246 с.
35. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
36. Психологічні методи розв'язання конфліктів - позитивний підхід та навички. *Psychologist*. URL: <https://psychologist.com.ua/psixologichni-metodi-rozvyazannya-konfliktiv-pozitivnij-pidxid-ta-navichki/> (дата звернення: 18.05.2025).
37. Психологія для менеджерів та HR. *HURMA Academy*. URL: <https://academy.hurma.work/psychology#cta>.
38. Психологія: стратегія управління конфліктами. *Osvita.ua*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29160/> (дата звернення: 19.05.2025).
39. Сайт підприємства АТ «Молочний альянс». *Milkalliance*. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/about-us/> (дата звернення: 18.05.2025).
40. Сайт підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод». *Milkalliance*. URL: <https://savservice.com/> (дата звернення: 14.05.2025).

41. Саннікова О. П., Ульянова Т. Ю. Результати апробації методики «Диференціальна діагностика схильності до конфліктності». *Науково практичний журнал*. 2016. Т. 2-3, Наука і освіта. С. 61–67.
42. Сівчук І. П. Методичний підхід до економічного визначення показника рівня конфліктності. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2014. Том 45. № 2. С. 73-78.
43. Смутчак З. В. Кадровий профайлінг як технологія управління персоналом. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 17. С. 103-116.
44. Стахович А. С. До проблем ризиків сільськогосподарських підприємств в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. №3. С.13-19.
45. Структура та зміст конфліктів. *Studies*. URL: https://studies.in.ua/poltichn_tehnologiyi/2726-struktura-ta-zmst-konflktv.html (дата звернення: 18.05.2025).
46. Суспільні конфлікти політичні, економічні, соціальні. *Studies*. URL: https://studies.in.ua/conflict_seminar/2500-suspln-konflkti-poltichn-ekonomchn-socaln.html (дата звернення: 25.05.2025).
47. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. С. 106-113.
48. Штефан Д.В. HR-профайлінг як інструмент управління конфліктами в організації. Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7-11 квітня 2025 р. Київ: НУХТ. Ч.3. С. 140.
49. Штефан Д.В. Управління конфліктами на підприємстві. Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 3-7 квітня 2023 р. – Київ: НУХТ. Ч.3. С. 98.
50. Штефан Д.В., Тюха І.В. Психологічне благополуччя персоналу як ключовий фактор попередження організаційних конфліктів. Міжнародної наукової

конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 7-11 квітня 2025 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3. – С. 139.

51. Юрчик Г. М., Самолюк Н.М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2024. Вип. 3. С. 148-162.

52. Яготинський маслозавод - все про компанію. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/companies/686-yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 16.05.2025).

53. Bridges, M. (2020). "12 Case Studies Showcasing Effective Conflict Management in the Workplace". Medium. URL: <https://mark-bridges.medium.com/12-case-studies-showcasing-effective-conflict-management-in-the-workplace-dbd3ee1140a>.

54. Centre for Effective Dispute Resolution. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Centre_for_Effective_Dispute_Resolution?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.05.2025).

55. Cultural approaches to conflict resolution in the workplace. *Empatyzor*. URL: https://empatyzor.com/cultural-approaches-to-conflict-resolution-in-the-workplace/?utm_source=chatgpt.com (date of access: 25.05.2025).

56. Lund, M. S., 2009, 'Conflict Prevention: Theory in Pursuit of Policy and Practice', in *The SAGE Handbook of Conflict Resolution*, eds., J. Bercovitch, V. Kremenyuk, and I. W. Zartman, SAGE, London, pp. 287-308.

57. Methods for resolving conflicts and disputes. Oklahoma Bar Association. URL: <https://www.okbar.org/freelegalinfo/disputes/> (дата звернення: 22.05.2025).

58. Nilsson P. Germany's model of worker-employer decision-making proves resilient. *Financial Times*. URL: https://www.ft.com/content/83903b17-08aa-4833-b3a5-e38288899b10?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 23.05.2025).

59. Onishi, J. & Bliss, R.E. (2006). "In search of Asian ways of managing conflict: A comparative study of Japan, Hong Kong, Thailand and Vietnam". *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 203-225.

60. Regulating by Consensus: Could a neutral third party help your agency overcome potential barriers to multi-party regulatory negotiations?. *Federal Mediation and*

Conciliation Service. Retrieved March 16, 2025. URL: <https://www.fmcs.gov/wp-content/uploads/2016/10/RegNeg.pdf>.

Додатки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 2025 01 01 00446003
Територія	Київська	за КАТОТТГ 1	UA32040210010094429
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
Середня кількість працівників	2 928		
Адреса, телефон	вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИН, БОРИСПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, Київська обл., 07700, Україна	55663	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 295	1 137
первісна вартість	1001	9 526	9 649
накопичена амортизація	1002	8 231	8 512
Незавренісні капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	415 608	568 761
первісна вартість	1011	898 932	1 117 338
знос	1012	483 324	548 577
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	326
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	30 570	20 413
Усього за розділом I	1095	447 473	590 637
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	192 592	253 031
виробничі запаси	1101	106 103	137 418
незаввершене виробництво	1102	9 745	13 241
готова продукція	1103	70 083	93 333
товари	1104	6 661	9 039
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833	672 218
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	25 628	15 109
з бюджетом	1135	14	59
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	58
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	68	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	831 558	766 793
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206	326
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043	28 237
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	41 041	28 236
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестрахувача у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі а:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 165	1 245
Усього за розділом II	1195	1 717 107	1 737 059
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 164 580	2 327 696

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870	810 433
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	940 195	815 758
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	13 957	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359	215 351
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	239 316	215 351
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	485 430	494 768
Векоелі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609	24 153
товари, роботи, послуги	1615	244 287	375 305
розрахунками з бюджетом	1620	25 101	7 424
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811	-
розрахунками зі страхування	1625	2 721	3 278
розрахунками з оплати праці	1630	9 913	11 307
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	579	1 247
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	221 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	154 117	110 881
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	31 639	38 910
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899	7 540
Усього за розділом III	1695	985 069	1 296 587
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримувані для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1800	-	-
Баланс	1900	2 164 580	2 327 696

Керівник  ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Головний бухгалтер  Каплій Оксана Олександрівна

1. Кодифікатори розміщені на територіальних одиницях на території територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»
25.04.25  Yemik B.B.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРГЮУ	КОДИ		
			2025	01	01
			00446003		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593	4 857 266
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 872 373)	(3 979 309)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	763 220	877 957
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	105 715	19 109
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(55 406)	(44 464)
Витрати на збут	2150	(443 442)	(367 149)
Інші операційні витрати	2180	(132 314)	(41 416)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	237 773	444 037
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	8 971	1 836
Інші доходи	2240	1 381	1 390
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(130 658)	(138 408)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(79)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	117 388	308 855
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(21 825)	(53 695)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	95 563	255 160
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563	255 160

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 087 026	3 246 084
Витрати на оплату праці	2505	298 653	249 790
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271	52 222
Амортизація	2515	80 115	73 423
Інші операційні витрати	2520	377 376	288 693
Разом	2550	4 905 441	3 910 212

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ
 Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
 ТОВ АК «Кроу Україна»
 25.04.2021 г. / Yermak B.P.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2025	01	01
	(найменування)		00446003		

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за Рік 2024 р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	7 058 624	6 211 095
Повернення податків і зборів	3005	5	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	6 537	4 889
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	183 817	122 747
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	751	934
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	1	1
Надходження від операційної оренди	3040	-	-
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	-	-
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	526	1 691
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(6 476 962)	(5 420 617)
Праці	3105	(245 498)	(204 169)
Відраховань на соціальні заходи	3110	(66 008)	(54 868)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(216 550)	(286 052)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(28 727)	(51 564)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(124 315)	(181 555)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(63 508)	(52 933)
Витрачання на оплату авансів	3135	(163)	(571)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(-)	(-)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(9 693)	(7 579)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	235 387	367 501
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	3 300	23 800
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-
Інші надходження	3250	-	52 500

Витрачання на придбання: фінансових інвестицій	3255	(-)	(-)
оборотних активів	3260	(177 326)	(109 425)
Виплати за деривативами	3270	(-)	(-)
Витрачання на надання позик	3275	(-)	(8 000)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(-)	(-)
Інші платежі	3290	(-)	(328 923)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-174 026	-370 048
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від: Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	4 280 949	596 120
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	3345	(-)	(-)
Погашення позик	3350	4 285 963	491 614
Сплату дивідендів	3355	(-)	(5)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(69 653)	(68 683)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(-)	(-)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(-)	(-)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(-)	(-)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-74 667	35 818
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-13 306	33 271
Залишок коштів на початок року	3405	41 043	7 818
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	500	(46)
Залишок коштів на кінець року	3415	28 237	41 043



ПРИЛІПКО ІГОР ЛЕОНІДОВИЧ

Каплій Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

25.04.25, Гем / Гемік В.В./

37. Інформація за сегментами

Основним і пріоритетним видом діяльності компанії є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51).

Обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури: сирно-творожна продукція; масло вершкове; молоко питне; кисло-молочна продукція в асортименті.

Структура доходів за сегментами (за напрямками діяльності) в розрізі номенклатурних груп:

	<u>2024</u>	<u>2023</u>
Масло	971 498	695 104
Сирно-творожна	774 925	654 247
Молоко	1 244 989	1 164 308
Вершки	213 310	226 878
Сметана	691 271	634 755
Кисломолочна	1 202 942	954 628
Дитяче харчування	418 837	472 155
Інша молочна продукція	117 821	55 192
Всього	<u>5 635 593</u>	<u>4 857 266</u>

35. Управління конфліктами на підприємстві

Дар'я Штефан

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. Навіть у досить дружньому трудовому колективі згодом можуть виникнути конфлікти. Тому кожному керівнику важливо мати знання та навички щодо управління конфліктами.

Матеріали та методи. В цій роботі застосовано спеціальні та загальнонаукові методи. Теоретичною основою є наукові роботи зарубіжних та вітчизняних вчених.

Результати. Про актуальність та значення теми конфліктів засвідчує велика кількість науковців та їх робіт, які стосуються даної проблематики. Можна виділити роботи таких науковців, як Гриненко А. М., Мельник О. Г., Фоллета М., Борцов Ю. С., Чухрай Н. І., Запрудський Ю. Г., Мороз О. В., Сафьянова В. І., Батракова Т. І., Герасіна Л. М., Ємельяненко Л. М., Ішмуратов А. Т., Осіпова Н. П. та ін.

Є безліч понять та визначень терміну конфлікт. На нашу думку, конфлікт – це різне бачення працівників щодо будь яких тем, які призводять до суперечок. Загалом даний термін походить від латинського слова *conflictus*, переклад якого означає «сутічка, зіткнення». Загалом науковці виділяють основні чотири типи конфліктів:

1. внутрішньоособистісний (конфлікт в середині людини);
2. міжособистісний (між двома людьми);
3. між особою і групою (між людиною та групою людей);
4. міжгруповий (між двома групами).

Іноді конфлікти можуть переростати в інші типи конфліктів.

Наслідки конфлікту бувають як позитивні так і негативні. До позитивного можна віднести поліпшення якості виконаної роботи, зменшення стресового стану, вирішення всіх непорозумінь, самореалізація особистостей, реальне бачення людини. До негативних наслідків слід віднести: агресивність до колег, втрата бажання працювати, відсторонення від колективу, зниження ефективності роботи, виникнення стресу.

Управління конфліктами на підприємстві є досить важливою темою, тому що керівництво підприємства повинно розуміти всі позитивні і негативні сторони, та визначити для себе як їх вирішувати.

Методи вирішення конфліктів на підприємстві бувають різні. Досить продуктивними методами щодо вирішення конфлікту є переговори та бажання конфліктуючих сторін йти на компроміс. Якщо дані методи не є досить дієвими то, керівництво підприємства може вдаватися до інших методів урегулювання конфлікту, зокрема: прийняття рішення про звільнення, проведення бесіди із учасниками конфлікту, переведення їх в інші відділи або розмежування посадових обов'язків і сфер відповідальності.

Висновки. Таким чином управляти конфліктами на підприємстві можна та потрібно. Головне з'ясувати та зрозуміти розбіжності в думках людей які конфліктують, визначити мету конфлікту та їх ціль.

Література

1. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01/2022-6-04-01> (дата звернення: 18.03.2023).

26. HR-профайлінг як інструмент управління конфліктами в організації

Дар'я Штефан

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. HR-профайлінг допомагає ефективно управляти конфліктами в організації, прогножуючи потенційні суперечності та вчасне їхнє врегулювання. Це сприяє покращенню комунікацій, зміцненню корпоративної культури та підвищенню продуктивності команди компанії.

Матеріали та методи. В цій роботі застосовано спеціальні та загальнонаукові методи. Теоретичною основою є наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених.

Результати. HR-профайлінг базується на методах, запозичених зі спецслужб, що дозволяють швидко оцінювати особистісні характеристики, цінності, мотиви та поведінкові стратегії індивідів [1]. Такий підхід допомагає передбачити поведінку працівників, визначити потенційні конфліктні ситуації та вчасно їх запобігати. Профайлінг допомагає розкрити сильні та слабкі сторони працівників, зрозуміти їхні потреби та мотиви. Це важливі складові, що сприяють створенню гармонійного та продуктивного робочого середовища.

Конфлікти в організації можуть виникати через різні причини: від особистісних розбіжностей до непорозумінь у комунікації. HR-профайлінг допомагає:

- визначати потенційні конфлікти, аналізуючи особистісні характеристики працівників, можна передбачити можливі джерела напруженості і вжити превентивні заходи;
- зрозуміти причини конфліктів, глибоке розуміння мотивів і цінностей учасників конфлікту допомагає точніше визначити його причини і знайти ефективні шляхи вирішення;
- розробляти індивідуальні стратегії вирішення конфліктів через знання особистісних особливостей працівників дозволяє вибрати найбільш підходящі методи медіації і переговорів.

Як зазначається в дослідженні О. С. Мантур-Чубатої та А. Ю. Данілкової, ефективне управління конфліктами в процесах ділової комунікації та HR-нетворкінгу є важливим фактором для забезпечення стабільності та розвитку організації [2].

HR-профайлінг знаходить практичне застосування в управлінні конфліктами шляхом навчання HR-менеджерів методам профайлінгу, психодіагностики та фізіогноміки. Також профайлінг використовується при підборі персоналу, оцінюючи кандидатів не лише за професійними навичками, а й за особистісними характеристиками, що допомагає знижувати ризик конфліктів у майбутньому.

Висновки. HR-профайлінг - потужний інструмент для підвищення ефективності управління конфліктами в організації. Він дозволяє краще зрозуміти працівників, передбачати та запобігати конфліктам, розробляти індивідуальні стратегії їхнього вирішення, сприяючи створенню здорового і продуктивного робочого середовища.

Література

1. Профайлінг – основні поняття та принципи. *Profiling Club*. URL: <https://profiling.club/profayling-osnovni-ponyattya-ta-principi> (дата звернення: 01.03.2025).
2. Мантур-Чубата О. С., Данілкова А. Ю. Управління конфліктами в процесі ділової комунікації та HR-нетворкінгу в контексті HR-інжинірингу сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/102>.