

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти
Форма навчання денна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

(вчений ступінь, наукове звання)

(підпис, ініціали та прізвище)

«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Менеджмент конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи
організації» (за матеріалами ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»)
(повна назва підприємства, організації, установи)

**зі спеціальності 073 Менеджмент освіти програма «Менеджмент», першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти**
(шифр та назва)

Виконавець роботи

Рой Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

ст. викл. Кужель Наталія Леонідівна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2025

ЗМІСТ:

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ	7
1.1. Поняття та сутність конфліктів в організаціях	7
1.2. Особливості конфліктів в умовах дистанційної роботи. Методичні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	20
2.1. Аналіз та характеристика системи управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».....	20
2.2. Оцінка конфліктних ситуацій та процесу їх врегулювання в умовах дистанційної роботи в ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	31
2.3. Напрями удосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»	45
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми «Менеджмент конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи організації» обумовлена численними змінами, які відбулися в організаційній структурі та методах управління підприємствами в умовах глобалізації та технологічного прогресу. У сучасному світі, зокрема після пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни в Україні, дистанційна робота стала невід'ємною частиною багатьох організацій, змінюючи звичні процеси управління персоналом. Хоча віддалений формат роботи має численні переваги, такі як гнучкість, зменшення витрат на офісні приміщення та підвищення продуктивності, він водночас створює нові виклики в управлінні людськими ресурсами, зокрема в аспекті виникнення конфліктних ситуацій.

Конфлікти на роботі - невід'ємна частина трудових буднів, а віддалена робота ще більше загострює їхню ймовірність, оскільки фізичний контакт з колегами обмежено, що ускладнює спілкування та врегулювання непорозумінь. Особливо це стосується ситуацій, коли не відразу видно емоційний стан колеги або коли труднощі в роботі команди не можна помітити через відсутність візуальних сигналів, таких як мова тіла або невербальні знаки. У такому випадку конфлікти можуть виникати через неправильне розуміння, невідповідності в процесі роботи, відсутність чітких вказівок або навіть через почуття відокремленості серед працівників.

До того ж, в умовах дистанційної роботи зростає важливість належного використання технологій для комунікації та організації робочих процесів. Системи відеоконференцій, месенджери та платформи для спільної роботи стали основними інструментами взаємодії, але вони також можуть стати джерелом напруги, якщо їх використання не оптимізовано. Неправильне застосування технологій або проблеми з інформаційною безпекою можуть сприяти збільшенню кількості конфліктів, що базуються на недовірі чи неефективній організації комунікацій.

Аналіз менеджменту конфліктних ситуацій у віддаленій роботі не просто розкриває нюанси виникнення та еволюції конфліктних ситуацій в сучасних структурах, а й сприяє формуванню конкретних стратегій для їхнього попередження та успішного врегулювання. Важливо зосередитися на методах управління конфліктами, що враховують особливості дистанційної роботи, де комунікація є ключовою, проте візуальні та емоційні компоненти суттєво обмежені. Цей метод веде до поліпшення загальної ефективності управління та зменшення стресу серед співробітників.

У зв'язку з цим, ця тема має велике значення для сучасних організацій, які прагнуть досягти високих показників в умовах віддаленої роботи, а також створити комфортне психологічне середовище для своїх працівників. Цей аспект є важливим для розробки передових методів управління та підвищення якості робочого процесу, що спрямоване не лише на досягнення стратегічних цілей компанії, але й на забезпечення високої мотивації, задоволеності та ефективності праці її працівників.

Метою роботи є вивчення особливостей менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи організації, розробка ефективних підходів і стратегій для вирішення конфліктів, що виникають у результаті віддаленої взаємодії між співробітниками, а також визначення впливу таких конфліктів на загальну ефективність роботи підприємства.

Завданнями роботи є:

1. Вивчення поняття та сутності конфліктів в організаціях.
2. Дослідження особливостей конфліктів в умовах дистанційної роботи та методичних підходів до управління конфліктними ситуаціями в організаціях.
3. Аналіз та характеристика системи управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».
4. Оцінка конфліктних ситуацій та процес їх врегулювання в умовах дистанційної роботи в ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».
5. Визначення напрямків удосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організаціях в умовах дистанційної (віддаленої) форми праці.

Предметом роботи є конфліктні ситуації, які виникають у віддаленій роботі організацій, їх особливості, методи вирішення і управлінські стратегії, які застосовуються для управління цими конфліктами в умовах дистанційної роботи.

Теоретичною та методологічною основою роботи є сучасні теорії управління конфліктами, концепції дистанційної роботи, а також методи управління людськими ресурсами. Для проведення дослідження буде використано інтеграцію теоретичних підходів та практичних методів, що забезпечують ефективне вирішення конфліктів в умовах віддаленого формату роботи.

У дослідженні задіяні такі методи: аналіз наукових джерел і літератури, методи порівняльного аналізу, методи спостереження та опитування для виявлення причин і наслідків конфліктів, а також методи експертних оцінок і кейс-аналіз для оцінки ефективності запропонованих стратегій управління конфліктами.

Інформаційною базою роботи є наукові публікації, монографії, статті з наукометричних баз даних (Scopus, Google Scholar), звіти та аналітичні матеріали з практики компаній, а також нормативно-правові документи, що регулюють організацію дистанційної роботи і управління конфліктами.

Практична значущість роботи полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації управління конфліктами в умовах дистанційної роботи, що дозволяє організаціям знизити рівень стресу серед працівників, підвищити ефективність командної роботи та покращити загальний робочий клімат.

Апробація результатів роботи. Результати кваліфікаційної роботи були апробовані на XLVIII Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті», Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, 10 квітня 2025 року.

Були опубліковані тези доповіді: Кужель Н.Л., Рой Ю.О. Виклики управління командою та конфліктами в умовах дистанційної роботи. «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» : тези доповідей XLVIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2024 рік (м. Полтава, 10 квітня 2025 р.). – Полтава : ПУЕТ. – 726 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-R). – Текст укр., англ. мовами.

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки, 48 використаних джерел за переліком, 4 додатка. Робота містить 15 таблиць та 2 рисунка, розміщена на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ

1.1. Поняття та сутність конфліктів в організаціях

У кожній організації, незалежно від її спеціалізації, конфлікти - невід'ємна частина соціально-економічних процесів, які відбуваються всередині колективу. Наявність конфліктів у робочому просторі є, з одного боку, звичною складовою людських взаємовідносин, а з іншого – потужним фактором, здатним суттєво впливати на загальну атмосферу в компанії та її результативність. З огляду на це, розуміння сутності конфліктів, їхніх причин та проявів стає надзвичайно важливим для ефективного менеджменту, особливо коли йдеться про управління організацією. [37, С. 110-115].

Конфлікт – це ситуація, коли виникають розбіжності у цілях або поглядах двох чи більше сторін, що викликає напругу або відкрите зіткнення. В організаціях конфлікти можуть з'являтися на різних щаблях – від міжособистісних суперечок серед співробітників до стратегічних розбіжностей між вищим менеджментом та середньою ланкою. Разом з тим, конфлікти виявляються не тільки як небажані явища, а й як потенційне джерело змін і розвитку. Це дає можливість, з одного боку, розглядати їх як загрозу, а з іншого – як можливість для вдосконалення процесів у компанії. [44, С. 37-46].

Сутність конфліктів у організаціях криється в зіткненні бажань різних груп або окремих осіб, які співпрацюють в умовах дефіциту ресурсів або мають різні цілі. Ці конфлікти можуть набувати різних форм: як позитивних, так і негативних, залежно від способу їх розв'язання. В одному сценарії, конфлікт здатний стимулювати виникнення нових концепцій, оптимізацію процесів і покращення взаємодії між членами команди. В іншому – може спричинити погіршення

взаємовідносин, зниження продуктивності та навіть, звільнення з посади цінних спеціалістів. [38, С. 21-25].

Окрім того, організаційні чинники здатні ставати підґрунтям для виникнення конфліктів. Нечітко визначені посадові обов'язки, розбіжності у баченні спільних цілей, а також недотримання узгоджених правил і стандартів – все це здатне спричиняти конфлікти у взаєминах між працівниками або між керівництвом та підлеглими. Варто також відзначити, що розмаїття культур, досвіду, професійних навичок і методів роботи серед працівників може збільшувати ймовірність виникнення конфліктів. Усі ці аспекти необхідно брати до уваги, управляючи конфліктами, адже розуміння їхньої природи дозволяє використовувати відповідні стратегії впливу. Визначення та розуміння природи конфліктів в організації є ключовим для формування ефективних стратегій їх мінімізації або вирішення. Це особливо актуально у сучасному бізнесі, де здатність швидко обмінюватися інформацією та адаптуватися до змін у робочому процесі є вирішальною для збереження конкурентоспроможності.

Визначення поняття «конфлікт» різними авторами наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конфлікт» різними авторами

Автор(и)	Визначення поняття «конфлікт»
Бахмутова Л., Мірошніченко О.	стан непорозуміння або розбіжностей, спричинених уявною або дійсною протилежністю потреб, інтересів і цінностей між людьми, які працюють разом. [1, С. 80-92]
Близнюк І.	зіткнення різноманітних цілей, інтересів , а також в окремих випадках поглядів опонентів. При цьому в науковій літературі стверджується що цілі та думки конфліктних сторін мають протилежну спрямованість [4, С. 5-9].
Андрущенко В.П.	1)зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка; 2)ускладнення в міжнародних відносинах, що може призвести до збройної сутички; 3)суперечність, сутичка, покладена в основу сюжету художнього твору [45, С. 112-116].
Козлова О.С., Жарковська І.В.	конфліктогенне недотримання принципу ввічливості в англійському діалогічному мовленні [45, С. 112-116].
Черненко О.В.	лінгвокогнітивні та прагматичні особливості дискурсивного втілення завершальної фази конфліктної взаємодії [45, С. 112-116].
Крисанова Т.А.	висловлювання, що містять негативну оцінку в конфліктній мовленнєвій взаємодії [45, С. 112-116].

Джерело: складено автором на основі [1, 4, 45]

Сформулюємо власне розуміння терміну «конфлікт». Це соціально-психологічний феномен, який виникає в ситуаціях, коли прагнення, завдання, переконання або дії двох і більше суб'єктів входять у протиріччя, викликаючи напруженість та взаємне протиставлення. Конфлікти бувають як руйнівними, так і такими, що сприяють розвитку, залежно від того, чи вдається сторонам розв'язати розбіжності через переговори, чи вони схильні до емоційних вибухів та агресивних дій.

Конфлікти у процесі прийняття рішень завжди супроводжують діяльність людини, оскільки їй часто доводиться вибирати між різними варіантами, які можуть мати як позитивні, так і негативні аспекти. Класична класифікація конфліктів, запропонована К. Lewin, дозволяє розглядати три основні типи конфліктів, які можуть виникати у процесі вибору. Ця класифікація допомагає глибше зрозуміти, як і чому люди часто стикаються з труднощами при прийнятті рішень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів за К. Lewin

Тип конфлікту	Опис	Приклад
Прагнення - прагнення	Конфлікт, коли суб'єкт вибирає між двома позитивними варіантами з подібним ступенем привабливості.	Працівник обирає між двома варіантами відпочинку: на морі чи в горах, які приваблюють однаково.
Уникнення - уникнення	Конфлікт, коли суб'єкт вибирає між двома негативними варіантами з подібним ступенем відрази.	Працівник мусить працювати у вихідні чи в нічний час, що йому не хочеться в обох варіантах.
Прагнення - уникнення	Конфлікт, коли один варіант викликає як позитивні, так і негативні почуття.	Пацієнт хоче відновити здоров'я, але боїться операції.

Джерело: складено автором на основі [1, С. 80-92]

Класифікація конфліктів, сформульована К. Lewin, відкриває корисний погляд на механізм прийняття рішень і способи реагування людей на різні види конфронтацій. Усвідомлення цих типів сприяє керівникам та фахівцям у різних галузях ефективніше працювати з ситуаціями, коли особи мають вибір серед кількох варіантів, що мають як позитивні, так і негативні наслідки.

У процесі створення внутрішніх комунікаційних зв'язків на підприємстві також виділяють чотири типи конфліктів: горизонтальні, вертикальні, діагональні

та змішані. (табл. 1.3) Горизонтальні конфлікти виникають між керівниками одного рівня управління, у межах одного або декількох підрозділів. Основною причиною є розподіл ресурсів, узгодження стратегічних цілей та координація спільних дій. Вертикальні конфлікти виникають між керівниками різних управлінських ланок. Вони можуть виникати як від нижчих до вищих рівнів, так і навпаки, особливо в умовах організаційних перетворень, коли існує різне розуміння їхньої необхідності. Діагональні конфлікти виникають у процесі передачі компетенцій між керівниками різних рівнів, часто не пов'язані з безпосередніми виробничими процесами, а виникають через особистісні або робочі взаємини. Найбільш складними є змішані конфлікти, які зачіпають керівників одного або декількох управлінських рівнів, маючи комплексну структуру, що вимагає особливих стратегій управління. [46]

Таблиця 1.3

Види конфліктів за вектором формування спільних відносин

Види конфліктів	Учасники конфліктів	Основні причини виникнення	Наслідки
Горизонтальні	Керівники в межах одного чи кількох підрозділів, що перебувають на одному рівні управління	Викликані розподілом ресурсів, узгодженням цілей операцій та реалізацією спільних заходів.	Є інформація щодо стану справ. Рішення ухвалюються відкрито.
Вертикальні	Керівники різного ієрархічного рівня	Напрямок поширення конфлікту може бути як від низу до верху, так і у зворотньому порядку. Неодноразово виникає при появі значних змін у діяльності підприємства.	У менеджерів різних рівнів виникає неоднакове розуміння підстав для змін. Від виконавців до керівництва надходить недостатньо інформації.
Діагональні	Керівники різних рівнів управління	Не належать до виробничої практики. Виникають на основі взаємовідносин між дійовими особами.	Способи їхнього розв'язання лежать поза сферою діяльності компанії.
Змішані	Керівники одного чи кількох різних управлінських щаблів	Найбільш заплутані. Їхня структура передбачає значно складніші механізми контролю.	Складні та мало передбачувані

Джерело: складено автором на основі [46]

Однак, окрім усталених різновидів конфліктів, трапляються й інші стандартні типи, що виникають під час ухвалення рішень. Один з таких типів —

це «конфлікт через обмежені ресурси», коли індивід чи колектив змушений діяти в умовах дефіциту ресурсів (часу, коштів, сил). Це може зумовлювати напруження, оскільки необхідно визначати пріоритети та обирати серед варіантів, що може бути складним через потребу відмовлятися від важливого. Іншим усталеним типом є «внутрішній конфлікт», що виникає, коли особа переживає розлад між власними прагненнями, принципами або переконаннями. Це може бути ситуація, коли людина бажає професійного зростання, але усвідомлює, що для цього треба жертвувати особистим життям або здоров'ям.

Наслідки конфліктів, незалежно від їхнього характеру, здатні проявлятися у різний спосіб – як позитивно, так і негативно. Серед позитивних наслідків можна виокремити здатність приймати більш зважені рішення, стимулювання особистісного росту через подолання внутрішніх суперечностей чи знаходження взаємоприйняттого компромісу. Водночас негативні наслідки можуть включати в себе стрес, емоційне виснаження, погіршення міжособистісних відносин або в групах, а також неефективне використання наявних ресурсів. Ускладнення процесу прийняття рішень здатне зумовити затримки чи невизначеність, що безпосередньо впливає на результативність будь-якої діяльності, особливо в умовах, де швидкість та точність прийнятих рішень має вирішальне значення.

Усвідомлення цих різноманітних видів конфліктів та їхніх результатів надає змогу ліпше підготуватися до обставин, де потрібно приймати рішення, а також ефективно вирішувати проблеми, що постають, знижуючи їхній негативний вплив на особисту та професійну діяльність.

На сьогодні ми зустрічаємося з різними типами конфліктних ситуацій, що вимагають негайного реагування та розв'язання. Серед них виникає багато нових форм: булінг, аб'юз, газлайтинг, бодішеймінг та інші. Усе вищезгадане вимагає певних знань та практичних умінь не лише для запобігання соціальним конфліктам, а й для вирішення тих, що вже перебувають на стадії загострення. [48, С. 2].

Отже, конфлікт постає як багатовимірний і важкоосяжний феномен, здатний проявлятися в різноманітних формах, залежно від середовища, в якому

він зароджується. Незважаючи на велику кількість трактувань, фахівці сходяться на думці, що конфлікт – це наслідок взаємних розбіжностей і несумісності прагнень між індивідами або колективами. Основними елементами, що обумовлюють виникнення конфлікту, виступають розбіжності в цілях, цінностях, поглядах чи підходах до реалізації поставлених завдань. Конфлікти не обов'язково повинні мати руйнівний характер; вони можуть сприяти організаційному прогресу та поліпшенню взаємин між людьми, якщо розв'язуються конструктивно. Зокрема, у професійній сфері конфлікти здатні виступати рушійною силою для змін, нововведень та оптимізації внутрішніх процесів. З огляду на це, коректне врегулювання конфліктів в організаціях є необхідною складовою для підтримки здорового робочого середовища та забезпечення ефективної діяльності підприємства.

1.2. Особливості конфліктів в умовах дистанційної роботи. Методичні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях

Особливості конфліктних ситуацій, що виникають під час віддаленої роботи, значно відрізняються від тих, які спостерігаються у звичайних офісних умовах. Це пояснюється специфікою спілкування, способами комунікації та організаційною структурою, які мають свої відмінності. (рис. 1.1).

В умовах віддаленої праці персонал перебуває в фізичній ізоляції, що ускладнює оперативне виявлення та вирішення конфліктів. Проблеми, що виникають з дистанційною роботою, набувають особливого значення, якщо організація не має чітко визначеної стратегії комунікації, управління завданнями та контролю за виконанням робіт. [8, С. 8-15].

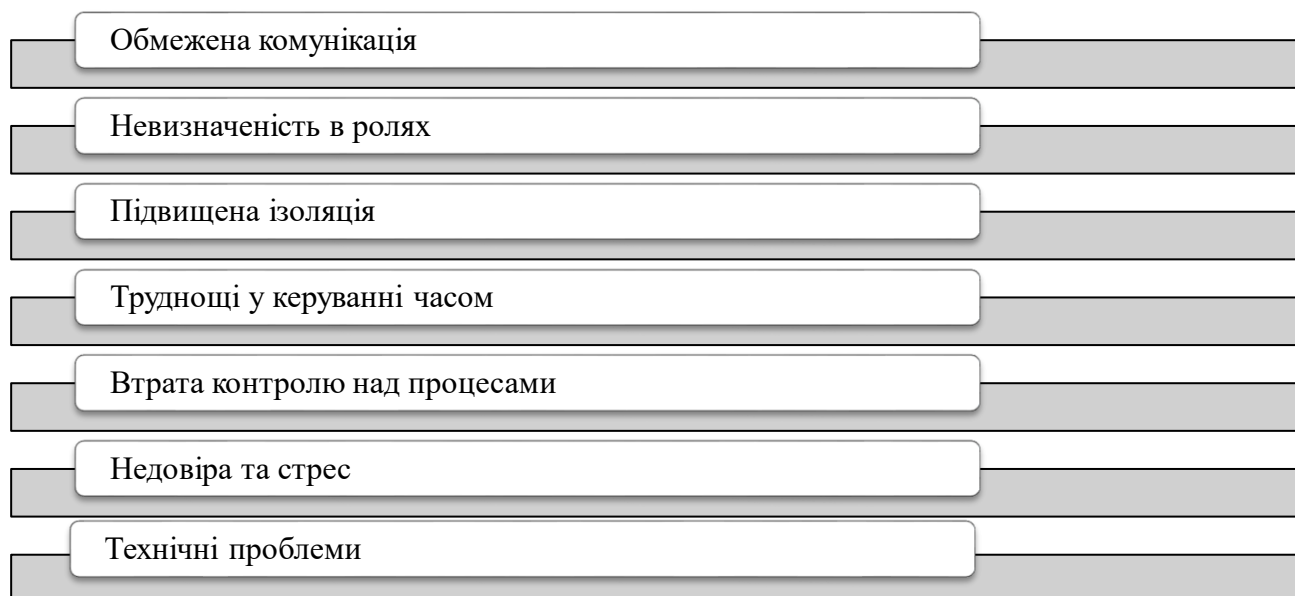


Рис. 1.1. Особливості конфліктів в умовах дистанційної роботи

Джерело: власні дослідження, складено автором

Однією з ключових проблем стає відсутність простору для неформального спілкування, яке в офісному середовищі часто відіграє роль своєрідного буфера, запобігаючи розвитку конфліктних ситуацій, які пов'язані з даним питанням. Відсутність можливості фізично контактувати може створити додаткові перешкоди у взаєморозумінні, адже невербальні засоби комунікації, як-от вираз обличчя та пози, стають невидимими, а спілкування звужується до тексту або аудіо. Цей спосіб взаємодії не завжди дозволяє адекватно передати емоції, що ускладнює трактування думок і переживань співрозмовника. [2, С. 8-13].

Ще однією характерною рисою сутічок у дистанційному режимі є складнощі з плануванням часу та налагодженням робочого ритму. Зазвичай працівники мають більше свободи у визначенні власного графіка, що здатне призвести до браку самодисципліни та невиконання поставлених задач у визначений термін. Коли в таких умовах з'являються труднощі, конфлікти можуть бути спровоковані розмитими межами між професійним та особистим часом, або ж відсутністю спільного бачення пріоритетів між учасниками команди.[1, С. 80-92]. Специфіка віддаленої праці ставить керівників перед новими викликами. Відсутність безпосереднього контролю над роботою може негативно впливати на ефективність прийнятих управлінських рішень. Керівники ризикують втратити

чітке уявлення про стан справ у колективі, що ускладнює раннє виявлення та усунення потенційних конфліктів.

Крім того, можуть виникати складнощі з узгодженням дій між відділами, затримки в обміні даними та зменшення згуртованості команди. Також можливе збільшення рівня стресу серед працівників через невизначеність щодо робочих вимог та порушення балансу між особистим та професійним життям.

Зведемо розглянуті особливості до табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості конфліктів в умовах дистанційної роботи

Особливість конфлікту	Опис
Обмежена комунікація	У дистанційній роботі часто відсутня можливість для неформального спілкування, що обмежує взаєморозуміння і швидке виявлення проблем. Взаємодія відбувається через текстові або голосові повідомлення, що ускладнює сприйняття емоційного стану співробітника.
Невизначеність в ролях	У віддаленому форматі важче чітко визначити обов'язки і завдання кожного члена команди, що може призвести до непорозумінь і конфліктів через недостатню ясність у розподілі обов'язків.
Підвищена ізоляція	Відсутність фізичного контакту між колегами може спричинити відчуття ізоляції, що веде до емоційного вигорання і виникнення конфліктів через відсутність підтримки та комунікації.
Труднощі у керуванні часом	Віддалені працівники можуть мати труднощі з управлінням часом, що призводить до затримок у виконанні завдань і виникнення конфліктів через невиконання роботи вчасно або з низькою якістю.
Втрата контролю над процесами	Відсутність безпосереднього спостереження за роботою співробітників ускладнює управлінський процес і може призвести до зниження ефективності комунікації і вирішення конфліктів у колективі.
Недовіра та стрес	Підвищена роль технологій у взаємодії може призвести до недовіри між співробітниками і керівництвом, що створює стресову атмосферу і підвищує ймовірність виникнення конфліктів.
Технічні проблеми	Проблеми з технологічними платформами (відео конференціями, чатами, електронною поштою) можуть бути джерелом непорозумінь та напруженості серед співробітників.

Джерело: власні дослідження, складено автором

Загалом, віддалена робота кидає нові виклики перед організаціями в розв'язанні конфліктів, що зобов'язує керівників пристосовувати звичні методи управління до змінних обставин.[4, С. 5-9]. Це охоплює вдосконалення шляхів спілкування, впровадження сучасних засобів віддаленого управління, а також культивування нових способів підтримки командного духу та взаємодії між членами команди.

Методичні підходи до розв'язання конфліктних ситуацій в організаціях відіграють центральну роль у забезпеченні злагодженої роботи колективу, створенні сприятливої атмосфери та досягненні поставлених цілей. Ці підходи включають в себе безліч стратегій та методик, котрі дозволяють не лише пом'якшити негативний вплив конфліктів, а й використовувати їх як каталізатор для розвитку та оптимізації робочих процесів. В сучасних умовах функціонування організацій критично важливо мати дієві інструменти для управління конфліктами, особливо з огляду на поширення дистанційної роботи, де традиційні способи взаємодії можуть бути обмежені. (рис. 1.2).

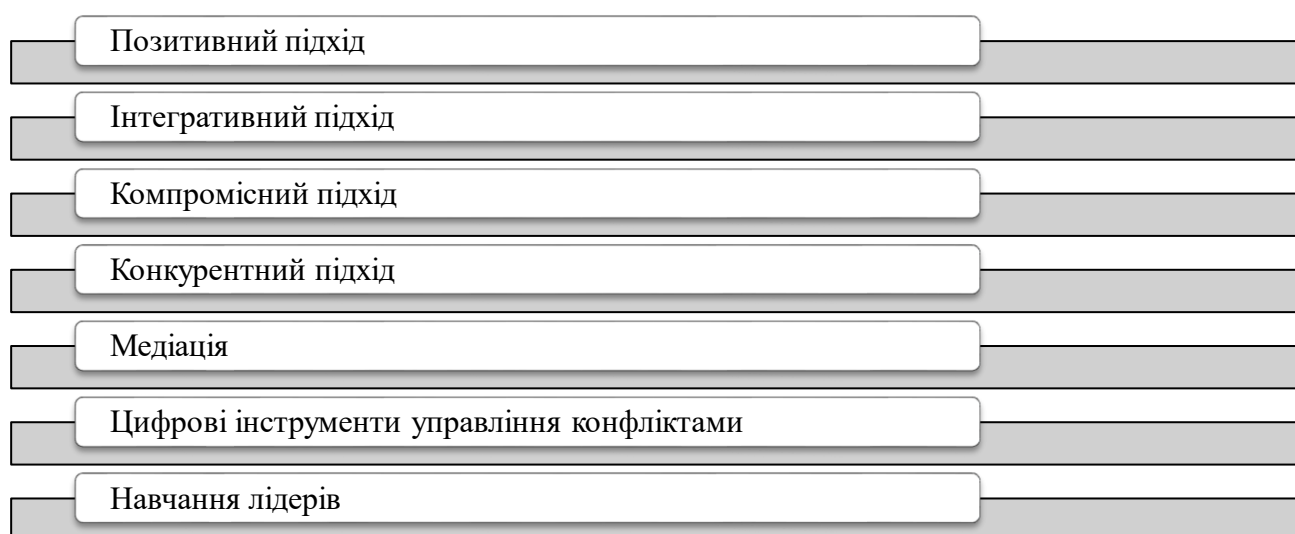


Рис. 1.2. Методичні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях

Джерело: власні дослідження, складено автором

Одним з ключових методів у розв'язанні конфліктів є позитивний підхід, який трактує конфлікт як шанс для вдосконалення організації. Цей метод впливає з переконання, що конфлікти здатні заохочувати новаторство, спонукати учасників до переосмислення їхніх поглядів та стратегій, а також сприяти більш злагодженій командній взаємодії. Необхідною частиною позитивного підходу є активне залучення усіх учасників до спільного вирішення конфлікту, включаючи перемовини та спільний пошук компромісного рішення, яке враховує інтереси всіх сторін. [7, С. 227-231].

Інтегративний підхід також відіграє важливу роль у врегулюванні конфліктів. Він полягає у створенні такого середовища, де обидві сторони конфлікту не просто доходять згоди, а виходять на рішення, котре надає усім учасникам більші переваги, ніж вони мали на початку. Інтегративне управління конфліктами вимагає від лідерів високих комунікаційних навичок та вміння слухати кожного члена команди, а також пошуку спільних точок дотику, що допомагають уникнути однобічних рішень.

Компроміс як стратегія часто використовується там, де ідеальне рішення недосяжне, але обидві сторони мають бажання відмовитися від частини своїх першочергових вимог. Він виступає як оперативний та дієвий спосіб розв'язання конфліктів у ситуаціях з підвищеним рівнем напруженості. Проте, його ефективність може бути обмежена у випадках, коли сторони не готові до поступок, або коли компроміс не забезпечує стабільних довгострокових результатів. [40, С. 106-118].

Конкурентний підхід актуальний, коли одна сторона намагається досягти максимальної вигоди, в той час як інша сторона або з цим згоджується, або зазнає поразки. Його використання є обмеженим, оскільки він здатний спричинити суттєві збитки для однієї зі сторін, проте може бути вигідним у випадках, коли важливі граничні терміни, або ж результат для однієї сторони є вирішальним для успішної діяльності всієї організації.

Вирішення суперечок за допомогою медіації – ще один спосіб управління конфліктами, який часто застосовують в організаціях, що намагаються зменшити негативні наслідки зіткнень. Медіатор відіграє роль неупередженого посередника, сприяючи сторонам у пошуку взаємовигідного рішення. Медіація дає змогу уникнути відвертого зіткнення та зберегти стосунки між сторонами, що особливо актуально в умовах тривалої взаємодії.

В умовах віддаленої роботи адаптація звичних підходів до управління конфліктами є ключовим фактором. Це передбачає використання цифрових інструментів, щоб гарантувати безперервний зв'язок між учасниками команди. Потрібно організовувати платформи для систематичних зустрічей, дискусій та

прийняття спільних рішень. Не менш важливим є встановлення зрозумілих правил та норм спілкування в онлайн-просторі, щоб уникнути плутанини та нерациональної взаємодії. [45, С. 112-116].

До того ж, вирішальним є підготовка керівників до управління суперечностями в реаліях віддаленої праці. Лідери зобов'язані мати навички емоційного інтелекту, вміння активно слухати та розбирати конфліктні обставини з урахуванням специфіки дистанційної взаємодії. Це дає змогу вчасно розпізнавати можливі проблеми та застосовувати відповідні дії.

Зведемо розглянуті методичні підходи до табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи до управління конфліктними ситуаціями в організаціях

Методичний підхід	Опис
Позитивний підхід	Конфлікти розглядаються як можливість для розвитку організації. Всі сторони залучаються до конструктивного вирішення конфлікту, що стимулює інновації, покращення процесів і командну роботу.
Інтегративний підхід	Сторони конфлікту знаходять рішення, яке задовольняє всі інтереси, забезпечуючи взаємну вигоду для кожної з них. Підхід сприяє побудові гармонійних відносин і покращенню співпраці.
Компромісний підхід	Сторони йдуть на взаємні поступки, щоб досягти розв'язання, яке хоча б частково задовольняє інтереси обох сторін. Цей підхід застосовується в ситуаціях, коли неможливо досягти ідеального результату.
Конкурентний підхід	Одна зі сторін прагне досягти своїх цілей за рахунок іншої. Підхід застосовується в ситуаціях, коли важливе термінове прийняття рішення, але може призвести до значних втрат для однієї зі сторін.
Медіація	Використання нейтральної третьої сторони для допомоги в досягненні взаємоприйняттого рішення між сторонами конфлікту. Медіація зберігає відносини та допомагає уникнути ескалації конфлікту.
Цифрові інструменти управління конфліктами	Використання онлайн-платформ для забезпечення постійної комунікації та обговорення конфліктів у віддаленому форматі. Це включає регулярні відео конференції, чати та інші засоби для швидкого вирішення проблем.
Навчання лідерів	Підготовка керівників до управління конфліктами через розвиток емоційного інтелекту, навичок активного слухання та аналізу конфліктних ситуацій, з урахуванням особливостей дистанційної роботи.

Джерело: власні дослідження, складено автором

Отже, методичні стратегії врегулювання конфліктів в організаційному середовищі – це комплексна система, яка має брати до уваги унікальність кожної конфліктної ситуації, включно з особливостями робочого процесу, зокрема,

віддаленого формату. Застосування широкого спектру методів дає можливість досягти найбільшої результативності у розв'язанні конфліктів та суттєво знизити їх негативний вплив на атмосферу в організації.

Отже, перший розділ дослідження присвячений теоретико-методичним питанням управління конфліктними обставинами в умовах віддаленої роботи. Цей аспект надзвичайно важливий у сучасному робочому просторі, де дистанційний формат праці набуває дедалі більшого значення. У рамках цього розділу було проаналізовано основні терміни, що стосуються конфліктів, їхню природу, а також різноманітні теоретичні концепції щодо врегулювання конфліктів, зокрема, зважаючи на специфіку дистанційної роботи.

Поняття конфлікту в організаційному середовищі є надзвичайно багатогранним, і його вплив може виявлятися як у негативному, так і в позитивному ключі. Суть конфліктів криється у зіткненні різноманітних інтересів, цілей або переконань, що існують серед різних колективів та окремих особистостей. Хоча конфлікти здатні стимулювати інновації та сприяти організаційним перетворенням, вони також можуть негативно впливати на продуктивність організації, якщо їх вирішення здійснюється неефективно. Відтак, здатність чітко визначати та класифікувати конфлікти має критичне значення для розробки ефективних стратегій їхнього вирішення в конструктивний спосіб, з метою зведення до мінімуму потенційно негативного впливу на загальну атмосферу в організації.

Особливості конфліктів у дистанційному режимі праці мають визначальне значення для розуміння процесів виникнення конфліктних ситуацій у сучасних умовах. Фізична віддаленість працівників, брак неформального спілкування та складнощі у керуванні часом і задачами суттєво ускладнюють розв'язання конфліктів. Врахування цих специфічних умов є ключовим для адаптації методів управління конфліктами до нових реалій.

Методичні підходи до управління конфліктами, зокрема в умовах дистанційної роботи, включають різноманітні стратегії: від позитивного підходу до інтегративного та компромісного, які сприяють конструктивному вирішенню

конфліктів. Значущим елементом є також використання медіації та цифрових інструментів для ефективної комунікації, а також підготовка керівників до управління конфліктами через розвиток емоційного інтелекту.

Загалом, вправне розв'язання конфліктів є ключовим елементом для збереження позитивної атмосфери в колективі та досягнення стратегічних завдань компанії, зокрема в умовах віддаленої роботи, де звичні підходи до управління потребують переосмислення та пристосування до нових реалій.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Аналіз та характеристика системи управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Об'єктом дослідження нами обрано підприємство ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (далі - МХП). МХП (Миронівський хлібопродукт) — це одна з найбільших міжнародних агропромислових компаній України, що займається виробництвом курятини та іншої продукції в аграрній та харчовій галузях. Заснована в 1998 році Юрієм Косюком, компанія швидко розширилася, завдяки інвестиціям та модернізації своїх потужностей. Важливим етапом у розвитку компанії стало проведення лістингу на Лондонській фондовій біржі у 2008 році.

Під час розширення своєї діяльності МХП розробив структуру управління, що включала створення холдингової компанії МНР S.A. у Люксембурзі. Цей стратегічний крок посприяв зміцненню позицій компанії як в Україні, так і за її межами, зокрема на європейському просторі, на Близькому Сході та в Африці. МХП спрямовує значні кошти на інноваційні розробки, включаючи проєкти з будівництва біогазових установок.

Основними напрямками роботи агрохолдингу виступають птахівництво та суміжні виробництва (охолоджене куряче м'ясо, напівготові вироби, соняшникова олія, соєва олія), рослинництво (кукурудза, соняшник, пшениця, ріпак) й інші види агровиробництва (виробництво яловичого м'яса, м'ясних виробів та ковбас). [29].

У 2020 році МХП рішуче перебудовує свій бізнес, поступово відходячи від ролі постачальника сировини та перетворюючись на міжнародну кулінарну компанію. Її стратегія – пропонувати продукцію найвищої якості, яка вже готова

до приготування або споживання. Це відображає прагнення компанії не тільки рости, але й впливати на звички споживачів у сфері харчування, роблячи акцент на економії часу для клієнтів. Виробництво сировини тепер є складовою масштабного бізнес-процесу, який охоплює інновації у кулінарії та харчовій промисловості. Одним із основних етапів цієї трансформації стало відкриття «Кулінарного Центру» та розширення торгових мереж, таких як «М'ясомаркет», «Свіжа Їжа» та «Döner Маркет», що демонструє активну роботу МХП в напрямку розвитку сучасної культури харчування.

МХП володіє декількома успішними брендами, такими як «Наша Ряба», «Апетитна», «Легко!» та інші, що займають значну частину ринку України, де компанія контролює 64% ринку курятини та 41% ринку м'яса загалом. Крім того, компанія є провідним експортером курятини з часткою 86% на ринку зовнішньої торгівлі [29].

Торгова марка «Наша Ряба» є однією з найбільш впізнаваних в Україні. Вся продукція компанії виготовляється та переробляється на власних підприємствах, що забезпечує високий рівень контролю за якістю та своєчасністю поставок.

МХП продовжує розвиватися як лідер аграрної та харчової промисловості, забезпечуючи значну частину ринку курятини та інших м'ясних продуктів в Україні та за її межами. МХП має кілька ключових підприємств, серед яких «Старинська птахофабрика», «Перемога Нова», «Вінницька птахофабрика», «Миронівська птахофабрика» та «Оріль-Лідер», що забезпечують стабільне виробництво курятини під брендом «Наша Ряба».

Продукція МХП сертифікована міжнародними стандартами безпеки та якості харчових продуктів, такими як HACCP, ISO 22000 та ISO 9001, що підтверджує високу якість продукції компанії. Ці норми спираються на засади HACCP (аналіз ризиків і керування критичними точками) та належної виробничої практики (GMP). Підприємства компанії систематично піддаються аудиту на відповідність цим вимогам, що засвідчує їхню найвищу якість.

Окрім цього, МХП здобула сертифікати Halal та Kosher, що підтверджує відповідність продукції релігійним приписам мусульманських та єврейських покупців відповідно [29].

Незважаючи на складні умови повномасштабної війни, МХП продовжує свою трансформацію і активно підтримує економічну стабільність та харчову безпеку країни. Всі підприємства компанії функціонують безперервно з перших днів війни, а понад 3000 співробітників долучилися до захисту країни. Більш ніж 400 ветеранів, які повернулися до компанії після служби, отримують підтримку через програму «МХП Поруч», що надає гуманітарну допомогу, медичний, правовий і психологічний супровід, а також сприяє професійній адаптації.

МХП демонструє стійкість і соціальну відповідальність, активно підтримуючи своїх працівників та їх родини, а також сприяючи стабільності та розвитку країни в умовах війни.

Організаційна структура ПрАТ «МХП» (рис. 2.1, Додаток В). є досить складною та багатоступеневою, що свідчить про великий масштаб компанії та різноманітність її функцій. На вищому рівні знаходиться голова правління, до якого підпорядковані ключові напрямки управління компанією, такі як департамент безпеки, департамент інформаційних технологій, проектний офіс, а також заступники голови правління з різних питань, включаючи фінанси, комерцію та маркетинг.

Основою системи управління є вертикальна інтеграція, що дозволяє компанії контролювати всі етапи виробничого процесу — від вирощування сировини до її переробки і реалізації готової продукції. Це включає в себе не лише аграрний сектор, але й підрозділи, що займаються логістикою, виробництвом кормів, технологією якості та безпеки, а також фінансовим контролем та юридичним супроводом. Така структура дозволяє компанії бути більш гнучкою та конкурентоспроможною на ринку.

Головна ланка управління — це голова правління компанії, який координує всі основні напрямки діяльності. До його обов'язків входить стратегічне

управління компанією, прийняття важливих рішень щодо розвитку, інвестиційної політики, а також контроль за виконанням стратегічних планів.

Компанія також має декілька заступників голови правління, які відповідають за окремі напрямки, такі як фінанси, комерція, маркетинг, безпека та інновації. Це дозволяє здійснювати ефективний розподіл обов'язків та швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Департаменти компанії займаються специфічними функціями, що забезпечують ефективність управління на різних рівнях. Наприклад, агро-департамент відповідає за вирощування продукції, а департамент технології якості та безпеки харчових продуктів — за дотримання стандартів безпеки та якості. Всі департаменти, у свою чергу, мають підрозділи, що спеціалізуються на певних аспектах діяльності, таких як економічний аналіз, інновації, маркетинг, зовнішні продажі тощо.

Значну увагу компанія приділяє персоналу, що підтверджується наявністю департаменту управління персоналом з підрозділами для рекрутингу, навчання та розвитку співробітників. Це дає можливість компанії мати висококваліфіковану та мотивовану команду, здатну ефективно реалізовувати стратегії та досягати бізнес-цілей.

Фінансова система управління МХП передбачає наявність департаментів, які займаються не лише фінансовим контролем, але й управлінським контролінгом, що дозволяє забезпечити прозорість та ефективність у використанні ресурсів компанії.

Інноваційні підходи в управлінні включають розробку та впровадження нових технологій і методів, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та покращувати якість продукції. Це сприяє не лише зростанню компанії на національному ринку, але й її успішному виходу на міжнародні ринки.

Для більш глибокого розуміння стратегічного становища компанії на ринку та визначення можливостей її подальшого зростання доцільно провести SWOT-аналіз, результати якого розміщено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз система управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень вертикальної інтеграції, що дозволяє контролювати всі етапи виробничого процесу — від вирощування сировини до переробки та реалізації готової продукції. Така модель забезпечує компанії високий рівень якості та оперативність у виконанні замовлень. 2. Інноваційний підхід у виробництві. Компанія активно інвестує в новітні технології та модернізацію виробничих потужностей, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на ринку агропромисловості та харчової промисловості. Впровадження новітніх технологій підвищує ефективність і знижує витрати на виробництво. 3. Міцні бренди та висока репутація ТОВ «Миронівський Хлібопродукт» володіє сильними брендами, такими як «Наша Ряба», які є дуже впізнаваними на ринку. Продукція компанії відома своєю високою якістю та відповідає міжнародним стандартам. Це забезпечує стабільний попит як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. 4. Міжнародна присутність та експорт МХП є одним з провідних експортерів в Україні, зокрема на ринках Європи, Близького Сходу та Африки. Це дає компанії стабільні джерела доходів та дозволяє знижувати залежність від національного ринку. 5. Структура управління та адаптивність. Компанія має складну, але ефективну організаційну структуру, що дозволяє швидко адаптуватися до змінюваних умов на ринку. Керівники підрозділів мають чітке розподілення обов'язків, що дозволяє забезпечити злагоджену роботу на всіх етапах виробничого циклу.	1. Високий рівень залежності від зовнішніх постачальників. Попри вертикальну інтеграцію, компанія може бути залежною від постачання деяких специфічних матеріалів або сировини, що може стати слабким місцем у разі збоїв у ланцюгах постачання або зміни вартості сировини на світових ринках. 2. Проблеми з адаптацією до цифрових технологій. Хоча компанія активно інвестує в модернізацію виробничих потужностей, рівень цифровізації управлінських процесів може бути ще недостатньо високим, що ускладнює ефективне використання даних для прийняття рішень і уповільнює адаптацію до нових умов ринку. 3. Висока залежність від внутрішніх факторів. Висока залежність від внутрішніх процесів, зокрема в питаннях кадрової політики та організації роботи, може призвести до виникнення конфліктів та непорозумінь, особливо у випадку відсутності чіткої організаційної культури чи слабкої внутрішньої комунікації. 4. Кадрові проблеми та високий рівень плинності. Часті зміни в кадровому складі, а також нестабільність у відносинах з працівниками можуть призвести до зниження ефективності роботи і зростання витрат на навчання та розвиток персоналу. 5. Обмежена гнучкість у кризових ситуаціях. У складних економічних умовах, таких як глобальні кризи чи політичні потрясіння, організаційна структура компанії може бути менш гнучкою, що ускладнює швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.

продовження таблиці 2.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення на нові міжнародні ринки ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» може збільшити свою присутність на нових ринках, зокрема в Азії та Латинській Америці, де попит на якісну харчову продукцію постійно зростає. Розширення експорту дозволить знизити залежність від внутрішнього ринку. 2. Зростання попиту на здорове харчування Тренд на здорове харчування та органічну продукцію відкриває нові можливості для компанії. МХП може розвивати нові лінії продуктів, зокрема органічне м'ясо та інші здорові альтернативи, що відповідатиме потребам сучасних споживачів. 3. Інвестиції в зелені технології Враховуючи глобальні екологічні тенденції та підтримку з боку міжнародних організацій, компанія може активніше інвестувати в зелені технології, такі як біогазові станції, та в нові методи збереження енергії та зниження викидів, що дозволить знизити витрати на енергоресурси та підвищити ефективність виробництва. 4. Адаптація до змін у поведінці споживачів З огляду на те, що все більше споживачів віддають перевагу онлайн-покупкам, компанія може розвивати власну онлайн-торгівлю та маркетингові стратегії, що дозволить охопити нові аудиторії та поліпшити обслуговування клієнтів. 5. Поліпшення технологічного процесу Впровадження автоматизації та роботизації на всіх етапах виробництва може значно підвищити ефективність та знизити виробничі витрати. Це дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.	1. Економічна нестабільність Глобальні економічні кризи, зокрема коливання валютних курсів, зростання вартості сировини та енергоносіїв, можуть негативно вплинути на фінансові результати компанії. Інфляція та зміна політичних умов також можуть створювати додаткові витрати та невизначеність. 2. Жорстка конкуренція на ринку Конкуренція з боку інших великих виробників продуктів харчування, зокрема міжнародних компаній, що мають кращі фінансові ресурси та технології, може поставити під загрозу частку ринку ТОВ «Миронівський Хлібопродукт», особливо на зовнішніх ринках. 3. Зміни в законодавстві Постійні зміни в регулюванні харчової промисловості, зокрема у сфері екологічних стандартів та вимог до безпеки продуктів, можуть призвести до додаткових витрат на відповідність новим нормативним вимогам. 4. Ризики, пов'язані з глобальними змінами клімату Аграрний сектор піддається значному ризику від змін клімату, зокрема через посухи, повені або інші природні катастрофи, що може негативно вплинути на сільськогосподарське виробництво і доступність сировини. 5. Кіберзагрози та безпека даних Зростаюча цифровізація та використання онлайн-ресурсів для управління проектами, комунікації з клієнтами та продажів створює загрози для інформаційної безпеки компанії. Кіберзлочинність може призвести до витоку даних або перебоїв в роботі важливих систем, що негативно вплине на репутацію та фінансові результати.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Отже, SWOT-аналіз системи управління ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» дозволяє зрозуміти ключові сильні сторони компанії, її можливості для розвитку, а також загрози та слабкі місця, з якими вона стикається. Сильні сторони, такі як високий рівень вертикальної інтеграції, інноваційний підхід у виробництві та розвинена система брендів, дозволяють

компанії залишатися конкурентоспроможною. Однак слабкі сторони, такі як залежність від зовнішніх постачальників та обмежена гнучкість у кризових ситуаціях, потребують уваги. Водночас можливості для розширення на нові ринки, інвестування в зелені технології та адаптація до змін у споживчих звичках відкривають нові перспективи для зростання. Загрози, зокрема економічна нестабільність та жорстка конкуренція, вимагають від компанії постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкості в адаптації до змін.

У контексті виявлених факторів особливого значення набуває аналіз кадрового потенціалу підприємства, адже саме персонал є ключовим елементом реалізації стратегій та адаптації до викликів. Зміни у структурі й чисельності працівників можуть як відображати реакцію на зовнішнє середовище, так і слугувати індикатором внутрішньої трансформації управлінських процесів. Тому доцільно розглянути динаміку змін у кадровому складі підприємства, як один із важливих чинників стратегічного розвитку підприємства.

У період з 2022 по 2024 роки чисельність персоналу ПрАТ «МХП» значно зменшилась, з 6175 осіб у 2022 році до 2513 осіб у 2024 році, що відображає скорочення на 3662 працівники. Це значне скорочення відбулося у всіх категоріях персоналу. Кількість керівників зменшилась з 47 до 45 осіб, що є незначним зниженням. Чисельність менеджерів знизилась з 147 до 128 осіб, що свідчить про скорочення управлінського складу. Найбільше скорочення торкнулося робітників, їх кількість зменшилась з 333 до 285 осіб. Це може свідчити про оптимізацію виробничих процесів та зменшення потреби у великій кількості робітників в умовах змін на ринку та внутрішніх перетворень у компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність персоналу ПрАТ «МХП» у 2022-2024 роки, осіб

Категорія персоналу	2022	2023	2024	Відхилення 2022 від 2024
Усього в тому числі:	6175	5825	2513	-3662
керівники	47	49	45	-2
менеджери	147	158	128	-19
робітники	333	338	285	-48

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [28]

Аналіз чисельності працівників ПрАТ «МХП» за віковими групами за період 2022-2024 років свідчить про суттєві зміни у складі персоналу компанії. (табл. 2.3).

У віковій групі до 25 років відбулося скорочення на 40 осіб, що є порівняно незначним зменшенням. Проте значно більші зміни спостерігаються у інших вікових групах. Чисельність працівників віком від 25 до 35 років зменшилась на 800 осіб, що свідчить про суттєве скорочення молодших працівників, ймовірно, через зміни в потребах компанії. Група працівників віком від 35 до 45 років показала найбільше скорочення — 1600 осіб, що може бути наслідком оптимізації кадрів та структурних змін. У віковій категорії після 45 років також відбулося скорочення на 222 особи.

Таблиця 2.3

Ряд розподілу за віковими групами працівників ПрАТ «МХП»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2022 від 2024
До 25 років	520	550	480	-40
25-35 років	1900	1800	1100	-800
35-45 років	2200	2100	600	-1600
Після 45 років	555	375	333	-222
Разом	6175	5825	2513	-3662

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [28]

Загалом, скорочення найбільше торкнулося середньої та старшої вікової категорії працівників, що може свідчити про прагнення компанії до оновлення складу персоналу, зменшення витрат на утримання більш досвідчених кадрів та оптимізації структури управління.

Аналіз показників руху та сталості кадрів ПрАТ «МХП» за період 2022-2024 років показує значні зміни в структурі працівників компанії (табл. 2.4). Чисельність працівників на початку періоду у 2022 році складала 6175 осіб, однак до 2024 року ця цифра зменшилася до 2513 осіб, що становить абсолютне скорочення на 3662 особи (або 59,3%).

Протягом цього періоду на підприємство було прийнято 65 нових працівників у 2024 році, що на 17 осіб менше порівняно з 2022 роком. Число вибулих працівників за той самий період знизилося до 62 осіб, що також свідчить

про зменшення обороту кадрів. Основною причиною вибуття працівників були звільнення за власним бажанням, кількість яких склала 51 особу в 2024 році. Середньооблікова чисельність у 2024 році становила 3514 осіб, що на 2511 осіб менше порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт обороту з прийому кадрів у 2024 році зріс до 1,8, що є на 0,4 більше порівняно з 2022 роком (128,6%). Коефіцієнт обороту з вибуття залишився стабільним, показавши значення 1,3, а коефіцієнт загального обороту збільшився до 3,1, що на 0,4 більше порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт плинності кадрів також залишився на рівні 1,9, що вказує на стабільність в умовах скорочення персоналу. Однак коефіцієнт сталості кадрів зріс до 86,5%, що відображає збереження значної частини основного колективу.

Таблиця 2.4

Аналіз показників руху та сталості кадрів ПрАТ «МХП»

Показники	2022	2023	2024	Абсолютний приріст	Відношення 2024 до 2022 %
Складалося працівників на початку періоду, осіб	6175	5825	2513	-3662	40,7
Прийнято, осіб	82	71	65	-17	79,3
Вибуло, осіб, у т.ч.:	79	68	62	-17	78,5
- за власним бажанням	65	54	51	-14	78,5
- звільнено за порушення трудової дисципліни	0	0	0	0	0
- зі скорочення штатів	14	14	11	-3	78,6
Чисельність наприкінці періоду, осіб	5825	545	2513	-3312	43,2
Середньооблікова чисельність, осіб	6025	5640	3514	-2511	58,3
Коефіцієнт обороту з прийому (стр. 2: стр. 8)	1,4	1,3	1,8	0,4	128,6
Коефіцієнт обороту з вибуття (стр. 3: стр. 8)	1,3	1,2	1,3	0	100
Коефіцієнт загального обороту (стр. 2 + стр. 3: стр. 8)	2,7	2,5	3,1	0,4	115
Коефіцієнт плинності кадрів (стр. 4 + стр. 5: стр. 8)	1,9	1,5	1,9	0	100
Коефіцієнт сталості кадрів (стр. 1 - стр. 3)	85	87,5	86,5	1,5	101,7

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [28]

Наступним кроком важливо проаналізувати фінансову діяльність ПрАТ «МХП», щоб оцінити ефективність впроваджених управлінських рішень і визначити тенденції фінансової стабільності та прибутковості компанії.

Відповідно до фінансової звітності (Додаток Г-Д) розглянемо основні фінансові показники компанії за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники компанії ПрАТ «МХП» за 2022-2024 роки

Показники	2022	2023	2024	Відхилення		Темп росту, %	
				2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	46072255	51298072	46793252	5225817	-4504820	111,34	91,22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	39095966	43497444	34129385	4401478	-9368059	111,26	78,46
Валовий: прибуток	6976289	7800628	12663867	824339	4863239	111,82	162,34
Інші операційні доходи	52236	541469	474477	489233	-66992	1036,58	87,63
Адміністративні витрати	2299167	3451293	6816731	1152126	3365438	150,11	197,51
Витрати на збут	3467982	4552283	6195041	1084301	1642758	131,27	136,09
Інші операційні витрати	1483854	966350	780306	-517504	-186044	65,12	80,75
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	222478	627829	653734	405351	25905	282,20	104,13
Інші фінансові доходи	80138	207504	264440	127366	56936	258,93	127,44
Інші доходи	411303	272930	42699	-138373	-230231	66,36	15,64
Фінансові витрати	427826	569406	650426	141580	81020	133,09	114,23
Втрати від участі в капіталі	0	0	461613	0	461613	0	0
Інші витрати	293815	84872	0	-208943	-84872	28,89	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	452678	801673	1458634	348995	656961	177,10	181,95
збиток	452678	801673	1458634	348995	656961	177,10	181,95
Витрати з податку на прибуток	29542	54577	-64	25035	-54641	184,74	-0,12
Чистий фінансовий результат: збиток	423136	747096	1458698	323960	711602	176,56	195,25

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» [28]

Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році зріс на 11,34% порівняно з 2022 роком, досягнувши 51,3 млрд грн. Однак у 2024 році цей показник зменшився на 9,22%, до 46,8 млрд грн, що пов'язано з негативними економічними наслідками війни. Зменшення доходів у 2024 році є результатом скорочення обсягів продажів, зокрема через порушення ланцюгів постачання, зміни в попиті на ринку та несприятливу економічну ситуацію в Україні.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 11,26% у 2023 році, досягнувши 43,5 млрд грн, але в 2024 році вона значно знизилась на 21,54%, до 34,1 млрд грн. Це може бути пояснено зниженням витрат на сировину та інші виробничі компоненти, а також певними скороченнями в обсягах виробництва внаслідок меншої кількості замовлень, викликаних економічною нестабільністю та впливом війни.

Валовий прибуток компанії зріс на 11,82% у 2023 році і на 62,34% у 2024 році. Це вказує на здатність компанії не тільки адаптуватися до нових умов, а й покращити свою ефективність навіть за складних умов. Зокрема, підвищення ефективності управління витратами та оптимізація виробничих процесів допомогли компенсувати падіння доходів.

Інші операційні доходи, які показали суттєвий ріст у 2023 році (1036,58%), зменшились на 12,37% у 2024 році, що, ймовірно, зумовлено меншою кількістю додаткових доходів від інвестицій чи проектів у умовах війни та економічної невизначеності.

Адміністративні витрати значно зросли у 2023 році на 50,11%, досягнувши 3,45 млрд грн, і у 2024 році на 97,51%, що є результатом необхідності підвищення витрат на безпеку, переведення співробітників на дистанційну роботу, а також можливих витрат на підтримку діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Зростання адміністративних витрат без сумніву пов'язано з додатковими витратами на забезпечення безпеки та адаптацію бізнесу до змінюваних умов.

Витрати на збут також збільшилися на 31,27% у 2023 році та на 36,09% у 2024 році, що пов'язано з необхідністю підтримки маркетингових активностей та розширенням продажів у нових умовах. Витрати на збут значно зросли, адже компанія намагалася зберегти частку ринку, забезпечуючи стабільність попиту навіть в умовах війни.

Фінансовий результат від операційної діяльності, збиток якого зріс на 282,2% у 2023 році та на 104,13% у 2024 році, відображає загальні труднощі компанії у фінансовій діяльності, викликані кризою та збільшенням витрат. Це свідчить про труднощі в адаптації до нових умов, що призвели до зменшення прибутковості та збільшення операційних збитків.

Інші фінансові доходи та витрати показали значне зростання у 2023 році, що свідчить про спроби компанії компенсувати збитки за рахунок альтернативних джерел доходу. Проте в 2024 році ці показники зменшились, вказуючи на те, що нові можливості для додаткових доходів стали обмеженими через загрози війни.

Чистий фінансовий результат за 2024 рік збільшився на 95,25%, що відображає успішну спробу компанії адаптуватися до умов, знижуючи збитки і поступово відновлюючи свою діяльність. Однак, незважаючи на зниження збитків, компанії все ж доводиться справлятися з фінансовими труднощами, спричиненими економічною нестабільністю та зовнішньою агресією.

Загалом, ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» змогло утримати стабільність у своїй діяльності та навіть поліпшити деякі фінансові показники в умовах війни, що свідчить про сильну корпоративну стратегію та здатність адаптуватися до кризових умов. Однак виклики, зокрема у вигляді зростання адміністративних витрат та складнощів з контролем за витратами, залишаються важливими для подальшого стабільного розвитку компанії.

Висновок з аналізу фінансових показників ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» за 2022-2024 роки свідчить про серйозний вплив глобальних економічних і політичних факторів, зокрема повномасштабної війни в Україні, на діяльність компанії. Протягом досліджуваного періоду компанія стикалася з низкою труднощів, таких як скорочення обсягів продажів, порушення ланцюгів

постачання, зростання адміністративних витрат і операційних збитків. Проте, незважаючи на це, МХП змогло продовжити функціонування та адаптуватися до змінюваних умов.

Зокрема, компанія демонструє здатність знижувати собівартість продукції та покращувати валовий прибуток, що є результатом оптимізації виробничих процесів та ефективного управління витратами. Збільшення витрат на збут і адміністративних витрат у 2023-2024 роках було зумовлено необхідністю адаптації до нових реалій, зокрема, підвищенням витрат на забезпечення безпеки і переходом на дистанційну роботу. Зростання фінансових витрат та збитків від операційної діяльності також вказує на складнощі, з якими стикається компанія в умовах війни.

У цьому контексті важливою є здатність компанії утримувати стабільність у своїй діяльності, зберігати частку ринку та продовжувати інвестиції в інноваційні проекти. Однак для подальшої адаптації та успішного розвитку необхідно звернути увагу на зростання адміністративних витрат, стабільність управлінських процесів та оптимізацію витрат у майбутньому.

Наступний пункт розділу буде присвячений оцінці конфліктних ситуацій та процесу їх врегулювання в умовах дистанційної роботи в ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Це дозволить з'ясувати, як організаційні зміни та частковий перехід на дистанційну роботу в умовах військового стану вплинули на конфлікти між співробітниками і на те, які механізми управління конфліктами були застосовані для підтримки стабільної роботи компанії в умовах кризових ситуацій.

2.2. Оцінка конфліктних ситуацій та процесу їх врегулювання в умовах дистанційної роботи в ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Дистанційна робота в управлінських структурах ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) стала ключовим елементом організаційних змін компанії, особливо після того, як у 2022 році розпочалася повномасштабна війна. Рішення про віддалену роботу в компанії поширилось не лише на загальний штат, а й на керівний та адміністративний персонал, для якого традиційний офісний формат роботи зазнав суттєвих змін. Зважаючи на значний масштаб компанії, управлінські відділи, зокрема департамент фінансового контролінгу, департамент комерції та маркетингу, департамент безпеки, а також департамент управління персоналом, знайшли різні шляхи адаптації до нових реалій.

Одним з ключових завдань, що стояло перед компанією, була необхідність зберегти ефективність управлінських процесів, не ставлячи під загрозу безпеку праці та якість виконання завдань. Співробітники відповідних підрозділів, зокрема й керівники відділів, мусили оперативно переходити на використання новітніх засобів зв'язку, зокрема відео конференцій, електронної пошти, а також хмарних сервісів для управління проєктами. Скажімо, у відділі фінансового контролю та комерції й маркетингу активно використовувалися хмарні платформи для моніторингу фінансових операцій та управлінської звітності. Це давало змогу утримувати процеси під контролем, навіть коли переважна більшість працівників виконувала обов'язки дистанційно. Важливим фактором стали платформи для проєктного менеджменту, як-от Trello чи Basecamp, які сприяли прозорій і злагодженій взаємодії між різними робочими групами.

Однак, віддалена робота в управлінських відділах приносила й деякі складнощі. Найважливішою з них була недостатня взаємодія між учасниками команди. Багато працівників зазначали, що відсутність на робочому місці фізично погіршує процес обміну думками та призводить до непорозумінь. Особливо це було актуально для відділу управління персоналом, де ключовим аспектом є безпосередня робота з людьми та управлінські функції, як-от найм нових

співробітників, професійне зростання персоналу й координація процесів адаптації нових працівників. В умовах віддаленої роботи стало важче підтримувати корпоративну культуру, мотивувати персонал і забезпечувати високий рівень командної взаємодії.

Компанія вирішила ці проблеми за допомогою впровадження регулярних онлайн-зустрічей, а також інвестиціями в навчання та розвиток персоналу через цифрові платформи. У департаменті управління персоналом було проведено ряд тренінгів та семінарів для керівників з управління віддаленими командами, розвитку навичок ефективної комунікації в онлайн-середовищі та побудови довіри серед колег.

Ще однією серйозною перешкодою стала організація нагляду за виконанням поставлених задач. За відсутності безпосереднього контролю значно ускладнився процес перевірки своєчасності виконання робіт, що збільшувало ризики зриву критичних завдань у визначені терміни.

З огляду на це, компанія впровадила в роботу управлінських підрозділів нові засоби для контролю за продуктивністю співробітників. Це були не лише програмні інструменти для управління завданнями, але й адаптація звітності в реальному часі, що дало змогу ефективно відстежувати прогрес у роботі та оперативно виявляти проблеми, коли вони виникали. (табл. 2.6).

Під час війни додатковими складнощами стали непередбачувані технічні перешкоди, зокрема збої в інтернет-з'єднанні та несанкціонований доступ до інформації через поламки чи кібератаки.

Для вирішення цих проблем компанія зробила акцент на зміцненні ІТ-безпеки, створивши спеціальні відділи для моніторингу та захисту даних, що гарантувало надійність комунікацій між управлінськими підрозділами.

Протягом 2022-2024 років МХП активно вдосконалював механізми дистанційної роботи в управлінських підрозділах, що дозволило компанії підтримувати високий рівень ефективності навіть у складних умовах війни.

Таблиця 2.6

Управлінські проблеми та шляхи їх вирішення в умовах дистанційної роботи в ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Управлінська проблема	Опис проблеми	Шляхи вирішення
Недостатня комунікація між співробітниками	Відсутність фізичного контакту знижує ефективність обміну ідеями та сприяє непорозумінням.	Регулярні онлайн-зустрічі, використання платформ для управління проектами (Trello, Basecamp).
Низька мотивація персоналу	Відсутність особистого контакту знижує рівень мотивації та командного духу.	Впровадження системи внутрішнього онлайн-навчання, проведення мотиваційних вебінарів і тренінгів.
Проблеми з контролем виконання завдань	Відсутність фізичного нагляду ускладнює моніторинг прогресу виконання завдань у реальному часі.	Інтеграція систем моніторингу виконання завдань (використання програм для відстеження продуктивності).
Збільшення непередбачених технічних проблем	Збої в інтернет-з'єднанні та технічні проблеми призводять до зупинок у роботі.	Інвестиції в технічну підтримку, створення резервних каналів зв'язку та посилення ІТ-безпеки.
Складнощі у збереженні корпоративної культури	Відсутність особистих зустрічей ускладнює підтримку цінностей компанії та залучення до процесів.	Організація онлайн-засідань для обміну ідеями та фокусування на корпоративних цінностях через віртуальні заходи.
Проблеми з адаптацією нових співробітників	Відсутність особистих зустрічей ускладнює процес адаптації нових працівників у віддаленому форматі.	Впровадження цифрових програм для адаптації нових співробітників, проведення онлайн-орієнтаційних сесій.
Необхідність збереження високого рівня безпеки даних	Віддалена робота створює ризику для безпеки даних і корпоративної інформації.	Підвищення рівня ІТ-безпеки, впровадження криптографічного захисту, навчання співробітників безпеці в інтернеті.
Проблеми з довірою серед колег	Відсутність фізичного контакту може призвести до зниження рівня довіри між працівниками.	Розвиток програм для розвитку довіри через відкрите спілкування, організація регулярних командних зустрічей онлайн.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Віддалена робота, хоч і принесла деякі виклики, показала, що правильна організація комунікації та використання сучасних технологій може значно полегшити робочі процеси, зберігши продуктивність і стабільність на всіх рівнях управлінської структури.

Задля об'єктивної оцінки конфліктних ситуацій розглянемо 3 напрями підрозділів, які працюють в умовах дистанційної роботи:

1. Дистанційна робота в управлінських підрозділах
2. IT-підтримка та технічна підтримка
3. Продажі та взаємодія з клієнтами

Для цього було проведено опитування працівників ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» під час дистанційної роботи (Додаток А). Запитання охоплюють ключові аспекти, такі як комунікація, технічні проблеми, перевантаження персоналу та інші проблеми, що були виявлені в процесі аналізу.

Результати опитування наведені в Додатку Б.

Аналіз відповідей управлінського підрозділу вказує на те, що більшість співробітників зазнає труднощів із комунікацією та контролем за виконанням завдань. Втім, є значне покращення завдяки онлайн-зустрічам та використанню інструментів для управління проектами.

Опитування працівників IT-підтримки (Додаток Б) вказує на те, що працівники IT-відділу зазнають труднощів з технічними збоями та комунікацією між відділами, проте високий рівень автоматизації та використання систем моніторингу допомагають покращити ситуацію.

Відділ IT-підтримки та технічної підтримки в умовах дистанційної роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» зіштовхується з низкою проблем, що стосуються організації праці, ефективності взаємодії та технічних збоїв. Негарзди, з якими стикається цей підрозділ, безпосередньо впливають на функціонування інших відділів компанії, оскільки IT-відділ відповідає за надійну роботу всіх технічних систем, програмного забезпечення та онлайн-платформ.

Однією з основних проблем є необхідність підтримки стабільної роботи технічних систем на відстані. IT-фахівці, які займаються програмуванням, технічним обслуговуванням систем та забезпеченням безперервної роботи онлайн-платформ, часто мають обмежений доступ до фізичного обладнання, що значно ускладнює процес усунення технічних збоїв. В умовах віддаленої роботи, коли збої виникають в онлайн-системах або при роботі з критичними платформами, IT-спеціалісти змушені покладатися на віртуальні інструменти для

діагностики і вирішення проблем, що, у свою чергу, збільшує час на вирішення проблеми.

Іншою проблемою є недостатня комунікація між ІТ-спеціалістами та іншими підрозділами компанії. Відсутність фізичного контакту та складнощі в передачі чіткої інформації через електронну пошту або чат-системи можуть призвести до непорозумінь та затримок. Наприклад, коли відділи фінансів чи маркетингу стикаються з технічними проблемами на своїх платформах, вони можуть не завжди чітко формулювати питання або надавати недостатньо інформації, що значно ускладнює швидку і точну діагностику проблеми для ІТ-підтримки.

Ще однією важливою проблемою є підвищена навантаженість ІТ-спеціалістів. В умовах віддаленої роботи та пандемії компанія могла суттєво збільшити обсяги інформаційних технологій, що вимагало більшої кількості фахівців для забезпечення стабільності всіх технічних систем. Однак через труднощі в залученні нових кадрів чи недостатній рівень підготовки персоналу до роботи в нових умовах зросло навантаження на тих фахівців, які вже працюють у компанії. Це могло призвести до вигорання співробітників, збільшення кількості помилок у роботі і, як наслідок, конфліктів всередині команди.

Технічні збої та проблеми з мережами також є суттєвою причиною конфліктів. ІТ-підтримка часто стикається з труднощами у швидкому реагуванні на системні відмови, особливо коли ці збої трапляються в непередбачуваний час.

Для того щоб уникнути неефективних рішень, кожен співробітник ІТ-відділу має чітко розуміти пріоритетність і важливість проблем, адже деякі збої можуть мати значні наслідки для всієї організації.

Як правило, такі ситуації ведуть до зростання стресу та недовіри серед співробітників, особливо коли замовники послуг (інші департаменти) не розуміють специфіки роботи ІТ-фахівців. Це може призвести до непорозумінь і в кінцевому підсумку до конфліктів у команді через відсутність підтримки з боку інших департаментів. Часто співробітники відділів, які не мають технічної

підготовки, можуть не розуміти складності виниклих проблем і вимагати негайного вирішення питання, що збільшує тиск на команду ІТ-підтримки.

Для вирішення цих проблем компанія МХП застосовували декілька стратегій.

По-перше, для поліпшення комунікації між ІТ-відділом і іншими підрозділами компанія впровадила стандартизовані шаблони для повідомлень про технічні проблеми, що дозволило уникнути непорозумінь і прискорити процес вирішення.

По-друге, використала навчання і підвищення кваліфікації співробітників ІТ-підтримки для ефективнішої роботи в умовах віддаленого формату, що зменшило кількість помилок і підвищило швидкість реагування на інциденти. Крім того, для зменшення навантаження на співробітників та зниження рівня стресу в команді покращили процеси автоматизації та моніторингу, використовуючи новітні технології для автоматичного виявлення і вирішення технічних проблем до того, як вони вплинуть на роботу компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Конфліктні ситуації та шляхи їх вирішення в відділі ІТ-підтримки та технічної підтримки ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Конфліктна ситуація	Опис проблеми	Шляхи вирішення
Недостатня комунікація між ІТ та іншими підрозділами	Відсутність фізичного контакту ускладнює чітке формулювання та передачу інформації, що збільшує час вирішення проблем.	Впровадження стандартних шаблонів для повідомлень про технічні проблеми, регулярні онлайн-зустрічі для обміну інформацією.
Перевантаження ІТ-фахівців	ІТ-спеціалісти мають великі обсяги роботи, що призводить до вигорання та помилок у роботі.	Розподіл навантаження, найм додаткових співробітників, автоматизація технічних процесів.
Технічні збої в непередбачуваний час	Системні відмови у неочікувані моменти ускладнюють оперативне усунення проблем.	Впровадження проактивних систем моніторингу, автоматизація виявлення та усунення збоїв.
Непорозуміння щодо пріоритетності завдань	Відділи не завжди розуміють складність технічних проблем, що створює додатковий тиск на ІТ-фахівців.	Запровадження чіткої системи пріоритетів, де кожне завдання має своє місце в черзі на вирішення.

продовження таблиці 2.7

Втрата довіри до ІТ-відділу через затримки	Повільне вирішення проблем може призвести до втрати довіри від інших департаментів.	Підвищення прозорості процесів, регулярні оновлення статусу вирішення проблем, зворотній зв'язок від інших департаментів.
Технічні проблеми через відсутність фізичного доступу до обладнання	ІТ-фахівці не можуть здійснювати фізичні перевірки чи налаштування техніки, що ускладнює швидке усунення проблем.	Використання дистанційних інструментів для діагностики та налаштування обладнання, залучення технічних партнерів для підтримки.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Загалом, вирішення конфліктних ситуацій у відділі ІТ-підтримки та технічної підтримки ПрАТ «МХП» вимагає злагодженої роботи, чіткої комунікації та стратегічного підходу до управління технічними ресурсами, щоб забезпечити стабільність і ефективність операційної діяльності навіть у складних умовах дистанційної роботи.

Відповідно до даних опитування (Додаток Б) у відділі продажів, відсутність особистого контакту з клієнтами створює труднощі у взаємодії, але впровадження відеоконференцій і тренінгів допомагає покращити ситуацію. Технічні проблеми з платформами також знижують ефективність, але компанія вживає заходів для їх усунення.

Ці дані підтверджують раніше сформульовані висновки про проблеми в комунікаціях, перевантаженнях персоналу і необхідність у покращенні комунікаційних навичок серед співробітників на всіх рівнях компанії.

У відділі продажів та взаємодії з клієнтами в умовах дистанційної роботи також виникають специфічні конфліктні ситуації, які значно відрізняються від традиційної роботи в офісі. З огляду на те, що даний підрозділ має безпосереднє відношення до комунікації з клієнтами, будь-які технічні проблеми, порушення комунікаційних ліній чи організаційні збої можуть призвести до значних проблем у взаємовідносинах з клієнтами та втрати довіри до компанії.

Однією з основних проблем є відсутність особистого контакту з клієнтами, що може спричиняти труднощі в побудові довірливих стосунків. Під час відеоконференцій або телефонних переговорів співробітники не можуть побачити невербальні сигнали клієнта, що обмежує можливість швидко зрозуміти його

емоційний стан і налаштування. Наприклад, у відділі продажів виникали ситуації, коли клієнти залишалися незадоволені відсутністю живого контакту з продавцем, що іноді призводило до конфліктів або непорозумінь щодо умов угоди.

Іншою проблемою є технічні збої та проблеми з програмним забезпеченням. Коли клієнт не може отримати необхідну інформацію через нестабільний інтернет-зв'язок або неполадки на платформі для укладання угод, це призводить до фрустрації з обох сторін. Такі ситуації можуть завадити своєчасному оформленню замовлень чи укладанню контрактів, створюючи негативне враження про якість обслуговування компанії.

Також, недостатня координація між відділами може стати джерелом конфліктів. Наприклад, коли відділ продажів не отримує своєчасну інформацію від відділів маркетингу або IT, це може призвести до затримок у виконанні замовлень або неправильних умов контракту. Відсутність оперативної комунікації і координації між командами, що працюють з різними аспектами взаємодії з клієнтами, часто викликає нерозуміння та конфлікти.

Не менш важливою проблемою є низька якість комунікацій в результаті перевантаження співробітників відділів продажів. Коли кількість клієнтів або запитів на продукцію зростає, співробітники можуть бути змушені працювати з великою кількістю запитів одночасно. Це часто призводить до того, що важливі питання клієнтів не отримують належної уваги, що викликає незадоволення клієнтів і сприяє виникненню конфліктів.

Крім того, різниця у рівні комунікаційних навичок серед співробітників може бути серйозною проблемою. Не всі працівники, особливо ті, хто не мають досвіду роботи в дистанційному форматі, можуть ефективно вести переговори через інтернет або по телефону. Вони можуть не завжди точно передавати необхідну інформацію, що може спричинити неправильне трактування вимог клієнта або невірний обраний підхід до продажу.

Для вирішення цих проблем компанія може застосовувати кілька стратегій.

По-перше, варто підвищити якість комунікаційних навичок співробітників за допомогою онлайн-тренінгів та навчальних програм. Це дозволить

співробітникам зберігати високий рівень професіоналізму при роботі з клієнтами на відстані. Крім того, впровадження технічних рішень для забезпечення стабільності комунікацій та використання сучасних платформ для продажів та обслуговування клієнтів (як CRM-системи) може значно полегшити процес взаємодії з клієнтами, знижуючи ймовірність технічних збоїв (табл. 2.8).

Важливо також створити чіткі процеси координації між відділами, що дозволить уникнути інформаційних затримок і забезпечить своєчасне надання необхідної інформації для клієнтів. Наприклад, регулярні щотижневі зустрічі між відділами можуть стати гарним інструментом для обговорення проблемних моментів і синхронізації дій.

Таблиця 2.8

Конфліктні ситуації та шляхи їх вирішення у відділі продажів та взаємодії з клієнтами ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Конфліктна ситуація	Опис проблеми	Шляхи вирішення
Відсутність особистого контакту з клієнтами	Відсутність живих зустрічей обмежує здатність розпізнавати емоційний стан клієнтів, ускладнює побудову довірливих відносин.	Використання відеоконференцій для збереження персоналізованої комунікації, тренінги з ефективною онлайн-комунікації.
Технічні збої та проблеми з програмним забезпеченням	Поганий інтернет-зв'язок або технічні проблеми призводять до затримок або неможливості виконати замовлення.	Впровадження стабільних онлайн-платформ, регулярне оновлення програмного забезпечення та систем моніторингу.
Непорозуміння між відділами	Відсутність своєчасної передачі інформації між відділами, що призводить до затримок в оформленні замовлень чи умовах контракту.	Введення чіткої системи для обміну інформацією, регулярні зустрічі для синхронізації дій між відділами.
Низька якість комунікацій через перевантаження	Співробітники відділу продажів не можуть своєчасно відповісти на запити клієнтів через великий обсяг роботи.	Автоматизація процесів, впровадження CRM-систем для оптимізації роботи з клієнтами та полегшення управління запитами.
Різниця в рівні комунікаційних навичок співробітників	Невміння правильно комунікувати через онлайн-платформи призводить до непорозумінь з клієнтами.	Проведення тренінгів з розвитку комунікаційних навичок, навчання ефективному веденню переговорів онлайн.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Загалом, управлінські конфлікти у відділі продажів і взаємодії з клієнтами можуть бути ефективно знижені через правильну організацію комунікації, технічну підтримку та навчання співробітників. Ці стратегії дозволяють не лише запобігати конфліктам, але й підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів у складних умовах дистанційної роботи.

Отже, зробимо порівняння конфліктних ситуацій та шляхів їх вирішення у трьох підрозділах ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у умовах дистанційної роботи в табл. 2.9.

Розглянемо що є спільне між трьома підрозділами (управлінські підрозділи, IT-підтримка, відділ продажів) ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Дистанційна робота, як нова реальність. Усі три підрозділи змушені адаптувати свої робочі процеси до умов віддаленої роботи, що стало суттєвою зміною для компанії. Це призвело до появи схожих проблем у кожному з підрозділів, таких як недостатня комунікація між співробітниками, труднощі у моніторингу виконання завдань, а також недоліки в координації між різними відділами.

Технічні проблеми, як управлінські підрозділи, так і IT-підтримка та відділ продажів стикаються з технічними збоїв в онлайн-комунікаціях або програмному забезпеченні. Ці збої можуть призводити до затримок у виконанні завдань, що викликає конфлікти як всередині підрозділів, так і між підрозділами.

Перевантаження персоналу, у всіх підрозділах є проблема з підвищеним навантаженням на співробітників, що призводить до зниження ефективності роботи, стресу та конфліктів. Це особливо актуально в умовах дистанційної роботи, коли співробітники можуть відчувати себе емоційно виснаженими.

Необхідність у комунікаційних навичках, бо всі три підрозділи стикаються з необхідністю підвищення рівня комунікаційних навичок у співробітників, особливо у віддаленому форматі роботи. Важливою частиною вирішення конфліктів є покращення комунікації, що сприятиме кращому розумінню між співробітниками та іншими підрозділами.

Таблиця 2.9

**Порівняння конфліктних ситуацій та шляхів їх вирішення у
підрозділах ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» у умовах дистанційної
роботи**

Підрозділ	Види конфліктів	Опис конфлікту	Шляхи вирішення
1. Дистанційна робота в управлінських підрозділах	Недостатня комунікація між співробітниками	Відсутність фізичного контакту знижує ефективність обміну ідеями, виникають непорозуміння.	Регулярні онлайн-зустрічі, використання платформ для управління проектами (Trello, Basecamp), чітка організація комунікації.
	Низька мотивація персоналу	Відсутність особистого контакту знижує рівень мотивації і командного духу.	Впровадження онлайн-навчання, проведення мотиваційних тренінгів, підвищення залученості через віртуальні заходи.
	Проблеми з контролем виконання завдань	Відсутність фізичного нагляду ускладнює моніторинг прогресу виконання завдань у реальному часі.	Використання інструментів моніторингу продуктивності, автоматизація звітності, адаптація процесів управління.
	Збільшене навантаження на співробітників	Підвищене навантаження через дистанційну роботу призводить до вигорання.	Перерозподіл навантаження, найм додаткових співробітників, автоматизація технічних процесів.
2. ІТ-підтримка та технічна підтримка	Технічні збої та проблеми з програмним забезпеченням	Технічні проблеми через нестабільний інтернет-зв'язок або програмні збої.	Впровадження стабільних онлайн-платформ, використання систем моніторингу для своєчасного виявлення та усунення проблем.
	Непорозуміння між ІТ та іншими підрозділами	Відсутність чіткої передачі інформації між відділами, що створює затримки в роботі.	Запровадження шаблонів для обміну інформацією, регулярні зустрічі між підрозділами для оперативної синхронізації.
	Підвищене навантаження на ІТ-фахівців	Збільшення обсягів роботи без належної кількості фахівців призводить до перевантаження.	Найм додаткових співробітників, оптимізація робочих процесів через автоматизацію.
	Низька якість комунікацій між ІТ і іншими підрозділами	Невміння чітко передавати технічні питання через онлайн-формати призводить до затримок.	Проведення тренінгів з комунікаційних навичок для співробітників, впровадження стандартів обміну інформацією.

продовження таблиці 2.9

3. Продажі та взаємодія з клієнтами	Відсутність особистого контакту з клієнтами	Відсутність фізичних зустрічей ускладнює створення довіри та ефективну взаємодію.	Використання відеоконференцій для підтримки персоналізованої комунікації, тренінги для покращення онлайн-спілкування.
	Технічні збої та проблеми з платформами	Проблеми з інтернет-зв'язком або програмними засобами призводять до затримок в угодах.	Впровадження стабільних платформ, регулярне оновлення ПО, посилена технічна підтримка.
	Непорозуміння між відділами (маркетинг, продажі)	Недостатня інформація між відділами призводить до затримок в оформленні замовлень або неправильних умов контракту.	Чітке визначення процесів обміну інформацією, створення механізмів синхронізації між відділами.
	Перевантаження співробітників відділу продажів	Велика кількість запитів та високий обсяг роботи призводять до неефективного обслуговування клієнтів.	Автоматизація процесів, використання CRM-систем, делегування завдань та розподіл навантаження.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Розглянемо відмінності між трьома підрозділами (управлінські підрозділи, ІТ-підтримка, відділ продажів) ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» по типам конфліктів:

– управлінські підрозділи часто мають справу з конфліктами через недостатню комунікацію і незрозумілість розподілу завдань. Це стосується, зокрема, управлінських ролей, де відсутність чіткої координації може призвести до непорозумінь між керівниками та підлеглими.

– ІТ-підтримка найбільше страждає від технічних проблем та перевантаження через високу складність завдань та технічні збої, які мають безпосередній вплив на ефективність роботи всієї компанії.

– відділ продажів має специфічні труднощі у взаємодії з клієнтами, особливо через відсутність особистого контакту, що ускладнює створення довіри і високого рівня обслуговування.

Різниці у стратегії вирішення проблем:

- управлінські підрозділи більше зосереджені на покращенні комунікацій і організації роботи на відстані, що включає використання онлайн-інструментів для планування, моніторингу виконання завдань і збереження командного духу.

- IT-підтримка має більше наголос на технічному забезпеченні та автоматизації, щоб знизити кількість збоїв та зберегти працездатність систем.

- відділ продажів фокусується на покращенні комунікаційних навичок співробітників і використанні новітніх технологій для роботи з клієнтами, щоб компенсувати відсутність фізичного контакту.

Отже, усі три підрозділи компанії, незважаючи на їх різні функції, зіткнулися з подібними викликами, пов'язаними з адаптацією до дистанційної роботи. Важливими кроками для вирішення конфліктів є покращення комунікацій, навчання співробітників навичкам ефективної комунікації в онлайн-середовищі та інтеграція нових інструментів для моніторингу та координації роботи. Кожен підрозділ має свої специфічні труднощі, які вимагають індивідуального підходу. Наприклад, IT-підтримка потребує більше уваги до технічного забезпечення, а відділ продажів — до покращення взаємодії з клієнтами. Усі підрозділи потребують постійного вдосконалення технічної інфраструктури та підвищення кваліфікації співробітників, що дозволить успішно вирішувати проблеми, з якими вони стикаються в умовах дистанційної роботи.

2.3. Напрями удосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Удосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи є необхідною умовою для підтримки стабільності та ефективності роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». Враховуючи специфіку діяльності компанії, яка включає масштабне виробництво, великий

обсяг комунікацій, а також численні міжнародні контракти та співпрацю з різними департаментами, удосконалення процесів управління конфліктами має вирішальне значення для збереження продуктивності та високої якості обслуговування клієнтів (табл. 2.10).

Першочерговим завданням у процесі вдосконалення менеджменту конфліктів є поліпшення внутрішньої комунікації. В умовах віддаленої роботи потреба у чіткому та безперебійному обміні інформацією між усіма ланками організації стає критично важливою. Для ефективного управління конфліктами необхідно забезпечити прозорість ліній комунікації між підрозділами, а також розробити спеціалізовані засоби для оперативного обміну даними у випадках виникнення конфліктних ситуацій. Важливо, аби в кожному підрозділі були чітко визначені процедури для повідомлення про конфлікти та інциденти, а також для швидкого реагування на них.

Щоб уникнути конфліктів, спричинених невизначеністю в розподілі відповідальності та функцій, особливо в управлінських структурах, компанія може запровадити чіткі ролі та стандартизовані процеси взаємодії. Віддалена робота передбачає менше можливостей для контролю, тому необхідно розробити більш структуровану систему обміну завданнями та результатами. Впровадження програм для управління проектами, що автоматизують призначення завдань, моніторинг їх виконання та створення звітів, допоможе краще зрозуміти, хто за що відповідає в команді, зменшивши ймовірність непорозумінь, які можуть призвести до конфліктів.

На додачу, значущим вектором покращення є навчання персоналу вмінням залагоджувати конфлікти. Зважаючи на те, що віддалена робота нерідко викликає емоційне вигорання, а також зменшує рівень довіри між працівниками, вкрай важливо періодично організовувати тренінги з розвитку емоційного інтелекту, управління стресом та навичок конструктивного вирішення конфліктних питань. Розробка спеціальних онлайн-курсів для керівників підрозділів, де вони зможуть опановувати методи ефективного розв'язання конфліктних ситуацій, допоможе зменшити ризик ескалації конфліктів і збільшити загальний рівень задоволення

співробітників.

Вдосконалення торкається й інтеграції інноваційних технологій у сферу управління конфліктами. Застосування спеціалізованих платформ для моніторингу взаємодій між колегами, які реєструють конфліктні випадки та автоматично забезпечують доступ до необхідної інформації, являє собою дієвий засіб для превенції конфліктних ситуацій. Ці інструменти здатні виконувати аналіз причин виникнення конфліктів, сприяючи розробці стратегій їх уникнення в майбутньому. Використання таких технологічних рішень дозволить підтримувати високий рівень контролю та оперативність реагування на конфліктні обставини, навіть у випадках, коли співробітники працюють дистанційно.

Окрему увагу варто зосередити на формуванні та підтриманні корпоративної культури, адже саме вона є фундаментом для запобігання конфліктам. В умовах віддаленої роботи виникає ймовірність втрати відчуття приналежності до компанії, що здатне призвести до падіння залученості та мотивації працівників. Для збереження корпоративної культури вкрай важливо систематично організовувати онлайн-зустрічі, на яких співробітники мають змогу обговорювати нагальні питання, ділитися досвідом та висловлювати власні занепокоєння. Ці зустрічі мають бути націлені не лише на вирішення робочих завдань, але й на укріплення командного духу та підтримку колективу.

Не менш важливим є створення ефективної системи фідбеку. Регулярні зворотні зв'язки від співробітників про їхнє самопочуття, рівень стресу та задоволеність умовами роботи в дистанційному форматі дозволяють вчасно виявити конфлікти, до того як вони переростуть у серйозні проблеми. Це також дозволяє менеджерам своєчасно коригувати робочі процеси і адаптувати їх до нових умов, що зменшує ймовірність виникнення конфліктів.

Таблиця 2.10

Напрями удосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Напрямок удосконалення	Опис проблеми	Шляхи вирішення
Покращення комунікації між підрозділами	Відсутність фізичного контакту ускладнює обмін інформацією між відділами та співробітниками.	Впровадження регулярних онлайн-зустрічей, використання платформ для управління проектами.
Чітке розподілення завдань та функцій	Нечітке визначення обов'язків може призвести до непорозумінь і конфліктів серед співробітників.	Створення стандартних процедур для розподілу завдань, використання інструментів для моніторингу виконання завдань.
Навчання навичкам вирішення конфліктів	Недостатня кваліфікація співробітників у вирішенні конфліктних ситуацій може призвести до ескалації конфліктів.	Проведення тренінгів з емоційного інтелекту, управління стресом та навичок конструктивного вирішення конфліктів.
Автоматизація процесів і моніторинг	Відсутність достатнього моніторингу може призвести до затримок у виконанні завдань і виникнення конфліктів.	Впровадження автоматизованих систем для моніторингу прогресу виконання завдань та вирішення технічних проблем.
Підтримка корпоративної культури	Відсутність фізичних зустрічей може призвести до відчуження співробітників та зниження командного духу.	Проведення онлайн-зустрічей для обміну досвідом, підтримка корпоративних заходів через віртуальні платформи.
Зворотний зв'язок від співробітників	Невиявлені проблеми та невдоволення співробітників можуть залишатися непоміченими, що призводить до конфліктів.	Регулярне отримання зворотного зв'язку, впровадження анонімних опитувань для виявлення проблем на ранніх етапах.

Джерело: складено автором на основі даних ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт»

Для покращення управління конфліктними ситуаціями в умовах дистанційної роботи на підприємстві ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» одним із ефективних інструментів є впровадження спеціалізованої платформи для управління проектами, такої як Asana. Ця платформа дозволяє організувати робочі процеси, чітко розподіляючи завдання серед співробітників і надаючи можливість для моніторингу прогресу їх виконання.

Asana — це хмарний сервіс управління проектами та завданнями, який допомагає командам ефективно організовувати робочі процеси, координувати дії, відслідковувати прогрес і досягати цілей.

Основними характеристиками Asana виступає управління роботами: розробка задач і підзадач, призначення крайніх термінів, визначення пріоритетів та відповідальних виконавців. Візуалізація проєктів реалізується у формі списків, Kanban-дошок, календарів або графіків Ганта. Комунікація в рамках завдань здійснюється через коментарі та згадування колег за допомогою символу @. Передбачена інтеграція з різноманітними сервісами, зокрема Slack, Google Workspace, Zoom, Dropbox, Microsoft Teams та іншими. Крім того, доступна аналітика та звітність, що надають змогу відстежувати прогрес, завантаженість команди та ефективність виконання робіт.

Asana використовується для:

- планування проєктів;
- розподілу обов'язків між членами команди;
- моніторингу виконання завдань і дотримання термінів;
- організації командної взаємодії, особливо у дистанційному форматі;
- управління конфліктними ситуаціями завдяки прозорій комунікації та чітко структурованим процесам.

Вдосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи через платформу Asana матиме наступні результати:

1. Централізація інформації та прозорість:

— усі обговорення, коментарі і задачі зберігаються в контексті конкретних завдань або проєктів. Це дозволяє учасникам бачити всю історію спілкування й розуміти, хто за що відповідає — підвищується прозорість ролей і зменшується ризик нерозуміння;

— управління коментарями «@-відмітками» й статусами дозволяє чітко позначати конфліктні зони і швидко на них реагувати.

2. Покрокове вирішення конфліктів через завдання:

— між учасниками можна створювати окремі задачі для кожної конфліктної ситуації, призначати відповідальних і встановлювати терміни. Задачі допомагають структурувати процес пошуку рішення і виконання домовленостей;

- можливість призначати підзадачі та ставити залежності гарантує, що всі кроки виконуються послідовно і відповідально.

3. Асинхронне обговорення з контекстом:

- уміння вести обговорення прямо в завданні дозволяє уникати плутанини: все, що стосується конфлікту — в одному потоці, з чітким контекстом і без зайвих листувань;

- повідомлення про оновлення (Inbox/Notifications) гарантує, що всі зацікавлені сторони отримують своєчасну інформацію і точно розумітимуть, які зміни відбулись .

4. Аналітика, контроль процесу, уникнення ескалацій:

- Dashboards, custom fields і Workload-інструменти дозволяють оцінити, чи не накопичується навантаження, що може провокувати конфлікти;

- прозорість процесів та звітність допомагає своєчасно виявляти потенційні проблеми і корегувати дії, замість чекати на критичний момент.

5. Інтеграція зі стандартними засобами для командної взаємодії:

Asana легко інтегрується з Zoom, Slack, Google і трекінг-системами часу — завдяки цьому інформація з будь-якого середовища фіксується й обробляється в Asana, що мінімізує втрати в комунікації та упереджує конфлікти через непорозуміння часу або відповідальності .

Як результат, команда отримує інструмент, що автоматично трансформує потенційні конфліктні ситуації в структуровані задачі з чітким планом, відповідальністю та можливістю контролю — навіть у віддаленому режимі.

Процес впровадження Asana на підприємстві почнеться з визначення ключових департаментів та робочих груп, які будуть першими користувачами цієї платформи. Необхідно провести підготовку для всіх співробітників, яка включає тренінги щодо використання інструментів платформ для розподілу завдань, планування проектів та взаємодії між командами. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, як користуватися системою, щоб завдання були чітко визначені, а їх виконання легко відслідковувалося. Керівники підрозділів повинні бути спеціально навчені для створення звітності та надання зворотного зв'язку за

допомогою платформи, що дозволить оперативно реагувати на будь-які конфліктні ситуації, що можуть виникати в процесі виконання завдань.

Основною перевагою цієї платформи є те, що вона дозволяє зменшити ймовірність конфліктів, пов'язаних із неясністю розподілення обов'язків та виконанням завдань. Asana забезпечує прозорість процесів: кожен співробітник може побачити, за що він відповідає, а також відслідковувати, як виконуються завдання його колег. Така система дозволяє уникнути непорозумінь і зменшити кількість конфліктних ситуацій, оскільки всі дії стають зрозумілими для всіх учасників проекту.

Після впровадження Asana на підприємстві важливо також визначити регулярний графік перевірки результатів. Кожні три місяці керівники підрозділів повинні проводити аналіз використання системи, перевіряти, наскільки ефективно співробітники використовують платформу для управління завданнями, а також вирішувати технічні або організаційні питання, які можуть виникати під час її використання. Зворотний зв'язок від співробітників буде важливим для постійного вдосконалення використання цієї системи.

Важливим елементом є створення культурного середовища, яке підтримує використання платформи для взаємодії між співробітниками. Це передбачає заохочення використання системи не тільки для виконання завдань, але й для обміну ідеями, обговорення проектів та вирішення питань, що виникають у процесі роботи. Платформа повинна стати основним інструментом для комунікації в команді, що дозволить забезпечити постійну взаємодію, навіть у разі роботи в різних місцях.

Впровадження Asana, таким чином, дозволить ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» не тільки ефективно управляти проектами, а й значно знизити рівень конфліктів, які виникають через недоліки в організації роботи та комунікації. В результаті цього підприємство отримає інструмент, що дозволяє зберігати високий рівень продуктивності, підтримуючи чітку комунікацію та правильний розподіл обов'язків серед співробітників.

У результаті, удосконалення процесу менеджменту конфліктних ситуацій у ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» вимагає комплексного підходу, що включає покращення комунікаційних процесів, впровадження нових технологій для моніторингу та контролю за виконанням завдань, а також розвиток навичок ефективного вирішення конфліктів серед співробітників. Це дозволить не лише зменшити кількість конфліктів, але й перетворити їх на можливість для вдосконалення робочих процесів та розвитку корпоративної культури, що в свою чергу сприятиме зростанню ефективності компанії в умовах дистанційної роботи.

Аналіз управління конфліктами в умовах дистанційного формату роботи на прикладі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП), показав, що компанія зуміла пристосуватися до віддаленого формату. Це дало змогу зберігати робочі процеси в умовах повномасштабної війни та соціальних обмежень. Але цей перехід не минувся без викликів, серед яких – ускладнення комунікації, зростання робочого навантаження на співробітників та технічні проблеми.

Найбільш поширеними джерелами конфліктів стали брак взаєморозуміння, проблеми з контролем за виконанням, падіння мотивації та технічні неполадки. Дистанційний формат роботи створив труднощі з координацією між відділами, наслідком чого стали затримки та непорозуміння у роботі. Щоб подолати ці складнощі, компанія запровадила регулярні онлайн-сходини, задіяла платформи для керування проєктами, інвестувала у вдосконалення навичок спілкування та посилила ІТ-захист.

З метою ефективнішого вирішення конфліктів, доцільно оптимізувати внутрішні канали зв'язку, визначити конкретні обов'язки між співробітниками, налаштувати автоматизовану систему контролю та регулярно проводити опитування для збору думок від команди. Не менш важливим є зміцнення корпоративних цінностей та формування єдиного командного духу за допомогою віртуальних зустрічей.

В умовах віддаленої роботи необхідно активно впроваджувати передові технологічні рішення, такі як платформи для управління проєктами, системи автоматизованого контролю виконання завдань та аналітичні інструменти для

врегулювання конфліктів. Це сприятиме збільшенню продуктивності, зменшенню кількості помилок та прискоренню реагування на проблемні ситуації.

Кожен структурний підрозділ компанії (управлінський, ІТ-служба, відділ продажів) зіштовхнувся з певними викликами, що зумовило розробку індивідуальних підходів: від покращення взаємодії всередині управлінських ланок до впровадження надійних ІТ-рішень у технічній підтримці.

Загалом, керування конфліктами в МХП показало здатність пристосовуватися до змін, а також потребу у безперервному вдосконаленні процесів управління. Це сприятиме компанії у збереженні високої ефективності та підтримці продуктивної роботи, незалежно від обставин.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного аналізу менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи на прикладі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП) можна зробити наступні висновки:

Розділ 1 кваліфікаційної роботи зосереджений на теоретико-методичних аспектах менеджменту конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи, що є особливо актуальним у сучасному робочому середовищі, де віддалена форма праці стає все більш поширеною. У даному розділі розглянуто ключові поняття конфлікту, його сутність, а також різні теоретичні підходи до управління конфліктами, зокрема в контексті дистанційної роботи.

1. Поняття конфлікту в організаціях має чимало граней, і він здатен виявляти як негативний, так і конструктивний вплив. Конфлікти виникають внаслідок протиріч між різними зацікавленими групами та окремими особами: їхні інтереси, цілі чи переконання можуть суперечити один одному. Ці зіткнення здатні бути поштовхом до інновацій та змін, але також можуть знижувати ефективність роботи організації, якщо не знаходяться належні рішення. Визначення та класифікація конфліктів – важливий крок на шляху до розробки ефективних стратегій конструктивного вирішення та зменшення негативного впливу на організаційну атмосферу.

Особливості конфліктів, що виникають в умовах віддаленої роботи, мають велике значення для розуміння причин появи конфліктних ситуацій у сучасному світі. Фізична віддаленість співробітників, брак неформального спілкування та проблеми з організацією часу та задач значно ускладнюють процес вирішення конфліктів. Врахування цих специфічних факторів є критично важливим для адаптації методів управління конфліктами до нових обставин.

2. ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» зіткнувся з багатьма проблемами в процесі переходу на віддалений формат роботи, такі як: зниження мотивації співробітників, передача інформації між відділами та керівництвом, контроль дедлайнів та правильності виконання завдань.

3. З огляду фінансових показників ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» за період 2022-2024 років демонструє відчутний вплив глобальних економічних та політичних чинників, зокрема повномасштабної війни в Україні, на діяльність підприємства. Протягом аналізованого часу компанія зіткнулася з комплексом викликів, включаючи зменшення обсягів продажів, ускладнення в логістиці поставок, збільшення адміністративних витрат та фіксування операційних збитків. Але в результаті чистий фінансовий результат за 2024 рік зріс на 95,25%, що засвідчує вдале пристосування компанії до нових обставин, супроводжуване зменшенням збитків та поетапним відновленням роботи.

4. Методології врегулювання конфліктів, особливо в умовах віддаленої роботи, охоплюють широкий спектр підходів: від позитивного до інтегративного та компромісного, що сприяють конструктивному розв'язанню суперечок. Значну роль відіграє також застосування медіації та цифрових засобів для ефективної комунікації, а також навчання керівників управління конфліктами через розвиток емоційного інтелекту.

Провівши аналіз найбільш вдалим варіантом ми обрали впровадження платформи Asana, що дає змогу розширити можливості планування, мотивації та контролю співробітників. Ця платформа має безліч корисних інструментів для оптимізації роботи в дистанційному форматі.

5. Аналізуючи показники плинності та стабільності кадрів прослідковується значний спад кількості працівників ПрАТ «МХП». Це підтверджується такими даними: кількість співробітників на початку періоду, у 2022 році, складала 6175 осіб, проте до 2024 року ця цифра зменшилась до 2513 осіб, що означає абсолютне скорочення на 3662 особи (або 59,3%). Це також додає конфліктних ситуацій між працівниками (постійне навчання нових кадрів, знайомство та налагодження контакту).

6. Дослідивши підрозділи (управлінські, ІТ-підтримка та відділ продажів), бачимо доволі різносторонні проблеми для кожного відділу. У підсумку, були розроблені індивідуальні стратегії для покращення ефективності роботи та

зниження конфліктних ситуацій: від покращення комунікацій у управлінських підрозділах до впровадження стабільних ІТ-рішень у технічній підтримці.

Загалом, менеджмент конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи в ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» показав свою адаптивність до змін та необхідність безперервного вдосконалення управлінських процесів. Успішна реалізація цих заходів дозволить компанії зберігати високу ефективність, знижувати рівень конфліктів і підтримувати продуктивну роботу у будь-яких умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бахмутова Л., Мірошніченко О. Домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях серед фахівців різних вікових категорій, що працюють в екстремальних умовах діяльності. Організаційна психологія Економічна психологія. 2024. №31. С. 80-92. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.1.31.7>. (дата звернення: 19.02.2025)
2. Білик В., Шпильова В., Озеран В. Аналіз ефективності самоменеджменту в умовах віддаленої роботи в організаціях. Modeling the development of the economic systems. 2024. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-1>. (дата звернення: 19.02.2025)
3. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. - К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
4. Близнюк І. Окремі риси конфліктів та конфліктних проваджень в адміністративному праві. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки. 2024. С. 5-9. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2022.3.1>. (дата звернення: 19.02.2025)
5. Браєвська А.І, Браєвський С.Й, Артеменко Л.П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432>. (дата звернення: 19.02.2025)
6. Вісіцька Д.О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту/ Вісіцька Д.О.// Економіка і організація управління, 2021. №1(41). С. 113-121.
7. Гагарінов О., Лагодієнко М. Стратегічний менеджмент в антикризовому управлінні. Development Service Industry Management. 2024. С. 227-231. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(35)). (дата звернення: 19.02.2025)

8. Гришко В., Гришко В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект. Економіка і регіон/ Economics and region. 2024. С. 8-15. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3601](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3601). (дата звернення: 19.02.2025)
9. Джинджоян Д.Д. Інноваційні технології в діджитал-менеджменті туризму та гостинності. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8951> (дата звернення: 19.02.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.5 (дата звернення: 19.02.2025)
10. Друкер П. Ф. Виклики для менеджменту XXI / пер. з англ. Т. Літенської. К., видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
11. Епик О.О. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13304/13212> (дата звернення: 19.02.2025)
12. Єльнікова Г., Герасименко К. Стратегічний кадровий менеджмент в організації, що розвивається. Adaptive Management Theory and Practice Economics. 2020. №8. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-04). (дата звернення: 19.02.2025)
13. Карпушин С.О. Блокчейн у фінансовому менеджменті. Миколаїв: МНУ, 2023. №1(20). С. 10-25.
14. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023. 185 с.
15. Коваленко С.А. Діджитал-маркетинг у менеджменті: підручник. Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова: ДНУ, 2023. 300 с.
16. Ковальчук А.М. Інформаційні системи та технології в менеджменті: монографія. Львів: ЛНУ, 2023. 310 с.
17. Козак К, Корсікова Н, Древова В. Типологія конфліктних особистостей та алгоритм взаємодії з ними в робочому процесі. Food Industry

Economics. 2020. №12. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1668>. (дата звернення: 19.02.2025)

18. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 19.02.2025)

19. Крикунов Г.С., Муzychka А.А. Тренди в бренд-менеджменті 2023. Маркетинг в Україні. 2023. №1. С. 28-35

20. Лосієвська О., Мальнєв А. Стрес-менеджмент в структурі управління сучасною організацією. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2024. С. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.33216/2219-2654-2024-64-2-5-74-82>. (дата звернення: 19.02.2025)

21. Лук'яненко Д.Г., Бурмака О.М., Мозговий О.М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. Міжнародна економічна політика. 2022. №2(23). С. 5-28.

22. Марченко О. М. Практикум з менеджменту. навчальний посібник / О. М. Марченко. - Львів. Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

23. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. - Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

24. Обиденнова Т., Васильєва М. Методи організації роботи персоналу підприємств в сучасних умовах. Adaptive Management Theory and Practice Economics. 2021. DOI: [https://doi.org/10.10.33296/2707-0654-10\(20\)-05](https://doi.org/10.10.33296/2707-0654-10(20)-05). (дата звернення: 19.02.2025)

25. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації. підручник / Бліхар В., Омельчук О., Вовк В., Бліхар М., Копитко М., Верескля М., Михаліцька Н. Хмельницький. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с.

26. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної

програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.- Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

27. Основи менеджменту: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «Молодший бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат, А. С. Полторак. Миколаїв: МНАУ, 2022. 162 с.

28. Офіційна фінансова звітність компанії ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». <https://clarity-project.info/edr/25412361/finances> (дата звернення: 19.02.2025).

29. Офіційний сайт ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт». <https://mhrp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення: 19.02.2025).

30. Рижиков В., Юрков А. Розробка моделі формування готовності майбутніх військових психологів до вирішення конфліктних ситуацій у професійній діяльності. Молодь і ринок. 2021. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.242596>. (дата звернення: 19.02.2025)

31. Савіна Г.Г. Вплив культури на формування міжнародного бренду. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 11-19.

32. Самоменеджмент. навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. - Львів. Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.

33. Сидоренко В.В. Основи діджитал-менеджменту: підручник. Київ: КНЕУ, 2023. 350 с.

34. Сидоренко В.В., Петренко К.П. Вплив digital-комунікацій на ефективність бренд-менеджменту. Бізнес Інформ. Харків, 2023. №5. С. 58-63.

35. Сидоренко М.М. Підвищення лояльності клієнтів за допомогою digital-інструментів в бренд-менеджменті. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 4. С.13-19.

36. Системний менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073

Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,14 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.

37. Степаненко В. Консультування як соціальна послуга у розв'язанні конфліктних ситуацій. *Humanitas*. 2023. С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2023.1.16>. (дата звернення: 19.02.2025)

38. Стеценко Н., Tkachuk Н. Використання соціально-педагогічного тренінгу для розв'язання конфліктних ситуацій. *Modern engineering and innovative technologies*. 2023. С. 21-25. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-04-077>. (дата звернення: 19.02.2025)

39. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ - 2000», 2021. 356 с.

40. Тузова І, Тузов О, Панченко Т, Чумак О, Стародуб В. Аналіз використання інформаційних технологій в організації навчального процесу в умовах кризових ситуацій та військового стану в одеському національному морському університеті. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. С. 106-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2024.1.12>. (дата звернення: 19.02.2025)

41. Федоренко В.М. Інноваційні підходи в діджитал-менеджменті: навчальний посібник. Черкаси: ЧНУ, 2023. 270 с.

42. Федотова Т. Фактори формування та вектори розвитку організації дистанційної роботи у світовому просторі. *Public Management and Policy*. 2025. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.04>. (дата звернення: 19.03.2025)

43. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

44. Fesenko V., Ivanov R. Вплив мобілізаційних заходів на стратегічний менеджмент та звітність підприємств: обліково-аналітичні показники. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №2. С. 37-46. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0204>. (дата звернення: 15.03.2025)

45. Khrystych N. Вербальні ознаки конфліктних ситуацій (на матеріалі роману «ти боїшся темряви?» Сідні Шелдона). *Psycholinguistics in a Modern World*. 2022. №17. С. 112-116. DOI: <https://doi.org/10.31470/2706-7904-2022-17-112-116>. (дата звернення: 19.02.2025)
46. Kocherha Anton, Bondar-Pidhurska Oksana. Формування класифікації конфлікту як інструменту менеджменту промислових підприємств. 2023. Випуск № 58. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3256/3179>. (дата звернення 05.06.2025)
47. Makovoz O., Kriuchko O., Parciurniy D. Розвиток організаційної структури в умовах дистанційної роботи персоналу організації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. С. 92-95. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-15>. (дата звернення: 19.04.2025)
48. Sulitskyi V. Підготовка соціальних працівників до вирішення конфліктних ситуацій. Конференція - XXIX Міжнародна науково-практична конференція «Science, theory and practice». 2021. 6с. https://www.researchgate.net/publication/352246667_pidgotovka_socialnih_pracivnikov_do_virisenna_konfliktnih_situacij (дата звернення: 27.03.2025)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Опитування для оцінки конфліктних ситуацій в умовах дистанційної роботи

ПраТ «Миронівський Хлібопродукт»

1. Як ви оцінюєте ефективність комунікації між співробітниками вашого підрозділу при дистанційній роботі?
 - а) Дуже ефективно
 - б) Помірно ефективно
 - в) Не дуже ефективно
 - г) Зовсім не ефективно
2. Чи виникають у вас проблеми через відсутність особистих зустрічей у процесі взаємодії з колегами?
 - а) Рідко
 - б) Іноді
 - в) Часто
 - г) Постійно
3. Як часто ви стикаєтесь з технічними проблемами, які впливають на вашу роботу (поганий інтернет-зв'язок, збої в програмному забезпеченні)?
 - а) Ніколи
 - б) Рідко
 - в) Іноді
 - г) Часто
4. Наскільки зручними для вас є інструменти для управління проектами та виконання завдань під час дистанційної роботи (Trello, Asana, Basecamp тощо)?
 - а) Дуже зручні
 - б) Помірно зручні
 - в) Труднощі з використанням
 - г) Взагалі не використовуємо інструменти
5. Який рівень мотивації у вас спостерігається під час дистанційної роботи?
 - а) Високий
 - б) Середній
 - в) Низький
 - г) Дуже низький
6. Чи виникають у вас проблеми з виконанням завдань у терміни через відсутність фізичного контролю?

- а) Ніколи
 - б) Рідко
 - в) Іноді
 - г) Часто
7. Чи відчуваєте ви, що зростає навантаження на співробітників у вашому підрозділі в умовах дистанційної роботи?
- а) Ні, навантаження залишилось стабільним
 - б) Так, навантаження зросло
 - в) Навантаження збільшилось, але незначно
 - г) Не можу відповісти
8. Наскільки чітко визначені ваші обов'язки та завдання під час роботи на відстані?
- а) Дуже чітко
 - б) Помірно чітко
 - в) Важко зрозуміти
 - г) Не визначені
9. Чи виникають конфлікти або непорозуміння через недостатню координацію між відділами під час дистанційної роботи?
- а) Ніколи
 - б) Рідко
 - в) Іноді
 - г) Часто
10. Чи покращилась комунікація між вашим підрозділом і іншими підрозділами після впровадження регулярних онлайн-зустрічей?
- а) Так, значно покращилась
 - б) Помітне покращення
 - в) Не змінилось
 - г) Стала гіршою

Це опитування дозволить компанії оцінити, наскільки ефективно вирішуються конфлікти в умовах дистанційної роботи.

ДОДАТОК Б

Відповіді працівників кожного з трьох підрозділів на опитування.

1. Дистанційна робота в управлінських підрозділах

Питання №	Відповідь "а"	Відповідь "б"	Відповідь "в"	Відповідь "г"
1. Як ви оцінюєте ефективність комунікації?	4	6	2	0
2. Чи виникають проблеми через відсутність особистих зустрічей?	1	3	5	3
3. Як часто стикаєтесь з технічними проблемами?	1	3	5	3
4. Наскільки зручні інструменти для управління проектами?	4	5	0	0
5. Який рівень мотивації у вас під час дистанційної роботи?	1	6	3	0
6. Чи виникають проблеми з виконанням завдань у терміни?	2	5	4	0
7. Чи зростає навантаження на співробітників?	0	4	4	3
8. Наскільки чітко визначені обов'язки та завдання?	3	5	3	0
9. Чи виникають конфлікти через недостатню координацію?	0	3	5	3
10. Чи покращилась комунікація після онлайн-зустрічей?	2	6	2	1

2. ІТ-підтримка та технічна підтримка

Питання №	Відповідь "а"	Відповідь "б"	Відповідь "в"	Відповідь "г"
1. Як ви оцінюєте ефективність комунікації?	2	5	3	0
2. Чи виникають проблеми через відсутність особистих зустрічей?	3	2	5	0
3. Як часто стикаєтесь з технічними проблемами?	2	6	2	0
4. Наскільки зручні інструменти для управління проектами?	5	3	2	0
5. Який рівень мотивації у вас під час дистанційної роботи?	3	4	2	1
6. Чи виникають проблеми з виконанням завдань у терміни?	2	4	4	0
7. Чи зростає навантаження на співробітників?	1	4	3	2
8. Наскільки чітко визначені обов'язки та завдання?	4	4	2	0
9. Чи виникають конфлікти через недостатню координацію?	1	4	5	0
10. Чи покращилась комунікація після онлайн-зустрічей?	3	4	3	0

3. Продажі та взаємодія з клієнтами

Питання №	Відповідь "а"	Відповідь "б"	Відповідь "в"	Відповідь "г"
1. Як ви оцінюєте ефективність комунікації?	3	5	3	0
2. Чи виникають проблеми через відсутність особистих зустрічей?	2	4	4	1
3. Як часто стикаєтесь з технічними проблемами?	2	3	5	1
4. Наскільки зручні інструменти для управління проектами?	4	4	2	1
5. Який рівень мотивації у вас під час дистанційної роботи?	2	6	2	1
6. Чи виникають проблеми з виконанням завдань у терміни?	1	3	5	2
7. Чи зростає навантаження на співробітників?	3	4	3	1
8. Наскільки чітко визначені обов'язки та завдання?	2	5	3	1
9. Чи виникають конфлікти через недостатню координацію?	3	2	5	0
10. Чи покращилась комунікація після онлайн-зустрічей?	4	3	3	0

ДОДАТОК В

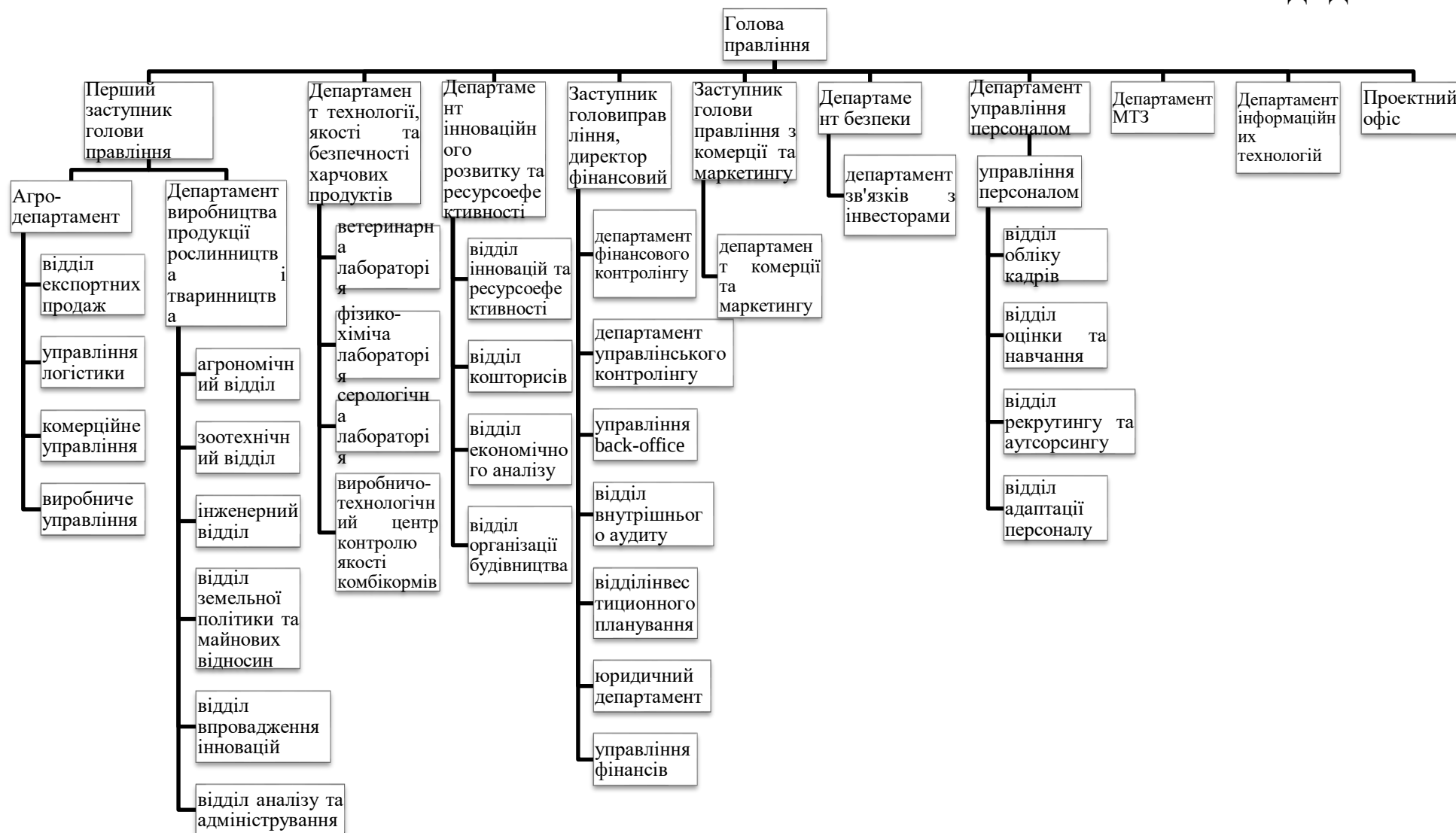


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «МХП» [29]

Фінансова звітність ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» за 2024 рік [28]

Дата звіту 28.02.2025
Період 2024 рік, 12 міс
КАТОТТГ UA32120090010020161
Кількість працівників 2 513

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 485 943.00	1 788 632.00
первісна вартість	1001	2 085 618.00	2 681 399.00
накопичена амортизація	1002	599 675.00	892 767.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 313 985.00	
Основні засоби	1010	12 129 808.00	15 061 804.00
первісна вартість	1011	13 490 350.00	17 657 348.00
знос	1012	1 360 542.00	2 595 544.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	6 294 734.00	6 651 481.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	30 713.00	92 306.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	384 966.00	548 019.00
Усього за розділом I	1095	21 640 149.00	24 142 242.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 353 719.00	1 119 248.00
Виробничі запаси	1101	302 484.00	381 050.00
Незавершене виробництво	1102	4 834.00	7 783.00
Готова продукція	1103	15 883.00	50.00
Товари	1104	1 030 518.00	730 365.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 837 125.00	5 778 110.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	2 084 387.00	944 793.00
з бюджетом	1135	27 929.00	29 643.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	

із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 411 637.00	8 862 416.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	288 171.00	214.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 529 087.00	1 953 837.00
Готівка	1166	5.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 243 328.00	1 763 222.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	453 464.00	522 851.00
Усього за розділом II	1195	24 985 519.00	19 211 112.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	46 625 668.00	43 353 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	7 412 583.00	8 608 821.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 121 347.00	-16 934 071.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 921 328.00	-7 537 814.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	574 456.00	980 802.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	987 549.00	2 982 589.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	847 540.00	1 134 675.00
Довгострокові забезпечення	1520	223 271.00	310 936.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	223 271.00	310 936.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	2 632 816.00	5 409 002.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	929 420.00	542 659.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	5 004 679.00	2 991 984.00
товари, роботи, послуги	1615	1 675 716.00	8 043 020.00
розрахунками з бюджетом	1620	26 415.00	43 663.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	33 458.00	42 783.00
розрахунками з оплати праці	1630	107 788.00	700 074.00
за одержаними авансами	1635	13 640 206.00	11 941 586.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	30 496 161.00	21 176 060.00
Усього за розділом III	1695	51 914 180.00	45 482 166.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	46 625 668.00	43 353 354.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	46 793 252.00	51 298 072.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34 129 385.00	43 497 444.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	12 663 867.00	7 800 628.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	474 477.00	541 469.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	6 816 731.00	3 451 293.00
Витрати на збут	2150	6 195 041.00	4 552 283.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	780 306.00	966 350.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	653 734.00	627 829.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	264 440.00	207 504.00
Інші доходи	2240	42 699.00	272 930.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	650 426.00	569 406.00
Втрати від участі в капіталі	2255	461 613.00	0.00
Інші витрати	2270		84 872.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	1 458 634.00	801 673.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-64.00	54 577.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	1 458 698.00	747 096.00

ДОДАТОК Д

Фінансова звітність ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» за 2023 рік[28]

Дата звіту 22.07.2024
Період 2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ UA32120090010020161
Кількість працівників 5 825

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	999 917.00	1 485 943.00
первісна вартість	1001	1 399 561.00	2 085 618.00
накопичена амортизація	1002	399 644.00	599 675.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 060 885.00	1 313 985.00
Основні засоби	1010	12 929 329.00	12 129 808.00
первісна вартість	1011	13 082 595.00	13 490 350.00
знос	1012	153 266.00	1 360 542.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	2 275 843.00	6 294 734.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	28 270.00	30 713.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	333 187.00	384 966.00
Усього за розділом I	1095	17 627 431.00	21 640 149.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	500 040.00	1 353 719.00
Виробничі запаси	1101	180 790.00	302 484.00
Незавершене виробництво	1102		4 834.00
Готова продукція	1103	2 549.00	15 883.00
Товари	1104	316 701.00	1 030 518.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 734 546.00	12 837 125.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 932 299.00	2 084 387.00
з бюджетом	1135	14 837.00	27 929.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 743 048.00	4 411 637.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	32.00	288 171.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 300 000.00	3 529 087.00
Готівка	1166	26.00	5.00
Рахунки в банках	1167	1 071 978.00	1 243 328.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 697 098.00	453 464.00
Усього за розділом II	1195	14 921 900.00	24 985 519.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	32 549 331.00	46 625 668.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	786 928.00	786 928.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	8 191 829.00	7 412 583.00
Додатковий капітал	1410	508.00	508.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-16 139 115.00	-16 121 347.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	-7 159 850.00	-7 921 328.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	628 743.00	574 456.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	325 969.00	987 549.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 119 410.00	847 540.00
Довгострокові забезпечення	1520	195 949.00	223 271.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	195 949.00	223 271.00
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	5 270 071.00	2 632 816.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	1 314 918.00	929 420.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 045 261.00	5 004 679.00
товари, роботи, послуги	1615	1 876 182.00	1 675 716.00
розрахунками з бюджетом	1620	14 729.00	26 415.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	25 105.00	33 458.00
розрахунками з оплати праці	1630	71 265.00	107 788.00
за одержаними авансами	1635	9 487 947.00	13 640 206.00
за розрахунками з учасниками	1640	337.00	337.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	19 603 366.00	30 496 161.00
Усього за розділом III	1695	34 439 110.00	51 914 180.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	32 549 331.00	46 625 668.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	51 298 072.00	46 072 255.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	43 497 444.00	39 095 966.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	7 800 628.00	6 976 289.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	541 469.00	52 236.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	3 451 293.00	2 299 167.00
Витрати на збут	2150	4 552 283.00	3 467 982.00
Інші операційні витрати	2180	966 350.00	1 483 854.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
збиток	2195	627 829.00	222 478.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	207 504.00	80 138.00
Інші доходи	2240	272 930.00	411 303.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	569 406.00	427 826.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	84 872.00	293 815.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
збиток	2295	801 673.00	452 678.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	54 577.00	29 542.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
збиток	2355	747 096.00	423 136.00