

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Удосконалення управління конфліктами в процесі забезпечення стійкості
кадрового потенціалу підприємства ПРАТ «ЦГЗК»**

Виконала: студентка IV курсу,

групи МН-22

_____/ Пильник А. О. /
(підпис)

Керівник

_____/ Кравцов О.В. /
(підпис)

Нормоконтролер

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____/ Варава Л.М. /
(підпис)

Кривий Ріг

2026 р.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві

1.2 Організаційно-управлінські аспекти забезпечення стійкості кадрового потенціалу

1.3 Аналітичні підходи до оцінки рівня конфліктності та ефективності управління персоналом

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ЦГЗК»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз кадрового потенціалу

2.2 Оцінка системи управління конфліктами та її впливу на ефективність діяльності

2.3 Економічна ефективність заходів щодо удосконалення управління конфліктами

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1 Стратегічний аналіз середовища управління персоналом та конфліктів

3.2 Формування цілей розвитку системи управління конфліктами

3.3 Обґрунтування загальної та функціональної стратегії підприємства

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИОКРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічних викликів та високої конкуренції особливого значення набуває ефективне управління кадровим потенціалом підприємства. Одним із ключових факторів, що впливають на стабільність і продуктивність персоналу, є наявність та характер перебігу конфліктів у трудових колективах. Конфлікти можуть як негативно впливати на результати діяльності підприємства, спричиняючи зниження мотивації, плинність кадрів і погіршення психологічного клімату, так і виступати джерелом розвитку за умови їх ефективного управління.

Для промислових підприємств, зокрема ПРАТ «ЦГЗК», проблема удосконалення управління конфліктами є особливо актуальною, оскільки їх діяльність пов'язана зі складними виробничими процесами, високим рівнем відповідальності персоналу та значною залежністю від людського фактора. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу вимагає впровадження сучасних підходів до запобігання, діагностики та врегулювання конфліктів, що дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, зберегти кваліфіковані кадри та забезпечити його конкурентоспроможність.

Метою роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в процесі забезпечення стійкості кадрового потенціалу ПРАТ «ЦГЗК».

Для виконання мети кваліфікаційної роботи ставимо такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління конфліктами та формування кадрового потенціалу підприємства;
2. Здійснити аналіз стану управління конфліктами та кадрового потенціалу ПРАТ «ЦГЗК»;
3. Розглянути та впровадити стратегічні напрямки удосконалення управління конфліктами та розвитку кадрового потенціалу підприємства;

4. Здійснити висновки.

Об'єктом дослідження є процес управління кадровим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в системі забезпечення стійкості кадрового потенціалу ПРАТ «ЦГЗК».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві

У сучасних умовах господарювання ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти, попереджати та врегульовувати конфліктні ситуації. Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якої організації, оскільки в процесі трудової діяльності відбувається взаємодія працівників із різними інтересами, потребами, цінностями та поглядами. За відсутності належного управління конфлікти можуть негативно впливати на психологічний клімат у колективі, продуктивність праці та загальну ефективність підприємства.

Управління конфліктами виступає важливим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки суперечностей, а й використовувати їх як джерело розвитку організації. Рациональне врегулювання конфліктів сприяє покращенню комунікації між працівниками, підвищенню рівня згуртованості колективу та формуванню сприятливого робочого середовища. Саме тому питання теоретичних засад управління конфліктами набуває особливої актуальності в умовах сучасної конкуренції та постійних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства [8].

Теоретичне осмислення сутності конфліктів, причин їх виникнення, видів та методів управління ними є необхідною основою для формування ефективної системи управління персоналом. Дослідження підходів до управління конфліктами дозволяє визначити оптимальні механізми їх попередження та вирішення, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та підвищення результативності його діяльності. Тому вивчення теоретичних засад управління конфліктами має важливе значення як для розвитку управлінської науки, так і для практичної діяльності сучасних підприємств.

Воднік В.Д. [1] визначає конфлікт як форму гострого міжособистісного протистояння, що супроводжується свідомим обмеженням або приниженням потреб, інтересів і позицій іншої сторони.

Гранатуров В.М. та Шевчук О.Б. [5] трактують конфлікт як найбільш напружений спосіб подолання суттєвих суперечностей, які виникають у процесі взаємодії між сторонами та проявляються у формі протидії, що часто супроводжується негативними емоціями.

Козер Л.А. [6] розглядає конфлікт як боротьбу між цінностями, інтересами та прагненнями в умовах обмеженості ресурсів, влади чи статусу, у ході якої сторони намагаються послабити, обмежити або усунути позиції своїх опонентів.

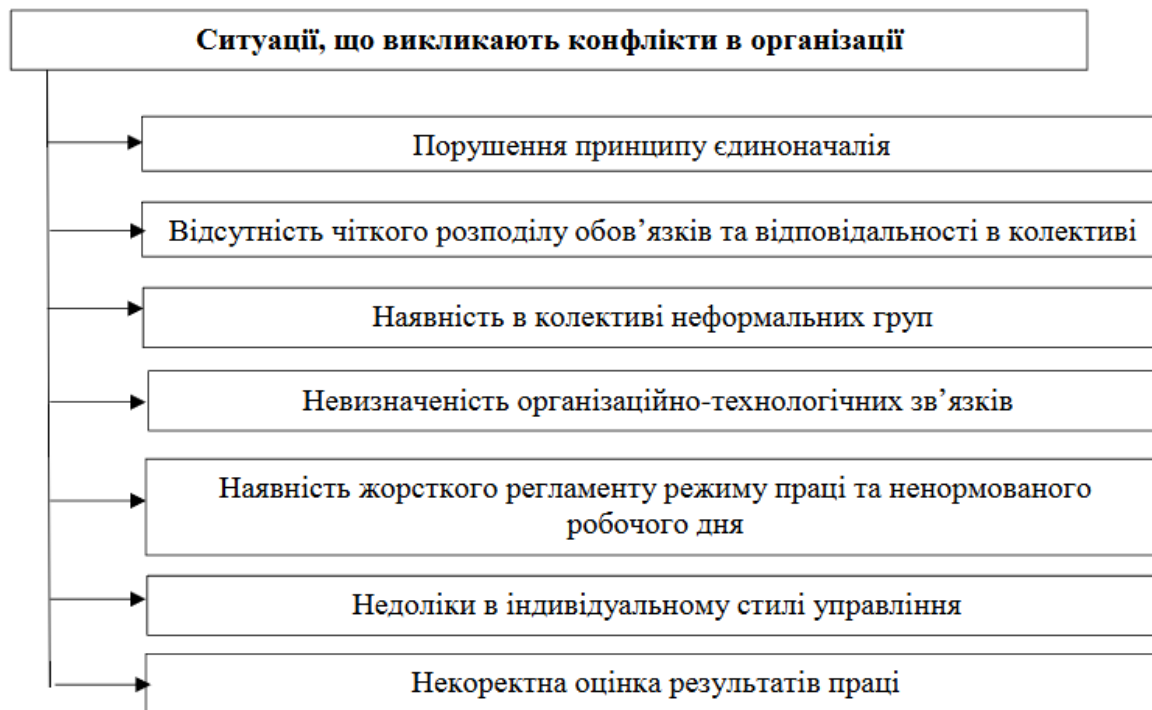


Рис. 1.1 – Ситуації, що викликають конфлікти на підприємстві [1]

Конфлікти в організації виникають під впливом різних управлінських, організаційних та соціально-психологічних чинників. Однією з найбільш поширених причин є порушення принципу єдиноначальності. У такій ситуації

працівник може отримувати суперечливі вказівки від декількох керівників одночасно, що створює плутанину в роботі, викликає напруження та незадоволення. Відсутність чіткої вертикалі управління часто призводить до втрати дисципліни та погіршення взаємовідносин між працівниками і керівництвом.

Важливим джерелом конфліктів також є відсутність чіткого розподілу обов'язків і відповідальності в колективі. Якщо працівники не розуміють меж своїх функцій або декілька осіб виконують однакові завдання, виникають суперечки щодо відповідальності за результати роботи. Це спричиняє взаємні претензії, зниження продуктивності праці та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Причиною конфліктних ситуацій може бути й наявність у колективі неформальних груп. Такі групи формуються на основі особистих симпатій, спільних інтересів чи неофіційного авторитету окремих працівників. Неформальні лідери інколи можуть впливати на думку колективу більше, ніж офіційне керівництво, що стає причиною суперечностей, боротьби за вплив та поділу працівників на окремі угруповання [3].

Не менш важливою проблемою є невизначеність організаційно-технологічних зв'язків. Недостатньо налагоджена взаємодія між структурними підрозділами, нечітка система передачі інформації чи порушення виробничих процесів часто викликають непорозуміння між працівниками. У результаті виникають взаємні звинувачення у помилках, затримках виконання роботи та неефективній діяльності підприємства [7].

Конфлікти також можуть бути спричинені жорстким регламентом праці та ненормованим робочим днем. Надмірний контроль, постійне перевантаження працівників, відсутність належного відпочинку та високий рівень стресу негативно впливають на психологічний стан персоналу. У таких умовах працівники стають більш емоційними, дратівливими та схильними до суперечок.

Суттєвим чинником виникнення конфліктів є недоліки в індивідуальному стилі управління керівника. Авторитарний стиль керівництва, ігнорування думки працівників, несправедливе ставлення або надмірна критика можуть викликати невдоволення колективу. Водночас недостатня вимогливість чи невміння організувати роботу також здатні стати причиною напружених відносин у колективі [6].

Окрему увагу слід приділити некоректній оцінці результатів праці працівників. Якщо система оцінювання є необ'єктивною або працівники вважають її несправедливою, це викликає образи, втрату мотивації та зниження довіри до керівництва. Особливо гостро конфлікти виникають у випадках, коли винагороди чи покарання не відповідають реальним результатам роботи.

Таким чином, конфлікти на підприємстві виникають під впливом комплексу внутрішніх організаційних причин. Для їх попередження необхідно забезпечити чіткий розподіл обов'язків, удосконалити систему управління, створити сприятливий психологічний клімат та впровадити справедливую систему оцінювання праці. Ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності праці, згуртованості колективу та стабільному розвитку підприємства.

Управління конфліктами являє собою процес цілеспрямованого впливу на причини виникнення конфліктної ситуації та на поведінку її учасників з метою зменшення напруженості й усунення суперечностей. Воно передбачає застосування різних методів і заходів для попередження, регулювання та вирішення конфліктів на всіх етапах їх розвитку. Таким чином, управління конфліктами охоплює будь-яке свідоме втручання у перебіг конфлікту з метою досягнення конструктивного результату [1].

Стратегії управління конфліктами на підприємстві: [7]

1.Формування системи управління конфліктами. Розроблення внутрішніх правил і процедур дій у разі виникнення конфліктних ситуацій, визначення

функцій керівництва та працівників, а також способів врегулювання суперечок у колективі.

2.Проведення навчань із медіації та розвитку комунікативних умінь. Організація тренінгів для працівників з метою вдосконалення навичок спілкування, конструктивного вирішення спорів і запобігання ескалації конфліктів.

3.Впровадження системи контролю за конфліктними ситуаціями. Створення механізму постійного аналізу атмосфери в колективі для своєчасного виявлення проблем і недопущення загострення конфліктів.

4.Застосування механізмів оперативного реагування на конфлікти. Використання спеціальних інструментів, зокрема «гарячих ліній» або спеціальних комісій, які забезпечують швидке реагування та підтримку учасників конфлікту.

5.Організація командних заходів і тренінгів. Проведення спільних навчань та командоутворюючих заходів для покращення взаємодії між працівниками, підвищення рівня довіри та зниження напруженості в колективі.

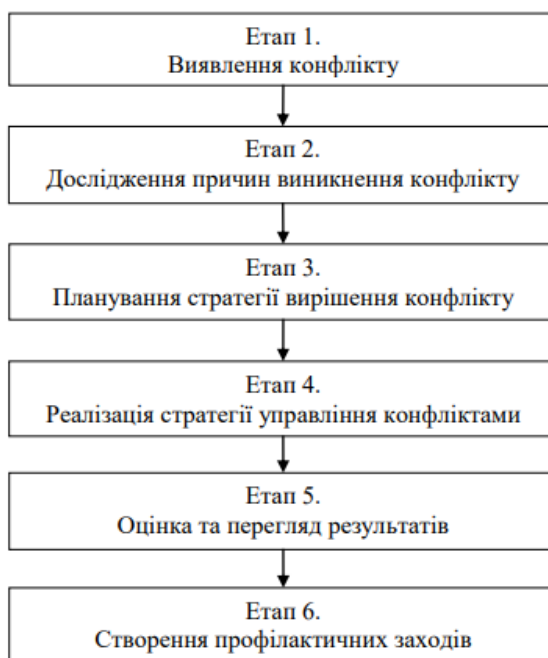


Рис. 1.2 –Етапи управління конфліктами на підприємстві [2]

Першим етапом управління конфліктами є своєчасне виявлення конфліктної ситуації в колективі. На цьому етапі керівництво підприємства або відповідальні особи аналізують поведінку працівників, рівень напруженості у взаємовідносинах та наявність суперечностей між окремими працівниками чи групами. Вчасне розпізнавання конфлікту дозволяє запобігти його загостренню та негативному впливу на діяльність підприємства.

Після виявлення конфлікту важливим завданням є визначення причин його виникнення. Для цього аналізуються обставини, які спричинили суперечності, інтереси та мотиви учасників конфлікту, а також фактори внутрішнього й зовнішнього середовища. Дослідження причин дає змогу зрозуміти сутність проблеми та обрати найбільш ефективні методи її вирішення.

На цьому етапі формується план дій щодо врегулювання конфліктної ситуації. Керівництво визначає оптимальні методи управління конфліктом, способи взаємодії з його учасниками та можливі шляхи досягнення компромісу. Планування стратегії передбачає врахування особливостей конфлікту, інтересів сторін та можливих наслідків прийнятих рішень.

Даний етап полягає у практичному застосуванні обраних методів і заходів для врегулювання конфлікту. Це може включати проведення переговорів, медіацію, зміну умов праці, розподіл обов'язків або інші управлінські дії. Головною метою реалізації стратегії є зниження рівня напруженості та досягнення конструктивного вирішення конфлікту.

Після завершення заходів щодо врегулювання конфлікту здійснюється оцінка отриманих результатів. Аналізується ефективність застосованих методів, рівень задоволеності учасників конфлікту та вплив прийнятих рішень на роботу колективу. За потреби керівництво може переглянути обрану стратегію та внести відповідні корективи для підвищення ефективності управління конфліктами.

Заключним етапом є розроблення та впровадження заходів, спрямованих на попередження виникнення конфліктів у майбутньому. До таких заходів

належать удосконалення системи комунікації, формування сприятливого психологічного клімату, проведення тренінгів та підвищення рівня корпоративної культури. Профілактика конфліктів сприяє стабільній роботі підприємства та покращенню взаємовідносин у колективі.

1.2 Організаційно-управлінські аспекти забезпечення стійкості кадрового потенціалу

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та швидких змін на ринку праці особливого значення набуває забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства. Саме персонал є основою ефективного функціонування організації, оскільки від рівня професійної підготовки, мотивації та здатності працівників адаптуватися до змін залежить результативність діяльності підприємства. Тому організаційно-управлінські аспекти формування та підтримки кадрового потенціалу стають важливим напрямом сучасного менеджменту.

Основною метою розвитку кадрового потенціалу підприємства та підтримання його стійкості є створення таких професійних і кваліфікаційних вимог, системи мотивації, умов праці та загального робочого середовища, які забезпечують працівникам можливість результативно виконувати свої функції, постійно вдосконалювати професійні вміння та набувати практичного досвіду. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності праці та зростанню продуктивності діяльності підприємства [9, с. 44; 11, с. 276; 14, с. 194]. Важливу роль у цьому процесі відіграє система управління персоналом, яка охоплює планування кадрової політики, організацію праці, мотивацію, оцінювання результатів діяльності та розвиток корпоративної культури

Механізми забезпечення стійкості кадрового потенціалу спрямовані на підвищення стабільності трудового колективу, зниження плинності кадрів і формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Ефективне управління персоналом дає можливість своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підтримувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати його довгостроковий розвиток. Саме тому дослідження організаційно-управлінських аспектів забезпечення стійкості кадрів набуває першочергового значення для промислових гігантів.

Основна мета розвитку кадрового потенціалу підприємства визначає ключові завдання та принципи системи управління персоналом. Ці принципи являють собою сукупність правил, норм і базових положень, якими повинні керуватися менеджери та спеціалісти у процесі роботи з кадрами. Розвиток кадрового потенціалу пов'язаний із реалізацією стратегічних напрямів діяльності підприємства, зокрема формуванням та впровадженням кадрової політики. У межах такої політики принципи управління персоналом відображають закономірності соціально-економічного розвитку, враховують рекомендації психології, менеджменту та організації праці, що забезпечує ефективне регулювання й координацію трудової діяльності працівників.

До загальних принципів формування кадрового потенціалу належать: [5]

1.Принцип системності ґрунтується на розумінні кадрового потенціалу як єдиної взаємопов'язаної та динамічної системи, яка охоплює всі категорії персоналу підприємства та спрямована на ефективне формування і використання людського капіталу.

2.Принцип рівних можливостей відображає сучасні тенденції соціально-економічного розвитку суспільства. У країнах із розвиненою економікою цей принцип активно застосовується під час добору та розстановки персоналу незалежно від соціального статусу, національності чи інших особливостей працівників [11].

3.Принцип поваги до людини передбачає такий підхід до управління, за якого інтереси та потреби працівників займають важливе місце серед пріоритетів організації. Його реалізація проявляється у створенні рівних умов праці для всіх співробітників, колективній відповідальності за результати діяльності, а також у наданні працівникам певної самостійності під час виконання своїх функцій. При цьому функціональні обов'язки можуть змінюватися відповідно до потреб управління та умов діяльності підприємства [14].

4.Принцип правового та соціального захисту полягає у дотриманні законодавчих норм і правових актів у сфері трудових відносин, адміністративного, цивільного та господарського права. Окрім базових принципів, важливе значення мають і спеціальні принципи формування кадрового потенціалу, серед яких виділяють принцип оптимізації кадрового потенціалу, принцип комплементарності управлінських ролей та принцип створення унікального кадрового потенціалу підприємства [12].

5.Принцип оптимізації кадрового потенціалу, або орієнтації на професійне ядро персоналу, базується на тому, що основу кадрового потенціалу становлять професійні здібності працівників, які забезпечують підприємству конкурентні переваги. Саме сукупність знань, навичок і професійного досвіду працівників дозволяє підприємству ефективно виконувати стратегічні завдання, впроваджувати сучасні продукти та послуги й утримувати стійкі позиції на ринку. Завдяки цьому кадровий потенціал стає одним із головних чинників успішної діяльності та розвитку підприємства [3].

Конфлікти в трудовому колективі є одним із важливих чинників, що можуть негативно впливати на забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства. Наявність суперечностей між працівниками, керівництвом або окремими структурними підрозділами призводить до погіршення психологічного клімату, зниження мотивації персоналу та ефективності праці. У результаті це

може спричинити зростання плинності кадрів, втрату кваліфікованих працівників і послаблення кадрового потенціалу підприємства загалом.

Важливу роль у забезпеченні стійкості кадрового потенціалу підприємства відіграє HR-відділ, який здійснює комплекс заходів щодо формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку персоналу та підтримання стабільності трудового колективу. В умовах сучасних економічних викликів, високої конкуренції на ринку праці та зростання рівня невизначеності саме система управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства [19].

Особливого значення набуває діяльність HR-служби щодо попередження конфліктних ситуацій, зниження плинності кадрів та створення умов для професійного розвитку працівників. Ефективна кадрова політика сприяє не лише збереженню кадрового потенціалу, а й підвищенню продуктивності праці, лояльності персоналу та конкурентоспроможності підприємства загалом. У зв'язку з цим HR-менеджери повинні забезпечувати виконання таких основних завдань: [21]

1.Розробляти та впроваджувати інструкції і алгоритми дій для працівників у надзвичайних або кризових ситуаціях, що сприятиме підвищенню рівня безпеки та зниженню ризиків для персоналу.

2.Здійснювати систематичний моніторинг ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати продуктивність працівників, своєчасно виявляти проблемні аспекти та раціонально розподіляти робоче навантаження.

3.Забезпечувати працівникам доступ до психологічної підтримки та консультацій, спрямованих на подолання стресових ситуацій, професійного вигорання та емоційного напруження.

4.Створювати комфортні та безпечні умови праці як у традиційному, так і в дистанційному форматі роботи, забезпечуючи необхідні ресурси для виконання посадових обов'язків.

5.Сприяти розвитку ефективних комунікацій та взаємодії між працівниками, формуючи атмосферу довіри, взаємоповаги та командної роботи.

6.Здійснювати своєчасне виявлення, моніторинг та аналіз конфліктних ситуацій у трудовому колективі з метою запобігання їх ескалації та мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства.

7.Впроваджувати сучасні методи управління конфліктами, зокрема медіацію, переговорні практики та механізми зворотного зв'язку, що сприятиме підтриманню соціальної стабільності, зниженню плинності кадрів і зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Ефективне управління конфліктами сприяє підтриманню стабільності трудового колективу, формуванню сприятливих умов праці та підвищенню рівня взаємодії між працівниками. Саме тому в сучасних умовах важливого значення набувають організаційно-управлінські аспекти забезпечення стійкості кадрового потенціалу, які передбачають не лише розвиток професійних якостей персоналу, а й створення ефективної системи попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

1.3 Аналітичні підходи до оцінки рівня конфліктності та ефективності управління персоналом

У сучасних умовах діяльності підприємств ефективне управління персоналом неможливе без постійного аналізу рівня конфліктності в трудовому колективі. Конфлікти суттєво впливають на продуктивність праці, мотивацію працівників, психологічний клімат та загальну ефективність функціонування

організації. Саме тому важливого значення набуває використання аналітичних підходів, які дозволяють своєчасно виявляти причини виникнення конфліктних ситуацій та оцінювати їх вплив на діяльність підприємства.

Оцінка рівня конфліктності передбачає дослідження соціально-психологічного стану колективу, характеру взаємовідносин між працівниками та керівництвом, а також визначення факторів, що провокують суперечності в організації. Для цього застосовуються різноманітні методи аналізу, серед яких анкетування, опитування, спостереження, експертні оцінки, аналіз кадрових показників і результатів діяльності персоналу. Використання таких підходів дає можливість отримати об'єктивну інформацію про стан управління персоналом і виявити проблемні аспекти в роботі підприємства.

Водночас аналітичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом дозволяють визначити рівень результативності кадрової політики, системи мотивації, організації праці та методів управління трудовим колективом. Аналіз цих показників сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на зниження конфліктності, покращення соціально-психологічного клімату та забезпечення стійкого розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Для визначення рівня конфліктності на підприємстві використовуються різні аналітичні методи, які дозволяють оцінити психологічний клімат у колективі, виявити причини суперечностей та визначити рівень ефективності взаємодії між працівниками. Застосування таких методів дає можливість своєчасно виявляти проблеми в системі управління персоналом і запобігати розвитку конфліктних ситуацій.

Одним із найбільш поширених методів є анкетування працівників. Цей метод передбачає проведення опитувань за допомогою спеціально розроблених анкет, які містять питання щодо взаємовідносин у колективі, стилю керівництва, рівня задоволеності умовами праці та причин виникнення конфліктів.

Анкетування дозволяє отримати узагальнену інформацію про стан трудового колективу та виявити основні фактори напруженості.

Важливим методом є інтерв'ю та бесіди з працівниками. Під час особистого спілкування керівництво або фахівці з управління персоналом можуть детальніше дослідити причини конфліктів, з'ясувати емоційний стан працівників і визначити проблеми, які не завжди виявляються під час письмових опитувань. Цей метод допомагає краще зрозуміти особливості міжособистісних відносин у колективі.

Ефективним способом оцінки конфліктності є метод спостереження. Він полягає у вивченні поведінки працівників у процесі виконання професійних обов'язків, аналізі їх взаємодії та реакцій у різних робочих ситуаціях. Спостереження дозволяє виявити приховані конфлікти, напруженість між окремими працівниками або групами, а також оцінити рівень згуртованості колективу.

Для аналізу міжособистісних відносин часто застосовується соціометричний метод. Його сутність полягає у визначенні соціальних зв'язків між працівниками, рівня взаємної довіри та авторитету в колективі. За допомогою цього методу можна виявити неформальних лідерів, ізольованих працівників або групи, між якими існують суперечності.

Одним із важливих аналітичних підходів є аналіз кадрових показників підприємства. До таких показників належать рівень плинності кадрів, кількість прогулів, запізнень, дисциплінарних порушень, скарг працівників та випадків звільнення. Значне зростання цих показників часто свідчить про наявність конфліктів або несприятливого психологічного клімату в організації.

Також для оцінки рівня конфліктності використовують психологічне тестування працівників. За допомогою спеціальних психологічних методик визначають рівень стресостійкості, схильність до конфліктної поведінки, особливості характеру та емоційного стану персоналу. Результати тестування

допомагають керівництву краще організовувати роботу колективу та обирати ефективні методи управління.

Важливим методом є експертна оцінка, яка передбачає залучення керівників, психологів або фахівців з управління персоналом для аналізу рівня конфліктності в колективі. Експерти оцінюють взаємовідносини між працівниками, ефективність комунікації та рівень організаційної культури на підприємстві.

Оцінка рівня конфліктності та ефективності управління персоналом потребує застосування комплексу аналітичних підходів, які дозволяють виявити взаємозв'язки між соціально-психологічними та економічними показниками діяльності підприємства. Використання економічного аналізу, статистичних методів та економіко-математичного моделювання забезпечує об'єктивну оцінку стану кадрового потенціалу та результативності управлінських рішень.

Аналіз здійснюватиметься у три етапи:

1. Техніко-економічна оцінка діяльності ПрАТ «ЦГЗК», яка передбачає дослідження основних показників господарської діяльності підприємства, чисельності персоналу, продуктивності праці та кадрового складу.

2. Розрахунок кореляційної залежності між рівнем конфліктності та показниками руху персоналу, насамперед плинністю кадрів, що дозволить визначити силу та напрям впливу конфліктів на кадрову стабільність підприємства.

3. Оцінка резервів підвищення ефективності управління персоналом та зниження конфліктності, що стане основою для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

Для аналізу кадрових процесів доцільно використовувати систему відносних показників руху персоналу. Найбільш поширеними є коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт обороту по прийому та коефіцієнт обороту по вибуттю.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сз}}} * 100 \%$$

де:

$Ч_{\text{зв}}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням або з причин, пов'язаних із порушенням трудової дисципліни;

$Ч_{\text{сз}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому розраховується за формулою:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{прийм}}}{Ч_{\text{сз}}} * 100 \%$$

де:

$Ч_{\text{прийм}}$ – чисельність працівників, прийнятих на роботу протягом аналізованого періоду;

$Ч_{\text{сз}}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю визначається таким чином:

$$K_{\text{виб}} = \frac{Ч_{\text{виб}}}{Ч_{\text{сз}}} * 100 \%$$

де:

$Ч_{\text{виб}}$ – чисельність працівників, які вибули з підприємства протягом звітного періоду.

Для виявлення взаємозв'язку між конфліктністю в колективі та кадровими показниками у дослідженні буде використано кореляційний аналіз. Основним інструментом оцінки виступатиме коефіцієнт кореляції Пірсона, який розраховується за формулою:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

де:

r – коефіцієнт кореляції Пірсона;

x_i – значення показника конфліктності;

y_i – значення показника плинності кадрів;

$\bar{x}, \bar{y}$ – середні значення відповідних показників.

Значення коефіцієнта кореляції змінюється в межах від -1 до $+1$. Додатне значення свідчить про прямий зв'язок між показниками, від'ємне – про обернений, а значення, близьке до нуля, вказує на відсутність суттєвої залежності.

Для інтерпретації результатів буде використано шкалу Чеддока:

Значення коефіцієнта кореляції	Характеристика зв'язку
0,1–0,3	слабкий
0,3–0,5	помірний
0,5–0,7	відчутний
0,7–0,9	високий
0,9–1,0	дуже високий

Застосування кореляційного аналізу у другому розділі роботи дозволить оцінити наявність та силу зв'язку між рівнем конфліктності на ПрАТ «ЦГЗК» і показниками плинності кадрів, що дасть змогу обґрунтувати вплив соціально-психологічного клімату на стабільність кадрового потенціалу підприємства.

Отже, комплекс аналітичних підходів та економіко-математичних методів, зокрема кореляційний аналіз, забезпечить об'єктивну оцінку рівня конфліктності, кадрової стабільності та ефективності управління персоналом. Запропонований методичний підхід буде покладено в основу практичного дослідження стану

управління конфліктами та стійкості кадрового потенціалу ПрАТ «ЦГЗК» у другому розділі роботи.

Таким чином, використання різних методів оцінки рівня конфліктності дозволяє комплексно аналізувати стан трудового колективу, своєчасно виявляти причини виникнення конфліктів та розробляти ефективні заходи щодо їх попередження і врегулювання. Це сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню мотивації працівників та ефективності управління персоналом.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ЦГЗК»

2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз кадрового потенціалу

Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є одним із провідних підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що здійснює діяльність у сфері видобутку та збагачення залізної руди. Підприємство зареєстроване 17 січня 1997 року та станом на червень 2026 року має чинний статус юридичної особи. Статутний капітал товариства становить 296,635 млн грн, що свідчить про значний масштаб його господарської діяльності та виробничого потенціалу. Організаційно-правова форма підприємства – приватне акціонерне товариство.



Рис. 2.1 – Загальний вигляд підприємства ПАТ «ЦГЗК»

Керівництво діяльністю комбінату здійснює генеральний директор Тонєв Ігор Михайлович, який діє відповідно до положень статуту підприємства. Право підпису документів та представництва інтересів товариства також надано Шевцову Андрію Олександровичу. ПАТ «ЦГЗК» відоме не лише на

внутрішньому ринку, а й за його межами, що підтверджується наявністю офіційної англomовної назви підприємства – Private Joint Stock Company Central Iron Ore Enrichment Works (PJSC Central GOK).

Основним видом економічної діяльності товариства є добування залізних руд. Водночас підприємство здійснює широкий спектр супутніх видів діяльності, пов'язаних із будівництвом, ремонтом і технічним обслуговуванням обладнання та транспортних засобів, обробленням металів, поводженням із відходами, оптовою та роздрібною торгівлею, а також наданням транспортних і освітніх послуг. Така диверсифікація напрямів роботи забезпечує комплексне функціонування виробничого процесу, сприяє підвищенню ефективності діяльності комбінату та зміцнює його конкурентні позиції на ринку залізорудної продукції.

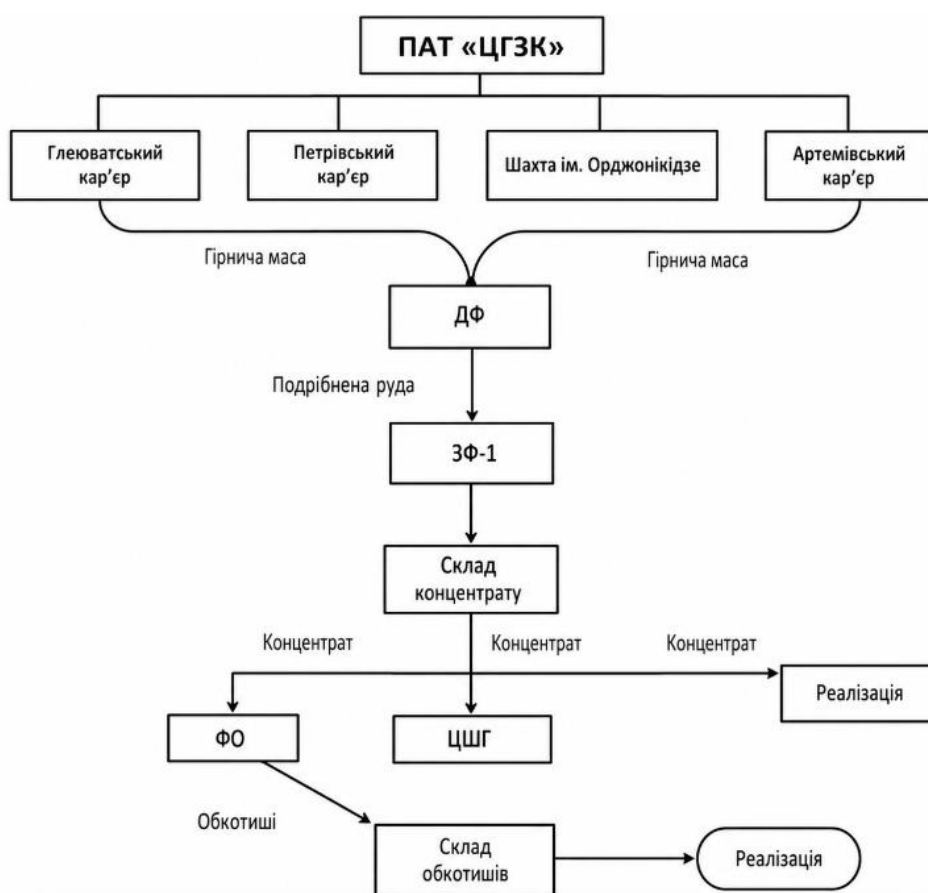


Рис. 2.1 – Виробнича структура підприємства ПАТ «ЦГЗК»

Виробнича структура ПАТ «ЦГЗК» побудована за принципом послідовного технологічного циклу, що забезпечує безперервний рух сировини від видобутку до реалізації готової продукції. Основними джерелами залізорудної сировини є Глеюватський, Петрівський та Артемівський кар'єри, а також шахта ім. Орджонікідзе. Видобута гірнича маса надходить на дробильну фабрику, де здійснюється її первинна підготовка та подрібнення для подальшого збагачення.

Після дроблення підготовлена руда спрямовується на збагачувальну фабрику, де відбувається відокремлення корисних компонентів від пустої породи та формування концентрату. Отриманий концентрат накопичується на складі, що дозволяє забезпечити рівномірне постачання продукції на наступні стадії виробництва. Така організація технологічного процесу сприяє стабільності виробництва та ефективному використанню виробничих потужностей підприємства.

Частина концентрату може реалізовуватися безпосередньо споживачам, а інша частина направляється на фабрику огрудкування та цех шихтопідготовки. У процесі огрудкування виробляються обкотиші, які після накопичення на спеціалізованому складі відвантажуються замовникам. Наведена виробнича структура відображає повний цикл переробки залізорудної сировини на ПАТ «ЦГЗК» і демонструє взаємозв'язок між видобувними, переробними та збутовими підрозділами підприємства.

Таблиця 2.1 – Виробництво основних видів продукції ПАТ «ЦГЗК» у 2021–2025 рр., тис. т

Рік	Залізорудний концентрат	Темп зміни, %	Обкотиші	Темп зміни, %
2021	4 812,4	100,0	2 263,7	100,0
2022	3 764,8	78,2	1 758,3	77,7

2023	3 986,5	105,9	1 894,6	107,8
2024	4 327,9	108,6	2 187,4	115,5
2025	4 564,2	105,5	2 294,8	104,9

Динаміки виробництва основних видів продукції ПРАТ «ЦГЗК» у 2021–2025 рр. свідчить про значний вплив зовнішніх економічних та воєнних чинників на результати діяльності підприємства. У 2021 році комбінат працював у відносно стабільних умовах, що забезпечило високі обсяги виробництва залізорудного концентрату та обкотишів. Цей рік можна вважати базовим для подальшого порівняння показників, оскільки підприємство функціонувало без суттєвих обмежень виробничого та логістичного характеру.

У 2022 році відбулося різке скорочення обсягів виробництва, що було зумовлено початком повномасштабних воєнних дій на території України. Порушення логістичних ланцюгів, обмеження роботи морських портів, зростання витрат на транспортування продукції та нестабільність енергозабезпечення негативно вплинули на діяльність комбінату. У результаті підприємство було змушене знизити завантаження виробничих потужностей, що призвело до суттєвого зменшення випуску концентрату та обкотишів порівняно з попереднім роком.

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення виробничої діяльності ПРАТ «ЦГЗК». Адаптація підприємства до нових умов господарювання, пошук альтернативних логістичних маршрутів та стабілізація роботи виробничих підрозділів сприяли збільшенню обсягів випуску продукції. У 2024 році тенденція до зростання посилилася завдяки підвищенню рівня завантаження виробничих потужностей та покращенню умов реалізації продукції на зовнішніх ринках.

У 2025 році виробництво продовжило зростати, поступово наближаючись до довоєнного рівня. Це свідчить про достатньо високий рівень адаптивності

підприємства до складних умов функціонування та його здатність відновлювати виробничий потенціал навіть в умовах тривалої економічної нестабільності.

Таблиця 2.2 – Активи підприємства ПАТ «ЦГЗК»

Показник	2023	2024	2025
Нематеріальні активи	19 916	17 056	15 067
первісна вартість	77 462	77 407	77 850
накопичена амортизація	57 546	60 351	62 783
Довгострокова дебіторська заборгованість	3 362	3 082	2 802
Виробничі запаси	306 676	276 552	260 104
Незавершене виробництво	37 479	111 111	155 576
Готова продукція	399 617	33 393	435 940
Гроші та їх еквіваленти	104 051	856 616	26 664
Інші оборотні активи	55 686	57 969	9 498

Джерело: складено автором на основі [16,17,18]

Вартість нематеріальних активів поступово зменшувалася з 19 916 тис. грн у 2023 році до 15 067 тис. грн у 2025 році. Таке скорочення пояснюється насамперед збільшенням суми накопиченої амортизації, яка за досліджуваний період зросла з 57 546 тис. грн до 62 783 тис. грн. Водночас первісна вартість нематеріальних активів залишалася майже незмінною, що свідчить про відсутність значних інвестицій у придбання нових нематеріальних ресурсів.

Довгострокова дебіторська заборгованість демонструє тенденцію до поступового зменшення: з 3 362 тис. грн у 2023 році до 2 802 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про покращення роботи підприємства щодо повернення довгострокових боргів або скорочення обсягів таких операцій. Виробничі запаси також зменшилися на 46 572 тис. грн, що може бути наслідком більш ефективного використання матеріальних ресурсів або скорочення обсягів закупівель сировини. Разом з тим спостерігається значне збільшення незавершеного виробництва, яке зросло більш ніж у чотири рази – з 37 479 тис.

грн до 155 576 тис. грн. Це свідчить про накопичення продукції на стадії виробничого процесу та може бути пов'язано зі збільшенням обсягів переробки сировини або затримками у завершенні виробничого циклу.

Особливу увагу привертають зміни у вартості готової продукції та грошових коштів. У 2024 році залишки готової продукції різко скоротилися до 33 393 тис. грн порівняно з 399 617 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про активну реалізацію продукції. Проте вже у 2025 році цей показник зріс до 435 940 тис. грн, що вказує на накопичення готової продукції на складах. Значні коливання спостерігаються і щодо грошових коштів та їх еквівалентів: у 2024 році їх обсяг збільшився до 856 616 тис. грн, однак у 2025 році скоротився до 26 664 тис. грн. Така ситуація може бути пов'язана зі здійсненням значних виплат, інвестицій або погашенням зобов'язань. Загалом структура активів підприємства характеризується нестабільністю окремих оборотних активів, що свідчить про вплив змін ринкової кон'юнктури та виробничо-господарської діяльності на фінансовий стан ПАТ «ЦГЗК».

Таблиця 2.3 – Пасив підприємства ПАТ «ЦГЗК»

Показник	2023	2024	2025
Власний капітал	296 635	296 635	296 635
Капітал у дооцінках	1 088 087	4 595 759	3 939 620
Додатковий капітал	239 338	239 338	239 338.
Емісійний дохід	103 628	103 628	103 628
Резервний капітал	73 238	73 238	73 238
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	9 393 672	9 003 722	2 708 151

Джерело: складено автором на основі [16,17,18]

Основним джерелом фінансування діяльності підприємства залишається власний капітал. При цьому його статутна складова протягом усього досліджуваного періоду не змінювалася і становила 296 635 тис. грн, що свідчить

про відсутність додаткових емісій акцій або змін у розмірі статутного капіталу. Також незмінними залишалися показники додаткового капіталу, емісійного доходу та резервного капіталу, що характеризує стабільність структури власних фінансових ресурсів підприємства.

Найбільш суттєві зміни відбулися у складі капіталу в дооцінках. У 2024 році його величина зросла з 1 088 087 тис. грн до 4 595 759 тис. грн, що може бути пов'язано з проведенням переоцінки основних засобів та інших необоротних активів в умовах зміни ринкової вартості майна підприємства. Проте у 2025 році цей показник дещо скоротився до 3 939 620 тис. грн, хоча й залишився значно вищим за рівень 2023 року. Це свідчить про вагомую роль переоцінених активів у формуванні власного капіталу підприємства.

Окремої уваги заслуговує динаміка нерозподіленого прибутку. У 2023 році його обсяг становив 9 393 672 тис. грн, у 2024 році відбулося незначне скорочення до 9 003 722 тис. грн, тоді як у 2025 році показник різко зменшився до 2 708 151 тис. грн. Таке скорочення може свідчити про отримання збитків у звітному періоді, спрямування значної частини прибутку на покриття витрат або фінансування діяльності підприємства. Загалом структура пасиву ПАТ «ЦГЗК» характеризується переважанням власного капіталу, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, однак суттєве зменшення нерозподіленого прибутку у 2025 році може свідчити про погіршення фінансових результатів та потребує більш детального дослідження причин таких змін.

Таблиця 2.4 – Фінансові показники діяльності підприємства ПАТ «ЦГЗК»

Показник	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 852 828	15 830 022	15 988 004

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 852 917	12 567 425.	14 333 758
Валовий: прибуток	999 911	3 262 597	1 654 246
Адміністративні витрати	169 514	131 091	84 869
Витрати на збут	1 860 415	3 653 173	3 416 508
Інші операційні витрати	1 250 311	351 635	2 080 680
Витрати (дохід) з податку на прибуток	171 886	131 056	747 807

Джерело: складено автором на основі [16,17,18]

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції. Так, у 2024 році порівняно з 2023 роком дохід збільшився на 5 977 194 тис. грн та досяг 15 830 022 тис. грн. У 2025 році також відбулося незначне зростання до 15 988 004 тис. грн. Така динаміка може свідчити про збільшення обсягів реалізації продукції та поступове відновлення ринкової активності підприємства.

Разом із зростанням доходу збільшувалася і собівартість реалізованої продукції. Якщо у 2023 році вона становила 8 852 917 тис. грн, то у 2025 році вже досягла 14 333 758 тис. грн. Незважаючи на це, у 2024 році підприємству вдалося суттєво наростити валовий прибуток до 3 262 597 тис. грн, що більш ніж утричі перевищує показник 2023 року. Однак у 2025 році валовий прибуток скоротився до 1 654 246 тис. грн. Це свідчить про те, що темпи зростання витрат почали випереджати темпи збільшення доходів, що негативно вплинуло на ефективність основної діяльності підприємства.

Варто відзначити зміни в структурі витрат підприємства. Адміністративні витрати протягом аналізованого періоду поступово скорочувалися і у 2025 році становили лише 84 869 тис. грн, що можна оцінити як позитивну тенденцію з точки зору оптимізації управлінських витрат. Водночас витрати на збут залишалися досить високими та у 2025 році склали 3 416 508 тис. грн, що свідчить про значні витрати на транспортування та реалізацію продукції. Крім того,

суттєво зросли інші операційні витрати, які у 2025 році досягли 2 080 680 тис. грн проти 351 635 тис. грн у 2024 році. Таке збільшення могло бути пов'язане з додатковими виробничими витратами, курсовими різницями або іншими непередбаченими витратами.

Окремої уваги заслуговує показник витрат з податку на прибуток. У 2025 році він зріс до 747 807 тис. грн, що значно перевищує рівень попередніх років. Це може свідчити як про зміни у податковому законодавстві, так і про особливості формування фінансового результату підприємства. Загалом проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ПАТ «ЦГЗК» у 2023–2025 роках забезпечувало зростання обсягів реалізації продукції, однак одночасне підвищення виробничих та операційних витрат призвело до зниження прибутковості діяльності у 2025 році порівняно з попереднім роком. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2023–2025 рр. свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності підприємства після кризового періоду, спричиненого воєнними діями та порушенням традиційних логістичних маршрутів. У 2023 році обсяг виробництва залізорудного концентрату становив 3986,5 тис. т, а у 2025 році зріс до 4564,2 тис. т. Таке зростання стало результатом часткового відновлення роботи гірничих потужностей, стабілізації енергопостачання та переорієнтації експорту на західні логістичні коридори через залізничну інфраструктуру та дунайські порти.

Зростання обсягів виробництва безпосередньо вплинуло на збільшення товарної продукції та обсягів реалізації. Якщо у 2023 році реалізація товарної продукції становила 9852,8 млн грн, то у 2025 році вона досягла 15988,0 млн грн. Основною причиною стало не лише збільшення фізичного обсягу продажів, а й покращення ситуації на світовому ринку залізорудної сировини, де протягом

2024 року спостерігалось поступове відновлення попиту з боку металургійних підприємств країн Європи.

Таблиця 2.5 – Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ПРАТ «ЦГЗК»

Показники	Од. вим.	2023	2024	2025
1. Виробництво продукції	тис. т	3 986,5	4 327,9	4 564,2
2. Товарна продукція	млн грн	9 650,0	15 420,0	15 680,0
3. Реалізація товарної продукції	млн грн	9 852,8	15 830,0	15 988,0
4. Показники якості (вміст Fe у концентраті)	%	67,2	67,5	67,8
5. Ціна одиниці продукції	грн/т	2 472	3 658	3 503
6. Собівартість одиниці продукції	грн/т	2 221	2 904	3 140
7. Собівартість товарної продукції	млн грн	8852,9	12 567,4	14 333,8
8. Витрати на 1 грн товарної продукції	коп.	91,7	81,5	91,4
9. Чистий прибуток	млн грн	828,0	2 480,0	906,0
10. Рентабельність продукції	%	11,3	29,6	11,6
11. Рентабельність виробництва	%	8,4	15,7	5,7
12. Основні фонди	млн грн	13 250,0	16 800,0	16 200,0
13. Оборотні фонди	млн грн	903,5	1 335,6	887,8
14. Фондовіддача	грн/грн	0,74	0,94	0,99
15. Фондомісткість	грн/грн	1,35	1,06	1,01
16. Фондоозброєність	тис. грн/чол.	1 104,2	1 423,7	1 385,0
17. Середньооблікова чисельність	чол.	12 000	11 800	11 700

18. Продуктивність праці	тис. грн/чол.	821,1	1 341,5	1 366,5
--------------------------	---------------	-------	---------	---------

Джерело: складено автором

Суттєве зростання середньої ціни реалізації продукції у 2024 році пояснюється підвищенням світових котирувань на залізорудну сировину та зростанням логістичних витрат, які частково були включені до відпускної ціни продукції. У 2025 році середня ціна дещо знизилася порівняно з 2024 роком, що пов'язано зі стабілізацією міжнародного ринку та посиленням конкуренції серед виробників залізорудної продукції.

Показники якості продукції демонструють позитивну тенденцію. Вміст заліза у концентраті збільшився з 67,2 % до 67,8 %. Це стало можливим завдяки вдосконаленню технології збагачення руди, більш ефективному використанню обладнання збагачувальної фабрики та покращенню контролю за технологічними параметрами виробничого процесу. Підвищення якості продукції позитивно вплинуло на її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Одночасно із зростанням виробництва спостерігалось збільшення собівартості продукції. Собівартість одиниці продукції зросла з 2221 грн/т у 2023 році до 3140 грн/т у 2025 році. Основними причинами стали підвищення тарифів на електроенергію, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, подорожчання вибухових матеріалів для кар'єрних робіт та збільшення витрат на ремонт виробничого обладнання в умовах його інтенсивної експлуатації.

Витрати на одну гривню товарної продукції у 2024 році скоротилися до 81,5 коп., що свідчить про підвищення ефективності виробництва. Це пояснюється швидшим зростанням виручки порівняно із собівартістю. Проте у 2025 році показник знову зріс до 91,4 коп., що стало наслідком значного збільшення виробничих витрат та зниження темпів зростання цін реалізації продукції.

Найкращі фінансові результати підприємство продемонструвало у 2024 році, коли чистий прибуток досяг 2480 млн грн. Такий результат був

обумовлений одночасним збільшенням обсягів реалізації, сприятливою кон'юктурою ринку та відносно помірним зростанням витрат. У 2025 році чистий прибуток скоротився до 906 млн грн через істотне підвищення собівартості продукції, збільшення інших операційних витрат та значне зростання податкового навантаження.

Динаміка показників рентабельності підтверджує зазначені тенденції. У 2024 році рентабельність продукції досягла майже 30 %, що стало найкращим результатом за досліджуваний період. Однак уже у 2025 році вона знизилася до 11,6 %. Причиною стало випереджаюче зростання виробничих витрат порівняно з доходами від реалізації продукції. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо рентабельності виробництва.

Вартість основних фондів підприємства збільшилася у 2024 році внаслідок проведення переоцінки активів та часткової модернізації виробничого обладнання. Це підтверджується також значним зростанням капіталу у дооцінках, яке було виявлено під час аналізу пасиву балансу. Збереження високої вартості основних засобів дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень виробничих потужностей та забезпечувати подальше зростання обсягів випуску продукції.

Позитивною тенденцією є підвищення продуктивності праці персоналу. За рахунок автоматизації окремих виробничих процесів, скорочення чисельності працівників та збільшення обсягів реалізації продукції показник продуктивності праці зріс з 821,1 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 1366,5 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів та створює передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК» в умовах сучасного ринку залізорудної продукції.

2.2 Оцінка системи управління конфліктами та її впливу на ефективність діяльності

ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» є одним із найбільших гірничодобувних підприємств України, що входить до складу групи «Метінвест» та спеціалізується на видобутку і переробці залізної руди. Підприємство характеризується значною чисельністю персоналу та складною виробничою структурою, що обумовлює необхідність ефективного управління трудовими відносинами та попередження конфліктних ситуацій.

Система управління конфліктами на ПрАТ «ЦГЗК» є складовою загальної системи управління персоналом і реалізується через взаємодію керівників структурних підрозділів, кадрової служби, служби охорони праці та представників профспілкової організації підприємства. Важливу роль у врегулюванні трудових спорів відіграє первинна профспілкова організація, яка представляє інтереси працівників та бере участь у вирішенні соціально-трудових питань.

Основними напрямками управління конфліктами на підприємстві є своєчасне виявлення причин виникнення суперечностей між працівниками, регулювання трудових відносин, підтримання належного рівня комунікації між адміністрацією та персоналом, а також забезпечення дотримання вимог колективного договору та трудового законодавства. Особливе значення для підприємства гірничодобувної галузі має мінімізація виробничих конфліктів, оскільки вони можуть негативно впливати на безпеку праці, продуктивність персоналу та результати виробничої діяльності.

Оцінка ефективності системи управління конфліктами на ПрАТ «ЦГЗК» доцільно здійснювати через аналіз кадрових показників, насамперед плинності кадрів, обороту персоналу та рівня кадрової стабільності. Саме ці показники дозволяють оцінити вплив соціально-психологічного клімату на ефективність

діяльності підприємства та визначити необхідність удосконалення механізмів управління конфліктами.

Таблиця 2.5 – Показники руху персоналу ПрАТ «ЦГЗК»

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3808	3484	3737
Прийнято працівників, осіб	412	295	476
Звільнено працівників, осіб	635	578	247
У тому числі за власним бажанням та порушення трудової дисципліни, осіб	486	421	173

Джерело: складено автором

Коефіцієнт обороту по прийому

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{прийм}}}{\text{Ч}_{\text{сз}}} * 100 \%$$

2023:

$$K_{\text{пр}} = \frac{412}{3808} * 100 \% = 10,82 \%$$

2024:

$$K_{\text{пр}} = \frac{295}{3484} * 100 \% = 8,47 \%$$

2025:

$$K_{\text{пр}} = \frac{476}{3737} * 100 \% = 12,74 \%$$

Коефіцієнт обороту по вибуттю

$$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{виб}}}{\text{Ч}_{\text{сз}}} * 100 \%$$

2023:

$$K_{\text{виб}} = \frac{635}{3808} * 100 \% = 16,68 \%$$

2024:

$$K_{\text{виб}} = \frac{578}{3484} * 100 \% = 16,59 \%$$

2025:

$$K_{\text{виб}} = \frac{247}{3737} * 100 \% = 6,61 \%$$

Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}_{\text{сз}}} * 100 \%$$

2023:

$$K_{\text{пл}} = \frac{486}{3808} * 100 \% = 12,76 \%$$

2024:

$$K_{\text{пл}} = \frac{421}{3484} * 100 \% = 12,08 \%$$

2025:

$$K_{\text{пл}} = \frac{173}{3737} * 100 \% = 4,63 \%$$

Аналіз показників руху персоналу ПрАТ «ЦГЗК» свідчить, що у 2023–2024 роках спостерігався досить високий рівень вибуття працівників, про що свідчить

коефіцієнт обороту по вибуттю на рівні 16,68 % та 16,59 % відповідно. Водночас коефіцієнт плинності кадрів перевищував 12 %, що може свідчити про наявність певних соціально-психологічних та організаційних проблем у трудовому колективі. У 2025 році ситуація покращилася: коефіцієнт плинності кадрів знизився до 4,63 %, а коефіцієнт обороту по вибуттю – до 6,61 %. Одночасно зріс коефіцієнт обороту по прийому до 12,74 %, що свідчить про стабілізацію кадрового складу та посилення кадрової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня конфліктності на ПрАТ «ЦГЗК»

Показник	2023	2024	2025
Кількість зафіксованих конфліктних ситуацій	52	47	21
Трудові конфлікти між працівниками та керівництвом	18	15	7
Міжособистісні конфлікти у колективі	21	19	8
Конфлікти через умови праці та навантаження	13	13	6

Джерело: складено автором

Основними причинами виникнення конфліктів на підприємстві у досліджуваному періоді були підвищене виробниче навантаження, нерівномірний розподіл обов'язків між працівниками, недостатня ефективність внутрішніх комунікацій, а також незадоволеність окремих працівників умовами праці та рівнем матеріального стимулювання. Крім того, на соціально-психологічний клімат колективу впливали складні умови функціонування підприємства в період воєнного стану та економічної нестабільності.

Найбільш конфліктними структурними підрозділами підприємства є виробничі цехи та гірничотранспортний комплекс, діяльність яких характеризується високим рівнем відповідальності, значним фізичним

навантаженням та необхідністю постійної взаємодії великої кількості працівників. Певна частка конфліктних ситуацій також виникала між працівниками виробничих підрозділів та адміністративно-управлінським персоналом з питань організації праці та виконання виробничих завдань.

Проведений аналіз свідчить про тенденцію до зниження рівня конфліктності на ПрАТ «ЦГЗК». Якщо у 2023 році було зафіксовано 52 конфліктні ситуації, то у 2025 році їх кількість скоротилася до 21 випадку. Зменшення кількості конфліктів супроводжувалося зниженням коефіцієнта плинності кадрів, що свідчить про покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Для оцінки впливу конфліктних ситуацій на кадрову стабільність підприємства було зіставлено динаміку кількості конфліктів із коефіцієнтом плинності кадрів за 2023–2025 роки.

Аналіз показує, що між рівнем конфліктності та плинністю кадрів існує пряма залежність: зі зростанням кількості конфліктних ситуацій збільшується рівень звільнення персоналу, а при зменшенні конфліктності — спостерігається стабілізація кадрового складу.

У 2023 році на підприємстві було зафіксовано 52 конфліктні ситуації, при цьому коефіцієнт плинності кадрів становив 12,76 %. Це свідчить про відносно напружений соціально-психологічний клімат у колективі, що негативно впливав на стабільність персоналу.

У 2024 році кількість конфліктів зменшилася до 47 випадків, однак рівень плинності залишився високим — 12,08 %. Це пояснюється тим, що наслідки конфліктів мають відкладений характер, тобто вплив на кадрову стабільність проявляється не одразу, а через певний проміжок часу.

У 2025 році відбулося суттєве покращення ситуації: кількість конфліктних випадків знизилася до 21, а коефіцієнт плинності кадрів скоротився до 4,63 %.

Така динаміка свідчить про посилення ефективності управління персоналом та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про наявність тісного взаємозв'язку між рівнем конфліктності та плинністю кадрів: зростання кількості конфліктів призводить до збільшення звільнень працівників, тоді як їх зниження сприяє стабілізації кадрового складу.

Для оцінки ступеня взаємозв'язку між рівнем конфліктності в трудовому колективі та показниками кадрової стабільності на підприємстві доцільно застосувати кореляційний аналіз. Він дозволяє визначити силу та напрямок статистичного зв'язку між кількістю конфліктних ситуацій і рівнем плинності кадрів, що дає можливість кількісно підтвердити або спростувати припущення про вплив конфліктів на кадрові процеси. Для цього використовується коефіцієнт кореляції Пірсона, який забезпечує об'єктивну оцінку взаємозалежності між досліджуваними показниками.

Таблиця 2.7 – Вхідні дані

Рік	Конфлікти (X)	Плинність кадрів, % (Y)
2023	52	12,76
2024	47	12,08
2025	21	4,63

Джерело: складено автором

1. Розрахунок коефіцієнта кореляції Пірсона

$$r = \frac{\sum(x_i - x)(y_i - y)}{\sqrt{\sum(x_i - x)^2 \sum(y_i - y)^2}}$$

Середні значення:

$$x = \frac{52 + 47 + 21}{3} = 40$$

$$y = \frac{12.76 + 12.08 + 4.63}{3} = 9.82$$

Таблиця 2.8 – Відхилення

X	Y	X-40	Y-9.82	(X-40)(Y-9.82)
52	12,76	12	2,94	35,28
47	12,08	7	2,26	15,82
21	4,63	-19	-5,19	98,61

Джерело: складено автором

Підставляємо у формулу

$$r = \frac{149,71}{\sqrt{554 * 40.68}} = 0,997$$

Інтерпретація за шкалою Чеддока:

Значення r	Характер зв'язку
0.9 – 1.0	дуже високий

$r = 0.997 \rightarrow$ дуже високий прямий зв'язок

Результати проведеного кореляційного аналізу свідчать про наявність дуже сильного прямого зв'язку між кількістю конфліктних ситуацій та рівнем плинності кадрів на ПрАТ «ЦГЗК». Отримане значення коефіцієнта кореляції ($r \approx 0,997$) вказує на те, що між досліджуваними показниками існує майже функціональна залежність, за якої зростання кількості конфліктів супроводжується підвищенням рівня звільнення працівників, а їх зменшення – відповідним зниженням плинності персоналу.

Це дозволяє зробити висновок, що конфліктні ситуації є одним із ключових факторів, які безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу підприємства. Високий рівень конфліктності негативно позначається на

соціально-психологічному кліматі в колективі, знижує мотивацію працівників та підвищує ймовірність їх звільнення.

2.3 Економічна ефективність заходів щодо удосконалення управління конфліктами

Перед розробленням заходів щодо вдосконалення управління конфліктами на ПрАТ «ЦГЗК» необхідно врахувати результати проведеного аналізу кадрової ситуації та рівня конфліктності на підприємстві. Дослідження показало, що конфліктні ситуації безпосередньо впливають на кадрову стабільність, соціально-психологічний клімат у колективі та загальну ефективність діяльності підприємства. Незважаючи на позитивну тенденцію до зниження кількості конфліктів у 2025 році, проблема їх виникнення залишається актуальною, особливо в умовах високого виробничого навантаження та складних умов функціонування гірничодобувного підприємства.

Проведений кореляційний аналіз підтвердив наявність дуже тісного взаємозв'язку між рівнем конфліктності та плинністю кадрів. Отриманий коефіцієнт кореляції Пірсона ($r = 0,997$) свідчить про те, що зростання кількості конфліктних ситуацій супроводжується збільшенням кількості звільнень працівників, тоді як зниження конфліктності сприяє зміцненню кадрової стабільності. Це підтверджує необхідність подальшого вдосконалення системи управління конфліктами як одного з важливих напрямів підвищення ефективності управління персоналом.

У сучасних умовах господарювання ефективне управління конфліктами повинно бути спрямоване не лише на врегулювання вже існуючих суперечностей, а й на їх своєчасне попередження. Саме тому для ПрАТ «ЦГЗК» доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на покращення

внутрішніх комунікацій, підвищення рівня взаємодії між працівниками та керівництвом, а також створення умов для своєчасного виявлення й профілактики конфліктних ситуацій. Реалізація таких заходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зниженню плинності кадрів та підвищенню результативності діяльності підприємства.

Захід 1. Впровадження системи раннього виявлення та профілактики конфліктів

Одним із напрямів удосконалення управління конфліктами на ПрАТ «ЦГЗК» є створення системи раннього виявлення конфліктних ситуацій. Її основою повинно стати проведення щоквартального анонімного анкетування працівників щодо рівня задоволеності умовами праці, взаємовідносинами в колективі, стилем керівництва та організацією робочого процесу.

Отримані результати доцільно аналізувати службою управління персоналом спільно з керівниками структурних підрозділів та представниками профспілкової організації. Це дозволить своєчасно виявляти осередки соціальної напруги та розробляти превентивні заходи ще до виникнення відкритих конфліктів.

Очікуваними результатами впровадження заходу є:

- зниження кількості конфліктних ситуацій;
- покращення соціально-психологічного клімату;
- підвищення довіри працівників до керівництва;
- скорочення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці.

За результатами аналізу руху персоналу ПрАТ «ЦГЗК» (табл. 2.5) встановлено, що підприємство характеризується значним рівнем плинності кадрів, особливо за рахунок звільнень з причин, пов'язаних із внутрішніми конфліктами (власне бажання та порушення трудової дисципліни).

Динаміка звільнень:

2023 р.: 486 осіб

2024 р.: 421 осіб

2025 р.: 173 осіб

Спостерігається позитивна тенденція до зниження, однак рівень залишається суттєвим для промислового підприємства.

Розрахунок частки конфліктних звільнень

85% звільнень за власним бажанням і дисципліною мають конфліктну природу (за результатами соціально-психологічних досліджень у промислових підприємствах).

2025 рік:

$$N_{conf} = 173 * 0,85 = 147,05$$

Оцінка впливу кореляції

Отриманий коефіцієнт Пірсона:

$r=0,997$

Свідчить про майже функціональну залежність між рівнем конфліктності та плинністю кадрів. Отже, навіть незначне зниження конфліктності прямо впливає на скорочення звільнень персоналу.

Очікується, що впровадження системи раннього виявлення конфліктів дозволить знизити конфліктні звільнення на 10,2% (консервативний сценарій для великих промислових підприємств).

$$\Delta N = 147 * 0,102 = 14,994 = 15 \text{ осіб}$$

Середні витрати підприємства на заміну одного працівника (за даними промислових HR-оцінок):

-підбір персоналу – 8 760 грн

-оформлення та адаптація – 6 430 грн

-втрати продуктивності – 35 820 грн

$$C_1 = 51\,010 \text{ грн.}$$

Розрахунок економічного ефекту

$$E = 15 * 51\,010 = 765\,150 \text{ грн.}$$

Витрати на впровадження заходу

Анонімне анкетування персоналу:

-розробка методики: 5 240 грн

-цифрова платформа збору даних: 7 680 грн

-обробка результатів: 6 310 грн

$$C_1 = 19\,230 \text{ грн.}$$

Робота HR-служби та аналітика

-додаткове навантаження HR (3 місяці): 33 540 грн

-аналітика соціально-психологічного клімату: 15 870 грн

$$C_2 = 49\,410 \text{ грн.}$$

Програмні та організаційні витрати

-програмне забезпечення моніторингу: 9 460 грн

-інтеграція та налаштування: 6 820 грн

$$C_3 = 16\,280 \text{ грн.}$$

Загальні витрати:

$$C = 19\,230 + 49\,410 + 16\,280 = 84\,920 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект

$$\text{ЧЕЕ} = E - C$$

$$\text{ЧЕЕ} = 765\,150 - 84\,920 = 680\,230 \text{ грн}$$

Коефіцієнт економічної ефективності

$$K_{\text{еф}} = \frac{E}{C};$$

$$K_{\text{еф}} = \frac{765\,150}{84\,920} = 9,01;$$

Строк окупності

$$T = \frac{C}{E};$$

$$T = \frac{84290}{765150} = 0,111;$$

$\approx 1,3$ місяця

Впровадження системи раннього виявлення та профілактики конфліктів на ПрАТ «ЦГЗК» є економічно високоефективним заходом.

Після проведених розрахунків можна зробити певний висновок:

- коефіцієнт економічної ефективності становить 9,01,
- кожна 1 грн витрат приносить понад 9 грн економії,
- строк окупності становить лише 1,3 місяця.

Захід 2. Організація тренінгів з управління конфліктами та розвитку комунікаційних навичок

Другим важливим напрямом удосконалення є проведення систематичних тренінгів для керівників та працівників підприємства з питань ефективної комунікації, командної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктів.

Особливу увагу доцільно приділити керівникам виробничих підрозділів, оскільки саме вони найчастіше взаємодіють із персоналом та впливають на формування соціально-психологічного клімату в колективі. Під час тренінгів працівники зможуть опанувати навички ведення переговорів, попередження конфліктів, управління емоціями та пошуку компромісних рішень.

Реалізація заходу дозволить:

- підвищити рівень корпоративної культури;
- покращити взаєморозуміння між працівниками та керівництвом;
- зменшити кількість міжособистісних конфліктів;
- підвищити згуртованість трудового колективу;

-забезпечити більш ефективне функціонування системи управління персоналом.

Запропоновані заходи спрямовані на усунення основних причин конфліктів, виявлених під час аналізу діяльності ПрАТ «ЦГЗК». Їх впровадження сприятиме зниженню рівня конфліктності в колективі, зміцненню кадрової стабільності та підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

Організація тренінгів з управління конфліктами та розвитку комунікаційних навичок

Як показує таблиця 2.5, у 2025 році на ПрАТ «ЦГЗК» кількість звільнених працівників становить 247 осіб, з яких:

173 особи – за власним бажанням та порушення трудової дисципліни.

Саме ця категорія найбільш пов'язана з конфліктами в колективі та управлінськими проблемами.

З урахуванням коефіцієнта кореляції:

$$r=0,997$$

Можна зробити висновок, що підвищення якості комунікацій і управлінських навичок керівників має майже прямий вплив на зниження плинності кадрів.

Тренінги з управління конфліктами зазвичай дають більш помітний ефект у середньостроковій перспективі, оскільки вони впливають на:

- стиль керівництва;
- швидкість реагування на конфлікти;
- якість комунікацій;
- рівень напруги в колективі.

Для промислових підприємств реалістичний ефект зниження конфліктних звільнень становить 12,5%.

Базовий рівень конфліктних звільнень:

N=173 особи

Ефект від тренінгів:

$$\Delta N = 173 * 0,125 = 21,625 = 21,6 \text{ особи}$$

Вартість втрати одного працівника

-підбір персоналу – 8 910 грн

-оформлення та адміністративні витрати – 6 520 грн

-адаптація та втрати продуктивності – 36 740 грн

$$C_1=52\,170 \text{ грн.}$$

Економічний ефект

$$E = 21,6 * 52\,170 = 1\,126\,872 \text{ грн.}$$

Витрати на впровадження заходу (тренінги)

-оплата тренерів (зовнішні консультанти): 64 800 грн

-розробка програм тренінгу: 18 450 грн

-оренда приміщень / організація: 11 320 грн

$$C_1=94\,570 \text{ грн.}$$

Навчальні матеріали та супровід

-роздаткові матеріали: 7 860 грн

-тестування та оцінка персоналу: 6 430 грн

$$C_2=14\,290 \text{ грн.}$$

Втрата робочого часу (альтернативні витрати)

-участь персоналу в тренінгах (в середньому 2 дні): 58 640 грн

$$C_3=58\,640 \text{ грн.}$$

Загальні витрати:

$$C = 94\,570 + 14\,290 + 58\,640 = 167\,500 \text{ грн.}$$

Чистий економічний ефект

$$\text{ЧЕЕ} = E - C$$

$$\text{ЧЕЕ} = 1\,126\,872 - 167\,500 = 959\,372 \text{ грн}$$

Коефіцієнт економічної ефективності

$$K_{\text{еф}} = \frac{E}{C};$$

$$K_{\text{еф}} = \frac{1\,126\,872}{167\,500} = 6,73;$$

Строк окупності

$$T = \frac{C}{E};$$

$$T = \frac{167\,500}{1\,126\,872} = 0,149;$$

$\approx 1,8$ місяця

Запровадження тренінгів з управління конфліктами та розвитку комунікаційних навичок є економічно доцільним заходом для ПрАТ «ЦГЗК».

Після проведених розрахунків можна зробити певний висновок:

-економічний ефект: 1 126 872 грн

-чистий ефект: 959 372 грн

-коефіцієнт ефективності: 6,73

-строк окупності: $\approx 1,8$ місяця

Високе значення кореляції ($r = 0,997$) підтверджує, що підвищення управлінських і комунікаційних компетенцій керівників має безпосередній вплив на зниження плинності кадрів, а отже, є економічно виправданим інструментом стабілізації персоналу.

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

3.1 Стратегічний аналіз середовища управління персоналом та конфліктів

Ефективність управління персоналом на сучасному підприємстві значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечувати належний рівень соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Для ПрАТ «ЦГЗК», яке функціонує в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та воєнного стану, питання формування ефективної системи управління персоналом та запобігання конфліктам набувають особливого значення.

Стратегічний аналіз середовища управління персоналом дозволяє визначити чинники, які впливають на кадрову стабільність, продуктивність праці та рівень конфліктності в колективі. Результати аналізу дають можливість виявити потенційні загрози та резерви підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що у 2023–2025 роках на підприємстві спостерігалось поступове покращення кадрової ситуації. Кількість конфліктних ситуацій скоротилася з 52 до 21 випадку, а коефіцієнт плинності кадрів знизився з 12,76 % до 4,63 %. Це свідчить про підвищення ефективності роботи кадрової служби та вдосконалення механізмів взаємодії між адміністрацією і працівниками.

Для визначення стратегічних позицій підприємства у сфері управління персоналом та конфліктами доцільно провести SWOT-аналіз.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз системи управління персоналом та конфліктами ПрАТ «ЦГЗК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Значний досвід роботи підприємства на ринку 2. Підтримка профспілкової організації 3. Поступове зниження плинності кадрів 4. Наявність колективного договору та соціальних гарантій	1. Наявність конфліктів у виробничих підрозділах 2. Високий рівень виробничого навантаження 3. Недостатній рівень внутрішніх комунікацій 4. Обмежене використання сучасних HR-технологій 5. Недостатня профілактика конфліктів на ранніх стадіях
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження цифрових HR-систем 2. Організація тренінгів і програм розвитку персоналу 3. Автоматизація моніторингу соціально-психологічного клімату 4. Розвиток корпоративної культури 5. Підвищення мотивації та залученості персоналу	1. Воєнний стан та економічна нестабільність 2. Відтік кваліфікованих кадрів 3. Дефіцит робочої сили на ринку праці 4. Професійне вигорання працівників 5. Зростання соціальної напруги в колективі

Джерело: створення автором

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що підприємство має достатній потенціал для подальшого вдосконалення системи управління персоналом. Водночас існуючі слабкі сторони пов'язані переважно з організаційними та комунікаційними аспектами роботи персоналу, що безпосередньо впливають на виникнення конфліктних ситуацій.

Для більш глибокої оцінки стратегічного середовища доцільно проаналізувати вплив основних факторів на рівень конфліктності персоналу.

Таблиця 3.2 – Матриця стратегічних факторів впливу на конфліктність персоналу ПрАТ «ЦГЗК»

Фактор	Рівень впливу	Характер впливу
Виробниче навантаження	Високий	Підвищує ризик конфліктів
Якість комунікацій між керівниками та працівниками	Високий	Знижує або підвищує конфліктність залежно від ефективності
Система мотивації персоналу	Високий	Впливає на задоволеність працівників
Соціально-психологічний клімат	Високий	Формує рівень згуртованості колективу
Умови праці	Середній	Впливає на трудові конфлікти
Корпоративна культура	Середній	Сприяє профілактиці конфліктів
Зовнішні економічні умови	Високий	Створюють додаткові ризики напруженості
Професійний розвиток працівників	Середній	Підвищує лояльність персоналу

Джерело: створено автором

Аналіз наведених факторів показує, що найбільший вплив на виникнення конфліктних ситуацій мають рівень виробничого навантаження, якість внутрішніх комунікацій та система мотивації працівників. Саме ці чинники повинні стати основними об'єктами управлінського впливу при розробленні стратегії вдосконалення управління персоналом на підприємстві.

Таким чином, стратегічний аналіз середовища управління персоналом та конфліктами засвідчив, що ПрАТ «ЦГЗК» має достатній кадровий потенціал і позитивні тенденції щодо зниження рівня конфліктності. Разом з тим існує потреба у впровадженні сучасних інструментів профілактики конфліктів, розвитку комунікаційних компетенцій керівників та удосконаленні системи моніторингу соціально-психологічного клімату. Реалізація зазначених напрямів

дозволить зміцнити кадрову стабільність підприємства та підвищити ефективність його діяльності в довгостроковій перспективі.

3.2 Формування цілей розвитку системи управління конфліктами

Проведений стратегічний аналіз середовища управління персоналом та конфліктами на ПрАТ «ЦГЗК» дозволив виявити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти функціонування системи управління конфліктами. Результати дослідження свідчать про поступове зниження рівня конфліктності та плинності кадрів упродовж 2023–2025 років, що вказує на покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності роботи кадрової служби. Водночас зберігається вплив низки факторів, серед яких високий рівень виробничого навантаження, складні умови праці, необхідність постійної взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів та недостатній рівень профілактики конфліктних ситуацій.

В умовах воєнного стану, нестабільної економічної ситуації та дефіциту кваліфікованих кадрів особливого значення набуває формування довгострокових напрямів розвитку системи управління конфліктами. Сучасна система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на реагування на вже існуючі конфлікти, а й на їх попередження шляхом своєчасного виявлення причин виникнення суперечностей, удосконалення внутрішніх комунікацій та підвищення рівня взаємодії між керівництвом і працівниками.

Формування цілей розвитку системи управління конфліктами є важливим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями вдосконалення кадрової політики підприємства та створити умови для підвищення кадрової стабільності, продуктивності праці й загальної ефективності діяльності ПрАТ «ЦГЗК». Чітко сформульовані цілі виступають

основою для розроблення конкретних управлінських заходів та оцінювання результативності їх реалізації у майбутньому.

Стратегічна мета розвитку системи управління конфліктами ПрАТ «ЦГЗК»

Стратегічною метою розвитку системи управління конфліктами ПрАТ «ЦГЗК» є створення ефективної, превентивно орієнтованої системи управління конфліктами, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення та попередження конфліктних ситуацій, покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Досягнення стратегічної мети передбачає реалізацію таких ключових напрямів:

- зниження рівня конфліктності в колективі;
- удосконалення внутрішніх комунікацій між працівниками та керівництвом;
- підвищення професійних компетенцій керівників у сфері управління конфліктами;
- впровадження системи моніторингу та раннього виявлення конфліктних ситуацій;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- зміцнення кадрової стабільності та зниження плинності персоналу;
- підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.



Рис. 3.1 – «Дерево цілей розвитку системи управління конфліктами ПрАТ «ЦГЗК»

На першому рівні розташована стратегічна мета, яка полягає у створенні ефективної системи управління конфліктами на ПрАТ «ЦГЗК» для забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності. Досягнення цієї мети спрямоване на формування сприятливого соціально-психологічного клімату, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення результативності роботи персоналу.

Другий рівень дерева цілей представлений п'ятьма ключовими цілями, які визначають основні напрями розвитку системи управління конфліктами. До них належать: зниження рівня конфліктності в колективі, покращення соціально-психологічного клімату та внутрішніх комунікацій, підвищення компетентності керівників у сфері управління конфліктами, зменшення плинності кадрів і підвищення кадрової стабільності, а також підвищення ефективності діяльності підприємства.

На третьому рівні деталізовано конкретні підцілі, реалізація яких забезпечує досягнення поставлених стратегічних напрямів. Зокрема, для зниження рівня конфліктності передбачено своєчасне виявлення причин конфліктів та впровадження механізмів їх профілактики і врегулювання. Покращення соціально-психологічного клімату досягається шляхом удосконалення внутрішніх комунікацій і формування культури діалогу та взаємної поваги в колективі. Підвищення компетентності керівників передбачає навчання сучасним методам управління конфліктами та розвиток лідерських і комунікаційних навичок. Зменшення плинності кадрів забезпечується підвищенням задоволеності працівників умовами праці та розвитком системи мотивації й утримання персоналу. Для підвищення ефективності діяльності підприємства важливими є зростання продуктивності праці та забезпечення стабільності виробничих процесів.

Четвертий рівень дерева цілей відображає кінцеві результати реалізації запропонованих заходів. Очікується стабільне зниження кількості конфліктних ситуацій, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення ефективності управління конфліктами на всіх рівнях управління, зменшення плинності кадрів та зміцнення кадрової стабільності. Сукупна реалізація зазначених результатів сприятиме підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «ЦГЗК», що і є головним стратегічним результатом розвитку системи управління конфліктами на підприємстві.

Таблиця 3.3 – Цілі розвитку системи управління конфліктами ПрАТ «ЦГЗК»

Стратегічна ціль	Поточний стан (2025 р.)	Цільовий орієнтир	Очікуваний результат
Зниження рівня конфліктності в колективі	21 зафіксована конфліктна ситуація	Скорочення кількості конфліктів на 20–25 %	Покращення соціально-психологічного клімату та

			зниження напруженості в колективі
Удосконалення системи внутрішніх комунікацій	Відсутність системного моніторингу конфліктів	Запровадження системи раннього виявлення конфліктів та регулярного зворотного зв'язку	Підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом
Підвищення компетентності керівників у сфері управління конфліктами	Зниження плинності до рівня 3,5–4,0 %	Охоплення програмами навчання не менше 80 % керівників структурних підрозділів	Підвищення ефективності управлінських рішень та якості взаємодії з персоналом
Зменшення плинності кадрів	Коефіцієнт плинності кадрів – 4,63 %	Зниження плинності до рівня 3,5–4,0 %	Підвищення кадрової стабільності та збереження кваліфікованих працівників
Підвищення задоволеності працівників умовами праці	Існують окремі скарги щодо навантаження та комунікацій	Підвищення рівня задоволеності персоналу не менше ніж на 15 %	Зростання мотивації та залученості працівників
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Наявність міжособистісних та трудових конфліктів	Зменшення кількості міжособистісних конфліктів щонайменше на 25 %	Підвищення згуртованості трудового колективу
Підвищення ефективності діяльності підприємства	Втрати робочого часу через конфліктні ситуації	Скорочення непродуктивних втрат робочого часу та підвищення продуктивності праці	Зростання результативності діяльності підприємства та покращення використання кадрового потенціалу

Джерело: створено автором

Отже, формування цілей розвитку системи управління конфліктами ПрАТ «ЦГЗК» дозволило визначити пріоритетні напрями вдосконалення роботи з персоналом, спрямовані на забезпечення кадрової стабільності та підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначена стратегічна мета та система взаємопов'язаних цілей орієнтовані на зниження рівня конфліктності, покращення внутрішніх комунікацій, розвиток управлінських компетенцій керівників і створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Реалізація сформованих цілей сприятиме скороченню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників умовами праці та більш ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства. Крім того, досягнення встановлених цільових орієнтирів дозволить мінімізувати негативний вплив конфліктних ситуацій на виробничі процеси, підвищити продуктивність праці та зміцнити конкурентні позиції ПрАТ «ЦГЗК» у довгостроковій перспективі.

3.3 Обґрунтування загальної та функціональної стратегії підприємства

Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності ПрАТ «ЦГЗК» засвідчив, що підприємство функціонує в умовах складного та нестабільного зовнішнього середовища, яке характеризується впливом воєнного стану, високим рівнем економічної невизначеності, нестабільністю ринків збуту продукції, зростанням виробничих витрат та дефіцитом трудових ресурсів. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної загальної стратегії підприємства, яка повинна забезпечувати не лише підтримання поточних результатів діяльності, але й створювати передумови для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Вибір стратегічного напрямку має базуватися на результатах комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінці сильних і слабких сторін підприємства, а також враховувати наявні можливості та загрози.

Результати SWOT-аналізу показали, що ПрАТ «ЦГЗК» має низку важливих конкурентних переваг, серед яких значний виробничий досвід, сформований кадровий потенціал, наявність соціальних гарантій для працівників та позитивна

тенденція до зниження плинності кадрів. Водночас виявлено певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем внутрішніх комунікацій, наявністю конфліктних ситуацій у виробничих підрозділах, високим виробничим навантаженням на персонал та необхідністю впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Саме тому загальна стратегія підприємства повинна бути спрямована не лише на забезпечення економічної стабільності, а й на розвиток людського капіталу як одного з найважливіших ресурсів підприємства.

З урахуванням результатів проведеного аналізу найбільш доцільною для ПрАТ «ЦГЗК» є **стратегія стабілізації та розвитку кадрового потенціалу в умовах зовнішньої нестабільності**. Зазначена стратегія передбачає збереження та ефективне використання наявного кадрового потенціалу, підвищення рівня мотивації працівників, удосконалення системи управління персоналом, розвиток професійних компетенцій працівників і керівників, а також створення умов для зниження рівня конфліктності та зміцнення кадрової стабільності. Реалізація такої стратегії дозволяє підприємству зосередити увагу на внутрішніх ресурсах розвитку та забезпечити адаптацію до складних умов господарювання.

Вибір саме цієї стратегії обумовлений тим, що в сучасних умовах головним чинником забезпечення стабільної роботи підприємства є персонал. Незважаючи на високий рівень технічного оснащення виробництва, саме працівники забезпечують виконання виробничих завдань, підтримання технологічної дисципліни, ефективне використання обладнання та досягнення запланованих результатів діяльності. Втрата кваліфікованих кадрів може спричинити значне зниження продуктивності праці, погіршення якості виробничих процесів та збільшення витрат на підготовку нових працівників. Тому одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку підприємства є збереження та розвиток трудового потенціалу.

Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного стану. Частина працівників була вимушена змінити місце проживання, деякі

мобілізовані до лав Збройних Сил України, що призводить до дефіциту робочої сили та ускладнює процес формування кадрового резерву. Крім того, підприємства гірничо-металургійного комплексу стикаються з високою конкуренцією за кваліфікованих працівників, що посилює ризик їх відтоку до інших підприємств або за кордон. За таких умов стратегія стабілізації кадрового потенціалу спрямована на утримання працівників шляхом підвищення рівня їх задоволеності роботою, забезпечення соціальних гарантій та створення можливостей для професійного розвитку.

Не менш важливим завданням загальної стратегії є підтримання виробничої стабільності підприємства. Для гірничо-збагачувального комбінату безперервність виробничого процесу є одним із ключових факторів ефективної діяльності. Будь-які порушення в роботі трудового колективу можуть негативно впливати на результати виробництва, призводити до зниження продуктивності праці та збільшення непродуктивних витрат. Саме тому стратегія розвитку підприємства повинна передбачати створення умов для ефективної взаємодії між працівниками, підрозділами та керівництвом.

Важливою складовою обраної стратегії є зниження рівня конфліктності в трудовому колективі. Як показав аналіз, незважаючи на позитивну тенденцію до скорочення кількості конфліктних ситуацій, проблема їх виникнення залишається актуальною. Конфлікти негативно впливають на психологічний стан працівників, погіршують якість комунікацій, знижують рівень довіри між працівниками та керівництвом і можуть стати причиною зростання плинності кадрів. Тому стратегія підприємства повинна передбачати впровадження сучасних механізмів профілактики конфліктів та розвитку корпоративної культури.

Одним із ключових напрямів реалізації загальної стратегії є вдосконалення системи внутрішніх комунікацій. Для великого промислового підприємства ефективний обмін інформацією між структурними підрозділами, керівниками та

працівниками має важливе значення для забезпечення оперативного прийняття рішень та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату. Недостатній рівень комунікацій часто стає причиною непорозумінь, зниження мотивації працівників та виникнення конфліктних ситуацій. Тому розвиток системи зворотного зв'язку та вдосконалення комунікаційних процесів є важливими складовими загальної стратегії підприємства.

Обрана стратегія також спрямована на підвищення продуктивності праці. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства визначається не лише обсягами виробництва, а й рівнем використання трудового потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників, розвиток управлінських компетенцій керівників, удосконалення системи мотивації та створення сприятливих умов праці сприятимуть зростанню результативності роботи персоналу. Це, у свою чергу, забезпечить покращення виробничих показників та підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Стратегія стабілізації та розвитку кадрового потенціалу також передбачає формування умов для довгострокового розвитку підприємства. В сучасній економіці саме людський капітал виступає основою інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, мають значно вищі можливості щодо впровадження організаційних змін, освоєння нових технологій та забезпечення стабільного функціонування в умовах кризових явищ.

Важливо зазначити, що реалізація обраної загальної стратегії забезпечує узгодження інтересів підприємства та працівників. З одного боку, підприємство отримує можливість підвищити ефективність діяльності, знизити ризики кадрових втрат та зміцнити власні конкурентні позиції. З іншого боку, працівники отримують більш комфортні умови праці, можливості професійного розвитку, підвищення рівня мотивації та впевненість у стабільності зайнятості.

Такий підхід сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин між роботодавцем і персоналом.

Отже, результати проведеного стратегічного аналізу свідчать, що найбільш обґрунтованою загальною стратегією ПрАТ «ЦГЗК» є стратегія стабілізації та розвитку кадрового потенціалу в умовах зовнішньої нестабільності. Її реалізація дозволить забезпечити збереження кваліфікованого персоналу, знизити рівень конфліктності, підвищити продуктивність праці, зміцнити кадрову стабільність та створити необхідні передумови для довгострокового підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Функціональна стратегія ПрАТ «ЦГЗК»

Для забезпечення реалізації обраної загальної стратегії стабілізації та розвитку кадрового потенціалу необхідним є формування відповідної функціональної стратегії підприємства. Враховуючи тематику дослідження та результати проведеного аналізу, найбільш важливою функціональною стратегією для ПрАТ «ЦГЗК» є кадрова стратегія, спрямована на вдосконалення системи управління персоналом, зниження рівня конфліктності в трудовому колективі, розвиток професійних компетенцій працівників і керівників та забезпечення кадрової стабільності підприємства.

Необхідність розроблення кадрової стратегії обумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання персонал виступає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Саме від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, лояльності та готовності до змін залежить ефективність виробничих процесів і здатність підприємства адаптуватися до впливу зовнішніх факторів. Проведений аналіз показав, що на ПрАТ «ЦГЗК» протягом 2023–2025 років спостерігається позитивна тенденція до зниження кількості конфліктних ситуацій та скорочення плинності кадрів, проте зберігаються проблеми, пов'язані з виробничим навантаженням, комунікаційними бар'єрами та необхідністю подальшого вдосконалення системи профілактики конфліктів.

Основною метою кадрової стратегії ПрАТ «ЦГЗК» є забезпечення кадрової стабільності та підвищення ефективності використання трудового потенціалу шляхом розвитку системи управління конфліктами, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення професійних компетенцій керівників і працівників, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Реалізація зазначеної мети дозволить підприємству підвищити продуктивність праці, скоротити непродуктивні втрати робочого часу та забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів.

Таблиця 3.4

Таблиця 3.4 – Основні напрями кадрової стратегії ПрАТ «ЦГЗК»

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення системи управління конфліктами	Впровадження системи моніторингу конфліктних ситуацій, створення механізму раннього виявлення конфліктів	Зниження кількості конфліктів на 20–25 %
Розвиток управлінських компетенцій керівників	Проведення тренінгів з управління конфліктами, комунікацій та лідерства	Підвищення якості управлінських рішень та ефективності взаємодії з персоналом
Удосконалення внутрішніх комунікацій	Регулярні зустрічі керівництва з працівниками, електронний зворотний зв'язок, анкетування персоналу	Зростання рівня довіри та покращення соціально-психологічного клімату
Підвищення мотивації персоналу	Удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання	Підвищення задоволеності працівників умовами праці

Розвиток кадрового потенціалу	Організація навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників	Зростання професійної компетентності персоналу
Зниження плинності кадрів	Розвиток програм адаптації та утримання працівників	Зниження коефіцієнта плинності до 3,5–4,0 %
Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Корпоративні заходи, розвиток командної взаємодії, підтримка корпоративної культури	Підвищення згуртованості колективу
Підвищення ефективності використання трудового потенціалу	Оптимізація розподілу функцій та вдосконалення організації праці	Зростання продуктивності праці та результативності діяльності підприємства

Джерело: створено автором

Наведені в таблиці напрями кадрової стратегії безпосередньо пов'язані з результатами стратегічного аналізу підприємства та спрямовані на усунення виявлених проблем у сфері управління персоналом. Особлива увага приділяється вдосконаленню системи управління конфліктами, оскільки саме конфліктні ситуації є однією з причин погіршення соціально-психологічного клімату, зниження продуктивності праці та виникнення кадрових втрат. Запровадження системи моніторингу конфліктів дозволить своєчасно виявляти потенційні проблеми та здійснювати необхідні управлінські заходи ще до їх переходу у відкриту фазу.

Важливим напрямом кадрової стратегії є розвиток управлінських компетенцій керівників структурних підрозділів. Саме керівники відіграють ключову роль у формуванні робочої атмосфери в колективі та забезпеченні ефективної взаємодії між працівниками. Підвищення їхніх знань і навичок у сфері комунікацій, переговорів та врегулювання конфліктів сприятиме

зменшенню кількості конфліктних ситуацій та підвищенню ефективності управління персоналом.

Суттєве значення для реалізації кадрової стратегії має вдосконалення внутрішніх комунікацій. Проведений аналіз показав, що недостатній рівень інформаційної взаємодії між керівництвом та працівниками є одним із чинників виникнення непорозумінь та конфліктів. Регулярний зворотний зв'язок, анкетування працівників та організація комунікаційних заходів дозволять підвищити рівень довіри в колективі та покращити соціально-психологічний клімат.

Не менш важливим напрямом кадрової стратегії є підвищення мотивації працівників. У сучасних умовах ефективна система стимулювання є одним із основних інструментів утримання кваліфікованих кадрів та підвищення їх зацікавленості у досягненні стратегічних цілей підприємства. Поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації сприятиме зростанню задоволеності працівників роботою та підвищенню їхньої лояльності до підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу також є одним із ключових напрямів функціональної стратегії. Систематичне підвищення кваліфікації персоналу, професійне навчання та розвиток необхідних компетенцій дозволять забезпечити відповідність кадрового складу сучасним вимогам виробництва та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Важливим результатом реалізації кадрової стратегії має стати подальше зниження плинності кадрів. Збереження досвідчених працівників дозволить підприємству скоротити витрати на підбір і навчання нового персоналу, забезпечити стабільність виробничих процесів та підтримати високий рівень професійної компетентності трудового колективу.

Отже, кадрова стратегія ПрАТ «ЦГЗК» виступає основним функціональним інструментом реалізації загальної стратегії стабілізації та розвитку кадрового потенціалу. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зниженню рівня конфліктності, зміцненню кадрової стабільності та створенню умов для довгострокового розвитку підприємства. В результаті буде забезпечено більш ефективне використання трудового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «ЦГЗК» в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВОК

У першому розділі курсової роботи було розглянуто теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві та формування кадрового потенціалу як одного з ключових ресурсів організації. Встановлено, що конфлікти є природним явищем у будь-якому трудовому колективі, оскільки вони виникають у процесі взаємодії працівників з різними інтересами, цінностями та професійними поглядами. Водночас за умови ефективного управління вони можуть виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію, сприяючи розвитку організації та вдосконаленню внутрішніх процесів.

У ході дослідження визначено основні підходи до трактування сутності конфлікту різними науковцями, що дозволило сформулювати комплексне розуміння цього явища. Узагальнення теоретичних положень дало змогу встановити, що конфлікти в організації можуть виникати як через організаційні, так і через соціально-психологічні чинники, серед яких особливо важливими є недоліки в управлінні, нечіткий розподіл обов'язків, неефективна комунікація та особливості стилю керівництва. Це підкреслює необхідність системного підходу до управління конфліктами на підприємстві.

Окрему увагу приділено розкриттю сутності управління конфліктами як цілеспрямованого процесу впливу на конфліктну ситуацію з метою її попередження, регулювання та конструктивного вирішення. Визначено основні етапи управління конфліктами, які включають виявлення проблеми, аналіз її причин, планування та реалізацію заходів впливу, а також оцінку результатів і розробку профілактичних дій. Така послідовність забезпечує ефективне зниження рівня напруженості в колективі та сприяє стабільності функціонування підприємства.

У межах розгляду другого підрозділу встановлено, що забезпечення стійкості кадрового потенціалу є ключовим завданням сучасного управління

персоналом. Підкреслено, що ефективна кадрова політика, розвиток персоналу, мотивація та створення сприятливого соціально-психологічного клімату безпосередньо впливають на стабільність трудового колективу. Важливу роль у цьому процесі відіграє HR-служба, діяльність якої спрямована на попередження конфліктів, зниження плинності кадрів та підвищення ефективності праці працівників.

Також у розділі обґрунтовано доцільність використання аналітичних підходів до оцінки рівня конфліктності та ефективності управління персоналом. Встановлено, що застосування методів анкетування, інтерв'ювання, спостереження, соціометрії, психологічного тестування та економіко-математичного аналізу дозволяє отримати об'єктивну інформацію про стан трудового колективу. Це створює підґрунтя для подальшого практичного дослідження взаємозв'язку між рівнем конфліктності та стабільністю кадрового потенціалу підприємства, що буде здійснено у наступних розділах роботи.

Проведений у другому розділі аналіз дозволив комплексно оцінити стан управління конфліктами та кадрового потенціалу ПрАТ «ЦГЗК». Встановлено, що підприємство є одним із ключових представників гірничо-збагачувальної галузі України та характеризується складною виробничою структурою, значною чисельністю персоналу та високим рівнем залежності від зовнішніх економічних і воєнних факторів. Динаміка виробничих та фінансових показників свідчить про загалом відновлювальний характер розвитку підприємства у 2023–2025 роках, однак із наявністю коливань у показниках ефективності та ресурсного забезпечення.

Аналіз активів і пасивів підприємства показав нестабільність окремих елементів оборотного капіталу, зокрема значні коливання у запасах, готовій продукції та грошових коштах. Водночас структура капіталу залишається відносно стійкою за рахунок домінування власних джерел фінансування, хоча суттєве зниження нерозподіленого прибутку у 2025 році може свідчити про

погіршення фінансового результату та необхідність підвищення ефективності управління витратами.

Дослідження кадрових показників виявило поступове покращення ситуації на підприємстві. Зокрема, у 2025 році відбулося суттєве зниження коефіцієнта плинності кадрів до 4,63 %, а також скорочення загального рівня вибуття персоналу. Це свідчить про певну стабілізацію трудового колективу, однак попередні роки характеризувалися досить високою інтенсивністю руху персоналу, що вказує на наявність проблем у сфері управління людськими ресурсами.

Оцінка рівня конфліктності показала його поступове зниження з 52 випадків у 2023 році до 21 у 2025 році, що є позитивною тенденцією. Водночас результати кореляційного аналізу ($r = 0,997$) підтвердили наявність дуже тісного прямого зв'язку між рівнем конфліктності та плинністю кадрів. Це означає, що конфліктні ситуації є одним із ключових факторів, які безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу підприємства та рівень звільнень працівників.

Отже, результати стали підґрунтям для обґрунтування необхідності вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві. Виявлено, що навіть за умов позитивної динаміки зниження конфліктності проблема повністю не усунута, а її вплив на кадрові процеси залишається суттєвим. Саме тому подальше впровадження заходів щодо раннього виявлення конфліктів та розвитку комунікаційних навичок персоналу є економічно доцільним і сприятиме підвищенню ефективності діяльності ПрАТ «ЦГЗК» у цілому.

Третій розділ, присвячений стратегічним напрямам удосконалення управління конфліктами та розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ЦГЗК», дозволив комплексно проаналізувати сучасний стан системи управління персоналом підприємства та визначити ключові вектори її подальшого розвитку. У ході дослідження було встановлено, що підприємство демонструє позитивні тенденції щодо зниження рівня конфліктності та плинності кадрів, що свідчить

про поступове покращення соціально-психологічного клімату та ефективності кадрової політики.

Разом із тим стратегічний аналіз середовища управління персоналом показав наявність низки проблемних аспектів, які потребують управлінського втручання. До них належать недостатній рівень внутрішніх комунікацій, високе виробниче навантаження, обмежене використання сучасних HR-інструментів та недостатньо розвинена система профілактики конфліктів. Саме ці чинники формують основні ризики виникнення конфліктних ситуацій та знижують ефективність взаємодії в трудовому колективі.

Формування цілей розвитку системи управління конфліктами дозволило визначити стратегічну мету, яка полягає у створенні превентивно орієнтованої системи управління, спрямованої на попередження конфліктів, зміцнення кадрової стабільності та підвищення рівня задоволеності працівників. Запропонована система цілей охоплює як удосконалення внутрішніх комунікацій, так і розвиток управлінських компетенцій керівників, впровадження механізмів моніторингу та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку системи управління конфліктами забезпечить довгострокове зміцнення кадрового потенціалу підприємства, зниження рівня конфліктності та підвищення продуктивності праці. У сукупності це сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності ПрАТ «ЦГЗК» та зміцненню його конкурентних позицій в умовах сучасних економічних викликів.

Проведене обґрунтування загальної та функціональної стратегій ПрАТ «ЦГЗК» дозволило визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що найбільш доцільною загальною стратегією є стратегія стабілізації та розвитку кадрового потенціалу, реалізація якої спрямована на збереження кваліфікованого

персоналу, підвищення продуктивності праці, забезпечення виробничої стабільності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Обрана стратегія враховує результати стратегічного аналізу та відповідає сучасним викликам, з якими стикається підприємство в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Для практичної реалізації загальної стратегії сформовано кадрову функціональну стратегію, основними напрямками якої визначено вдосконалення системи управління конфліктами, розвиток професійних компетенцій керівників і працівників, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації персоналу та зміцнення кадрової стабільності. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме зниженню рівня конфліктності, скороченню плинності кадрів, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та більш ефективному використанню трудового потенціалу підприємства, що в підсумку забезпечить підвищення результативності діяльності ПрАТ «ЦГЗК» та створить основу для його довгострокового розвитку.

СПИСОК **ВИОКРИСТАНОЇ** ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. вип. 40. С.22-34
2. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. № 11. С. 50–54.
3. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
4. Куревіна І.О., Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.
5. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
6. Lewis A. Coser Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context. Waveland Press, 2003. 611 p.
7. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542
8. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціальнопсихологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139
9. Міщенко В. І., Міщенко С. В. Стратегічні підходи до управління ризиками функціонування нежиттєздатних банків і обслуговування проблемних активів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. № 10. С. 40–46.
10. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 10(43). С. 240-249.

11. Буковинський С. А. та ін. Банківська система України на шляху євроінтеграції: монографія. Київ : ЦНД НБУ, 2015. 496 с.
12. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Економіка та суспільство, 2024. № 68.
13. 1. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
14. Науменкова С. В., Міщенко В. І. Поняття системного ризику та підходи до визначення системно значущих банків. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 1. № 105. С. 186–196.
15. Іваницька Б.С., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання Ефективна економіка № 10, 2013 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405> (дата звернення: 23.04.2026)
16. Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Фінансова звітність 2025. URL: <https://clarity-project.info/edr/00190977/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 28.05.2026)
17. Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Фінансова звітність 2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/00190977/company-finances?year=2024&mode=yearly> (дата звернення: 28.05.2026)
18. Приватне акціонерне товариство «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат». Фінансова звітність 2023. URL: <https://clarity-project.info/edr/00190977/company-finances?year=2023&mode=yearly> (дата звернення: 28.05.2026)

19. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон. 2016. № 6 (61). С. 71–75

20. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). С. 139–147.

21. Перетятко А., Таряник О. Розробка ефективної системи управління персоналом. Персонал. 2008. № 1. С. 42–45.