

№15-2711
дп 29.04.25р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ «ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ»

Кафедра «Менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування»

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Причини конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення»

Студента 2 курсу, МН-23-20 групи

Стороженко Валерія Михайлівна

(Прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

Курсова робота

Захищена з оцінкою «90.4 (Вігнє)»

Науковий керівник

Кузьменко Ольга Андріївна

(Прізвище, ім'я, по батькові)



(підпис)

Дата захисту 14.05.2025р.

Київ – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	6
1.1. Поняття, сутність і види організаційних конфліктів	6
1.2. Причини виникнення конфліктів на підприємствах	9
1.3. Методологічні підходи до управління конфліктами в менеджменті	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТА ПРАКТИК ЇХ ВИРІШЕННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця»	15
2.2. Аналіз причин та проявів конфліктів на підприємстві	21
2.3. Оцінка ефективності застосованих інструментів управління конфліктами	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи попередження конфліктів ...	28
3.2. Практичні рекомендації щодо формування ефективного механізму врегулювання конфліктів	33
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

Успішне функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективної взаємодії між усіма його структурними елементами, зокрема персоналом. Однак, у динамічному, складному та часто турбулентному середовищі, де поєднуються різні цілі, інтереси, світоглядні позиції та поведінкові моделі працівників, зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Конфлікти є невід'ємною складовою соціальної взаємодії, а отже – і повсякденної діяльності будь-якої організації. Вони можуть як стимулювати розвиток організаційних змін і сприяти вдосконаленню управлінських рішень, так і деструктивно впливати на трудову дисципліну, психологічний клімат та продуктивність праці.

На сьогоднішній день проблема конфліктів у сфері менеджменту посідає чільне місце в наукових дослідженнях, адже вона безпосередньо пов'язана з такими ключовими аспектами управління, як організаційна культура, комунікації, лідерство, мотивація та кадрова політика. Невирішені або неефективно вирішені конфлікти здатні трансформуватися в хронічні суперечності, що, у свою чергу, зумовлює зниження ефективності функціонування підприємства, погіршення морально-психологічного клімату та підвищення плинності кадрів.

Особливої актуальності проблема дослідження причин конфліктів набуває в умовах функціонування великих державних компаній, зокрема АТ «Укрзалізниця», де складна організаційна структура, багаторівнева ієрархія управління, високий рівень соціальної напруги та відповідальності формують ґрунт для виникнення різноманітних видів конфліктів. У цьому контексті важливим є не лише виявлення причин конфліктів, а й розробка науково обґрунтованих підходів до їх профілактики та ефективного вирішення.

Метою даної курсової роботи є всебічне дослідження причин виникнення конфліктів на підприємстві, зокрема на прикладі АТ «Укрзалізниця», а також розробка практичних рекомендацій щодо

вдосконалення механізмів управління конфліктами в організаційному середовищі.

Об'єктом дослідження виступають конфліктні процеси в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є причини виникнення конфліктів та інструменти управління ними в межах організаційної структури підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади організаційних конфліктів;
- класифікувати основні типи конфліктів та умови їх виникнення;
- дослідити фактори, що зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій на підприємствах;
- охарактеризувати сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті;
- провести аналіз конфліктних ситуацій на прикладі АТ «Укрзалізниця»;
- оцінити ефективність існуючих практик вирішення конфліктів на підприємстві;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення механізмів запобігання та врегулювання конфліктів.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту, організаційної поведінки, психології праці, а також нормативно-правові акти, внутрішня звітність АТ «Укрзалізниця», аналітичні довідки, офіційні сайти, публікації періодичних видань.

Проблема управління конфліктами активно розглядається у працях таких науковців, як О. Є. Кузьмін, В. Г. Федоренко, Г. В. Осовська, О. А. Карлова, А. А. Мазаракі, Л. В. Козяр, які підкреслюють важливість стратегічного підходу до запобігання конфліктам, формування корпоративної культури, розвитку

комунікаційної політики, а також удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу як одного з ключових інструментів зниження конфліктності в організаційному середовищі [11, с. 210; 13, с. 112–118; 17, с. 189–193; 8, с. 95; 25, с. 252; 10, с. 44–47]. Разом з тим, недостатній рівень практичної реалізації теоретичних напрацювань у діяльності вітчизняних підприємств обумовлює потребу в подальших дослідженнях цієї проблематики, що й зумовило вибір теми даної курсової роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття, сутність і види організаційних конфліктів

Конфлікти є невід'ємною частиною громадського життя, адже будь-яка людина може зіткнутися з різницею в поглядах, переконаннях чи інтересах інших. Подібні розбіжності, викликані взаємодією з оточенням, можуть привести до виникнення конфліктів і будь-яке підприємство тому не виняток.

Конфлікти в організаціях є багатогранним соціально-психологічним явищем, що супроводжує взаємодію індивідів, груп та структурних підрозділів у процесі досягнення організаційних цілей. Вони виникають на перетині особистих інтересів, позицій, функціональних обов'язків та систем управлінських відносин.

У сучасному менеджменті конфлікт розглядається не як суто негативне явище, а як потенційно конструктивний елемент, що за певних умов може слугувати каталізатором розвитку організації. За визначенням О. Є. Кузьміна, конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих інтересів, поглядів або дій суб'єктів організаційної діяльності, що супроводжується емоційним напруженням і прагненням змінити ситуацію [11, с. 197]. На думку О. А. Карлової, конфлікт є показником небалансу в системі управління, індикатором напруги, яка, своєю чергою, потребує управлінського реагування та адекватного регулювання [8, с. 92].

Різноманітність джерел і форм прояву конфліктів зумовлює потребу в їх системній класифікації. Науковці виділяють різні типи конфліктів залежно від критеріїв, таких як кількість учасників, джерело виникнення, характер взаємодії, тривалість тощо [10, с. 58; 25, с. 312; 28, с. 53].

Нижче наведено узагальнену класифікацію організаційних конфліктів.

Таблиця 1.1.

Класифікація організаційних конфліктів

Критерій класифікації	Види конфліктів
За кількістю учасників	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові
За рівнем прояву	Вертикальні (між керівником і підлеглим), горизонтальні (між співробітниками одного рівня)
За джерелом виникнення	Об'єктивні (через ресурси, організацію праці), суб'єктивні (через особисті уявлення, цінності)
За формою прояву	Приховані, відкриті
За напрямом впливу	Конструктивні, деструктивні
За тривалістю	Короткочасні, довготривалі
За характером взаємодії	Ситуативні, стійкі (хронічні)

Джерело: складено автором за [10, с. 58; 25, с. 312; 28, с. 53]

Кожен із вказаних типів конфліктів може проявлятися в різних формах і мати як позитивні, так і негативні наслідки. Зокрема, конструктивні конфлікти здатні стимулювати інноваційні процеси, покращення комунікацій та управлінських рішень. Натомість деструктивні конфлікти ведуть до зниження ефективності праці, порушення трудової дисципліни та демотивації персоналу [13, с. 271; 28, с. 56].

Серед рис конфлікту психологи виділяють: наявність протиріччя між суб'єктами, їх протидія, негативні емоції по відношенню один до одного. З одного боку, конфлікти, безумовно, шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безладу, нестабільності, уповільнюють ухвалення рішень. З іншого – вони мають дуже серйозне позитивне значення, яке часто не беруть в розрахунок. За статистикою, особові конфлікти частішають в однорідних по статі колективах,

вони у результаті зачіпають ділову сферу стосунків співробітників і переростають в ділові конфлікти, а тому не сприяють розвитку трудового колективу. Також, говорячи про організаційний конфлікт, варто згадати про два рівні причин конфліктів: організаційний (проблеми менеджменту) і психологічний (проблеми стосунків між людьми). Функції конфлікту – ця дія конфлікту або його результатів на опонентів, їх стосунки і на соціальне і матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виділити наступні основні функції конфлікту: дія на психічні стани і, як наслідок, на здоров'я чи на самопочуття; дія на взаємовідносини опонентів; дія на якість спільної діяльності членів групи. Таким чином, розуміння природи організаційного конфлікту та його типології створює базис для ефективного управління ним. Це дозволяє керівникам своєчасно ідентифікувати загрози, формувати адаптивні управлінські механізми та використовувати конфлікти як ресурс організаційного розвитку.

1.2. Причини виникнення конфліктів на підприємствах

Виявлення причин виникнення конфліктів відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної системи їх попередження та регулювання. Без розуміння глибинних джерел і механізмів формування конфліктів неможливо забезпечити конструктивне управління ними. Причини конфліктів — це події, ситуації, обставини або дії, що передують конфліктній взаємодії й за певних умов запускають процес протистояння між суб'єктами соціальної системи [21, с. 28].

У сучасній теорії менеджменту прийнято класифікувати причини конфліктів на об'єктивні (зумовлені зовнішніми факторами) та суб'єктивні (що впливають з індивідуальних або групових характеристик учасників). Також виокремлюють організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні фактори [2; 3; 4; 16].

До об'єктивних причин конфліктів належать умови соціальної взаємодії, які, будучи постійними або періодичними, сприяють зіткненню інтересів, позицій або цінностей людей. Однією з основних об'єктивних причин є обмеженість ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових, кадрових чи часових. У реаліях підприємств ресурси завжди мають обмежений характер, а отже — розподіл між підрозділами, працівниками чи напрямками діяльності часто провокує конфліктні ситуації [16, с. 53; 25, с. 172].

Крім того, суттєву роль відіграє розбіжність цілей, яка виникає між структурними підрозділами внаслідок відсутності скоординованості їх функцій. Наприклад, у разі розробки нової стратегії юридичний відділ може вбачати високі ризики в угодах, на які наполягає маркетинговий департамент. Така невідповідність стратегічних цілей створює реальну основу для конфлікту [16].

Ще одним джерелом є організаційна залежність — взаємозв'язок дій між підрозділами. Неузгодженість функцій, нечіткий розподіл обов'язків, надмірна

бюрократія чи дублювання функцій спричиняють напруження в комунікаціях та призводять до порушення ритмічності виробничого процесу [13, с. 271].

Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані з помилками в управлінських рішеннях: нераціональним розподілом функцій, неадекватною оцінкою результатів діяльності працівників, слабкою розробленістю мотиваційної політики або зневажанням потреб персоналу [8, с. 94]. Відсутність чітких процедур, критеріїв оцінювання чи стандартів поведінки часто створює простір для суб'єктивізму та зловживань з боку керівництва, що провокує реакцію незадоволення з боку підлеглих [28, с. 53].

Соціально-психологічні причини є більш гнучкими та менш формалізованими. Серед них виділяють: низький рівень згуртованості колективу, порушення принципів справедливості, неефективну комунікацію, психологічну несумісність, неповну або спотворену інформацію. Саме дефіцит або викривлення інформації найчастіше стає каталізатором конфліктів. Наприклад, відсутність комунікації щодо змін у системі оплати праці або атестації персоналу викликає чутки, домисли й спричиняє підозрілість та недовіру.

Не менш важливими є особистісні фактори, зумовлені темпераментом, характером, емоційною стабільністю, самооцінкою, комунікативними навичками працівників. Вони проявляються через такі поведінкові патерни, як агресивність, схильність до маніпуляцій, егоїзм, невміння слухати або конструктивно обговорювати розбіжності [4, с. 197].

До суб'єктивних причин також відносять стиль керівництва: авторитарний стиль, схильність до домінування, публічні прояви антипатії, нерозуміння соціальної динаміки колективу. Такі керівники, нехтуючи зворотним зв'язком і не беручи до уваги потреби працівників, стають джерелом постійної соціальної напруги.

Згідно з дослідженнями, близько 75–80 % міжособистісних конфліктів виникає на ґрунті порушення матеріальних інтересів, хоча зовнішньо це може проявлятися як конфлікт характерів або цінностей [3, с. 112-118]. Конфлікти

між особистістю та групою зазвичай пов'язані з розбіжністю індивідуальних і групових норм поведінки, а міжгрупові — з боротьбою за ресурси, статус або управлінський вплив.

На практиці, як правило, об'єктивні та суб'єктивні причини діють у взаємозв'язку, формуючи конфліктну ситуацію в її повноті. Успішне управління конфліктами на підприємстві можливе лише за умови глибокого розуміння не лише поверхневих причин, але й глибинних соціально-психологічних і організаційних передумов.

1.3. Методологічні підходи до управління конфліктами в менеджменті

Управління конфліктами є складовою частиною сучасного менеджменту, спрямованою на запобігання негативним наслідкам соціальної напруженості в організаційному середовищі, збереження внутрішньої стабільності та забезпечення продуктивної взаємодії між суб'єктами трудових відносин. Методологія управління конфліктами ґрунтується на сукупності підходів, що розкривають причини виникнення конфліктів, логіку їх розвитку, а також практичні механізми нейтралізації та трансформації деструктивних проявів у конструктивні.

Серед ключових методологічних підходів до управління конфліктами в менеджменті вирізняють структурно-функціональний, поведінковий, когнітивно-перцептивний, соціально-психологічний та ситуаційний. Кожен з них має своє підґрунтя, фокусується на окремих аспектах конфліктної взаємодії та формує певні інструменти управління.

Структурно-функціональний підхід зосереджується на конфліктах, що виникають унаслідок недоліків організаційної структури: дублювання функцій, відсутності чіткого розподілу повноважень, неузгодженості регламентів та стандартів діяльності. З точки зору цього підходу, конфлікт є симптомом організаційної дисфункції. Відповідно, головним засобом управління виступає реорганізація структури, уточнення посадових обов'язків, оптимізація процесів та зменшення управлінської складності [8, с. 126–128].

Приклад: у великих корпораціях конфлікти між центральним офісом і регіональними підрозділами часто виникають через невизначеність зон відповідальності.

Поведінковий підхід (біхевіористичний) розглядає конфлікт як результат конкретної поведінки учасників, що залежить від мотивації, лідерства, комунікативних стилів та управлінських рішень. Відповідно, управління конфліктами включає розвиток соціальних навичок, зміну стилю керівництва,

впровадження систем стимулювання та створення середовища, орієнтованого на співпрацю.

Приклад: запровадження системи наставництва або психологічних тренінгів для керівників середньої ланки здатне знизити частоту міжособистісних конфліктів [11, с. 197].

Когнітивно-перцептивний підхід акцентує на ролі сприйняття, інтерпретації та мислення у формуванні конфліктних ситуацій. Конфлікт може бути зумовлений не об'єктивними причинами, а різницею у розумінні мотивів, цілей або поведінки інших людей. У межах цього підходу головним інструментом стає розвиток ефективної комунікації, формування взаємного розуміння, корекція спотворених уявлень [4, с. 197].

Приклад: конфлікт між відділами маркетингу і юридичної служби через розбіжності в оцінці ризику певної угоди може бути вирішений шляхом організації спільних стратегічних сесій.

Соціально-психологічний підхід зосереджується на глибинних міжособистісних факторах: рівні довіри, згуртованості, наявності лідерських конфліктів, емоційній атмосфері. У цьому контексті важливим є не лише вплив на формальні елементи системи, але й на неформальну структуру: психологічний клімат, групову динаміку, статусні ролі, внутрішньогрупові напруження [3, с. 115–116].

Приклад: внутрішньогруповий конфлікт, що виникає через фаворитизм або надмірну увагу до одного з членів команди, потребує втручання у вигляді командного коучингу або психологічної фасилітації.

Ситуаційний підхід базується на адаптивному управлінні залежно від типу конфлікту, його інтенсивності, складу учасників та важливості предмета спору. У межах цього підходу виділяють п'ять базових стратегій поведінки: ухилення, пристосування, суперництво, компроміс та співпраця. Вибір оптимальної стратегії залежить від того, наскільки важливо досягти власної мети або зберегти стосунки з опонентом [10, с. 195].

Приклад: у конфлікті між рівноправними партнерами може бути доцільною стратегія компромісу, тоді як у суперечці щодо критично важливого рішення — стратегія співпраці.

Управління конфліктами на практиці рідко обмежується лише одним підходом. Найчастіше застосовується комплексна модель, яка враховує одночасно структуру, поведінку, сприйняття та ситуаційні чинники. Наприклад, конфлікт у багатофункціональній команді може вимагати спочатку аналізу структурних джерел (перетин повноважень), далі — діагностики сприйняття й очікувань (когнітивний рівень), а потім — застосування моделі переговорів (ситуаційний рівень) [13, с. 268].

Крім безпосереднього вирішення конфліктних ситуацій, сучасний менеджмент активно формує систему попередження конфліктів, яка включає регулярний моніторинг соціального клімату, розвиток організаційної культури, навчання персоналу навичкам конструктивного діалогу та розвиток внутрішніх комунікацій [26, с. 112].

Таким чином, методологічні підходи до управління конфліктами забезпечують цілісне розуміння цього феномену та сприяють впровадженню ефективних механізмів його регулювання. Застосування гнучких, адаптивних та інтегрованих моделей дозволяє не лише вирішувати конфлікти, а й трансформувати їх у фактор організаційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТА ПРАКТИК ЇХ ВИРІШЕННЯ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрзалізниця»

АТ «Укрзалізниця» є найбільшим оператором залізничного транспорту в Україні та ключовим елементом національної транспортної системи. Її історія бере початок у ХІХ столітті, коли на території сучасної України почали з'являтися перші залізничні лінії. Зокрема, у 1861 році було відкрито першу залізничну лінію Львів—Перемишль. У подальші роки мережа залізниць активно розширювалася, що сприяло економічному розвитку регіону.

Після проголошення незалежності України 14 грудня 1991 року було створено Державну адміністрацію залізничного транспорту України, яка отримала в підпорядкування шість державних залізниць. У грудні 2015 року на базі цієї адміністрації та підвідомчих підприємств було утворено Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця» (ПАТ «Укрзалізниця»), 100% акцій якого належать державі. Згодом, у жовтні 2018 року, компанію було перейменовано на Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця»).

АТ «Укрзалізниця» є підприємством зі складною багаторівневою організаційною структурою, яка охоплює всю територію України. До її складу входить головний офіс, розташований у місті Києві, що здійснює загальне стратегічне управління, а також низка регіональних філій, серед яких виділяються такі як:

- регіональні філії «Львівська залізниця», «Одеська залізниця», «Південна залізниця», «Південно-Західна залізниця», «Придніпровська залізниця», «Донецька залізниця»;
- спеціалізовані структурні одиниці, включаючи вагонні та локомотивні депо, інфраструктурні дирекції, сервісні підрозділи, ремонтно-

будівельні організації, медичні заклади, заклади професійної освіти, центри обслуговування пасажирів тощо.

Таке розгалуження обумовлене значними територіальними масштабами обслуговування залізничної мережі, яка є однією з найбільших у Європі.

Щодо кадрового складу підприємства, слід зазначити, що станом на 1 січня 2021 року в структурі АТ «Укрзалізниця» було зайнято 249,5 тис. працівників. Це дозволяло компанії утримувати статус найбільшого роботодавця в Україні, із часткою близько 1,6 % у загальній структурі офіційно зайнятого населення.

Проте, за офіційними даними на квітень 2024 року, чисельність персоналу зменшилася до 187 тис. осіб. Це скорочення пов'язане з низкою факторів, серед яких:

- реорганізація структурних підрозділів підприємства у зв'язку з цифровізацією та автоматизацією операцій;
- оптимізація виробничих процесів у зв'язку з зменшенням обсягів пасажирських перевезень на тлі повномасштабної війни;
- часткова втрата інфраструктури у тимчасово окупованих регіонах, що вплинуло на зменшення обсягів обслуговування і, відповідно, на потребу в персоналі;
- реалізація антикризових програм скорочення витрат на утримання адміністративного та технічного персоналу.

Таким чином, динаміка чисельності персоналу АТ «Укрзалізниця» впродовж 2021–2024 років характеризується зменшенням на понад 62 тис. осіб, що становить близько 25 % від загального рівня зайнятих у 2021 році. Це свідчить про масштабну трансформацію кадрової політики компанії, орієнтовану на підвищення ефективності управління та адаптацію до нових реалій транспортного ринку України.

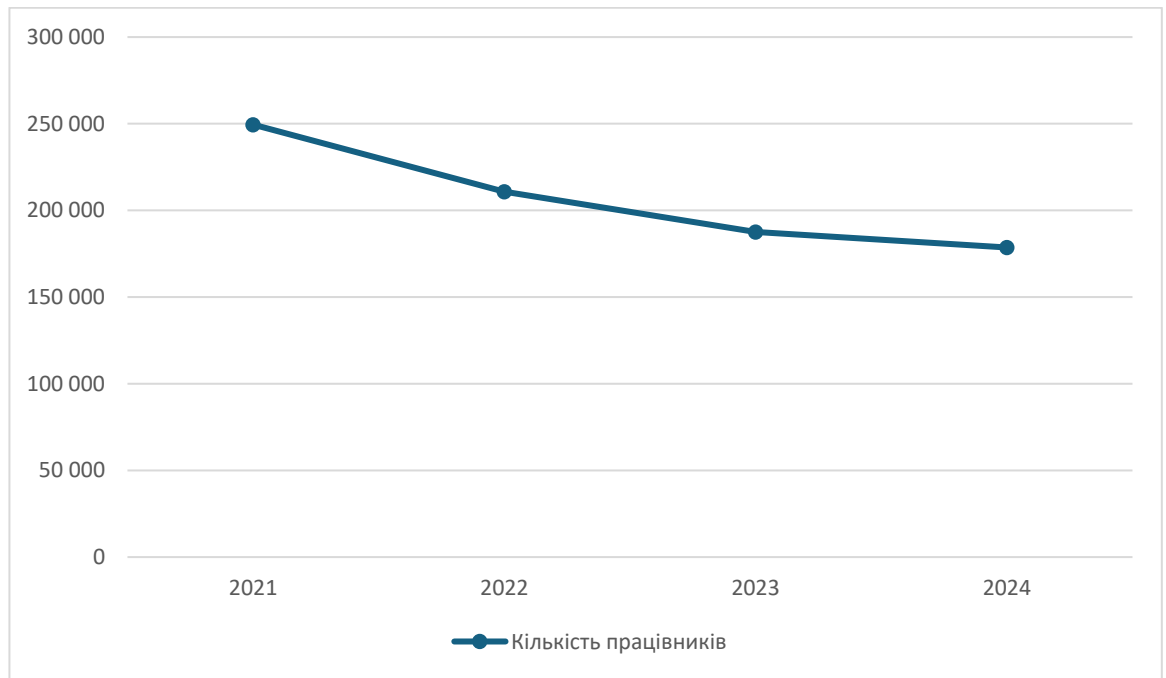


Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу АТ «Укрзалізниця» у 2021–2024 роках

Компанія здійснює значну частину вантажних та пасажирських перевезень в Україні. У 2023 році залізничним транспортом було перевезено 148,4 млн тонн вантажів. Щодо пасажирських перевезень, у 2023 році було перевезено 25 млн пасажирів у поїздах далекого сполучення, з яких 2,1 млн — до країн Європи.

АТ «Укрзалізниця» виконує стратегічні функції з забезпечення економічного розвитку та безпеки країни. Компанія є правонаступником усіх прав та обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України та підвладних підприємств, що мали статус окремих юридичних осіб. Основні види діяльності включають вантажні та пасажирські перевезення, технічне обслуговування та ремонт рухомого складу, будівництво та обслуговування залізничної інфраструктури, а також інші пов'язані послуги.

Таким чином, АТ «Укрзалізниця» є ключовим підприємством у сфері залізничного транспорту України, що забезпечує значну частину вантажних та

пасажирських перевезень, а також виконує важливі функції з підтримки економічної стабільності та розвитку країни [18].

Таблиця 2.1

Основні історичні показники діяльності АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 роках

Рік	Кількість персоналу	Дохід (тис грн)	Чистий прибуток (тис грн)	Активи (тис грн)	Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	Довгострокові зобов'язання (тис грн)	Поточні зобов'язання (тис грн)	Власний капітал (тис грн)
2020	–	74 463 799	–	257 161 938	2 340 987	28 610 286	28 952 415	199 599 237
2021	232 837	84 674 253	427 725	259 373 276	2 264 048	36 792 016	23 214 004	199 367 256
2022	210 742	75 034 627	-9 642 827	249 569 123	789 887	45 621 463	13 326 474	190 621 186
2023	187 620	92 617 631	5 044 092	272 360 686	14 267 170	61 083 784	17 324 539	193 952 363
2024	178 616	102 870 908	-2 710 810	279 038 815	13 020 303	71 866 541	18 429 726	188 742 548

Джерело: складено автором за [27]

Таблиця 2.1 відображає ключові економічні та структурні параметри компанії: динаміку кількості персоналу, дохід, фінансовий результат, активи, зобов'язання, обсяг грошових коштів, а також структуру власного капіталу. Особливо показовим є зростання доходу у 2023–2024 рр., а також коливання чистого прибутку, що свідчить про нестабільність фінансового результату у воєнний період.

Таблиця 2.2

Фінансові індикатори АТ «Укрзалізниця» у 2020–2024 роках (у відсотках)

Рік	Коеф. поточної ліквідності	Коеф. абсолютної ліквідності	Коеф. швидкої ліквідності	Коеф. автономії	Рентабельність активів (ROA)	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чиста маржа	Коеф. покриття необорот.	Коеф. заборгованості
-----	----------------------------	------------------------------	---------------------------	-----------------	------------------------------	--	-------------	--------------------------	----------------------

								акти вів	
20 20	40.67 %	8.09 %	12.24 %	77.62 %	–	–	–	81.37 %	11.26 %
20 21	56.31 %	9.75 %	16.32 %	76.86 %	0.16 %	0.21 %	0.51 %	81.02 %	8.95 %
20 22	132.08 %	5.93 %	50.17 %	76.38 %	-3.50 %	-4.48 %	- 11.6 4 %	82.18 %	5.34 %
20 23	181.52 %	82.35 %	106.94 %	71.21 %	1.85 %	2.62 %	5.45 %	80.51 %	6.36 %
20 24	161.85 %	70.65 %	94.99 %	67.64 %	-1.50 %	-2.19 %	- 4.07 %	75.74 %	6.60 %

Джерело: складено автором за [27]

Фінансові коефіцієнти характеризують ліквідність, автономію, рентабельність та рівень боргового навантаження підприємства. Зокрема, у 2022–2023 роках спостерігається суттєве покращення показників ліквідності, однак у 2024 році відбувається деяке зниження. Також простежується падіння рентабельності в умовах зростання боргових зобов'язань.

Загалом аналіз динаміки ключових економічних показників АТ «Укрзалізниця» за 2020–2024 роки свідчить про значну змінність умов господарювання підприємства, зокрема під впливом воєнного стану, економічної нестабільності та змін у логістичних маршрутах.

Протягом аналізованого періоду відбулося стабільне скорочення чисельності персоналу – з понад 232 тис. осіб у 2021 році до менш як 179 тис. у 2024 році. Це може свідчити як про реструктуризацію персоналу, так і про оптимізацію управлінських та операційних функцій.

Щодо динаміки доходу, то після певного зниження у 2022 році (до 75 млрд грн), у наступні роки спостерігається зростання: у 2023 році дохід перевищив 92 млрд грн, а у 2024 році – 102,8 млрд грн, що є рекордним значенням за період спостереження. Це свідчить про поступове відновлення логістичної активності, а також про адаптацію підприємства до нових умов.

Чистий фінансовий результат компанії характеризується значними коливаннями. У 2022 році було зафіксовано найбільший збиток – понад 9,6 млрд грн, що зумовлено впливом війни. У 2023 році компанія вийшла на прибуток (понад 5 млрд грн), однак у 2024 році знову зазнала збитків – близько 2,7 млрд грн. Це вказує на високий рівень чутливості до зовнішнього середовища.

Аналіз фінансових коефіцієнтів демонструє неоднозначну динаміку. Зокрема, поточна ліквідність зросла з 40,67 % у 2020 році до 181,52 % у 2023 році, що вказує на підвищення здатності компанії покривати поточні зобов'язання, хоча у 2024 році показник знизився до 161,85 %. Аналогічно змінилися показники швидкої та абсолютної ліквідності, що свідчить про підвищення фінансової стабільності у 2023 році з певним погіршенням у 2024 році.

Рентабельність активів та власного капіталу була негативною у 2022 та 2024 роках, а позитивною – у 2021 та 2023 роках. Зокрема, ROE у 2023 році склав 2,62 %, що є відносно помірним значенням для державного підприємства з великим соціальним навантаженням.

Коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу в загальній структурі фінансування, знизився з 77,62 % у 2020 році до 67,64 % у 2024 році, що свідчить про зростання боргового навантаження на компанію. Водночас коефіцієнт заборгованості залишався на порівняно низькому рівні, не перевищуючи 11,26 % протягом усього періоду, що може бути наслідком державного регулювання боргових механізмів [27].

Отже, загалом АТ «Укрзалізниця» демонструє здатність до адаптації та стабілізації діяльності в умовах складної соціально-економічної ситуації, хоча зберігається ризик збитковості та залежності від зовнішніх факторів.

2.2. Аналіз причин та проявів конфліктів на підприємстві

Конфлікти у великих державних підприємствах, зокрема в АТ «Укрзалізниця», є неминучим елементом внутрішньоорганізаційної динаміки. Складна структура, висока чисельність персоналу, багаторівневе управління та соціально-психологічні чинники створюють передумови для виникнення різних типів конфліктів, від індивідуальних до міжструктурних. Особливо актуальними конфліктні ситуації стають у періоди трансформації, економічної нестабільності чи реорганізаційних змін [6].

На основі аналізу офіційних звітів, публічної інформації та соціологічних досліджень виділено основні групи причин конфліктів в АТ «Укрзалізниця»:

1. Організаційно-управлінські причини:

- неефективний розподіл обов'язків між підрозділами;
- дублювання функцій у вертикалі управління;
- брак координації між адміністративними та технічними службами;
- зміни в структурі управління без належної комунікації [6].

2. Соціально-психологічні фактори:

- низький рівень мотивації працівників;
- відсутність зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом;
- ігнорування потреб і ініціатив з боку лінійних працівників [4, с. 79].

3. Економічні чинники:

- нерівномірність оплати праці між підрозділами;
- затримки із виплатами премій;

- недостатній зв'язок між результатами праці та винагородою [27].

4. Особистісні причини:

- психологічна несумісність;
- зниження стресостійкості через роботу в умовах перевантаження;
- конфлікти між лідерами неформальних груп [3, с. 116].

Для систематизації чинників виникнення конфліктів на підприємстві використаємо узагальнену таблицю:

Таблиця 2. 3

Класифікація причин конфліктів в АТ «Укрзалізниця»

Група причин	Приклади проявів
Організаційні	Перетин повноважень між відділами, неузгодженість рішень між філіями
Економічні	Незадоволеність розміром заробітної плати, відсутність доплат за понаднормову
Соціально-психологічні	Відчуття несправедливого ставлення, ігнорування з боку керівництва
Особистісно-психологічні	Професійне вигорання, агресивна поведінка працівника, зіткнення характерів

Джерело: складено автором за [3; 4; 27]

З метою виявлення найбільш поширених типів конфліктів на підприємстві було здійснено узагальнення інформації, отриманої з відкритих звітних матеріалів за 2023–2024 роки. На основі проведеного аналізу сформовано умовну структуру конфліктів за частотою їх прояву, що дозволяє окреслити домінуючі напрямки конфліктної взаємодії в організаційному середовищі АТ «Укрзалізниця».

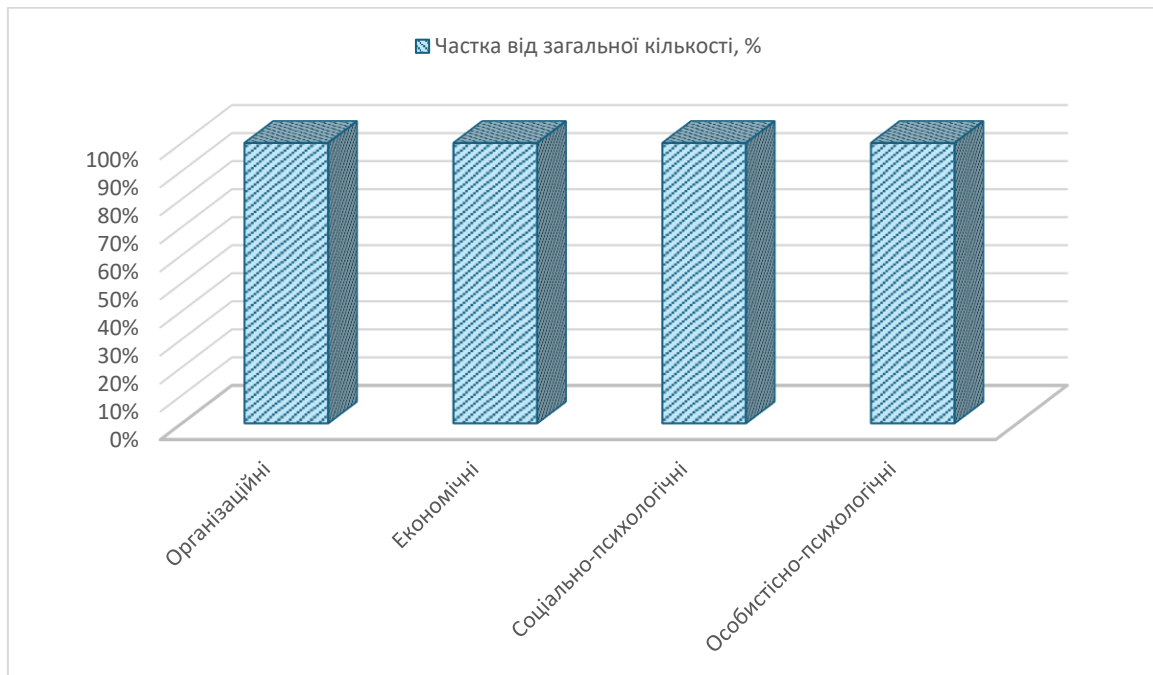


Рис. 2.2. Розподіл типів конфліктів за частотою прояву в АТ «Укрзалізниця» (2023–2024 рр.)

Аналіз конфліктних ситуацій в АТ «Укрзалізниця» свідчить про комплексний характер їх виникнення, що обумовлений поєднанням організаційних недоліків, економічної напруги та соціально-психологічної нестабільності в колективах. Найбільшу частку становлять організаційні конфлікти, що є наслідком складної багаторівневої структури управління. Разом із тим не менш важливими залишаються особистісно-психологічні чинники, які потребують удосконалення внутрішньої комунікації та професійної підтримки персоналу. Запобігання конфліктам потребує комплексного підходу до менеджменту людських ресурсів і внутрішньої політики підприємства.

2.3. Оцінка ефективності застосованих інструментів управління конфліктами

Система управління конфліктами в АТ «Укрзалізниця» формується на перетині загальних принципів корпоративного управління та галузевої специфіки підприємства, що функціонує в умовах державного регулювання, великої чисельності персоналу й територіальної децентралізації. З огляду на це, важливим аспектом управління є не лише локалізація конфліктів, а й своєчасна профілактика, формування організаційної культури діалогу та довіри [11; 17].

Основу політики управління конфліктами в АТ «Укрзалізниця» становлять наступні напрями:

1. Формалізовані механізми врегулювання спорів. Відповідно до положень колективного договору та внутрішніх нормативних актів, працівники мають право звертатися до комісій з трудових спорів, що створюються на рівні філій та окремих підприємств. Комісії розглядають спори щодо умов праці, дотримання трудових прав, оцінювання результатів діяльності тощо. Ефективність цього механізму, попри його легітимність, обмежена відсутністю незалежності від адміністрації, що впливає на неупередженість прийняття рішень [6].

2. HR-політика з елементами психологічної підтримки. З огляду на зростання рівня емоційного вигорання персоналу, з 2022 року в АТ «Укрзалізниця» поступово впроваджується практика індивідуальних консультацій із психологами, а також тренінгів із конфліктної компетентності. Особлива увага приділяється підрозділам з високим рівнем ротації кадрів та стресогенним навантаженням (зокрема, провідникам, черговим по станції, локомотивним бригадам) [3, с. 116].

3. Антикризові комунікаційні програми. У період реорганізації та підвищення тарифного навантаження компанія реалізувала інформаційно-комунікаційні кампанії, спрямовані на пояснення причин змін у графіках, структурі преміювання, умовах технічної модернізації. Раніше такі зміни часто

були джерелом деструктивного зворотного зв'язку. За результатами внутрішніх звітів HR-департаменту, після впровадження практики інформаційного інформування зменшилася кількість письмових скарг на дії адміністрації [6].

4. Цільова трансформація системи оцінювання результатів праці. З 2023 року в структурі підприємства поширюється використання KPI для керівного складу середньої та вищої ланки. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивність в оцінюванні, а також сприяє справедливому розподілу заохочень. Водночас, за даними опитувань, близько 30 % працівників зазначають, що система мотивації залишається недостатньо прозорою на нижчих рівнях управління [27].

Для об'єктивної оцінки результативності зазначених підходів було здійснено порівняльний аналіз інструментів, який представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка ефективності інструментів управління конфліктами в АТ
«Укрзалізниця»**

Назва інструменту	Мета застосування	Оцінка ефективності
Інформаційно-комунікаційна політика	Покращення обізнаності персоналу, зменшення непорозумінь	Висока – зменшення кількості звернень до вищого керівництва
HR-тренінги та адаптаційні програми	Підвищення управлінської культури, підтримка нових працівників	Середня – потребує більшої регулярності та залучення
Комісії з трудових спорів	Мирне вирішення внутрішніх суперечок до ескалації	Помірна – не завжди забезпечує об'єктивне рішення
Впровадження KPI та автоматизація	Зниження суб'єктивності оцінювання, чітке планування змін	Висока – позитивний вплив на дисципліну та прозорість

На діаграмі представлено умовну оцінку ефективності основних інструментів управління конфліктами, що використовуються в АТ «Укрзалізниця», за п'ятибальною шкалою. Найвищу ефективність продемонстрували інформаційно-комунікаційна політика та впровадження KPI, тоді як HR-програми та діяльність комісій з трудових спорів потребують удосконалення у сфері практичної реалізації та залучення персоналу.

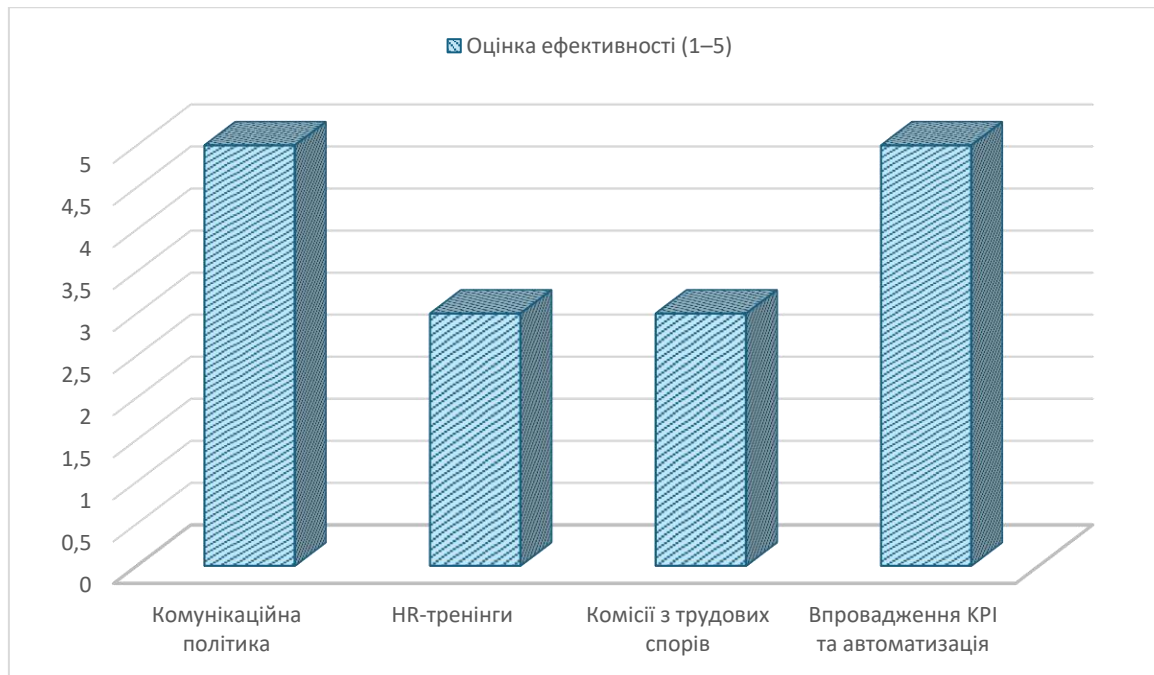


Рис. 2.3. Оцінка ефективності основних інструментів управління конфліктами в АТ «Укрзалізниця» (за п'ятибальною шкалою)

Наприклад, у 2023 році в одній з регіональних філій АТ «Укрзалізниця» виник конфлікт між працівниками депо та адміністрацією філії щодо зміни графіка виходу на зміну без попереднього погодження з трудовим колективом. Спочатку ситуація набула ознак деструктивного міжгрупового конфлікту: працівники масово подавали скарги, відмовлялися від понаднормових змін, зросла кількість тимчасових звільнень.

Конфлікт було врегульовано завдяки проведенню відкритих інформаційних сесій, участі представників управління персоналом, а також створенню тимчасової медіаційної групи, яка вивчила запити колективу. Результатом стало коригування графіків з урахуванням побажань персоналу та

розробка внутрішньої пам'ятки з алгоритмами врегулювання конфліктів, яку було розіслано всіма філіями.

Цей приклад ілюструє ефективність поєднання комунікативних стратегій та гнучкого підходу до управління, коли офіційні інструменти підтримуються неформальним діалогом і залученням співробітників до ухвалення рішень.

Отже, ефективність управлінських інструментів у врегулюванні конфліктів на прикладі АТ «Укрзалізниця» демонструє, що поєднання жорстко формалізованих процедур і м'яких комунікаційних стратегій забезпечує найкращі результати. Водночас окремі напрями, зокрема робота комісій із трудових спорів, потребують вдосконалення щодо незалежності та прозорості. Подальша результативність конфлікт-менеджменту значною мірою залежатиме від гнучкості системи управління персоналом, рівня довіри в колективах та здатності керівництва до превентивного реагування.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи попередження конфліктів

Управління конфліктами в сучасних організаціях передбачає не лише реагування на вже сформовані суперечності, але й створення ефективної системи попередження конфліктів. Профілактичні заходи дають змогу знизити рівень напруженості в колективах, своєчасно виявляти потенційні ризики, формувати довіру між працівниками та керівництвом, а також сприяти підвищенню організаційної згуртованості [4, с. 80; 17].

Зважаючи на масштаби, складну структуру та соціальну значущість АТ «Укрзалізниця», вдосконалення системи попередження конфліктів є пріоритетним завданням внутрішнього менеджменту. З урахуванням виявлених у попередньому розділі проблемних аспектів, доцільно сформулювати такі ключові напрями покращення превентивної політики в організації:

1. Розвиток ефективної внутрішньої комунікації. Запровадження регулярних каналів двостороннього інформування (корпоративні платформи, електронні опитування, щотижневі зустрічі з керівництвом) сприятиме зменшенню інформаційного вакууму, який часто є причиною непорозумінь і недовіри [6].
2. Створення інституту внутрішнього медіатора (омбудсмена). Така посада, незалежна від адміністративного апарату, має виконувати функцію посередника у врегулюванні конфліктів на ранніх стадіях, до їх ескалації. Омбудсмен сприятиме підвищенню правової та емоційної захищеності працівників.
3. Впровадження алгоритмів раннього виявлення конфліктних симптомів. Доцільно розробити внутрішні процедури моніторингу ознак

конфліктогенних процесів, таких як зростання плинності кадрів, скарг, зниження продуктивності або зменшення залученості персоналу.

4. Навчання керівників структурних підрозділів навичкам антикризового спілкування. Зважаючи на те, що саме керівники середньої ланки першими стикаються з ознаками напруги, важливо впровадити тренінги з розвитку конфліктологічної компетентності, емоційного інтелекту та основ фасилітації [11, с. 197].

5. Регулярний моніторинг соціально-психологічного клімату. Проведення анонімних опитувань, інтерв'ювання фокус-груп, психометричних тестів дозволяє не лише виявити приховані проблеми в колективах, а й оцінити ефективність проведених профілактичних заходів [3, с. 116].

Таблиця 3.1.

Пропозиції щодо вдосконалення системи попередження конфліктів в АТ «Укрзалізниця»

Напрямок вдосконалення	Зміст заходу	Очікувані результати
Розвиток внутрішньої комунікації	Двосторонні комунікаційні канали, платформи зворотного зв'язку, зустрічі з працівниками	Підвищення прозорості управління, зменшення недовіри
Впровадження посади внутрішнього медіатора	Посередницька функція між працівниками та адміністрацією, поза межами формального управління	Скорочення кількості загострень, посилення захисту прав працівників
Алгоритми раннього виявлення конфліктів	Реєстрація скарг, відстеження плинності кадрів, продуктивності, залученості	Рання діагностика конфліктів, превентивне втручання

Навчання керівників підрозділів	Тренінги з фасилітації, емоційного інтелекту, кризової комунікації	Посилення управлінської компетентності, зниження емоційного напруження
Регулярний моніторинг соціального клімату	Анонімні опитування, фокус-групи, психоемоційна діагностика	Оперативне реагування на соціальні ризики, підтримка здорового клімату в колективах

Зазначені напрями вдосконалення базуються на принципах системного підходу до управління персоналом та на сучасних тенденціях організаційної поведінки, які акцентують увагу на превентивному реагуванні на ризики внутрішньої деструктивної взаємодії.

Аналіз змісту заходів дозволяє виокремити дві ключові стратегії попередження конфліктів, що є взаємодоповнюючими:

- Стратегія організаційної діагностики, що охоплює такі інструменти, як моніторинг соціального клімату, фіксація конфліктогенних ознак, автоматизовані системи опитування працівників;
- Стратегія управлінської взаємодії, яка включає навчання керівного складу, створення механізмів зворотного зв'язку та залучення внутрішнього медіатора до діалогу з персоналом.

Варто зауважити, що наявна система управління персоналом в АТ «Укрзалізниця» демонструє фрагментарний підхід до конфлікт-профілактики. Існуючі механізми, як-от комісії з трудових спорів чи HR-оцінювання, не мають чіткої інтеграції в систему раннього реагування. Більшість конфліктів фіксуються вже на стадії відкритого протистояння, що суттєво знижує ефективність управлінського впливу [6; 27].

Окрім базових пропозицій, варто ініціювати створення єдиної електронної системи обробки зворотного зв'язку, яка дозволить:

- централізовано збирати скарги, зауваження, пропозиції працівників;
- фіксувати випадки порушення етики чи корпоративних норм;
- генерувати звіти з індикаторами «ризиків напруженості» у конкретних структурних підрозділах;
- анонімно передавати сигнали до HR-відділу для подальшого аналізу.

Ця система могла б виступати в ролі цифрового індикатора «температури» в колективі, на основі якого керівництво отримуватиме об'єктивну картину внутрішнього клімату в режимі реального часу.

На основі експертної оцінки сформовано порівняльну характеристику очікуваної ефективності ключових заходів профілактики конфліктів в АТ «Укрзалізниця». За п'ятибальною шкалою проаналізовано потенційний вплив кожного заходу на зменшення рівня конфліктності в організації, підвищення довіри, прозорості та управлінської стабільності.

Згідно з діаграмою, найвищий бал — 5,0 — отримала ініціатива впровадження цифрової системи зворотного зв'язку, що передбачає регулярну обробку сигналів про напруження в колективах, анонімність комунікації та оперативну реакцію з боку HR-служб.

Також високі оцінки (4,4–4,5) отримали моніторинг соціального клімату та розвиток внутрішніх комунікацій, що свідчить про нагальну потребу посилення відкритого діалогу всередині компанії. Дещо нижчий, але стабільно високий потенціал мають навчання керівників та створення інституту медіатора, які є важливими для зміцнення управлінської культури та врегулювання конфліктів на ранніх етапах [11; 17; 26]..

Таким чином, запропоновані заходи є взаємопов'язаними і при комплексному впровадженні здатні істотно знизити рівень конфліктності на підприємстві та зміцнити корпоративну згуртованість.



Рис. 3.1. Оцінка ефективності заходів з попередження конфліктів

Таким чином, ефективна система попередження конфліктів в АТ «Укрзалізниця» має ґрунтуватися на симетричному поєднанні діагностичних інструментів, освітніх заходів, цифрових індикаторів та соціального партнерства. Її реалізація дозволить трансформувати конфлікти з деструктивних у конструктивні, зменшити рівень внутрішньої напруги та підвищити довіру працівників до управлінських рішень.

3.2. Практичні рекомендації щодо формування ефективного механізму врегулювання конфліктів

В умовах функціонування великих державних підприємств, таких як АТ «Укрзалізниця», де задіяні десятки тисяч працівників, сформовано розгалужену організаційну структуру, а рівень соціальної відповідальності значно перевищує середні ринкові показники, наявність чіткого та структурованого механізму врегулювання конфліктів є критично важливою управлінською потребою. Безсистемне або ситуативне реагування на конфліктні ситуації може призвести до масштабного зниження продуктивності, порушення внутрішніх комунікацій, втрати довіри до керівництва та зростання плинності кадрів [11; 26].

Своєчасне виявлення, правильна діагностика та коректний вибір стратегії врегулювання дозволяють не лише знизити ризики ескалації, а й перетворити конфлікт на конструктивну основу для організаційного вдосконалення. Саме тому підприємствам необхідно впроваджувати єдиний механізм реагування, що буде закріплений внутрішніми регламентами та підтриманий на всіх рівнях управління [1; 13].

Процес управління конфліктами в межах великих підприємств, таких як АТ «Укрзалізниця», доцільно розглядати як цілісну послідовність управлінських дій. Кожен етап у цій послідовності виконує специфічну функцію та ґрунтується на принципах системного, поведінкового та ситуаційного підходів.

Першим етапом є виявлення конфлікту, що передбачає фіксацію його зовнішніх проявів або прихованих симптомів. Йдеться не лише про відкриті скарги чи скарги працівників, а й про такі індикатори, як зниження ефективності праці, погіршення морально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів або збільшення кількості дисциплінарних порушень. Інформація надходить від лінійних керівників, HR-служби, профспілкових органів або безпосередньо від працівників [3, с. 116; 6].

Наступним є етап діагностики конфлікту, який включає аналіз причин, учасників, глибини та типу конфліктної ситуації. Визначення характеру конфлікту (міжособистісний, міжгруповий, вертикальний, ціннісний тощо) дає змогу обґрунтовано обрати подальшу стратегію врегулювання. На цьому етапі використовуються такі методи, як інтерв'ювання, аналіз управлінської документації, оцінювання попередніх конфліктів і соціометрія [10; 11].

Третій етап – вибір управлінської стратегії, яка має відповідати складності конфлікту, його потенційним наслідкам і важливості збереження ділових відносин. У практиці управління персоналом застосовуються такі варіанти: переговори, фасилітація, внутрішня медіація, адміністративне втручання, а в окремих випадках – арбітраж чи ротаційні кадрові рішення. Обраний варіант має бути погоджений із залученими сторонами або уповноваженими представниками [24].

Після цього відбувається реалізація управлінського рішення, яка може включати проведення зустрічей, погодження рішень, підписання меморандумів, зміну посадових обов'язків або навіть модифікацію організаційної структури. Важливо забезпечити прозорість процесу та фіксацію результатів для подальшого аналізу. У великих організаціях, таких як АТ «Укрзалізниця», до цього етапу часто залучають HR-службу, юридичний відділ і представників адміністрації [6; 27].

Завершальним етапом є контроль і моніторинг наслідків, що дозволяє оцінити ефективність застосованих заходів, а також попередити рецидиви аналогічних ситуацій у майбутньому. Для цього застосовуються повторні інтерв'ю із задіяними сторонами, аналіз динаміки внутрішнього клімату підрозділу, а також збір статистики щодо плинності, продуктивності та задоволеності працівників [26, с. 122].

Таким чином, кожен етап конфліктного менеджменту відіграє роль в системному процесі прийняття управлінських рішень і спрямований на трансформацію конфлікту з деструктивного чинника у конструктивний організаційний ресурс.

З урахуванням складної організаційної структури, багаторівневої системи управління та масштабності персоналу, ефективне управління конфліктами в АТ «Укрзалізниця» потребує впровадження конкретних практичних механізмів. Нижче наведено основні рекомендації, які мають на меті підвищити здатність підприємства своєчасно реагувати на конфліктні ситуації та мінімізувати їхні негативні наслідки.

1. Розробка та впровадження стандартного алгоритму дій для керівників у разі виникнення конфлікту. Уніфікована схема реагування дозволить забезпечити єдність управлінських підходів, уникнути суб'єктивізму в діях керівників та підвищити ефективність комунікації між учасниками конфлікту. Алгоритм має включати етапи виявлення, фіксації, оцінки та врегулювання конфліктної ситуації, а також подальшого моніторингу наслідків [11].

2. Застосування кейсового підходу до навчання та аналізу конфліктних ситуацій. Розгляд типових кейсів з практики підприємства дозволить формувати конфліктну компетентність у керівників і працівників, підвищуючи їхню готовність до конструктивного реагування. Створення бази типових ситуацій з аналізом причин, перебігу та рішень сприятиме формуванню внутрішньої управлінської культури на основі досвіду [13].

3. Використання нейтральних посередників (медіаторів) у складних конфліктах. Запровадження внутрішніх або зовнішніх медіаційних практик дозволяє забезпечити об'єктивність процесу врегулювання, зберегти відносини між сторонами та мінімізувати емоційне навантаження. Посередництво доцільне особливо у випадках, коли конфлікт пов'язаний із міжособистісними чинниками або має тривалу передісторію [24].

4. Формалізація процедур вирішення конфліктів через внутрішні нормативні документи. Регламентація процесу врегулювання у вигляді положень, інструкцій або включення до колективного договору надає правову визначеність та зменшує ризики адміністративної необ'єктивності. Такі документи повинні містити чітко визначені повноваження, етапи дій, строки реагування та механізми фіксації результатів [6].

5. Створення корпоративного кодексу врегулювання конфліктів. Подібний документ має включати не лише формальні правила, але й етичні стандарти поведінки в конфліктних ситуаціях, принципи поваги, відкритого діалогу та недискримінації. Кодекс виконує функцію морального орієнтира для працівників усіх рівнів і сприяє зміцненню довіри до управлінських рішень [26].

Таблиця 3.2

**Практичні рекомендації щодо врегулювання конфліктів в АТ
«Укрзалізниця» з прикладами реалізації**

Рекомендація	Зміст заходу	Приклад застосування в АТ «Укрзалізниця»
Алгоритм дій для керівників	Чітка інструкція з поетапними діями у випадку конфлікту на місцях	Керівник депо використовує затверджену схему дій при зверненні працівника зі скаргою на зміну графіка
Кейсовий підхід до навчання	Навчання персоналу через аналіз реальних випадків конфліктів у філіях	На внутрішньому тренінгу розглядається ситуація з конфліктом між працівником охорони та вантажного відділу
Залучення нейтральних посередників	Впровадження ролі внутрішнього медіатора в депо та управліннях	Медіатор залучається у випадку суперечки між працівниками різних змін щодо використання обладнання
Формалізація через нормативні документи	Розробка внутрішнього положення про порядок врегулювання спорів	У корпоративному порталі публікується офіційна інструкція для вирішення конфліктів на рівні підрозділів
Корпоративний кодекс врегулювання конфліктів	Документ із прописаними етичними стандартами поведінки в конфлікті	У кодексі передбачено правила поведінки під час робочих суперечок та процедури подання апеляцій

Запропоновані практичні заходи мають цільовий характер і відповідають організаційній специфіці АТ «Укрзалізниця» як великого державного підприємства з високим рівнем внутрішньої взаємозалежності структур, багаторівневою системою управління та чисельним персоналом. Кожна з рекомендацій базується на принципах системного підходу до управління персоналом і враховує досвід попередніх конфліктних ситуацій, характерних для виробничо-інфраструктурного сектору.

Впровадження уніфікованого алгоритму дій для керівників сприятиме стандартизації процесу врегулювання конфліктів і зменшенню суб'єктивізму у прийнятті рішень на місцях. Це особливо важливо в умовах децентралізованого управління, коли оперативне реагування здійснюється безпосередньо у філіях, депо чи відокремлених підрозділах.

Кейсовий підхід до навчання дозволяє не лише підвищити рівень управлінської компетентності, але й закріпити навички через моделювання реальних ситуацій. Такий формат ефективний як для керівного складу, так і для спеціалістів середньої ланки, які безпосередньо стикаються з міжособистісними конфліктами [1; 11].

Інститут внутрішнього медіатора виступає як інструмент деескалації в конфліктах, які не можуть бути вирішені силами безпосереднього керівництва. Залучення нейтрального посередника підвищує рівень довіри до процесу врегулювання, особливо в ситуаціях, що мають емоційне чи ціннісне підґрунтя.

Формалізація процедур через внутрішні нормативні документи створює юридичну визначеність і закріплює порядок дій у спірних ситуаціях. Це знижує ризики необґрунтованих управлінських рішень і дозволяє працівникам чітко орієнтуватися в механізмах захисту власних прав.

Нарешті, корпоративний кодекс врегулювання конфліктів виконує роль морально-етичного орієнтира, що є особливо важливим у великих організаціях зі змішаним типом культури та багатофункціональним середовищем. Його

застосування сприяє формуванню єдиних стандартів поведінки, підвищенню взаємоповаги та прозорості внутрішньої комунікації [4; 26].

Таким чином, впровадження вказаних заходів у системі управління персоналом АТ «Укрзалізниця» створює умови для не лише оперативного, але й структурно обґрунтованого врегулювання конфліктів, що в перспективі сприятиме зростанню організаційної ефективності та згуртованості трудового колективу.

Таблиця 3.3

Рекомендований алгоритм врегулювання конфлікту в організації

Етап	Зміст етапу
Виявлення конфлікту	Фіксація ознак конфлікту: скарги, зниження продуктивності, напруженість у колективі
Діагностика конфліктної ситуації	Аналіз учасників, причин, типу конфлікту, його глибини й потенційних наслідків
Вибір стратегії врегулювання	Визначення оптимального підходу: переговори, медіація, адміністративне рішення тощо
Реалізація управлінського рішення	Проведення зустрічей, документування домовленостей, впровадження рішень у практику
Контроль та моніторинг результатів	Оцінка ефективності врегулювання, повторний зворотний зв'язок, аналіз ризику рецидиву

Представлений алгоритм врегулювання конфліктів відображає послідовну логіку управлінського втручання, що охоплює всі ключові етапи – від виявлення напруження в колективі до аналізу ефективності застосованих рішень. Його перевага полягає у цілісності та повторюваності, що дозволяє впровадити цей механізм як стандартну практику у діяльність керівників різного рівня.

Перший етап — виявлення конфлікту — має вирішальне значення, оскільки саме своєчасна фіксація симптомів (зниження ефективності,

емоційна напруженість, скарги) створює передумови для вчасного реагування. На великих підприємствах, таких як АТ «Укрзалізниця», де спостерігається складна вертикаль управління, цей етап має базуватися на автоматизованих системах зворотного зв'язку та індикаторах ризику [6; 27].

Другий етап — діагностика — забезпечує аналітичну основу для розуміння причин та структури конфлікту. Він вимагає участі HR-фахівців, соціологів або управлінського персоналу з відповідною підготовкою, здатного врахувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори [3, с. 116; 11].

На третьому етапі, який передбачає вибір стратегії, критично важливо забезпечити гнучкість та варіативність. Вибір між переговорами, медіацією, арбітражем чи адміністративним рішенням має базуватися не лише на інструкціях, але й на оцінці міжособистісної динаміки та організаційного контексту [24].

Реалізація обраної стратегії (четвертий етап) потребує фіксації всіх домовленостей та дій у внутрішній документації компанії, що особливо актуально для державного підприємства, яке діє в рамках жорсткого нормативно-правового регулювання. Це дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність та правову визначеність процесу врегулювання.

Завершальний етап — контроль — виконує функцію зворотного зв'язку, що дає змогу не лише перевірити результативність рішень, а й оновити внутрішні підходи до врегулювання конфліктів у майбутньому. Це дозволяє формувати корпоративну пам'ять організації, зменшити рецидивність та вдосконалити профілактичні заходи [26].

Таким чином, алгоритм, представлений у таблиці, виступає конструктивним інструментом для впровадження системного підходу до вирішення конфліктів у АТ «Укрзалізниця», забезпечуючи уніфікацію практик, мінімізацію помилок і зміцнення управлінської стабільності.

ВИСНОВКИ

Таким чином у процесі виконання курсової роботи було проведено теоретичне узагальнення, практичний аналіз та розробку прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктами в організаціях. На підставі отриманих результатів сформульовано такі висновки:

1. Конфлікти є невід’ємною складовою функціонування будь-якої соціально-економічної системи, зокрема підприємств, які діють в умовах постійної взаємодії індивідів та груп з різними інтересами, очікуваннями, цінностями. У сучасній теорії менеджменту конфлікт розглядається не лише як деструктивний чинник, а й як потенційне джерело розвитку, за умови правильного управління. Це вимагає науково обґрунтованих підходів до його вивчення та врегулювання.

2. Проведений у першому розділі аналіз показав, що конфлікти класифікуються за різними ознаками: рівнем прояву (міжособистісні, міжгрупові, організаційні), джерелами виникнення (ресурсні, ціннісні, ролеві, інформаційні), та динамікою розвитку. Розкрито сутність основних підходів до управління конфліктами – структурно-функціонального, поведінкового, когнітивного, соціально-психологічного та ситуаційного. Системна інтеграція цих підходів дозволяє менеджменту не лише долати конфлікти, а й ефективно їх трансформувати в позитивний ресурс змін.

3. У другому розділі проведено комплексну оцінку організаційно-економічних особливостей діяльності АТ «Укрзалізниця» – одного з найбільших роботодавців України, що характеризується високим рівнем ієрархічної складності, географічної розгалуженості та соціальної відповідальності. Аналіз кадрової динаміки, фінансових показників та внутрішніх комунікацій виявив тенденцію до зростання конфліктності через скорочення персоналу, нерівномірне навантаження, відсутність ефективних механізмів профілактики конфліктів. Основними чинниками, що провокують напругу, виявлено: обмеженість ресурсів, неузгодженість управлінських

рішень, психологічну несумісність, недосконалість комунікацій та нечіткий розподіл відповідальності.

4. Оцінка застосованих інструментів врегулювання конфліктів показала, що АТ «Укрзалізниця» має переважно реактивну модель управління конфліктами, яка зосереджена на вирішенні вже сформованих суперечностей. Такий підхід є малоефективним у довгостроковій перспективі, оскільки не враховує потреби в системній профілактиці, аналітичному моніторингу соціального клімату та інституціоналізації внутрішнього посередництва.

5. У третьому розділі було запропоновано напрями вдосконалення системи управління конфліктами, що включають: – розвиток внутрішніх каналів комунікації; – впровадження ролі медіатора (омбудсмена); – розробку алгоритмів раннього виявлення конфліктів; – навчання керівного складу навичкам фасилітації та управління емоціями; – створення корпоративного кодексу поведінки в конфліктних ситуаціях; – формалізацію процедур реагування через внутрішні регламенти та документи; – застосування кейсового підходу до навчання персоналу.

6. Створений алгоритм врегулювання конфлікту як логічна послідовність дій (виявлення, діагностика, вибір стратегії, реалізація, моніторинг) дозволяє уніфікувати управлінські процеси, зменшити ризики ескалації та підвищити відповідальність керівників на місцях. Його застосування може стати основою для розробки внутрішнього стандарту підприємства у сфері соціального менеджменту.

7. Застосування аналітичного підходу до оцінки ефективності заходів показало, що найбільший потенціал мають цифрові системи зворотного зв'язку, регулярний моніторинг соціального клімату та розвиток комунікаційної культури. Ці заходи є не лише профілактичними, а й стратегічно важливими для побудови довготривалих, довірчих відносин між працівниками та управлінською ланкою.

Таким чином, результати роботи підтверджують доцільність поєднання теоретичних положень конфліктології з практичними інструментами

сучасного менеджменту. Упровадження запропонованих рішень в діяльність АТ «Укрзалізниця» дозволить не лише ефективно врегульовувати конфлікти, а й сформувати культуру конструктивного діалогу, що є запорукою стабільності, згуртованості колективу та підвищення ефективності організаційної діяльності в умовах соціальної трансформації та економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О. В. Управління конфліктами в організаціях: сучасні підходи // Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. С. 45–52.
2. Гринько Т. В. Конфлікти в організаціях: причини та шляхи вирішення // Економіка та держава. 2020. С. 89–93.
3. Данилюк О. І. Психологічні аспекти управління конфліктами в трудових колективах // Психологія і суспільство. 2022. С. 112–118.
4. Євтушенко Н. М. Організаційна культура як фактор запобігання конфліктам на підприємстві // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2021. Вип. 45. С. 76–81.
5. Жукова І. П. Методи управління конфліктами в менеджменті // Бізнес Інформ. 2020. С. 134–139.
6. Звіт про управління АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua>.
7. Іванченко Л. С. Конфлікти в системі управління персоналом: теоретичний аспект // Економіка і організація управління. 2021. С. 56–61.
8. Карлова О. А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи менеджменту і маркетингу : підручник. Харків : Мадрид, 2020. 228 с.
9. Коваленко С. А. Аналіз причин виникнення конфліктів на підприємствах // Економіка та управління підприємствами. 2022. С. 98–103.
10. Козяр Л. В. Конфліктологія : навч. посіб. Львів : Новий Світ – 2000, 2020. 316 с.
11. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г. Менеджмент : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 432 с.
12. Литвиненко О. В. Стратегії вирішення конфліктів в організаціях // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. С. 65–70.

13. Мазаракі А. А., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Харків : Фоліо, 2021. 846 с.
14. Мельник Т. П. Роль комунікацій в управлінні конфліктами на підприємстві // Економіка і суспільство. 2021. С. 45–50.
15. Назаренко В. І. Профілактика конфліктів у трудових колективах // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. С. 112–117.
16. Олійник І. М. Конфлікти в організаціях: класифікація та причини виникнення // Економіка та держава. 2020. С. 85–89.
17. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник. 4-те вид., переробл. і доп. К. : Кондор, 2022. 528 с.
18. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua>
19. Петренко Ю. С. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. 2021. С. 123–128.
20. Петрушкевич А. В. Управління персоналом : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
21. Романенко Л. В. Конфлікти в організаціях: сучасні підходи до вирішення // Економіка і організація управління. 2022. С. 78–83.
22. Сидоренко Н. О. Психологічні аспекти управління конфліктами на підприємстві // Психологія і суспільство. 2020. С. 99–104.
23. Ткаченко О. І. Конфлікти в організаціях: причини та наслідки // Економіка та держава. 2021. С. 92–96.
24. Устименко В. П. Методи управління конфліктами в трудових колективах // Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. С. 58–63.
25. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 652 с.
26. Федулова Л. І. (ред.) Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2021. 536 с.

27. Фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2024 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/.
28. Хоменко С. І. Управління конфліктами в організаціях: теоретичні аспекти // Економіка і суспільство. 2021. № 26. С. 51–56.
29. Цимбал Л. М. Конфлікти в організаціях: причини та шляхи вирішення // Економіка та держава. 2022. С. 88–92.
30. Чорна О. В. Психологічні аспекти управління конфліктами в організаціях // Психологія і суспільство. 2020. С. 105–110.
31. Шевченко І. А. Конфлікти в організаціях: класифікація та причини виникнення // Економіка та держава. 2021. С. 90–94.
32. Яковенко Т. В. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства // Економіка і суспільство. 2022. С. 61–66.