

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., с.н.с. Познанська І. В. _____
«_____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
на тему: «Конфлікти в соціально-трудовій сфері та способи їх вирішення»
(на прикладі ПП «Fanway Logistics»)

Виконавець:
Студентка 4 курсу ЦЗВФН групи 6
Горбачова Валерія Сергіївна

Науковий керівник:
к.п.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	1
РОЗДІЛ 1. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ	
1.1 Визначення сутності соціально-трудо­вих конфліктів та фактори що впливають на них	4
1.2 Конфлікти в системі кадрової безпеки компанії	10
1.3 Ефективні методи протидії конфліктам у логістичних компаніях	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПП «FANWAY LOGISTICS»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Fanway Logistics»	22
2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПП «Fanway Logistics».....	28
2.3. Діагностика рівня конфліктності на ПП «Fanway Logistics»	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ПП «FANWAY LOGISTICS» НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	
3.1. Обґрунтування підходів до врегулювання та профілактики соціально-трудо­вих конфліктів у ПП «Fanway Logistics».....	48
3.2 Пропозиції впровадження механізмів вирішення соціально-трудо­вих конфліктів у ПП «Fanway Logistics»	56
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Проблема конфліктів на сучасному етапі розвитку економіки привертає увагу вчених, теоретиків і практиків як в Україні, так і за кордоном. При цьому все більше уваги приділяється практичним аспектам, зокрема вирішенню конфліктів. Сам конфлікт - складне соціально-психологічне явище, успішність аналізу конфлікту значною мірою залежить від якості методологічних підходів та теоретичних передумов та методів розв'язання. Результатом дослідження конфліктів в конкретній організації повинно стати розроблення рекомендацій, спрямованих на профілактику конфліктів та вирішення конфліктних ситуацій.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що у сучасних організаціях конфлікти можуть виникати через різні причини: різні цінності, стилі керівництва, конкуренції за ресурси тощо. Аналіз сутності соціально-трудова конфліктів допомагає підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити гармонійну роботу колективу. Результати дослідження конфліктів можуть бути використані для розробки стратегій протидії конфліктам, покращення соціально-психологічного клімату та зниження витрат виробничої діяльності організації.

Аналіз досліджень і публікацій. Вітчизняна та закордонна практика вивчення способів вирішення соціально-трудова конфліктів та управління конфліктами в організаціях займаються такі дослідники, як Александров С., Долинська Л., Колот А., Шеллінг Т. та інші. Проте окремі аспекти вирішення соціально-трудова конфліктів залишаються недостатньо вивченими і вимагає подальшого осмислення та пошуку нових стратегії розв'язання конфліктів.

Предметом дослідження є конфлікти в соціально-трудова сфері та способи їх вирішення у ПП «Fanway Logistics».

Об'єкт дослідження - господарська діяльність і соціально-трудова відносини у ПП «Fanway Logistics».

Мета роботи - вивчення природи соціально-трудова конфліктів та розробка ефективних стратегій їх вирішення у ПП «Fanway Logistics».

Реалізація поставленої мети обумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити системи вирішення соціально-трудових конфліктів в організації;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПП «Fanway Logistics»;
- надати оцінку існуючу практику вирішення соціально-трудових конфліктів у ПП «Fanway Logistics»;
- розробити механізм щодо формування системи вирішення соціально-трудових конфліктів у ПП «Fanway Logistics».

Інформаційна база дослідження складається з законодавчих та нормативних документів, що стосуються економічних, правових, соціальних та трудових аспектів господарської діяльності в Україні, а також офіційних статистичних матеріалів та звітно-статистичних даних за останні три роки ПП «Fanway Logistics».

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи проявляється у розробці комплексу пропозицій щодо створення системи вирішення соціально-трудових конфліктів на основі принципів соціального партнерства. Побудована система сприятиме покращенню показників соціально-трудових відносин у відповідній організації. Випускна кваліфікаційна робота в об'ємі 75 стр, складається з вступу, трьох розділів, висновків, 18 таблиць, 23 рисунків, 2 додатки та бібліографічного списку 44 джерел.

РОЗДІЛ 1. СПЕЦИФІКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЯХ

1.1 Визначення сутності соціально-трудоових конфліктів та фактори що впливають на них впливають

У бурхливих сучасних умовах спостерігається зміна соціально-трудоових відносин, зростає конкуренція на ринку праці та з'являються соціальна нестабільність, напруженість у суспільстві та сфері праці, важливим стає дослідження, пов'язане з врегулюванням і вирішенням соціально-трудоових конфліктів в організаціях. Існують різні підходи до розуміння природи, змісту, класифікації та типології конфліктів, а також до методів управління і вирішення конфліктних ситуацій.

Сутність конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або мета, і заважає іншій стороні робити те ж саме. Конфлікт зазвичай асоціюється з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, напругою та іншими емоційно-негативними явищами. Існує думка, що конфлікт завжди небажаний, потребує негайного вирішення, оскільки руйнує людські взаємини, отже, негативно позначається на результатах спільної роботи.

Сучасна наука про управління визнає, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності організації. Багато керівників або прагнуть придушувати конфлікти, або не хочуть втручатися в них. Обидві позиції помилкові, бо вони призводять до значних витрат в діяльності організації. Перша позиція може перешкоджати розвитку потрібних, корисних для організації конфліктів. Друга дає можливість вільно розвиватися тим конфліктам, які наносять шкоду організації в цілому і працюючим в ній людям

зокрема. Кожен автор має свій власний погляд на сутність конфлікту та методи його попередження.

конфлікту, який є об'єктом трудових відносин, умов їх виникнення. Оскільки соціальний аспект трудових конфліктів передбачає взаємодію соціальних груп і окремих осіб, то різні автори використовують терміни «трудовий конфлікт» і «соціально-трудовий конфлікт» взаємозамінно.

Підходи до розуміння сутності визначення «трудовий конфлікт» і «соціально-трудовий конфлікт» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Загальні підходи визначення «трудовий конфлікт» і «соціально-трудовий конфлікт»

Автор	Зміст поняття
Долинська Л.В.	Трудовий конфлікт - це протиріччя в організаційно-трудових відносинах, яке приймає форму прямих соціальних зіткнень між окремими особами і групами працівників.
Таскаев Г. С.	Трудовий конфлікт - граничний випадок загострення економічних, організаційних, управлінських і психологічних протиріч, які виражаються в протистоянні суб'єктів трудових відносин, викликаному протилежністю або істотною відмінністю їх інтересів, цінностей, цілей, мотивів тощо, і припускають активні дії, спрямовані кожним з опонентів на досягнення своїх домагань або намірів.
Александров С. В.	Соціально-трудовий конфлікт - зіткнення суб'єктів, які задіяні в галузі трудових відносин, що викликає протилежність їх інтересів, коли одна зі сторін вдається до дій, які виходять за рамки нормальних відносин, з метою надати гласності для задоволення свого порушеного інтересу і залучення уваги громадськості, з метою чинити тиск на іншу сторону, ті чи інші органи управління.
Тихомирова Є.Б.	Трудовий конфлікт - конфліктна взаємодія суб'єктів соціально-трудових відносин, яке викликане реальним або уявним порушенням права одного із суб'єктів, його порушенням контрагентом, а також порушенням встановлених норм і правил поведінки або невиконанням раніше прийнятих зобов'язань.
Колот А.М	Трудовий конфлікт - складна, багаторівнева, відкрита система взаємодій, в основі яких лежить актуалізація протиріч в інтересах, цілях і цінностях, суб'єктами яких виступають індивіди або групи, що займають різні позиції в організації.
Шеллінг Т.	Соціально-трудовий конфлікт - це протиріччя організаційно-трудових відносин, яке приймає форму прямих соціальних зіткнень між окремими особами і групами працівників.

Джерело: складено за [1; 2; 3]

Сторонами соціально-трудового конфлікту є індивіди та групи, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з ним: основні агенти (окремі працівники, робочі групи, колективи підприємств); а також інші особи та середовище, які приєднуються до конфлікту. У поняття «соціально-трудовий конфлікт» входять «колективний трудовий конфлікт» і «індивідуальний соціально-трудовий конфлікт». Колективний трудовий конфлікт виникає у зв'язку з недовдоволеннями між працівниками та роботодавцями щодо умов праці, укладення, зміни та реалізації колективних угод про соціально-трудові відносини. Згідно з законодавством, колективні трудові конфлікти визнаються лише у випадку, якщо вони мають економічні підґрунтя та пов'язані з вимогами щодо умов праці [4].

Колективний трудовий конфлікт виникає, коли між працівниками та роботодавцями виникають незадовільні розбіжності щодо умов праці, укладення та реалізації колективних договорів, угод про соціально-трудові відносини. Закон визнає такі конфлікти (кваліфікує їх як трудові спори) лише у випадку, коли причиною їх виникнення є економічні вимоги при встановленні нових або зміні колишніх умов праці.

Індивідуальний соціально-трудовий конфлікт виникає між окремими особами, працівниками та керівниками організацій. Цей конфлікт виникає через невідповідність приватних і загальних інтересів, несумісність мотивів і цілей, а також порушення чинного трудового законодавства.

Суб'єктами індивідуального соціально-трудового конфлікту є *роботодавці та працівники*. Об'єктом цього конфлікту є вимоги працівників щодо відновлення порушених прав, захисту законних інтересів та визнання суб'єктивних прав. Джерелом індивідуального соціально-трудового конфлікту є незгода, яка за певних умов може перетворитися на конфлікт.

Причини соціально-трудових конфліктів мають складний характер, поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні причини виникнення соціально-трудових конфліктів пов'язані з двома ситуаціями:

- 1) певний принцип організації повинен бути;
- 2) повністю скасований для вирішення трудового конфлікту.

Принцип організації може бути вдосконалений в деталях і методах реалізації.

Суб'єктивні причини соціально-трудових конфліктів базуються на індивідуальних особливостях людей та груп у трудовому колективі, такі причини часто непередбачувані і важко піддаються управлінню.

При виникненні конфлікту важливо правильно оцінювати ситуацію, можливо, вона призведе до позитивних результатів. Аналізуючи конфлікт, можна вчитися та регулювати етапи конфлікту для досягнення корисних цілей. Систематизуємо фактори, які спричиняють соціально-трудоі конфлікти в організаціях табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Фактори виникнення соціально-трудових конфліктів

Фактори	Зміст
Недостатність ресурсів	Недостатність матеріальних, фінансових або людських ресурсів може призвести до конфліктів між працівниками та керівництвом.
Несприятливі умови праці	Незадовільні умови праці низька оплата, відсутність можливості професійного росту можуть створювати напруженість та конфлікти.
Несправедливість	Нерівність у розподілі обов'язків, винагороди або можливостей може призвести до незадоволення та конфліктів: ✓ неправильна стимуляція підлеглих винагородою і покаранням; ✓ нездатність опиратися в роботі на неформальні об'єднання працівників;
Конфлікт інтересів	Різні інтереси між роботодавцями та працівниками, наприклад, щодо збільшення прибутку або забезпечення безпеки, можуть призвести до конфліктів.
Культурні різниці	Різниця в цінностях, переконаннях та способах спілкування може створювати конфлікти між колегами: ✓ управлінська некомпетентність і невихованість керівників в результаті непродуманої кадрової політики організації; ✓ порушення службової етики; ✓ несправедлива оцінка керівником трудової поведінки підлеглих, нетактовність, а іноді і грубість з боку керівника; невірне ставлення до критики.

Джерело: складено [4]

Вплив керівника на трудовий колектив є величезним. Помилки, допущені керівником, можуть впливати на сприйняття підлеглими та зберігатися в їх пам'яті, впливаючи на характер соціально-трудових відносин.

Особисті та професійні якості керівника (авторитет керівника) є найважливішим фактором при вирішенні соціально-трудових конфліктів. Вони визначають ефективність роботи зі спірними питаннями.

Соціально-трудові конфлікти мають велике значення, оскільки вони впливають на розвиток трудової діяльності та можуть створювати загрозу для самої організації.

Вирішення конфлікту - це багатоступінчастий процес, який включає в себе аналіз і оцінку ситуації, вибір стратегії вирішення конфлікту, формування плану дій, його реалізацію та оцінку ефективності.

Не існує єдиного вірного шляху вирішення соціально-трудового конфлікту. Багато залежить від ситуації, поставлених задач і ступеня супротиву сторін конфлікту.

Система вирішення соціально-трудового конфлікту є підсистемою *системи управління персоналом*. Вона передбачає спільну діяльність сторін конфлікту, спрямовану на взаємоприйнятне рішення проблеми, яка привела до конфліктного зіткнення, на основі припинення протиборства.

Вирішення конфлікту може бути повним або неповним. Повне завершення конфлікту передбачає виключення всіх причин і конфліктних ситуацій. Неповне завершення конфлікту відбувається за умови усунення не всіх причин або конфліктних ситуацій.

У реальній практиці важливо враховувати передумови, типи, форми і способи вирішення соціально-трудових конфліктів. Структурні елементи, мета, передумови, форми та способи вирішення утворюють взаємозв'язок між собою, набуваючи системного характеру

Таким чином, для впровадження нових, більш досконалих прийомів та способів вирішення соціально-трудових конфліктів, необхідно розробити

механізм вирішення. Динамічний характер соціально-трудового конфлікту обумовлює необхідність своєчасного виявлення та усунення виникаючих проблем в організації.

Дослідимо основні причини виникнення конфліктів у логістичній сфері. Суперечливі пріоритети є одним з основних джерел конфліктів у *логістиці*. Відділи продажів, керуючись необхідністю залучення нових клієнтів і замовлень, часто наполягають на прискоренні термінів виконання замовлень, іноді за рахунок операційної доцільності.

Неспівпадання цілей та стимулів між різними відділами всередині логістичної організації може стати джерелом конфлікту. Відділи продажів, які прагнуть залучити нових клієнтів, можуть конфліктувати з операційними відділами, які фокусуються на економічній ефективності або дотриманні протоколів безпеки. Внутрішній роздрай часто призводить до перекладання провини та обурення. Узгодження цілей між відділами через міжфункціональну співпрацю та заохочення колективного успіху, а не індивідуальних досягнень, може подолати розбіжності та сформувати більш згуртовану команду.

Також варто відзначити, що недостатня підготовка та відсутність стандартизації можуть підрвати операційну ефективність та сприяти виникненню конфліктів. Недостатньо підготовлений логістичний персонал більш схильний до помилок та неефективності, що може призвести до конфліктів, таких як неправильне виконання замовлень або пропущені відправлення. Стандартизовані процеси, спільно з постійними навчальними ініціативами, надають працівникам необхідні навички для ефективного виконання своїх функцій, тим самим мінімізуючи потенційні джерела конфліктів.

Зважаючи на сучасні політично-економічні обставини можна дійти певних висновків, що дефіцит кваліфікованої робочої сили створює значні труднощі для логістичних операцій. Недостатність водіїв вантажівок, робочих

на складах та експедиторів може призводити до затримок і проблем на місцях, що може породжувати конфлікти, оскільки компанії борються за обмежений кадровий резерв. Інвестування у розвиток робочої сили, надання конкурентоспроможної компенсації та впровадження автоматизації – це важливі стратегії для пом'якшення впливу дефіциту робочої сили та зменшення кількості конфліктів.

Також трудові відносини та формування профспілок можуть впливати на логістичні операції. Напружені трудові переговори або страйки можуть порушити ланцюги поставок, спричиняючи конфлікти між працівниками та керівництвом. Сприяння відкритому спілкуванню, розбудова довіри через чесну трудову практику та активне вирішення проблем працівників можуть допомогти запобігти трудовим конфліктам і забезпечити безперервну роботу сучасної логістичної компанії.

1.2 Конфлікти в системі кадрової безпеки компанії

Незважаючи на швидкий розвиток науки та практики щодо конфліктів, дуже мало вчених займаються вивченням трудових конфліктів на рівні діяльності організацій. Тим часом, трудові конфлікти стають все більш актуальними саме на підприємствах.

Управління конфліктами є надзвичайно важливим, оскільки воно відіграє ключову роль у забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Поняття “кадрова безпека” включає в себе процес запобігання потенційним і реальним загрозам, пов'язаним з персоналом: використанням трудового потенціалу, вдосконаленням трудових відносин, розвитком людського капіталу та управлінням людськими ресурсами.

У сучасній практиці найбільш поширеним є виділення небезпек і загроз в залежності від сфери їх виникнення. За цією ознакою розрізняють внутрішні та зовнішні загрози рис. 1.1

Зовнішні ризики не безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства. Їх рівень впливає безліч чинників, таких як політичні, економічні, соціальні, страхові, макроекономічні та природні (стихійні лиха).

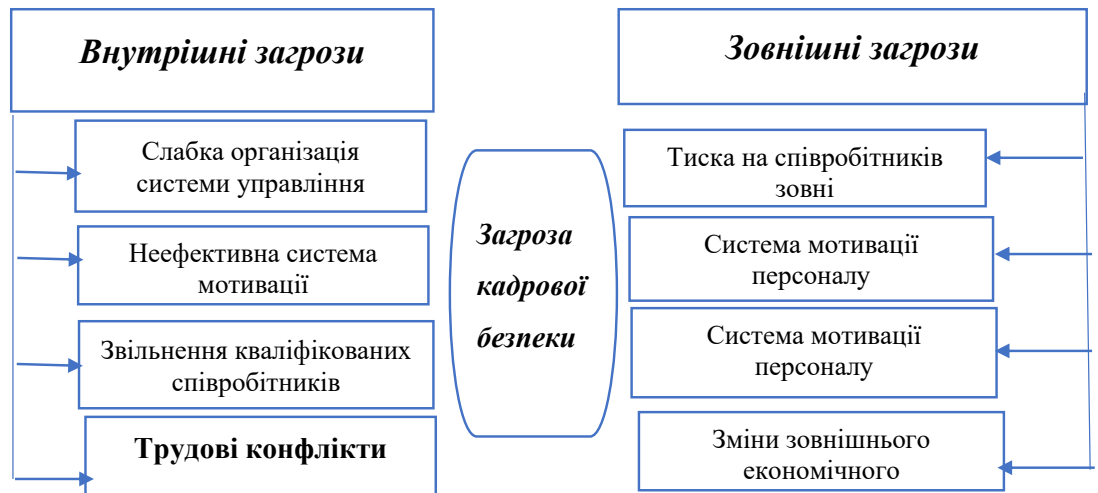


Рис. 1.1 Система кадрової безпеки логістичної організації

Джерело: складено за [5]

Отже, ризики, пов'язані з кадровою роботою, мають велике значення і вимагають особливої уваги з боку кадрової служби підприємства. Найбільша важливість приділяється первинній роботі кадрової служби на етапі підбору персоналу, формування колективу та запобігання конфліктам.

Аналіз численних зовнішніх загроз свідчить про необхідність визначення (прогнозування) найважливіших (небезпечних) з них та розробки системи заходів для їх своєчасного виявлення, попередження або зменшення впливу.

Враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз реалізується за участю або за сприяння персоналу підприємства, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації. Завдання кадрової безпеки полягає у проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшення їх шкідливого впливу та постійний моніторинг для забезпечення кадрової безпеки.

Сучасні підприємства працюють у конфліктному середовищі, яке характеризується певною кількістю зацікавлених сторін, які так чи інакше впливають на кадрову безпеку організації, рівень лояльності персоналу та кількість реальних загроз безпеці.

Конфліктне середовище – це сфера перетину різноманітних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін на діяльність підприємства на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Неефективність системи управління персоналом підприємства проявляється на стратегічному рівні в загальній орієнтації кадрової стратегії на неефективне споживання трудових ресурсів або повній відсутності будь-якої політики з цього напрямку діяльності в конкретній організації табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Чинники кадрової стратегії, які можуть призвести до конфліктів та погіршити кадрову безпеку підприємства

Напрями	Неприпустимі елементи
<i>Політика регулювання чисельності персоналу</i>	✓ відмова від найму молодих фахівців; ✓ орієнтація на активне використання механізму лізингу персоналу; ✓ орієнтація на короткострокові трудові договори
<i>Політика мотивації персоналу</i>	✓ орієнтація використання фіксованих посадових окладів, які залежать від поточних результатів праці; ✓ орієнтація на використання премій, який виступає у ролі інструменту мотивації відсутності порушень; ✓ орієнтація на відмову від «механізму участі співробітників у прибутку організації»; ✓ орієнтація на відмову від активного застосування методів моральної мотивації співробітників
<i>Політика розвитку персоналу</i>	✓ орієнтація на самоусунення від участі у підвищенні кваліфікації персоналу; ✓ орієнтація на залучення керівників та провідних фахівців зі сторони в ущерб підготовці власних кадрів
<i>Політика психологічної підтримки персоналу</i>	✓ орієнтація на мотивацію відносин «жорсткої конкуренції» між співробітниками; ✓ орієнтація на ігнорування особистих якостей під час підготовки та найму менеджерів усіх рівнів

Джерело: складено автором за [7]

На оперативному рівні управління неефективність проявляється у трьох підсистемах, які наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Фактори кадрової стратегії, які можуть призвести до конфліктів та погіршити кадрову безпеку підприємства

Напрями	Неприпустимі фактори
<i>Управління якісними здібностями персоналу</i>	Використання формального підходу до відбору кандидатів для працевлаштування (ігнорування процедур, які б виявили наявність у кандидата негативних особистісних якостей)
<i>Контроль персоналу</i>	Відмова від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності працівників із залученням служби безпеки
<i>Стимулювання персоналу</i>	Відсутність формальних процедур заохочення за високі трудові результати чи покарання відповідні порушення

Джерело: складено автором за [7]

Результатом нашого дослідження засад конфліктів та управління конфліктами у соціально трудових відносинах колективу компанії ми зробили уточнення у визначенні категорії «*організаційний конфлікт*», визначивши таку категорію ми визначили як «сутичку інтересів суб'єктів спільної діяльності всередині організації та в міжорганізаційному просторі, що виникає через обмеженість ресурсів, що потребують розподілу; різницю у цінностях, цілях, методах та засобах досягнення цих цілей, поведінці, рівні кваліфікації, освіті; взаємозалежність завдань, неефективний розподіл повноважень; недоліки в комунікаціях та інші аспекти, що визначаються видом конфлікту».

Оскільки економічний аспект є ключовим у трудових конфліктах, то загальні механізми та форми використання ресурсів учасників конфлікту включають обмін, розподіл і перерозподіл наявних ресурсів. Щоб описати поведінкову сторону соціально-трудова конфліктів, важливо розглянути соціальну взаємодію між конфліктуючими сторонами, яка змінюється з розвитком у соціально-трудова процеси. Такі процеси використовують не лише

очевидні ресурсні можливості, але й сховані резерви для подальшої боротьби з конфліктом.

Психологічний аспект трудових конфліктів у сфері виробництва передбачає розгляд мотиваційних механізмів використання ресурсів опонентів, що втілюються у стратегіях та тактиках реальної боротьби між сторонами. Сучасна реформація суспільних та економічних відносин підсилює роль соціокультурної складової у соціально-трудових конфліктах і комерційних розбіжностях, що призводить до ще більшого впливу ціннісних та нормативних регуляторів на економічні та трудові конфлікти.

Найчастіше суперечливі реакції незадоволених співробітників спричиняють дії керівників, що перелічені в порядку зменшення значущості на рис. 1.2:

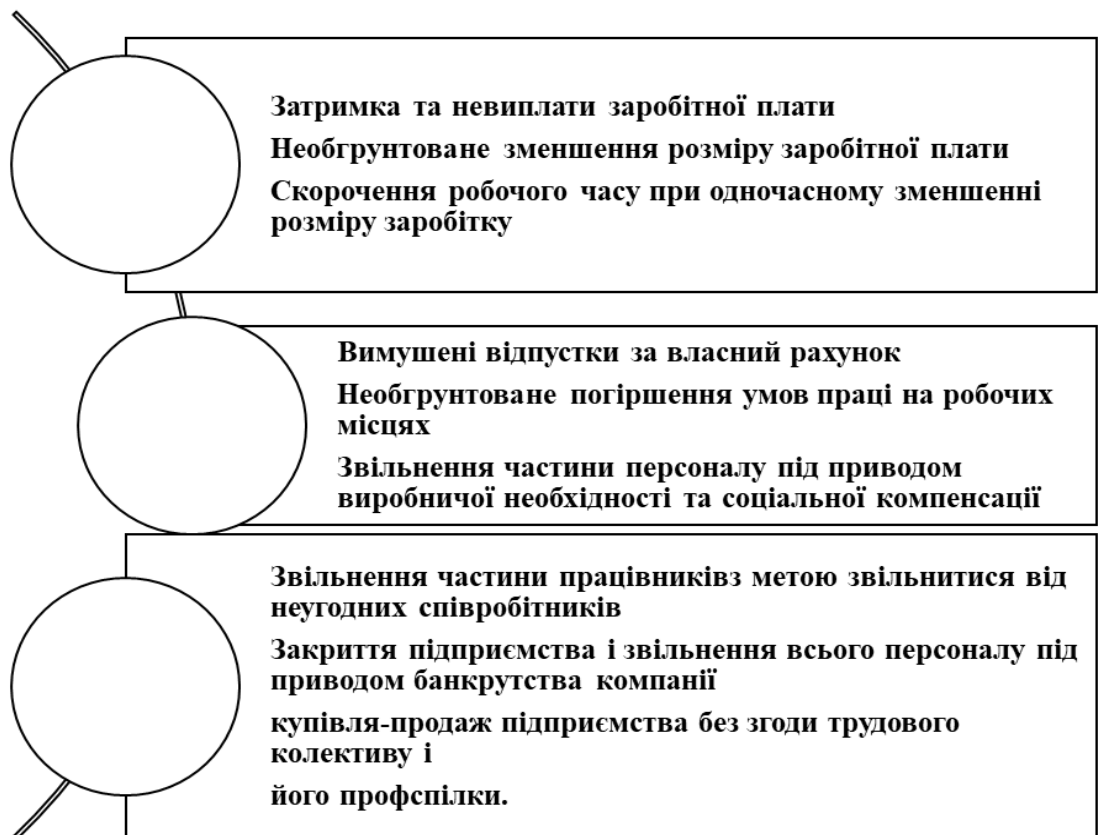


Рис. 1.2 Причини невдоволення персоналу рішеннями керівництва

Джерело: складено за [7]

У відповідь на подібні порушення інтересів, прав і свобод працівники можуть вдаватися до протилежних дій у вигляді таких форм протесту: страйків на рівні окремих підприємств; територіальних або галузевих страйків; регіональних акцій протесту (наприклад, «страйків солідарності», пікетування, мітингів); блокування транспортних магістралей; голодовками окремими працівникам; подавання петицій та заяв до регіональних, вищих органів державної влади.

Методи, які застосовує керівництво організації в разі виникнення соціально-трудових конфліктів, демонструють, що якщо адміністрація ігнорує або намагається придушити конфлікти, то напруженість між працівниками та керівництвом посилюється. Такі дії можуть призвести до збільшення ділових і міжособистісних конфліктів, а загальна задоволеність працею та соціально-трудовими відносинами може зменшитися. Однак, якщо керівництво використовує різноманітні методи і форми розв'язання соціально-трудових конфліктів, прагне зрозуміти й усунути причини виникнення, конфлікти можуть виконувати позитивні функції.

1.3 Ефективні методи протидії конфліктам у логістичних компаніях

Управління трудовим конфліктом передбачає спрямований вплив на співробітника або групу співробітників, прямо залучених у конфлікт, із застосуванням науково обґрунтованих принципів та різноманітних методів, технологій. Метою такого впливу є зміна, вирішення конфліктних ситуацій та досягнення згоди між сторонами конфлікту. Оскільки головним чинником у процесі конфлікту виступає людський ресурс, що справляє істотний вплив на характер конфлікту, масштаб і форму, ефективне управління таким процесом неможливе без аналізу та прогнозування поведінки персоналу, що бере безпосередню участь у процесі. Існує кілька ефективних методів управління

конфліктною ситуацією, які розділяють на дві категорії: *структурні* та *міжособисті*. Під час вирішення конфлікту керівник повинен спочатку провести аналіз фактичних причин, а потім використовувати відповідні методики. Зменшити можливість конфлікту можна, застосовуючи методики врегулювання конфліктів.

На основі принципу запобігання конфліктам лежить чітка комунікація та прозорість. Завдяки встановленню відкритих каналів зв'язку між відділами та ефективному обміну інформацією, логістичні організації можуть вчасно виявити потенційні проблеми, перш ніж вони перетворяться на конфлікти. Запровадження чітких угод щодо рівня обслуговування між відділами встановлює очікування стосовно термінів доставки, рівня запасів і протоколів комунікації, що сприяє підвищенню відповідальності та мінімізації непорозумінь. Крім того, узгодження цілей відділів з загальними цілями компанії сприяє розвитку почуття командної роботи і зменшує «ми проти них» менталітет. Стимулювання співпраці досягається через структури заохочення, які винагороджують спільне вирішення проблем та досягнення. [6]. Загальні методи запобігання конфліктам наведено на рис. 1.3.

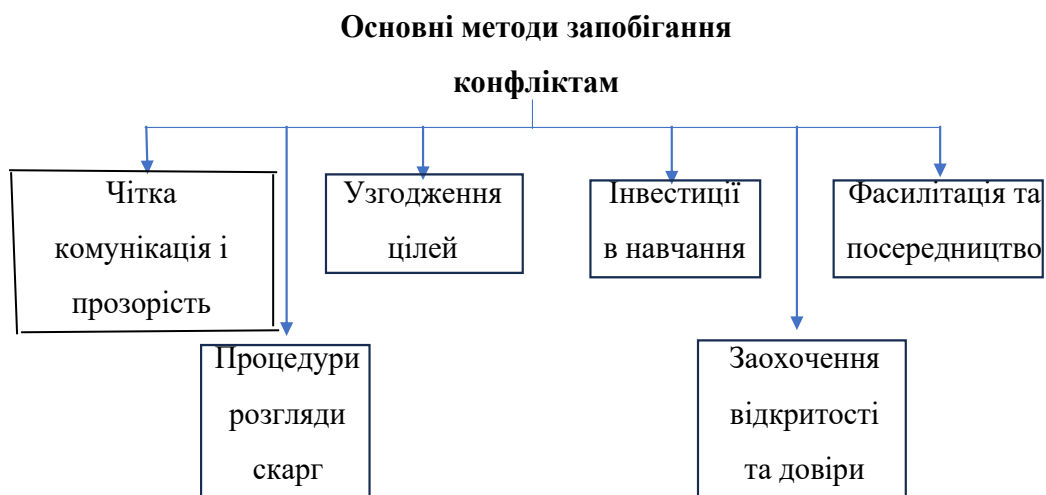


Рис. 1.3 Загальні методи запобігання конфліктам
Джерело: складено за [6].

Інвестування у навчальні програми надає працівникам навички вирішення конфліктів, що дозволяє їм ефективно вирішувати розбіжності. Програми акцентуються на активному слуханні, впевненому спілкуванні та методах вирішення проблем, сприяючи формуванню культури, в якій працівники почувають себе комфортно, висуваючи проблеми та працюючи над їх вирішенням.

Фасилітація нейтральною стороною може сприяти продуктивним дискусіям між конфліктуючими сторонами, особливо в складних конфліктах з участю багатьох зацікавлених сторін. *Фасилітатор* допомагає зберігати фокус, забезпечує, що кожен має право голосу, і спільно працює над знаходженням взаємоприйнятних рішень. Регулярні зустрічі команди створюють платформу для відкритого спілкування та мозкового штурму, створюючи безпечне середовище для висловлення занепокоєнь та конструктивного вирішення проблем.

Нарешті, впровадження процесу аналізу першопричин допомагає виявити системні проблеми, які сприяють виникненню конфліктів, і знаходить рішення, що вирішують основну проблему та запобігають її повторенню у майбутньому. Фокусуючись на основних питаннях, а не на нагальних проблемах, логістичні організації можуть запобігти повторному виникненню конфліктів та підвищити загальну ефективність ланцюга поставок [7].

Посередництво нейтральної третьої сторони може сприяти організованим дискусіям між *конфліктуючими сторонами*, допомагаючи їм ефективно спілкуватися та досягати взаємовигідних рішень. Формальні процедури розгляду скарг забезпечують структурований механізм для працівників, які можуть висловлювати свої занепокоєння та шукати рішення через визначені канали, гарантуючи справедливість та відповідність правових нормам. *Політика відкритих дверей*, що заохочує працівників відчувати себе комфортно при зверненні до керівництва з проблемами, сприяє розвитку культури довіри та психологічної безпеки. Тренінги з врегулювання конфліктів

допомагають працівникам здобути навички конструктивного вирішення суперечок, а вправи з командної роботи зміцнюють взаємозв'язки та поліпшують комунікацію в колективі [7].

Крім загальних принципів управління конфліктами, можна виокремити цілу низку конкретніших правил та рекомендацій щодо розв'язання або врегулювання конфліктів, таких як:

- Раціоналізація конфлікту для зменшення його емоційної напруженості.
- Фокусування уваги не на заявлених позиціях, а на реальних інтересах опонента.
- Розширення комунікації між сторонами з метою отримання достовірної інформації та зміцнення довіри.
- Сегментація предмета конфлікту на різні складові для виявлення точок дотику і можливих областей згоди або компромісу.
- Розмежування між учасником і предметом конфлікту.
- Відносність суперництва, що припускає, що протилежна сторона не є ворогом, оскільки конфлікт зазвичай не охоплює всі інтереси сторін.
- Обмеження сфери суперництва, не зачіпаючи основних цілей і цінностей опонента й уникаючи розширення сфер суперечки.
- Тимчасове обмеження конфлікту, оскільки чим раніше процес розгортання конфлікту буде зупинено, тим легше його вирішити, і навпаки.
- Вирішення конфліктів через змінні, а не заморожування наявного стану, оскільки консервація ситуації може призвести до повторного спалаху конфлікту.
- Арбітраж із залученням третьої сторони для розв'язання конфлікту і контролю за реалізацією прийнятих рішень.
- Визначення кола можливих альтернативних поступок до прийняття спільного рішення, щоб полегшити пошук компромісу на переговорах.

Визначення на ранніх стадіях конфлікту, а краще до його виникнення, ціни, перемоги та поразки, оскільки в тривалих конфліктах програють не тільки переможені, а й формальні переможці через високу вартість перемоги.

Важливо зазначити, що розглянуті конкретні методи не є універсальними, їх слід застосовувати творчо, враховуючи всі аспекти конкретної конфліктної ситуації у колективі, а також залежно від використовуваних технологій та методів управління соціально-трудовими конфліктами. Управління процесом конфлікту може здійснюватися в різних формах із застосуванням різноманітних методів. Визначальним постає питанням про формування системи управління трудовими конфліктами, яка має відповідати певним вимогам, таким як ефективність, об'єктивність, адаптованість тощо.

Слід зазначити, що методологія впливу на конфлікт є найскладнішим аспектом, оскільки саме вона визначає напрямок застосовуваних технологій, здатних забезпечити цілеспрямоване управління. На практиці неправильне використання методів управління трудовим конфліктом може призвести до значних витрат ресурсів, збільшення ризиків для організації та трансформації конфлікту в некеровану форму.

До основних методів управління перебігом конфліктів, широко застосовуваних на практиці, належать:

- метод планування конфліктних процесів; метод організації конфліктних процесів;
- метод мотивації конфліктних процесів;
- метод контролю конфліктних процесів.

Зазначені методи об'єднують у собі всі дії, спрямовані на управління процесом конфлікту, і становлять ефективну систему управління соціально-трудовими конфліктами.

На практиці часто застосовують структурні та методичні підходи: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних

механізмів, встановлення загально організаційних комплексних цілей і застосування систем винагороди.

Крім того, існують різноманітні технології управління трудовими конфліктами, які спрямовані на досягнення певних цілей і завдань організації. У зв'язку з цим, класифікація цих технологій не може бути однозначно визначена, оскільки вони різноманітні й можуть застосовуватися в різних ситуаціях.

Запобігання негативним наслідкам конфліктів у колективі наведено на рис. 1.4

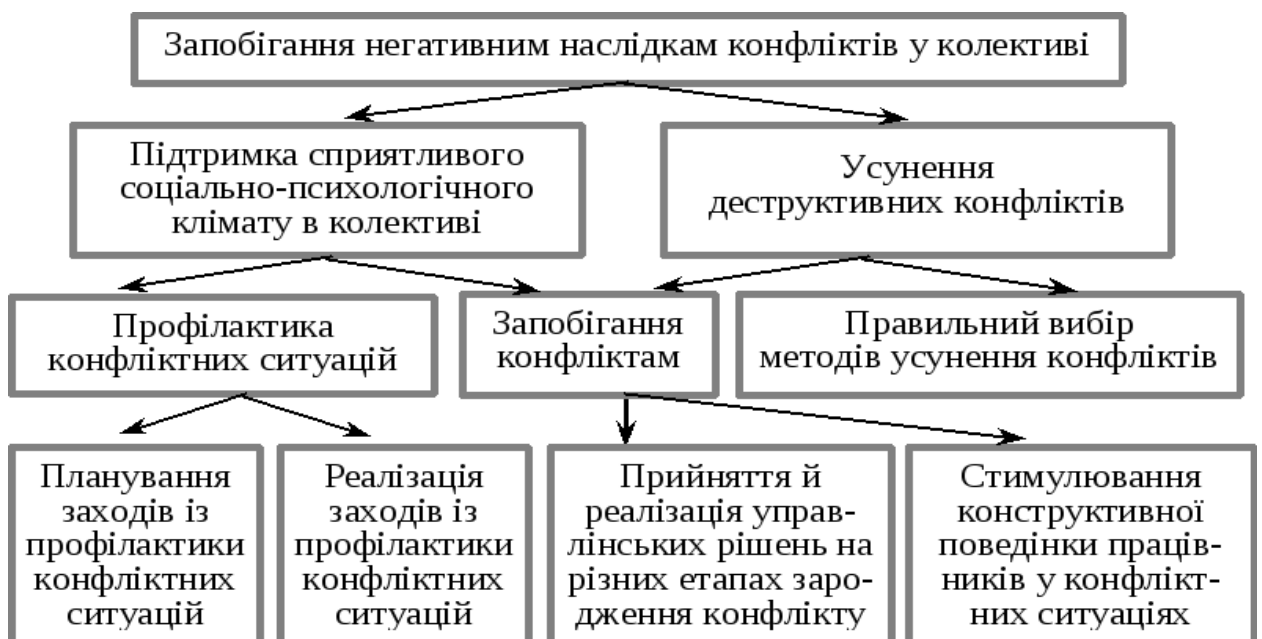


Рис. 1.4 Запобігання негативним наслідкам соціально-трудова конфліктів
Джерело: складено за [6].

Основна мета управління конфліктами полягає в тому, щоб уникати негативних наслідків деструктивних конфліктів і сприяти адекватному вирішенню конструктивних.

Ефективність управління конфліктом визначає стабільність у функціонуванні організації, що впливає на різноманітні аспекти, такі як

масштаб дисфункціональних наслідків, вирішення причин суперечностей та ймовірність конфліктних ситуацій. Керівництво організації має ключове значення, оскільки воно володіє стратегічним правом регулювання у соціально-трудовому конфлікті, у його вирішенні: визначає цілі, шляхи та методи їх досягнення, забезпечує їх реалізацію та аналізує результати.

Управління конфліктами, як складний процес, включає ряд конкретних дій:

- Профілактика та запобігання виникненню конфліктів;
- Діагностика та коригування конфлікту на основі впливу на поведінку його учасників;
- Прогнозування розвитку конфліктів та оцінка їх функціональної спрямованості;
- Розв'язання конфлікту [9].

Всі зазначені елементи управління соціально-трудовим конфліктом втілюються послідовно, що забезпечує їх актуальність та взаємозв'язок, а управління процесами конфліктів набуває системний характер, що виявляється у взаємозалежності між метою, завданнями, методами та технологіями.

Отже, для впровадження нових, більш вдосконалених прийомів, способів та методів управління соціально-трудовими конфліктами необхідно створити відповідний механізм управління. При цьому динамічний характер трудового конфлікту вимагає розробки системи управління трудовими конфліктами з метою своєчасного виявлення потенційних проблем, контролю розвитку конфліктних ситуацій та прийняття ефективного управлінського впливу на процеси трудових конфліктів для їх успішного вирішення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЕРСОНАЛУ ПП «FANWAY LOGISTICS»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПП «Fanway Logistics»

Приватне підприємство «Fanway Logistics» надає послуги в Україні та Європі, пов'язані з транспортно-логістичним забезпеченням бізнесу своїх клієнтів.

Компанія надає послуги з консолідації різних видів вантажів у Китаї за замовленнями клієнтів з подальшою доставкою в Україну морським або повітряним транспортом. Вони пропонують повний цикл послуг - від перевезення та експедирування вантажу в країні відправлення до розмитнення і доставки замовнику.

Також, ПП «Fanway Logistics» має власні склади у Китаї, Польщі, Румунії, Греції та в Україні з вигідними тарифами для зберігання товару. За період праці вони виробили логістичні маршрути, які допомагають економити час і кошти для клієнтів. Співпрацюють зі світовими гігантами у перевезеннях, такими як: Evergreen, MSC, Cosco, FedEx та інші, а також мають індивідуальний підхід до кожного клієнта [10].

Загальні відомості про ПП «Fanway Logistics» наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПП «Fanway Logistics»

Повне найменування:	Приватне підприємство «Fanway Logistics»
Діяльність:	Послуги з транспортно-логістичного забезпечення
Місцезнаходження:	Одеська обл., м. Одеса, Овідіопольське шосе, 7км
Міжміський код, телефон та факс:	(098) 960 03 13; (093) 213 99 57
Електронна адреса:	info@fanwaylogistics.com.ua fanwaylogistics@gmail.com
Офіційний сайт:	fanwaylogistics.com.ua

Джерело: складено автором за [10].

Основні напрямки діяльності ПП «Fanway Logistics» відображено на рис.2.1.

Доставка вантажу морським транспортом. Доставка вантажу морем часто є економічно вигіднішою, особливо для великих вантажів, оскільки вартість перевезення на одиницю вантажу зазвичай нижча, ніж при інших видах транспорту [10].



Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено за [10]

Доставка вантажу авіаційним транспортом. Авіаперевезення є найшвидшим способом перевезення вантажів. Клієнт може максимально швидко надіслати та отримати товар, незалежно від маршруту.

Консолідація збірних вантажів. Консолідація вантажів в Китай – об'єднання і зберігання товарів від декількох відправників для транспортування однією партією.

«Fanway Logistics» надає повний комплекс митного оформлення, що дозволяє консолідувати всі процеси та здійснювати їх максимально ефективно. Компанія пропонує вигідні тарифи та дотримується узгоджених термінів [10].

Ретельне дослідження різних аспектів фінансової діяльності компанії має вирішальне значення для оцінки її ефективності та стійкості на ринку. Аналіз техніко-економічних показників є ключовим інструментом, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити потенціал для її подальшого розвитку. Ґрунтовний розгляд фінансових даних надає важливу інформацію для прийняття рішень щодо стратегії та вектору руху організації. Основні, на нашу думку, техніко-економічні показники діяльності ПП «Fanway Logistics» наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Економічні показники господарської діяльності ПП «Fanway Logistics»
за період 2021 – 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р /2022р	2023р /2021р
1. Об'єм виробництва продукції, тис.грн.	17401.0	6123.8	12247.5	35.19	200.00	70.38
2. Виручка від реалізації, тис.грн.	15855.5	5707.2	11414.8	36.00	200.01	71.99
3. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	4684.0	1458.7	6086.0	31.14	417.22	129.93
4. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	11171.5	4248.5	5328.8	38.03	125.43	47.70
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1460.1	(970.5)	993.1	(66.47)	(102.33)	68.02
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	864.5	204.1	344.0	23.61	168.54	39.79
7. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
8. Фондоозброєність, тис.грн./особа	21.1	7.6	10.8	35.85	142.21	50.98
9. Річна продуктивність праці одного працівника, тис.грн./особу	1450.1	226.8	382.7	15.64	168.75	26.39

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7
10. Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн./особа	120.8	18.9	31.9	15.64	168.75	26.39
11. Фонд оплати праці працівників, тис.грн.	9178.4	4867.4	9527.5	53.03	195.74	103.80
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	223.9	180.3	297.7	80.53	165.16	133.00
13. Середньомісячна заробітна плата, грн./особа	18.7	15.0	24.8	80.53	165.16	133.00
14. Рентабельність виробництва, %	2.4	2.9	0.9	-	-	-

Джерело: складено за: Звіт про фінансові результати Форма №2 за 2021-2023 рр.

Як видно з таблиці 2.2, можна зробити висновок, що за останні три роки ПП «Fanway Logistics» немає стабільної тенденції до підвищення або зниження. Розглянемо основні показники більш детально.

У 2022 році обсяги виробництва компанії «Fanway Logistics» різко впали на 64,81% порівняно з 2021 роком. Це сталося головним чином через початок повномасштабного вторгнення, що унеможливило надання послуг на території України. Однак у 2023 році ситуація почала покращуватись - обсяги виробництва зросли вдвічі, або на 6123,7 тис. грн порівняно з 2022. Проте, загалом за останні 3 роки виробництво компанії знизилось на 29,62%, оскільки навіть після відновлення діяльності український ринок функціонує лише частково.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо виручки від реалізації продукції - за 3 роки вона зменшилась на 4440,7 тис. грн, або 28,01%.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 знизилась до 1458,7 тис. грн порівняно з 2021, адже компанія здійснювала мало перевезень. Але у 2023 році цей показник зріс до 6086 тис. грн - у 4 рази більше, ніж у 2021, та на 29,93%

вище, ніж у 2021. Це пов'язано не лише з відновленням діяльності, але й зростанням цін та інфляцією.

У 2023 валовий прибуток збільшився на 25,43% порівняно з 2022, однак його рівень так і не досяг навіть половини від показника 2021 року.

Усе вище зазначене підтверджується на рис.2.2.

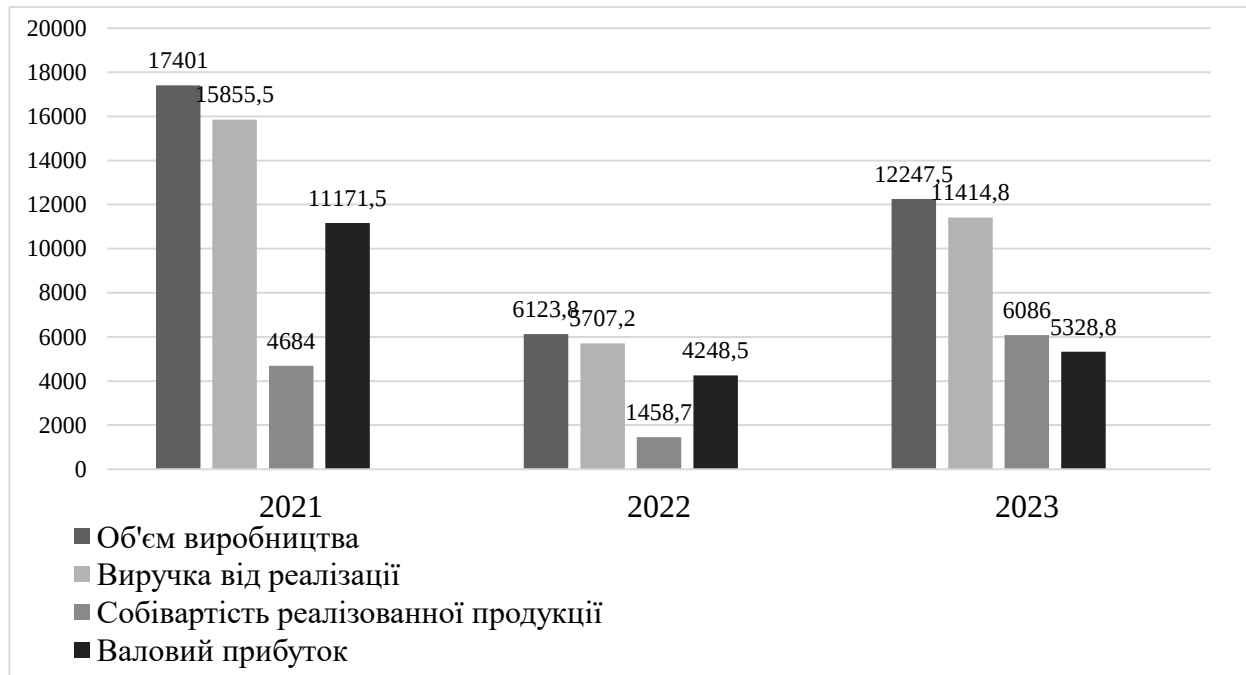


Рис. 2.2. Загальні техніко-економічні показники діяльності

ПП «Fanway Logistics» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за: Звіт про фінансові результати Форма №2 за 2021-2023 рр.

З огляду на різке падіння основних фінансових показників, цілком логічно, що у 2022 році компанія "Fanway Logistics" зазнала збитків у розмірі 970,5 тис. грн. Однак, у 2023 році ситуація покращилась і компанія вийшла в плюс, отримавши чистий прибуток 993,1 тис. грн, хоча цей показник все ще був на 31,98% нижчим, ніж у 2021 році.

Через фінансові труднощі вартість основних фондів компанії скоротилась у 4 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком і становила 344 тис. грн у 2023 році, що на 60,21% менше, ніж у 2021 році.

У 2021 році середня кількість працівників «Fanway Logistics» становила 41 особу. Проте у 2022 році компанія була змушена скоротити персонал на 14 осіб через те, що частина працівників пішла до лав ЗСУ, виїхала за кордон, або компанія не могла утримувати ці позиції через брак коштів. Втім, у 2023 році найм працівників відновився з урахуванням поточної ситуації та потреб компанії, і кількість персоналу зросла на 18,52% порівняно з 2022 роком.

На основі рис.2.3. можна проаналізувати тенденція продуктивності праці одного працівника з урахуванням усіх змін протягом останніх трьох років.



Рис. 1.3. Динаміка річної продуктивності праці одного працівника на ПП «Fanway Logistics» за період 2021 – 2023 роках, тис. грн.

Джерело: складено за: Звіт про фінансові результати Форма №2 за 2021-2023 рр.

Аналіз взаємозв'язку продуктивності праці та заробітної плати є важливим для оцінки ефективності та стабільності компанії. Це дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси з огляду на рівень оплати праці та його вплив на фінансовий стан. Попри складні часи, "Fanway Logistics" намагалася утримувати гідний рівень зарплат працівників. У 2023 році фонд оплати праці зріс на 3,8% порівняно з 2021 роком до 9527,5 тис. грн, а середньомісячна зарплата становила 24,8 тис. грн, що на 33% вище, ніж у 2021 році. Таким чином, незважаючи на труднощі, з якими зіткнулася

компанія через повномасштабне вторгнення, вона прагнула підтримувати добробут своїх співробітників.

2.2 Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ПП «Fanway Logistics»

Аналіз кількісного та якісного кадрового складу ПП «Fanway Logistics» допоможе виявити сильні та слабкі сторони співробітників компанії, їхні навички та досвід. Результати аналізу дозволять керівництву компанії ефективно запобігати або передбачати виникнення соціально-трудових конфліктів, розвивати та утримувати талановитих працівників для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Динаміка зміни середньооблікової чисельності ПП «Fanway Logistics» за період з 2021 по 2023 роки відображена на рис.2.4.

У 2022 році середня чисельність персоналу скоротилася на 34,15% (14 осіб) через вторгнення: частина звільнилася через переїзд, інші пішли до ЗСУ, а компанія скоротила кадри через падіння виробництва на 70%. Однак у 2023 році ситуація покращилася, і штат зріс на 18,52% (5 осіб) порівняно з 2022 роком, хоча залишався на 21,95% меншим, ніж у 2021 році.

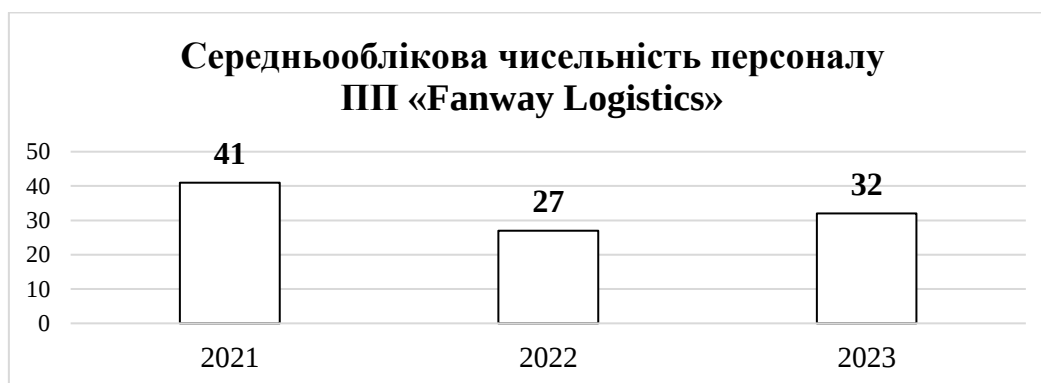


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ПП «Fanway Logistics» за період 2021 – 2023 роках, осіб
Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Проведемо більш детальний аналіз динаміки руху персоналу, адже це важливий інструмент ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації. Зміни в русі працівників можуть свідчити про рівень стабільності чи нестабільності компанії, а також показувати, наскільки успішно «Fanway Logistics» залучає нових співробітників та утримує наявних. Такий аналіз допоможе визначити, які аспекти робочого середовища та програми із збереження персоналу функціонують належним чином, а які потребують удосконалення. Ретельне вивчення динаміки руху кадрів є ключовим для розробки ефективної кадрової стратегії та підтримання високої продуктивності праці. Результати дослідження представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка руху робочої сили на ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Прийнято, осіб	12	1	8	8.33	800.00	66.67
з них на новостворені робочі місця	4	0	0	0.00	—	0.00
Вибуло осіб, усього	4	15	3	375.00	20.00	75.00
у тому числі з причин:						
– власне бажання	2	9	1	450.00	11.11	50.00
– за порушення трудової дисципліни	1	0	1	0.00	—	100.00
– закінчення трудового договору	1	6	1	600.00	16.67	100.00
– вихід на пенсію	0	0	0	—	—	—
– за станом здоров'я	0	0	0	—	—	—
– за прогул	0	0	0	—	—	—
Середньооблікова чисельність, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0.098	0.556	0.094	569.44	16.88	96.09
Загальний коефіцієнт обороту	0.390	0.593	0.344	151.85	58.01	88.09
Коефіцієнт плинності кадрів	0.073	0.333	0.063	455.56	18.75	85.42

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт стабільності персоналу	0.512	0.926	0.844	180.78	91.13	164.73
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	21	25	27	119.05	108.00	128.57
Коефіцієнт обороту з прийому	0.293	0.037	0.250	12.65	675.00	85.42

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Згідно з даними таблиці 2.3, найбільша кількість новоприйнятих працівників у «Fanway Logistics» припадає на 2021 рік - 12 осіб, з яких 4 особи були наймані на новостворені робочі місця. Це свідчить про те, що компанія нарощувала свої потужності та розширювала штат співробітників. Однак у 2022 році через початок повномасштабного вторгнення найм працівників різко скоротився - було прийнято лише 1 особу. У 2023 році ситуація покращилася, і компанія наймала активніше - протягом року було прийнято 8 осіб, що у 8 разів більше, ніж у 2022 році. Загалом за останні три роки рівень прийнятих працівників знизився на 33,33%.

Це підтверджується також розрахунком коефіцієнта обороту з прийому персоналу за 3 роки. Цей показник визначається як співвідношення кількості нових працівників до загальної кількості персоналу за певний період часу. Він відображає ефективність процесів найму та інтеграції нових співробітників і є важливим інструментом для стратегічного управління кадрами та вдосконалення процесів залучення і утримання персоналу. Динаміка коефіцієнта наочно представлена на рис.2.5.

Динаміка звільнених працівників має протилежну картину: найбільше звільнень припало на 2022 рік - 15 осіб, що у 2,5 рази більше, ніж у 2021 році. А в 2023 році звільнилися лише 3 особи, що свідчить про намагання компанії

утримувати персонал і покращувати свою рентабельність на ринку.

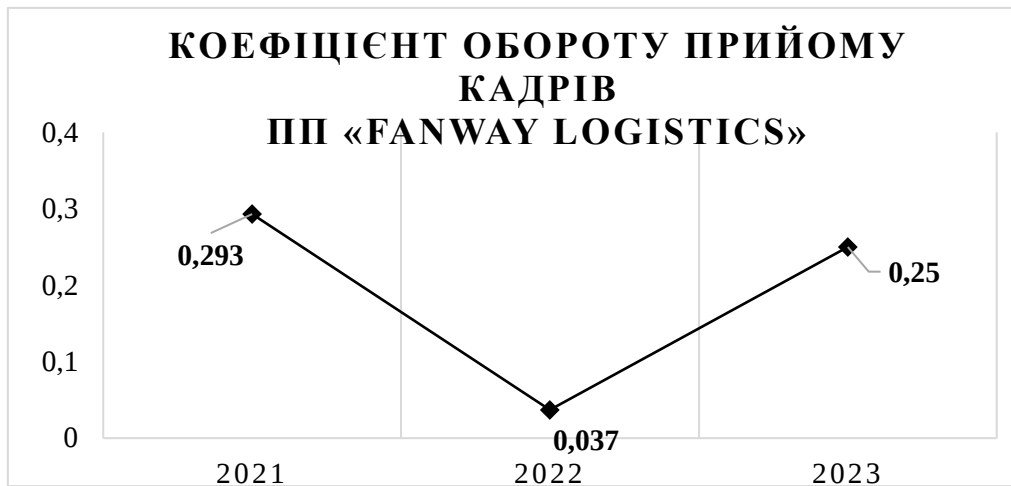


Рис. 2.5 Динаміка коефіцієнта обороту прийому кадрів на ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Дана інформація також підтверджується на основі розрахунку коефіцієнта обороту зі звільнення персоналу ПП «Fanway Logistics» за останні три роки, що більш детально відображено на рис.2.6.

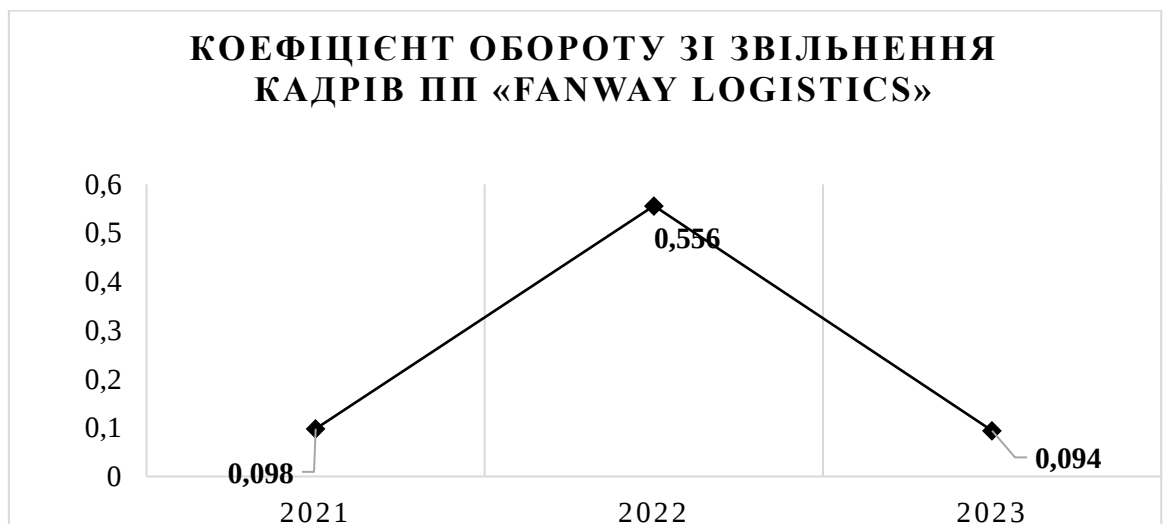


Рис. 2.6 Динаміка коефіцієнта обороту зі звільнення кадрів на ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Розглянемо більш детально динаміку звільнених працівників на основі аналізу коефіцієнта плинності кадрів "Fanway Logistics" протягом останніх трьох років. Вивчення цього показника дає змогу оцінити ступінь стабільності або нестабільності кадрового складу організації. Він є важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами, допомагаючи виявляти проблемні моменти та розробляти стратегії для утримання талановитих співробітників і покращення організаційного клімату. Аналіз коефіцієнта плинності кадрів є корисним інструментом для розуміння руху персоналу в компанії та вжиття необхідних заходів. Більш детально представлено на рис.2.7.

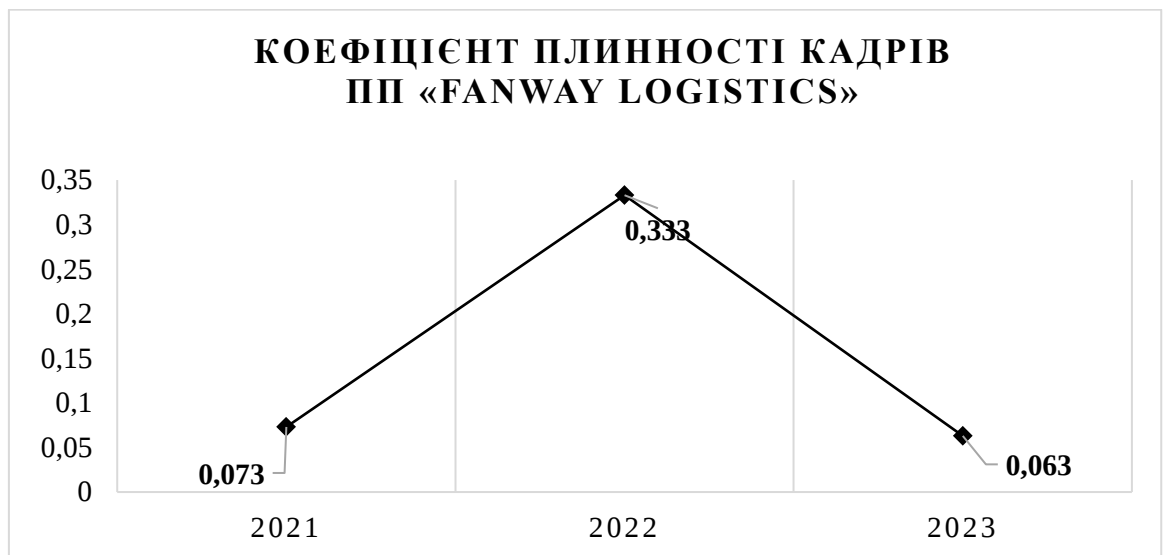


Рис. 2.7 Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Як видно з рис. 2.7, найвищий показник плинності кадрів спостерігався у 2022 році, коли найбільша кількість працівників - 9 осіб - звільнилася з власної ініціативи. Проте у 2023 році ситуація стабілізувалася - кількість звільнених за власним бажанням скоротилася до 1 особи, а коефіцієнт плинності кадрів знизився на 81,25% порівняно з 2021 роком та на 14,58% за три роки загалом. У 2023 році «Fanway Logistics» демонструє досить низький

рівень плинності персоналу. Однак це не завжди свідчить про задоволеність працівників чи ефективність організації - інколи низька плинність може бути ознакою стагнації, що більш імовірно в нашій ситуації через політичні та економічні чинники в Україні останніх двох років.

Також проаналізуємо коефіцієнт стабільності персоналу «Fanway Logistics» за три роки, який показує, наскільки ефективно компанія утримує співробітників протягом певного періоду. Аналіз цього коефіцієнта допомагає оцінити дієвість стратегій із збереження кадрів, зрозуміти, як працівники сприймають робоче середовище і як це впливає на їхнє рішення залишатися в компанії чи шукати інші можливості. Детальніше це представлено на рис. 2.8

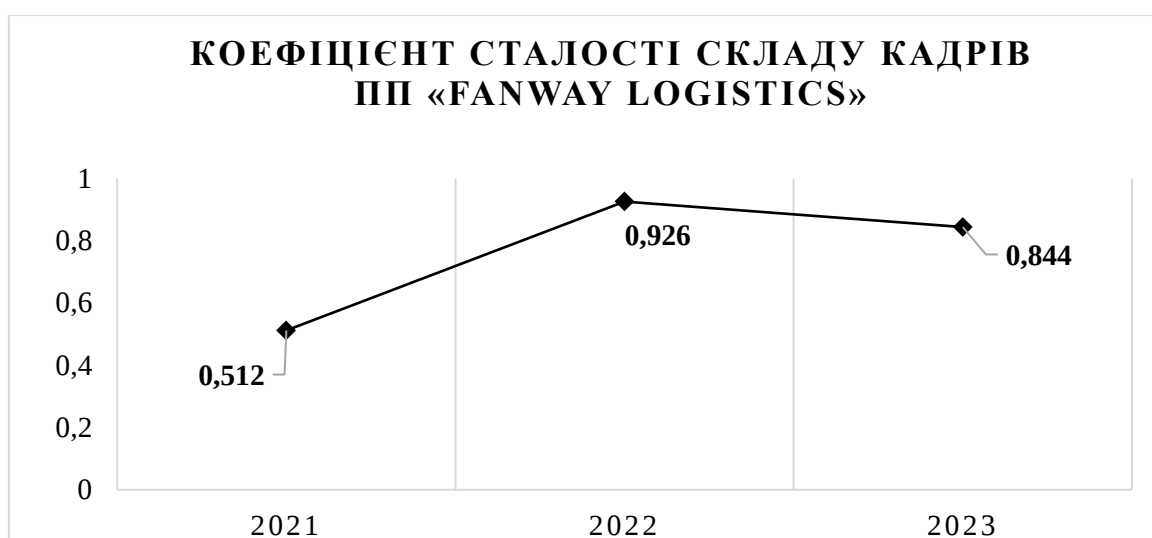


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнта сталості кадрів

ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Як видно з рис.2.8, найвищий показник стабільності персоналу був у 2022 році. Однак у цьому випадку високий коефіцієнт стабільності не обов'язково свідчить про високий рівень задоволеності працівників. Швидше, це було наслідком страху людей втратити роботу та стабільність під час активних бойових дій на території України. У 2023 році, коли ринок праці

почав поступово оживати і у людей з'явилася можливість змінювати роботу у разі незадоволення, показник стабільності знизився на 8,87% порівняно з 2022 роком. Ми вважаємо, що цей рівень є більш релевантним для аналізу. Загалом, показник стабільності залишається досить високим, що свідчить про зусилля «Fanway Logistics» для утримання задоволених та продуктивних працівників.

Далі ми проведемо аналіз статеві-вікової структури персоналу, що є важливою складовою управління людськими ресурсами. Такий аналіз дозволяє організації зрозуміти склад свого трудового колективу за статтю та віковими групами, вдосконалити політики управління та створити більш сприятливе та продуктивне робоче середовище. Аналіз статеві-вікової структури персоналу ПП «Fanway Logistics» за останні три роки відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Статеві-вікова структура персоналу
ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Показники	2021		2022		2023		Динаміка показників, %		
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	2022р/2021р	2023р/2022р	2023р/2021р
Середньооблікова чисельність, осіб	41	100.00	27	100.00	32	100.00	65.85	118.52	78.05
СТАТЕВА СТРУКТУРА									
Чоловіки, осіб	23	56.10	15	55.56	17	53.13	65.22	113.33	73.91
Жінки, осіб	18	43.90	12	44.44	15	46.88	66.67	125.00	83.33
ВІКОВА СТРУКТУРА									
Чисельність працюючих у віці 15–35 років, осіб	26	63.86	17	64.01	17	54.07	66.01	100.11	66.08
Чисельність працюючих передпенсійного віку, осіб	15	36.14	10	35.99	15	45.93	65.58	151.25	99.19
Чисельність працюючих пенсіонерів, осіб	0	0	0	0.00	0	0.00	—	—	—

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

На основі даних показників таблиці 2.4, ми можемо зробити висновок, що кількість працюючих чоловіків переважає над кількістю жінок протягом усіх останніх трьох років, що може бути пов'язано із специфікою сфери в якій функціонує досліджувана компанія.

У 2021 році частка чоловіків серед працівників компанії становила 56,10%. Однак з кожним наступним роком їх питома вага почала знижуватися - до 55,56% у 2022 році та 53,13% у 2023 році. Це головним чином пов'язано з призовом чоловіків до лав Збройних Сил України. Відповідно, частка жінок у 2021 році складала 43,90%, а в наступні роки вона зростала - до 44,44% у 2022 та 46,88% у 2023 році. Дану динаміку також ілюструє рис. 2.9.

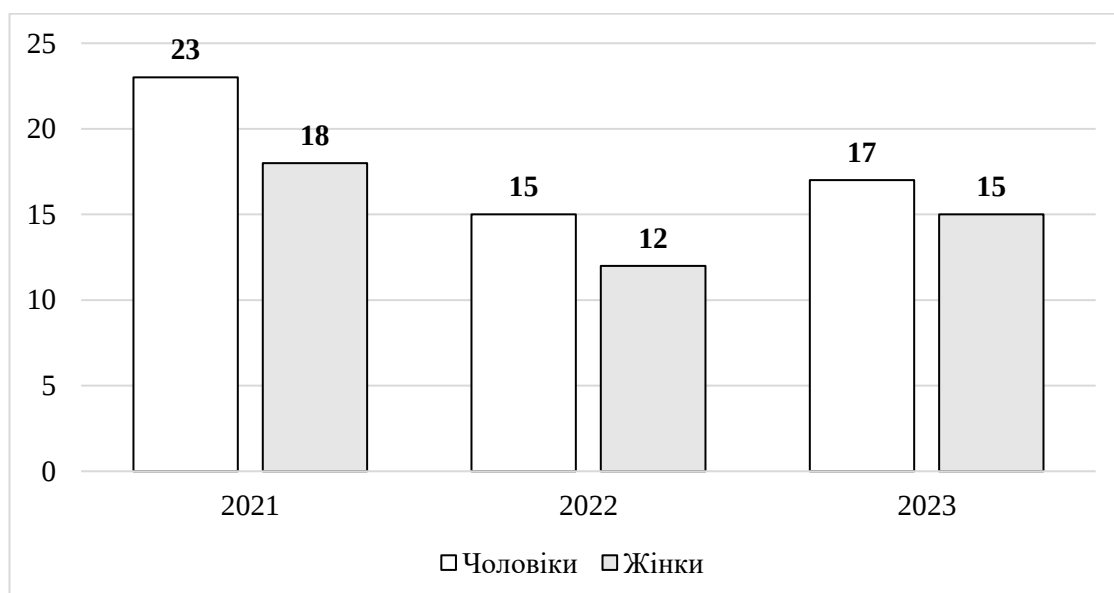


Рис. 2.9. Статеву структуру персоналу

ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 рр.

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Аналіз вікової структури свідчить, що в «Fanway Logistics» немає жодного працівника пенсійного віку, а найбільшу частку стабільно складають молоді працівники віком від 15 до 35 років. Це може бути пов'язано з тим, що значна частина роботи виконується з використанням новітніх комп'ютерних програм і технологій (рис.2.10).

Однак, така тенденція негативно впливає на рівень диверсифікації персоналу компанії за статтю, етнічним походженням, віком, інвалідністю тощо. Відсутність диверсифікації може зашкодити репутації компанії та відгуку громадськості. Для підвищення різноманітності варто впроваджувати політики залучення різних груп при наймі, розвивати навчальні програми, створювати сприятливе середовище.

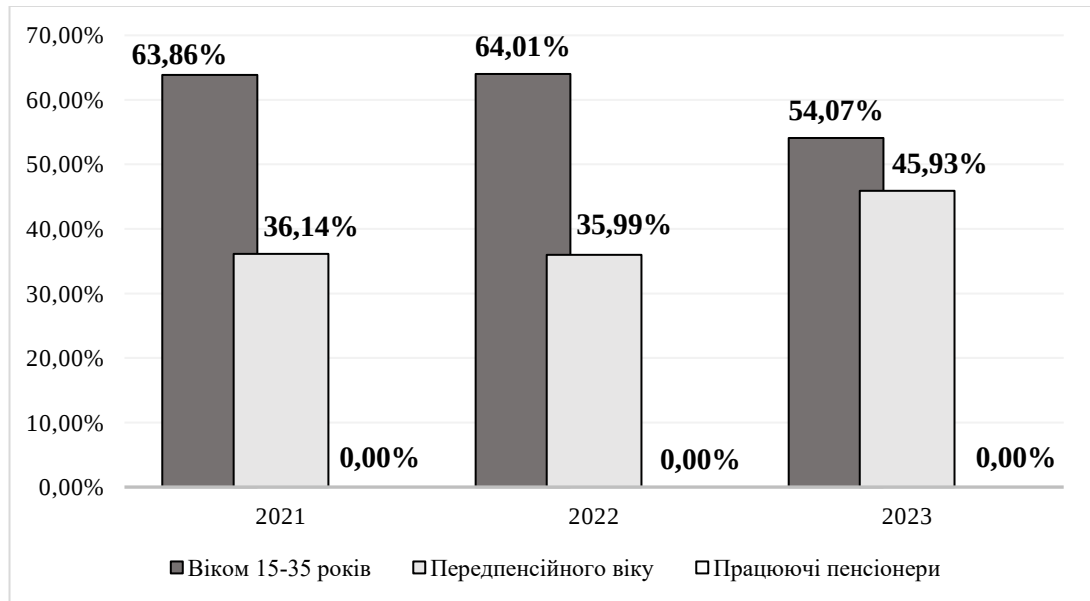


Рис. 2.10. Вікова структура персоналу

ПП «Fanway Logistics» за 2021–2023 роки

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Для підвищення рівня диверсифікації на підприємстві можна впроваджувати політики різноманіття та включення в управління та розвиток персоналу. Це включає в себе активний пошук різних кандидатів при наймі, розвиток різноманітних програм навчання та підтримки, а також створення сприятливого середовища для різних груп працівників.

Також проаналізуємо працівників ПП «Fanway Logistics» за стажем роботи, адже цей аналіз допомагає організаціям розуміти, як ефективно вони використовують свій робочий потенціал, як планувати розвиток персоналу та

як оптимізувати політику кадрового утримання. Більше детально відображено у таблиці 2.5.

На основі аналізу таблиці 2.5, ми можемо зробити висновок, що найбільшу питому вагу на ПП «Fanway Logistics» складають працівники із стажем від 3 до 4 років, а саме 10 осіб у 2023 році, що складає 31,3% від загальної чисельності персоналу.

Таблиця 2.5

**Структура працівників ПП «Fanway Logistics»
за стажем роботи у 2021 –2023 рр.**

Стаж роботи	2021		2022		2023	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Менше 1 року	7	17.1	2	7.4	4	12.5
1-2 роки	10	24.4	3	11.1	5	15.6
2-3 роки	8	19.5	6	22.2	5	15.6
3-4 роки	11	26.8	9	33.3	10	31.3
4-5 років	5	12.2	7	25.9	8	25.0
Усього, осіб	41	100.00	27	100.00	32	100.00

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

У 2023 році найменшу питому вагу складають працівники зі стажем менше 1 року, а саме - 4 особи, що логічно після скорочень 2022 року. Також у 2023 році 25% питомої ваги - це працівники зі стажем 4-5 років, включно з власником і топ-менеджментом.

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури включає в себе огляд освітнього рівня (такий як наявність вищої, середньої, або професійної освіти), спеціалізації, кваліфікації та досвіду роботи працівників у відповідних сферах або професіях.

Нарешті, проведемо аналіз освітньо-кваліфікаційної структури працівників, результати аналізу допоможуть зрозуміти компетентності та

здатності персоналу, виявити прогалини в навичках та знаннях, а також розробляти стратегії набору персоналу, навчальні програми та плани кар'єрного розвитку. Динаміка даного показника на ПП «Fanway Logistics» за останні три роки відображена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Освітньо–кваліфікаційна структура працівників

ПП «Fanway Logistics» у 2021 – 2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/ 2021р	2023р/ 2022р	2023р/ 2021р
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	41	27	32	65.85	118.52	78.05
З них мають освіту за освітнім рівнем:						
– середня загальна освіта	4	2	2	50.00	100.00	50.00
– середня спеціальна освіта	12	7	9	58.33	128.57	75.00
– вища освіта	25	18	21	72.00	116.67	84.00

Джерело: складено за Формою ДП-6.2 за 2021 - 2023 рр.

Аналіз таблиці 2.6 показує, що рівень освіти відіграє важливу роль при наймі персоналу в "Fanway Logistics", оскільки протягом трьох років найбільшу частку складали працівники з вищою освітою. Це може свідчити про переконання керівництва, що освіта та кваліфікація впливають на ефективність виконання обов'язків, і висококваліфіковані працівники здатні швидше та якісніше вирішувати завдання. Однак, це також вказує на низький рівень диверсифікації в компанії, адже присутність різних рівнів освіти може сприяти різноманітності підходів та ідей, творчості та інноваціям.

2.3. Діагностика рівня конфліктності на ПП «Fanway Logistics»

Задля діагностики рівня конфліктності серед персоналу ПП «Fanway Logistics» нами проведено дослідження соціально-психологічного клімату та

факторів, що спричиняють конфліктні ситуації у колективі на досліджуваному підприємстві. Соціально-психологічний клімат формується через систематичну роботу з учасниками колективу та застосування спеціальних заходів, спрямованих на покращення взаємин між керівництвом і підлеглими. Створення та удосконалення соціально-психологічного клімату є постійним завданням керівництва на будь-якому рівні ПП «Fanway Logistics».

Проаналізуємо рівень конфліктності персоналу в «Fanway Logistics», розпочавши з організаційної структури (рис. 2.11), де міститься інформація щодо відділів компанії та функцій.

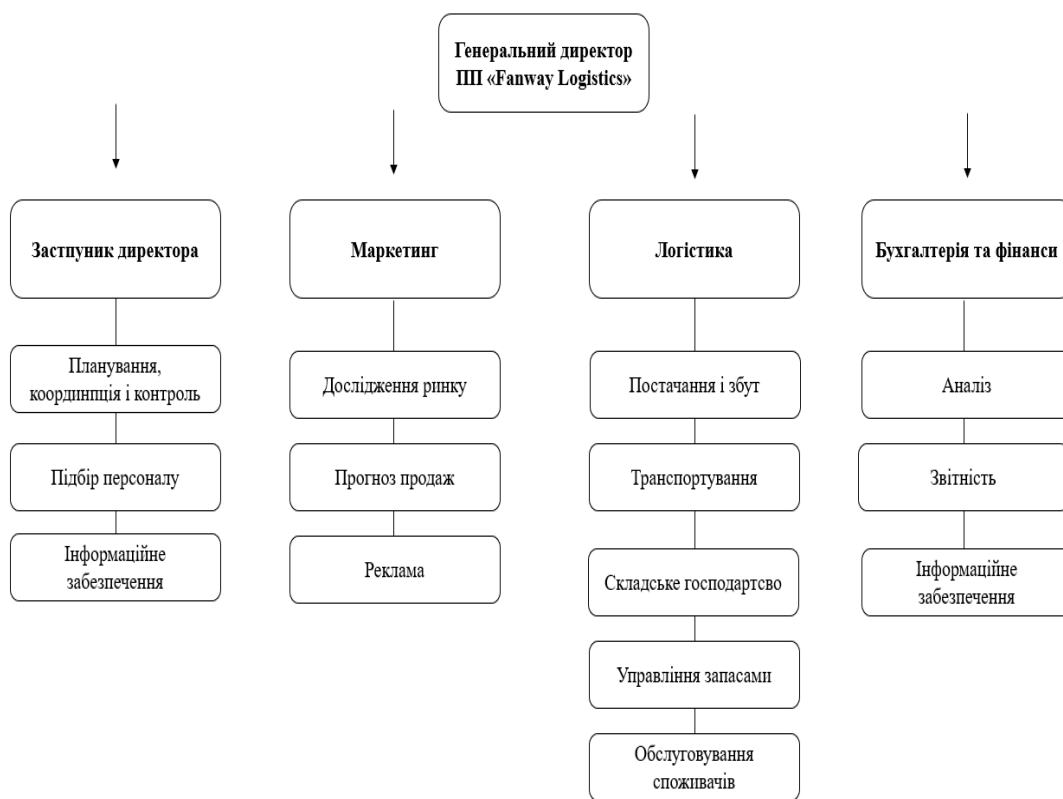


Рис. 2.11 Організаційна структура ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено за [11]

Для оцінки рівня конфліктності та аналізу взаємин між керівництвом і підлеглими у ПП «Fanway Logistics» було проведено опитування працівників різних відділів за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетування

призначено для того, щоб визначити, як самі працівники оцінюють стан конфліктів у компанії та визначити причини конфліктів у своїх підрозділах.

У дослідженні взяли участь 32 респондента. Для оцінки конфліктів у підрозділах компанії використали опитувальні методи, такі як анкетування та бесіда, а також провели аналіз отриманих даних. Питання анкети були спрямовані на наступне:

- ✓ вивчення частоти конфліктів у компанії;
- ✓ оцінку самоконтролю щодо конфліктів;
- ✓ аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами;
- ✓ вивчення причин виникнення конфліктів (див. Додаток А).

Результати анкетування надали можливість зробити висновки щодо рівня конфліктності та причини виникнення у структурних підрозділах компанії.

У відповідь на запитання «Як часто в вашій організації виникають конфліктні ситуації?», 64% (21 особа) респондентів вказали, що такі ситуації відбуваються іноді. 11% (3 особи) опитаних зазначили, що конфліктні ситуації рідко трапляються, тоді як 25% (8 осіб) стверджують, що конфлікти виникають періодично рис. 2.12.

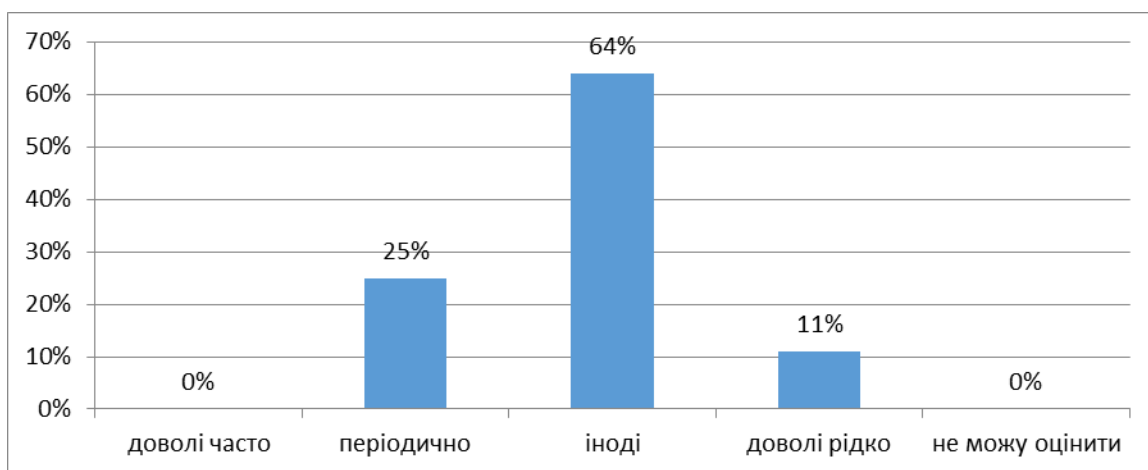


Рис. 2.12 Епізодичність виникнення конфліктів у структурних підрозділах ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено за [А]

Отже, співробітники ПП «Fanway Logistics» зауважують, що конфліктні ситуації у трудовому колективі відбуваються. При цьому більшість співробітників (89% - 29 осіб) не вважають себе конфліктними особистостями (див. рис. 2.13); проте більш як половина з них відмічає, що вони змушені брати участь у конфліктах. Тим не менш, майже кожному третьому опитаному вдається уникати зіткнень.

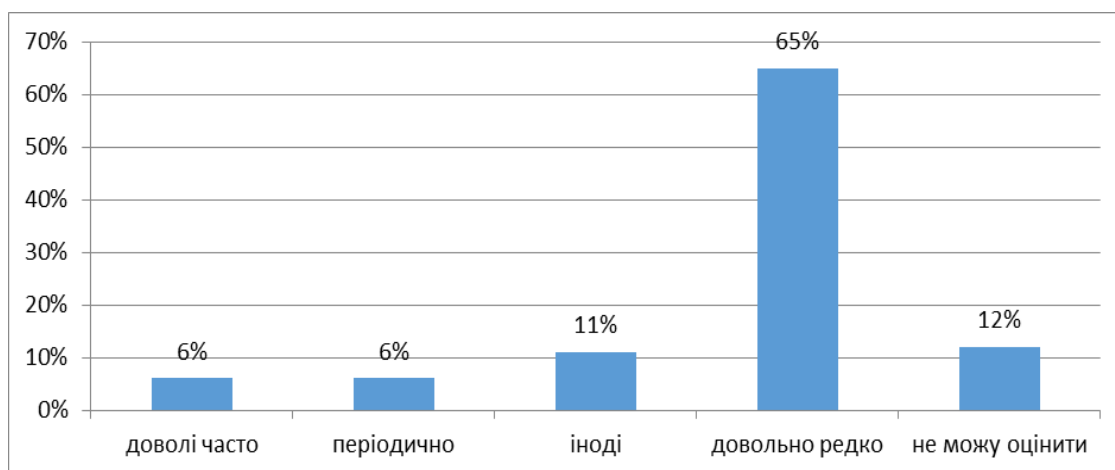


Рис. 2.13 Епізодичність участі у конфліктах самих респондентів
ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено за [А]

Згідно з даних нашого моніторингу на ПП «Fanway Logistics», основними причинами виникнення конфліктів (див. рис. 2.14) є амбіції деяких працівників, несправедлива оплата праці, неправильна організація роботи та прискіпливе ставлення керівництва.



Рис. 2.14 Причини виникнення конфліктів у ПП «Fanway Logistics», за думкою респондентів

Джерело: складено за [А]

Крім того, відповідно до висловленого думки респондентами, виникнення негативних точок напруженості в колективі впливає на несправедливий розподіл привілеїв, почуття заздрості між працівниками та перевищення повноважень з боку керівництва. Хоча боротьба за посади також була названа як одна з причин конфліктів, вона, за висновком учасників, має менший вплив.

Під час аналізу даних виявлено, що половина опитаних (50%), які вважають головною причиною конфліктів у своїй організації високі амбіції деяких співробітників, час від часу потрапляють у конфліктні ситуації. Те саме стосується тих, хто вказав несправедливу оплату праці та неправильну організацію роботи як основні причини конфліктів.

Почуття заздрощів, на думку 13% опитаних, також впливає на виникнення конфліктів. Однак 15% з них вважають, що найчастіше працівники покидають організацію через негативний соціально-психологічний клімат.

Що стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфліктної ситуації в трудовому колективі, то 83% (27 осіб) респондентів вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має найвище керівництво, провідну роль у вирішенні конфліктної ситуації керівників середнього рівня 11% (3 особи) співробітників і 6% (2 особи) вказали, що у вирішенні проблемних ситуацій, важлива роль рядових працівників (рис.2.15).

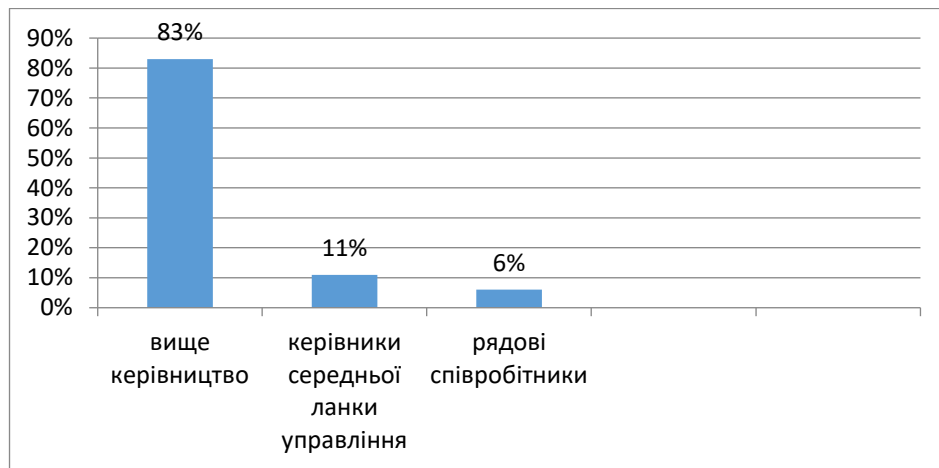


Рис. 2.15 Суб'єкти організації, які мають різноманітні ролі у вирішенні конфліктів, на думку респондентів.

Для лише 17% (5 осіб) респондентів виявлено випадки бажання залишити організацію, у 3% (1 людини) вони виникають «часто», а 80% (28 осіб) співробітників не надали відповідь на це питання.

Наступним етапом було проведено аналіз задоволеності співробітників ПП «Fanway Logistics», різними аспектами міжособистісних відносин у колективі. Співробітники оцінювали значення кожного з цих аспектів для себе у відсотках. Результати цього аналізу наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Рівень задоволеності співробітників ПП «Fanway Logistics»
міжособистісними відносинами

Чинник, що аналізується	Так (%)	Ні (%)
Робота	84,5	15,5
Організаційна культура	45,6	54,4
Вирішення соціальних проблем	54,3	45,7
Стан міжособистісних відносин	89,6	10,4
Відносини між керівниками і підлеглими	74,2	25,8
Стиль керівництва	68,0	32

Джерело: складено за [А]

За результатами опитування, більшість співробітників ПП «Fanway Logistics» в цілому задоволені станом міжособистісних відносин у колективі. Середнє значення задоволеності на підприємстві становить 70,6% з можливих 100% - свідчить про те, що взаємини між співробітниками вважаються в цілому задовільними.

Отже, опитування серед звичайних працівників компанії показало, що конфлікти у ПП «Fanway Logistics» відбуваються часто. Основними причинами цих конфліктів є:

- ✓ Несправедлива оплата праці та розподіл привілеїв, що призводить до неефективного розподілу ресурсів.
- ✓ Неправильна організація роботи, яка створює проблемні ситуації та сприяє виникненню конфліктів.
- ✓ Амбіції співробітників, що часто спонукають до конфліктних ситуацій.

Щодо розподілу ролей у вирішенні конфліктів та проблем у компанії, половина співробітників вважає, що вирішальну роль у керуванні конфліктами відіграє керівництво ПП «Fanway Logistics».

Для отримання думки менеджерів (8 осіб) була проведена бесіда, під час якої ставилися запитання наведені у Додатку Б.

Результати опитування демонструють, що 40% випадків конфліктних ситуацій у ПП «Fanway Logistics» виникають у взаємодії з колегами по роботі, 35% - у взаємодії з керівниками, а 25% - у взаємодії з клієнтами (див. рис. 2.16).

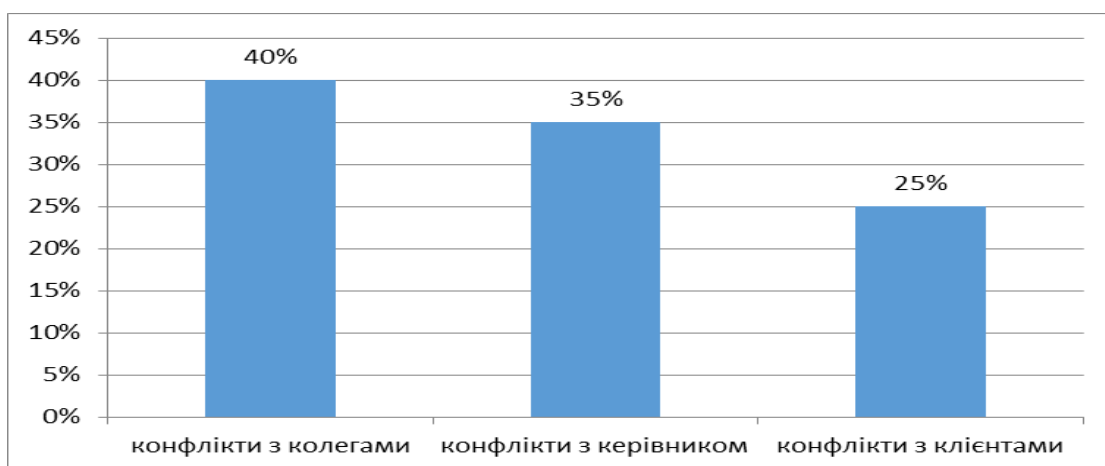


Рис. 2.16 Типи конфліктів у роботі менеджера ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено за [А]

Опитувані респонденти вказали на декілька причин **виникнення конфліктних ситуацій з колегами:**

- Розбіжність поглядів (37,5%);
- Розподіл обов'язків по роботі (50,0%);
- Психологічна несумісність (25,0%);
- Боротьба за першість (лідерство) в колективі (12,5%). Рис. 2.17

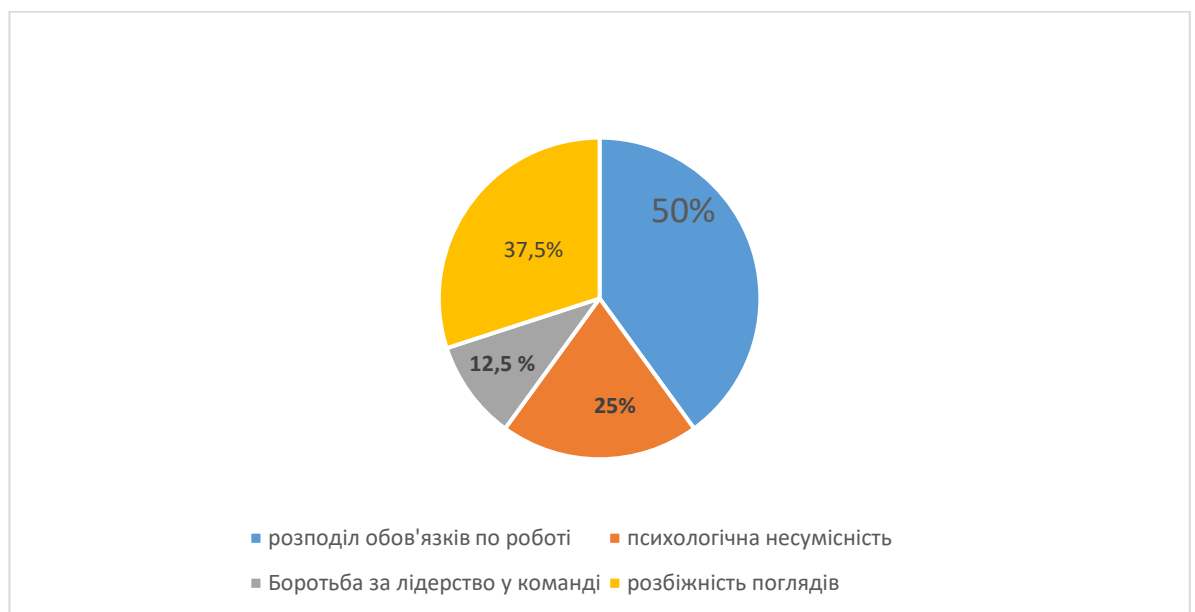


Рис. 2.17 Причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі ПП «Fanway Logistics»

Щодо методів розв'язання таких ситуацій, менеджери рекомендують:

- Строго дотримуватися власних обов'язків (37,5%);
- Розмежовувати особисті відносини та робочі (25,0%);
- Уникати емоційних провокацій (12,5%);
- Шукати компроміс та сприяти співпраці у конфліктній ситуації (12,5%);
- Залучати авторитетну особу до вирішення конфлікту (начальника відділу, керівника) (12,5%).

Фактори, що спричиняють конфлікти з керівником:

- Невиконання вимог керівника (75,0%);
- Розбіжність поглядів на проблему та її вирішення (25,%).

Шляхи вирішення конфліктів з керівником:

- Пояснення вимог керівника до виконання роботи (50,0%);
- Своєчасне та якісне виконання своєї роботи (25,0%);
- Співпраця у вирішенні конфліктної ситуації - пошук альтернативних шляхів вирішення проблеми (12,5%);
- Збереження впевненості та спокою у спілкуванні з керівником, використання доброзичливого тону (12,5%).

Таблиця 2.8

Методи вирішення конфліктів у колективі, на думку менеджерів ПП

«Fanway Logistics»

<i>Причини конфліктів з клієнтами</i>	<i>Методи вирішення конфліктів з клієнтами</i>
Невиконання зобов'язань перед клієнтом (37,5%)	Дотримання етичних та моральних норм у поведінці (37,5%)
Доставка продукції пізніше встановленого терміну (25,0%)	Дотримання етичних та моральних норм у поведінці (37,5%)
Складність спілкування («важкі» клієнти) (25,0%)	Зрозуміло пояснити причину невиконання зобов'язань клієнту (25,0%);
Неподання точної інформації клієнту з боку менеджера (12,5%).	Посилення самоконтролю у спілкуванні (12,5%) Розуміння правових аспектів та умов договору (12,5%) Пошук компромісу - виплата неустойки або надання знижки на послуги клієнту (12,5%)

Джерело: складено за [Б]

Таким чином, результати нашого дослідження вказують на існування конфліктів між працівниками та керівниками у ПП «Fanway Logistics», що вимагає розробки конкретних заходів для їх подальшого вирішення та запобігання.

Основним завданням є зв'язок між значущістю заробітної плати та ефективністю роботи персоналу, встановлення прямої залежності між

кваліфікацією та цікавістю роботи (причому характер роботи має відповідати рівню кваліфікації персоналу), підвищення значущості колективного успіху та обміну досвідом, а також актуалізація та підвищення престижу стимулювання ініціативності та встановлення відкритого зворотного зв'язку. Такий підхід до моделювання управління конфліктною ситуацією сприяє зміцненню організаційної культури.

Для того щоб цілі організації були привабливими для співробітників і відповідали особистим цілям, необхідно мати достовірне уявлення про методи мотивації, якими керуються співробітники в повсякденній діяльності. Тому основним завданням керівників ПП «Fanway Logistics», після визначення цілей організації має стати детальний аналіз мотиваційної структури діяльності всього колективу.

Такий підхід до управління дає змогу зменшити потенційні конфлікти. Врахування мотивації співробітників дає можливість мобілізувати колективний потенціал, який є найефективнішим серед усіх наявних групових мотивів об'єднання зусиль і ресурсів для досягнення організаційних цілей.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ У ПП «FANWAY LOGISTICS» НА ПРИНЦИПАХ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1. Обґрунтування підходів до врегулювання та профілактики соціально-трудових конфліктів у ПП «Fanway Logistics»

Ефективна діяльність будь-якого трудового колективу залежить не лише від вчасного виявлення конфліктних ситуацій на підприємстві, а й від професійного підходу до управління ними. Особливості управління конфліктами на підприємстві, які були розглянуті у другому розділі дослідження, дозволили розробити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами, модель дозволить розглянути процес управління конфліктами як сукупність методів, спрямованих на забезпечення кадрової безпеки підприємства.

На нашу думку, методологічний підхід до конструктивного, розумного і, зрештою, успішного розв'язання трудових конфліктних ситуацій полягає в розгляді їх як:

- ✓ управлінське завдання, яке можна вирішити в певний період часу;
- ✓ функціональний процес, який розвивається всередині підприємства;
- ✓ послідовне вирішення на основі управлінських рішень.

По-перше, важливо виявити першопричину виникнення конфлікту.

По-друге, після виявлення першопричини трудового конфлікту слід визначити та обґрунтувати метод вирішення конфлікту.

Для виявлення першопричин виникнення трудових конфліктів застосовуються різні методи, залежно від поставлених завдань і поточної ситуації в трудовому колективі «Fanway Logistics». На сучасному етапі економічного розвитку Одеської області для керівників логістичних компаній

стає надзвичайно важливим не намагатися миттєво придушити трудовий конфлікт будь-якою ціною, особливо стосується конфліктів з із співробітниками, включаючи можливе звільнення таких працівників, а отримати методику управління конфліктною ситуацією:

1. Вести контроль над деструктивними елементами.
2. Активно впроваджувати та використовувати конструктивні елементи для ефективного вирішення або врегулювання конфлікту. Конструктивні елементи конфлікту можуть включати (або можуть бути виключені з системи управління конфліктом): обговорення суперечливих питань, організаційні та групові аспекти, самосвідомість та сприйняття інших, особистісний розвиток, задоволення та радість, підвищення взаємин у колективі «Fanway Logistics».

Таблиця 3.2

Конструктивні елементи трудового конфлікту ПП «Fanway Logistics»

Конструктивні елементи конфлікту	Можливості конструктивних елементів
<i>Обговорення конфліктних питань</i>	Стимулювати членів колективу та організації загалом на творче, конструктивне вирішення проблем
<i>Організаційні та групові зміни</i>	Підвищення ймовірності групових і організаційних змін та адаптації
<i>Усвідомлення себе та інших</i>	Слугує підставою для глибшого усвідомлення себе та колег по роботі
<i>Розвиток особистості</i>	Виявлення технічних або міжособистісних навичок і вміння, які необхідно набутися або поліпшити, розуміння керівником впливу стилю керівництва на підлеглих
<i>Психологічний розвиток</i>	Стимулює психологічний розвиток особистості: люди стають більш акуратними та реалістичними в самооцінках, зменшують егоїстичні нахили
<i>Задоволення та радість</i>	Відчуття працівниками сильних переживань, прийнявши інші уявлення про проблему, позитивно оцінити багатогранність своїх взаємин
<i>Зміцнення взаємовідносин у колективі</i>	Зміцнення взаємовідносин, підвищення рівня колективної моралі, поліпшення психологічного клімату в колективі

Джерело: складено за [14]

Соціальні контакти між учасниками трудового колективу сприяють як розвитку трудових конфліктів, так і їх регулюванню. Фахівці слабо володіють технікою управління соціальними контактами та міжособистісними відносинами, тому недооцінюють їх як провідний мотиваційний аспект як у розвитку, так і в урегулюванні трудового конфлікту. Їм більш зрозумілий мотив, заснований на чисто матеріальних вподобаннях найманих працівників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Деструктивні елементи конкуренції в розвитку трудового конфлікту ПП
«Fanway Logistics»

<i>Деструктивні елементи конкуренції</i>	<i>Зміст деструктивних елементів</i>
Конкуренція	Суперництво сторін конфлікту одна з одною, бо, як вони вважають, їхні цілі не збігаються, суперечливі і, найголовніше, недосяжні одночасно.
Емоціональність	Емоційна навантаженість з негативним знаком, домінування емоцій над розумом, мисленням
Зменшення комунікацій	Зменшення комунікації з тими, хто з ними не погоджується, супроводжується прагненням згоден, супроводжується прагненням завдати поразки, принизити, викрити та розвінчати позиції іншої сторони
Погіршення розуміння основного питання конфлікту	Центральні питання конфлікту стають розпливчастими, виникають узагальнення, нові спірні питання, сторони перестають віддавати собі звіт про реальну суть конфлікту.
Жорсткі вподобання	Заиклення на позиціях, учасники стають їхніми заручниками, більш жорстко дотримуються своєї позиції, стають менш поступливими, діють за принципом «або-або»
Перебільшення відмінностей, мінімізація подібності	Розглядають одне одного і свої позиції як протилежні, недооцінка подібності та спільності, перебільшення чинників, що їх розділяють
Ескалація конфлікту	Дегуманізація іншої сторони та посилення тиску один на одного, включення в конфлікт нових ресурсів, завзятості, енергії
Загострене почуття справедливості	Будь-яку дію іншої сторони вважають несправедливим, пошук прикладів несправедливості рішень і повернення на новий виток конфлікту

Джерело: складено за [14]

Менеджерам ПП «Fanway Logistics» потрібно не лише передбачати, а й активно прагнути вчасно вирішувати подібний деструктивний аспект трудового конфлікту, не допускаючи загострення. Для досягнення намічених цілей важливо проводити аналіз деструктивності конфліктних ситуацій в колективі не рідше одного разу на рік, перед річною атестацією працівників, зокрема:

- взаємодія між працівниками (міжособистісні відносини по горизонталі);
- взаємодія менеджера та працівника;
- взаємодія керівника та працівника (міжособистісні відносини по вертикалі);
- взаємодія менеджера та трудового колективу;
- взаємодія керівника та трудового колективу (рис.3.1).
-

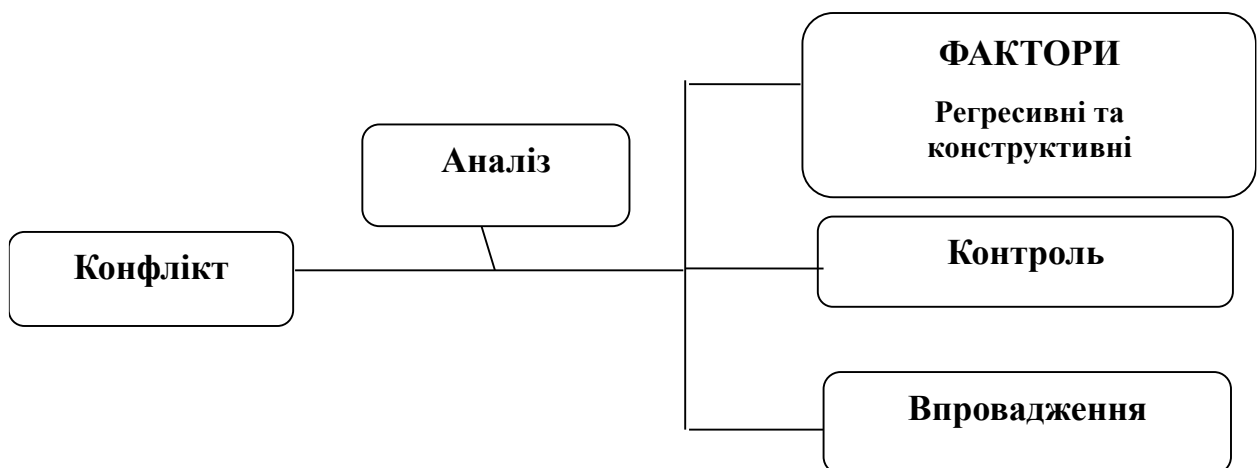


Рис. 3.1. Блок-схема методичного підходу до вибору стратегічних засобів розв'язання конфліктних ситуацій у ПП «Fanway Logistics»

Джерело: складено автором

Таким чином, конфлікт в трудовому колективі, особливо керований, можна уявити як взаємодію протилежностей, що сприяє розвитку самого колективу і є необхідною складовою будь-якого колективного виробничого

процесу, який складається з виробничо-економічних відносин у колективі. У кінцевому підсумку напрямок впливу на виробничий процес визначається співвідношенням деструктивних і конструктивних елементів при активній участі менеджерів і керівників логістичної компанії. Уподобання конкретним аспектам у виборі стратегічних засобів участі в конфлікті відіграють визначальну роль у характері його розвитку та вирішенні, а також у його впливі на виробничо-економічні результати діяльності ПП «Fanway Logistics».

Ось декілька пропозицій щодо вирішення конфліктної ситуації на ПП «Fanway Logistics» на рис. 3.2:

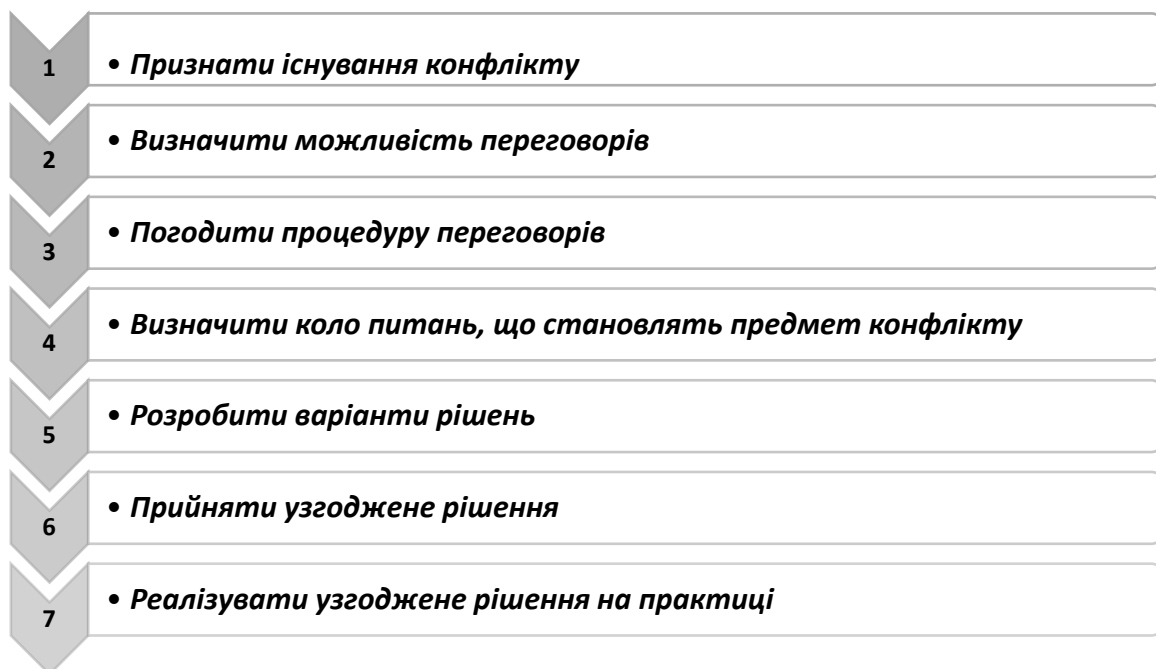


Рис. 3.2 Пропозиції поетапного вирішення конфліктної ситуації

Джерело: складено автором

1) *Признати існування конфлікту*, що означає визнання протиріччя цілей та методів між сторонами, завжди просто зробити, оскільки відкрито визнати свій участь у конфлікті з колегою чи колегою може бути важко. У деяких випадках конфлікт може тривати довгий час, але спільне обговорення та вирішення ситуації не відбуваються.

2) *Визначити можливість переговорів.* Після визнання наявності конфлікту та неможливості його вирішення негайно, доцільно домовитися про можливість проведення переговорів. Важливо уточнити, чи потрібен посередник у цьому процесі та хто може виступати як посередник і забезпечити підтримку обох сторін.

3) *Погодити процедуру переговорів,* включаючи терміни, місце та порядок проведення переговорів.

4) *Визначити коло питань,* що становлять предмет конфлікту. На цьому етапі сторони розробляють спільні підходи до проблеми, визначають свої позиції та точки найбільшої розбіжності та можливості зближення.

5) *Розробити варіанти рішень,* які задовольняють обидві сторони.

6) *Прийняти узгоджене рішення,* що базується на обговоренні та погодженні обох сторін.

7) *Реалізувати узгоджене рішення на практиці.* Якщо процес прийняття рішень закінчується, але не відбувається подальша реалізація, це може стати причиною подальших конфліктів. Важливо впроваджувати прийняті рішення та змінювати ситуацію на практиці.

Серед всіх розглянутих підходів, у контексті специфіки сучасного функціонування логістичного бізнесу, за умови зовнішніх динамічно наростаючих загроз в Україні, найбільш прийнятним для ПП «Fanway Logistics» є **функціональний метод** до розвитку конфлікту в трудовому колективі. Такий метод зосереджений саме на можливостях управління конфліктними ситуаціями в організації та системним використанням соціально-управлінських механізмів. Однак необхідно враховувати елементи інших підходів, які, відповідно до конкретної ситуації, доцільно використовувати у поєднанні з функціональним.

Цілком уникнути виникнення конфліктних ситуацій у суспільстві, організації чи трудовому колективі не можливо. Проте створення об'єктивних

умов для зменшення кількості конфліктів та їх розв'язання можливе та необхідне.

Відділ управління персоналом ПП «Fanway Logistics» є функціональним підрозділом, забезпечує нормальне функціонування організації. Робота відділу управління персоналом має два напрямки: *тактичний* та *стратегічний*. У межах тактичного напрямку здійснюється поточна кадрова робота з формування трудових ресурсів. Стратегічний напрямок роботи служби персоналу спрямований на формування кадрової політики організації, а саме системи теоретичних поглядів, ідей, вимог та практичних заходів у сфері управління персоналом, її основних форм і методів.

На основі проведених досліджень ми сформулювали систему заходів щодо поліпшення функціонування відділу управління персоналом ПП «Fanway Logistics»:

- Оцінка якості персоналу під час відбору та співбесіди орієнтована на виявлення у здобувачів на вакансію не тільки відповідності професійним вимогам, але й не конфліктності, рівня лояльності та відповідності корпоративним цінностям компанії ПП «Fanway Logistics». Досягти можливо за допомогою кейс-інтерв'ю, ситуаційних запитань, використання невербальних методів, а також застосування соціально-психологічних методів, таких як тести та анкети, під час найму на роботу.
- Покращення системи ефективної адаптації нових співробітників на період випробувального терміну, забезпечується розробкою та узгодженням програми адаптації, створенням умов для нових співробітників участі в адаптаційних навчальних групах та складанням плану роботи на цей період.
- Визначення критеріїв успішного проходження випробувального терміну, проводиться спільно та під наглядом керівників структурних підрозділів.

- Створення багаторівневої системи мотивації співробітників включає в себе концепцію об'єктивної системи оплати праці, розробку концепції нематеріального стимулювання, введення соціального пакету, а також створення системи заохочень та стягнень.
- Покращення корпоративної культури компанії, досягається за допомогою впровадження заходів зі згуртування колективу, таких як тренінги командо утворення та святкові заходи.
- Проведення тренінгу з формування конфліктологічної компетенції для керівників відділів сприяє ефективному вирішенню конфліктів у колективі.
- Вирішення робочих завдань залучає персонал до групової роботи, що сприяє спільному досягненню цілей.

Функціональний методо керування конфліктами у ПП «Fanway Logistics» має бути спрямовано на створення умов для запобігання виникненню деструктивних конфліктних ситуацій. Підхід ґрунтується на комплексному аналізі специфіки організаційного середовища та оцінці психологічного клімату всередині організації.

До соціально-економічних переваг використання власної технології управління конфліктами у ПП «Fanway Logistics» можна віднести:

- Покращення організаційної структури управління;
- Скорочення часу на реалізацію управлінських рішень, пов'язаних з вирішенням організаційних конфліктів;
- Підвищення рівня трудової дисципліни;
- Зменшення текучості кадрів;
- Забезпечення дотримання етичних норм взаємодії;
- Покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- Створення механізму зворотного зв'язку з працівниками.

Дієва система управління конфліктами має безпосередній вплив на розвиток організації. Чим ефективніше система працює, тим більш сприятливі

умови для успішного функціонування та розвитку компанії. Побудова такої системи та її впровадження у всіх сферах діяльності потребує високого рівня кваліфікації керівника, зокрема, великої конфліктологічної компетентності з розбудовою якої ми розберемось у наступному пункті нашого дослідження.

3.2. Пропозиції впровадження механізмів вирішення соціально-трудових конфліктів у ПП «Fanway Logistics»

Задля ефективного управління конфліктами на *ПП «Fanway Logistics»* та зменшення негативного впливу на колектив можна запропонувати вдосконалення системи мотивації, як дієвий метод підвищення продуктивності роботи персоналу в цілому та врегулювання рівня конфліктності.

При розробці системи мотивації на підприємстві першочергово необхідно дослідити цінності та мотиваційні очікування працівників.

Для зменшення конфліктних ситуацій у трудовому колективі пропонуємо використовувати систему нематеріальної мотивації, як інструмента ефективного управління, що буде сприяти підвищенню продуктивності праці, зменшенню конфліктів та стресу на у ПП «Fanway Logistics».

Одним з інструментів ефективної функціонування системи нематеріальної мотивації є поліпшення організаційної культури в організації. *Організаційна культура* - створення мікроклімату в організації, який сприяє розвитку здібностей персоналу, підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу умовами праці.

Високий рівень організаційної культури допомагає вирішувати ряд проблем, таких як: зниження лояльності працівників щодо організації; зменшення інноваційної активності працівників; зростання конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом; зміна вимог працівників до рівня винагороди; висока плинність кадрів.

Позитивними здобутками функціонування організаційної культури є:

- ✓ зниження витрат на персонал;
- ✓ полегшення міжособистісних відносин в колективі.

Таким чином вважаємо за необхідне впровадження пропозицій задля зменшення соціально-трудових конфліктів у ПП «Fanway Logistics» табл. 3.4

Таблиця 3.4

Пропозицій задля зменшення соціально-трудових конфліктів у ПП
«Fanway Logistics»

№	Пропозиції заходів	Шляхи впровадження на ПП «Fanway Logistics»
1	Курси з ділової етики, спрямовані на вивчення принципів етичної поведінки у бізнесі та професійному оточенні.	✓ Організація тренінгу з групової згуртованості включає в себе проведення заходів, спрямованих на підвищення спільності та єдності в колективі, створення позитивного та сприйнятливості для співробітників робочого середовища. ✓ Визначення поняття «командна (групова) згуртованість» можна сформулювати як стан, коли взаємні взаємодії та спільна діяльність членів команди характеризуються взаємною емоційною привабливістю та загальною задоволеністю, що відображає міцність та стабільність колективу. Командна та її згуртованість є запорукою успішної роботи колективу.
2	Внесення підрозділу до веб-сайту підприємства з розділом « <i>Для співробітників</i> »	Передбачає розробку внутрішньо-корпоративного ресурсу. Цей веб-сайт має включати дві основні складові: електронну дошку оголошень та постійно активний форум для обговорення тем, що стосуються працівників. Також можлива імплементація внутрішньо-корпоративної електронної пошти для спрощення комунікації в межах організації.
3	Введення посади HR-спеціаліста з навчання та розвитку <i>training & development (T&D)</i>	Сприятиме швидкому та ефективному впровадженню корпоративної культури на підприємство. HR-спеціаліст займається розробкою та впровадженням короткострокових і довгострокових програм навчання для керівників, спеціалістів та адміністративного персоналу; організацією семінарів та тренінгів для менеджерів та керівників компанії; та самостійним проведенням проєктів з навчання та розвитку
4	Тренінг «Методика подолання конфліктів та стресів у логістиці»	Сприятиме оволодінню персоналом технологій управління конфліктами та стресами; формуванню у слухачів тренінгу системних підходів та практик подолання стресу під час невизначених зовнішніх умов

Джерело: складено автором

Отже, сформована та налаштована організаційна культура тісно пов'язана з системою управління та забезпеченням кадрової безпеки, виступає ефективним інструментом управління, що дозволяє вирівнювати різницю між особистими цілями співробітників і цілями компанії, об'єднуючи їх.

Оскільки уникнути конфліктів набагато простіше, ніж ефективно їх вирішити, профілактика конфліктів є ключовою для успішної діяльності ПП «Fanway Logistics», вимагає менших зусиль, ресурсів і часу, а також запобігає навіть мінімальним деструктивним наслідкам, що виникають у результаті конструктивного вирішення конфліктів.

Згуртованість колективу становить важливу складову колективу будь-якого підприємства. Організація з єдиною та об'єднаною командою має значні переваги, як у своїй діяльності, так і серед свого персоналу. Міцна, згуртована команда виступає одним із факторів конкурентних переваг на ринку логістичних послуг.

Слід відзначити, що оцінка ефективності рекомендацій з управління конфліктами на підприємстві ґрунтується на двох складових:

✓ Економічна ефективність, яка визначається співвідношенням між економічним результатом та витратами, необхідними для досягнення цього результату. Іншими словами, чим менші витрати та більший результат господарської діяльності, тим вища ефективність. Це відображає досягнення цілей підприємства за допомогою оптимального використання персоналу та ефективного витрачання наявних ресурсів.

Перш ніж ми проведемо аналіз економічної ефективності запропонованих заходів щодо покращення конфліктної ситуації на ПП «Fanway Logistic», необхідно розібратись в поняттях економічний ефект та економічна ефективність.

«Економічний ефект визначається як сума економії ресурсів, яку отримує підприємство після впровадження заходів щодо вдосконалення управлінської діяльності. Проте ефект сам по собі недостатньо відображає

активність людини. Для більш повного розуміння важливо знати, які саме витрати були зроблені для досягнення цього ефекту, з якими зусиллями. Адже однакові витрати праці можуть призвести до різних результатів, і, навпаки, однаковий результат може бути досягнутий різними зусиллями. Головною метою соціального виробництва є отримання більшого ефекту за мінімальними трудовими, матеріальними та фінансовими витратами. Тому необхідно порівняти отриманий результат з витратами, за допомогою яких він був досягнутий, тобто віднести ефект до витрат, порівняти одну абсолютну величину - ефект, з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке порівняння дає відносну величину – ефективність» [17].

«Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_y = \mathcal{E}_y / V_y * 100, \quad (3.1)$$

де: $\mathcal{E}_y$ – економічний ефект;

V_y – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект є приведеною за рік сумою економії на управлінську діяльність і визначається за формулою:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}_i - E_n * V_y, \quad (3.2)$$

де: $\mathcal{E}_i$ – економія і-го виду робіт;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності;

n – число виконуваних робіт, що дало економію» [15].

Розрахуємо очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованого нами заходів, а саме:

1. Проведення тренінгу для працівників компанії: «Методика подолання конфліктів та стресів у логістиці».
2. Введення посади HR-спеціаліста з навчання та розвитку training & development (T&D)

Розрахунок економічної ефективності заходів щодо покращення системи управління конфліктами на «ППП Fanway Logistics» представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічної ефективності заходів щодо покращення системи управління конфліктами на «ППП Fanway Logistics»

	Показник	Значення показників	Загальний показник з урахуванням пропозиції
1.	Загальні річні витрати на впровадження запропонованих заходів (Ву)	$324000 + 40000 = 364000$ грн. = 364 тис.грн.	
1.1.	Заробітна плата HR-спеціаліста з навчання та розвитку training & development (T&D)	27000 грн./місяць	$27000 * 12 = 324000$ грн./рік
1.2	Проведення тренінгу «Методика подолання конфліктів та стресів у логістиці»	40000 грн./тренінг	40000 грн.
2.	Річна економія витрат (Эі)	$32 * 384.6 = 12307.2$ тис. грн./рік	
2.1	Середньооблікова чисельність працівників	32 особи	
2.2.	Річна продуктивність праці 1 працівника до підвищення продуктивності праці	382.7 тис.грн./рік	
2.3.	Підвищення продуктивності праці після реалізації запропонованих заходів	0,5%	100,5%
2.4.	Річна продуктивність праці 1 працівника після підвищення продуктивності праці	$382.7 * 100.5\% = 382.7 * 1.005 = 384.6$ тис.грн./рік	

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
3.	Економічний ефект від запропонованих заходів (Эу)	$12307.2 - 0.15 \cdot 364 = 12307.2 - 54.6 = 12252.6$ тис. грн.
3.1	Нормативний коефіцієнт ефективності (En) [15]	0.15
4.	Економічна ефективність від запропонованих заходів (Eu)	$(12307.2/12252.6) \cdot 100 = 100,4\%$
5.	Термін окупності введення запропонованих заходів (T)	$(12252.6/12307.2) \cdot 12 = 11,9$ місяців

Джерело: власна розробка автора

Перш за все, ми прорахуємо загальні річні витрати на заходи щодо покращення системи управління конфліктами на ПП «Fanway Logistic». Для цього, по-перше, необхідно прорахувати річні витрати на заробітню плату для HR-спеціаліста з навчання та розвитку training & development (T&D).

- Середня заробітна плата тренінг спеціаліста станом на 01.01.2024 складає 27000 грн. за статистичними даними сайта work.ua [16].

Далі, нам необхідно прорахувати, яка буде вартість проведення для персоналу компанії тренінгу для подання конфліктів.

- Тренінг пропонує компанія «Школа логістики PRO 8 – навчальна платформа з логістики» [15]. Вартість тренінгу «Методика подолання конфліктів та стресів у логістиці» у розмірі L дорівнює 40 000 грн. за проведення тренінгу в незалежності від кількості учасників [17].

Таким чином, загальні річні витрати на заходи щодо покращення системи управління конфліктами на ПП «Fanway Logistic» будуть складати:

$$B_y = (27000 \cdot 12) + 40000 = 364 \text{ тис.грн.}$$

Далі, нам необхідно розрахувати яку річну економію витрат ми отримаємо за рахунок покращення атмосфери в колективі та зменшенні

кількості конфліктів на ПП «Fanway Logistics». Тут важливо прийняти до уваги, що ми не можемо точно сказати, який позитивний ефект у процентному співвідношенні ми будемо мати наприкінці 2024 року за рахунок запропонованих заходів, але ми точно можемо стверджувати, що результат буде мати позитивну тенденцію, саме тому припускаємо, що показник збільшиться хоча б на 0,5% за рахунок залучення релевантних нових працівників на підприємство. Таким чином, річна економія за рахунок покращення системи управління конфліктами на ПП «Fanway Logistics» буде складати:

$$\mathcal{E}_i = 32 \cdot (382,7 \cdot 1,005) = 12307.2 \text{ тис.грн.}$$

Тепер розрахуємо економічний ефект та економічну ефективність від створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics». Нормативний коефіцієнт ефективності – 0,15, таким чином:

$$\mathcal{E}_y = 12307.2 - 0,15 \cdot 364 = 12252.6 \text{ тис. грн.}$$

$$E_y = (12307.2 / 12252.6) \cdot 100 = 100,4\%$$

Також, розрахуємо термін окупності від створення відділу кадрів на ПП «Fanway Logistics»:

$$T = (12252.6 / 12307.2) \cdot 12 = 11,9 \text{ місяців}$$

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що заходи щодо покращення системи управління конфліктами на ПП «Fanway Logistic» з економічної точки зору є вигідним, адже представлені нами розрахунки відповідають головній умові економічної ефективності, а саме: $\mathcal{E}_y > 0$, $E_y > E_n$, $T < 1$ [15].

✓ Соціальна ефективність, що відображає ступінь відповідності потреб та інтересів працівників на підприємстві. Основними показниками цієї ефективності є збільшення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, що завжди базується на стані міжособистісних відносин.

Таблиця 3.6

**Очікувані соціально-економічні результати впровадження
навчальних тренінгу персоналу ПП «Fanway Logistics»**

Соціально-економічні результати	Опис
Вдосконалення кадрової політики організації	Покращення стратегій та практик управління персоналом.
Підвищення управлінської культури керівника	Розвиток лідерських навичок та ефективного управлінського стилю.
Підвищення продуктивності праці персоналу	Збільшення ефективності та якості виконання роботи співробітниками.
Попередження виникнення конфліктних ситуацій	Зменшення кількості та інтенсивності конфліктів у робочому середовищі.
Подолання деструктивних наслідків конфліктів	Мінімізація негативних впливів конфліктів на робочі процеси та взаємини між працівниками.
Розробка організаційних заходів з підтримки психологічного здоров'я персоналу	Впровадження програм та ініціатив для підтримки емоційного та психологічного благополуччя працівників.
Формування та підтримка здорового соціально-психологічного клімату у колективі	Створення сприятливого та дружнього середовища для роботи та спілкування.
Рационалізація режиму праці та відпочинку персоналу	Оптимізація графіків роботи та відпочинку для підвищення продуктивності та збереження здоров'я працівників.
Забезпечення повної і достовірної інформацією	Забезпечення доступу до необхідної інформації для ефективного виконання трудових обов'язків.

Джерело: складено автором

Запропоновані підходи до управління соціально-трудовими конфліктами у ПП «Fanway Logistics» є інформаційно-управлінською системою, що включає комплекс цільових програм та гнучких соціально-управлінських механізмів, система призначена для своєчасного врегулювання трудових

конфліктів. Головна мета полягає в тому, щоб на основі серйозного діагностичного та прогностичного аналізу виявляти виникнення та розвиток конфліктних процесів у логістичній сфері виносити обґрунтовані пропозиції, конкретні процедури та методи для запобігання, локалізації та вирішення соціально-трудових конфліктів.

ВИСНОВКИ

Після аналізу теоретичних та методологічних засад управління конфліктами ми можемо зробити наступні висновки:

Було уточнено визначення поняття «організаційний конфлікт», як стикання інтересів суб'єктів спільної діяльності в межах організації та міжорганізаційному просторі, пов'язане з обмеженістю ресурсів, що підлягають розподілу; відмінності в цінностях, цілях, методах та засобах досягнення цих цілей, поведінці, рівні кваліфікації, освіті; взаємозалежності завдань, неефективного розподілу повноважень; поганої комунікації та інше, в залежності від виду конфлікту, що має об'єктивні протиріччя, що є причиною конфлікту.

Були визначені основні структурні складові конфлікту, проведена класифікація за різними ознаками, визначено різновиди конфліктів та описано особливості їх вияву.

Була розглянута динаміка конфліктної ситуації, виділені основні стадії (латентна, конфліктна взаємодія, постконфліктна) та етапи розвитку конфлікту (зародження, дозрівання, інцидент, зіткнення, ескалація, вирішення), надана їхня детальна характеристика.

Як основа побудови системи управління конфліктами була запропонована сучасна точка зору, що визнає, що конфлікт іноді може бути необхідним для підвищення ефективності реалізації проекту, тому у деяких випадках потрібно стимулювати його виникнення. Відношення до конфліктів, при цьому, відрізняється в залежності від наслідків конфлікту та їх поділу на конструктивні - які слід заохочувати та розвивати, та деструктивні – які слід попереджати та нейтралізувати.

Результатом дослідження є удосконалення класифікації ризиків та загроз кадрової безпеки, а також систематизація та відображення взаємозв'язку між конфліктами, що виникаю

Приватне підприємство «Fanway Logistics» надає транспортно-логістичні послуги українським та європейським бізнесам. Вони спеціалізуються на консолідації вантажів у Китаї за замовленням клієнтів та їх подальшій доставці морським або авіаційним транспортом до України. Компанія пропонує повний спектр послуг, включаючи перевезення, форвардінг, розмитнення та доставку «під ключ».

У компанії є власні склади в Китаї, Польщі, Румунії, Греції та Україні з вигідними тарифами на зберігання товарів. Вони розробили оптимальні логістичні маршрути, співпрацюють з великими гравцями у галузі перевезень, такими як Evergreen, MSC, Cosco, FedEx та інші, і надають індивідуальний підхід до кожного клієнта.

У 2022 році обсяг виробництва компанії зменшився на 64,81% порівняно з 2021 роком через вторгнення та обмеження діяльності на території України. Проте у 2023 році спостерігається зростання обсягів в 2 рази порівняно з попереднім роком. Загалом за останні три роки обсяг виробництва знизився на 29,62%.

Аналогічно знизився і показник виручки від реалізації продукції, що скоротився на 28,01% протягом останніх трьох років.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році знизилась порівняно з 2021 роком через обмеження діяльності. Проте у 2023 році вона значно зросла через відновлення діяльності та підвищення цін та інфляцію.

У 2023 році валовий прибуток компанії збільшився на 25,43% порівняно з 2022 роком, але все ще залишався нижчим ніж у 2021 році.

Ураховуючи всі вищезазначені обставини, не дивно, що у 2022 році підприємство «Fanway Logistics» зазнало збитку у розмірі 970,5 тис. грн., проте вже у 2023 році компанія змогла вийти на прибуток, який склав 993,1 тис. грн, що на 31,98% менше, ніж у 2021 році.

У зв'язку з фінансовими труднощами вартість основних активів компанії зменшилась в 4 рази у 2022 році порівняно з 2021 роком, становлячи 344 тис. грн у 2023 році, що на 60,21% менше, ніж у 2021 році.

У 2022 році середня чисельність персоналу компанії значно зменшилась на 34,15%, тобто на 14 осіб, переважно через початок повномасштабного вторгнення, що призвело до відходу деяких співробітників у зв'язку з переїздом, призовом до Збройних Сил України або через звільнення у зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва. Проте у 2023 році кількість працівників почала зростати, збільшившись на 5 осіб, тобто на 18,52% порівняно з 2022 роком, проте це все ще на 21,95% менше, ніж у 2021 році.

У підприємстві «Fanway Logistics» протягом останніх трьох років кількість чоловіків, що працюють, переважає над кількістю жінок, що може бути пов'язано з особливостями сфери, в якій працює компанія.

На основі даних щодо вікової структури компанії, можна зробити висновок, що в ПП «Fanway Logistics» немає жодного працівника пенсійного віку, а найбільшу частку становлять працівники у віці від 15 до 35 років. Це може бути пов'язано з тим, що багато роботи вимагає використання новітніх комп'ютерних програм і технологій.

Найбільшу частку складають працівники зі стажем роботи від 3 до 4 років, які становлять 10 осіб у 2023 році, що становить 31,3% від загальної чисельності персоналу.

Аналіз рівня конфліктності в колективі ПП «Fanway Logistics» показав наявність певної конфліктності. Головною причиною конфліктів, на думку співробітників, є неправильна організація роботи керівництва та слабка організаційна культура, як виявлено за результатами опитування.

Для ефективного управління конфліктами та мінімізації їх негативного впливу на діяльність підприємства, ПП «Fanway Logistics» запропонувало

механізм управління конфліктами та заходи щодо розвитку конфліктологічної компетентності співробітників.

Реалізація цього плану дозволить підвищити соціально-психологічний клімат в організації, зменшити рівень стресів і конфліктності в колективі, а також покращити економічні показники підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2019. С. 304.
2. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Суми: Університетська книга, 2008. С. 240.
3. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К.: КНЕУ, 2019. С. 230.
4. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами К.: Професіонал. 2019. С. 278.
5. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. С. 312.
6. Г. З. Леськів, Г. Я. Левків. Самоменеджмент: навч. Посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
7. Басва, О. В. Менеджмент і адміністрування: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. С. 326.
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 288.
9. Сутність системи управління конфліктами URL: <https://studfile.net/preview/4617590/page:14/>
- 10.Офіційний сайт ПП «Fanway Logistics»: вебсайт. URL: fanwaylogistics.com.ua
11. Офіційний сайт Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA). URL: smida.gov.ua
12. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
13. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні: вебсайт. Work.ua URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>

14. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. Навч. посіб. К.: Кондор, 2019. С. 169.
15. Бібліотека економіста. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
16. Work.ua. Training specialist: середня зарплата в Україні: вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary-training+specialist/>
17. Офіційний сайт Pro8. Школа логістики: вебсайт. URL: <https://www.pro8.com.ua/index.html>
18. Школа логістики PRO 8 - навчальна платформа з логістики. URL: <https://pro8.com.ua/index.html>
19. Коваленко Л.В. Соціально-трудові конфлікти та напрями роботи щодо їх запобігання. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2020. Вип. 181(6). С. 135–141.
20. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання. К.: ХНЕУ, 2021. С. 230.
21. Гетьманчука М. П. Конфліктологія: навчальний посібник. Львів: ЛІСВ, 2021. С. 326.
22. Мельничук Д.П. Концепція якості трудового життя: зміст та значення в процесі модернізації системи соціально-трудових відносин // Вісник ЖДТУ.
23. Серія: Економічні науки. 2012. №3 (61). С. 281-286.
24. Миронова О. М., Мазоренко О.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Х.:Вид. ХНЕУ, 2021. С. 168.
25. Нагаєв В. М. Конфліктологія: навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2021. С. 198
26. Орлянський В. С. Конфліктологія: навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2019. С. 160

27. Петровська О. М., Недолужко С. С. Рівень заробітної плати в Україні як рушійний фактор зростання міграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського університету Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород. УНУ. 2019. - №28. Ч.2 – С. 65 -69. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11465>
28. Петровська О. М., Бендяк А. В. Оптимізація шляхів підбору персоналу логістичних компаній України. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Дніпро. 2020. № 1 (24). С. 185 -190. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11464>
29. Петровська О. М., Бродарь М.С. Конфлікт інтересів між роботодавцем та співробітником в умовах карантину. Економіка та суспільство: науковий журнал, 2021. №23. С.152-156. URL:
30. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12892>
31. Пушкар З.М., Тобака Р.О. Трудові конфлікти: їх причини і наслідки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2019. №16 (170). С.112-115
32. Русинка І.І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами К.: Професіонал. 2019. С. 278.
33. Ситник Ю.О. Соціальне партнерство в Україні: особливості становлення і перспективи розвитку. Наукові записки Кіровоградського національного технічного університету. 2019. №5. С. 81–89.
34. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. К. : КНЕУ, 2018. С. 501.
35. Українець С. Соціально-трудові відносини в Україні: зміст і розвиток. Україна: аспекти праці. 2020. №3. С. 35-41.
36. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. К.: Кондор, С. 2019. 169
37. Kerol A. Aschenbrener, Conflict management in health. URL: <http://www.sgin.org/userfiles/file/AMHandouts/AM06/.../wc08/pdf>

38. Sun One. Аутсорсингова компанія. Джерела залучення персоналу: ефективні методи пошуку». URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/dzherela-zaluchennya-personalu-efektivni-metodi-poshuku/>
39. CleverStaff. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>
40. Playhunt. Блог про HR та рекрутинг. 11 інноваційних методів рекрутингу для покращення процесу найму на роботу. URL: <https://playhunt.io/ua/blog/innovative-recruitment>
41. CleverStaff. Інтерв'ю за компетенціями. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/intervyu-za-kompetentsiyamy/>
42. Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління: вебсайт. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/3/459.html>.
43. Work.ua. Менеджер з персоналу: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-менеджер-з-персоналу>
44. Work.ua. Рекрутер: середня зарплата в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-рекрутер>

Додатки

Додаток А**Анкета для респондентів ПП «Fanway Logistics»**

1. Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?
 - а) дуже часто
 - б) періодично
 - в) іноді
 - г) майже ніколи
 - д) важко відповісти
2. Чи вважаєте Ви себе конфліктною особистістю?
 - а) безумовно, так
 - б) можливо
 - в) безумовно, ні
 - г) важко відповісти
3. Як часто Ви стаєте учасником непорозумінь на роботі?
 - а) це відбувається дуже часто
 - б) періодично опиняюся учасником конфлікту
 - в) іноді доводиться брати участь у конфлікті
 - г) мені вдається уникати конфліктів
 - д) важко відповісти
4. Як Ви вважаєте, наскільки конфлікти, які виникають у Вашій організації, керовані?
 - а) конфлікти повністю піддаються регулюванню
 - б) іноді контролювати конфлікти не вдається
 - в) часто контроль неможливий
 - г) у нашій організації конфлікти практично не керовані
5. Який метод розв'язання конфліктів найбільш популярний у Вашій організації?
 - а) правовий (за допомогою нормативно-правових актів)

- б) організаційний (за рахунок зміни організації роботи)
- в) психологічний (переконання, погрози, маніпуляції)
- г) силовий (застосування фізичного впливу)

6. Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у розв'язанні проблем, що виникли?

	Мають абсолютний вплив	Частково беруть участь у вирішенні	Не беруть участі у вирішенні
Топ керівництво			
Лінійне керівництво			
Співробітники (вказати посаду)			

7. Яка причина, найчастіше, зіштовхує людей один з одним у Вашій організації? (можете вказати 3 основні причини)

- а) боротьба за володіння власністю організації
- б) несправедливий розподіл привілеїв
- в) несправедлива оплата праці
- г) високі амбіції деяких працівників
- д) неправильна організація роботи
- е) дії керівників (зокрема, перевищення повноважень)
- ж) почуття заздрості у працівників один до одного
- з) низький рівень професіоналізму деяких працівників
- і) боротьба за посаду
- к) свій варіант _____

8. Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?

- а) весь час
- б) часто
- в) зрідка
- г) важко відповісти

9. Яка причина була б для Вас підставою для звільнення?

Щиро дякуємо за відповідь!

Додаток Б

**Питання співбесіди до менеджерів структурних підрозділів ПП
«Fanway Logistics»**

1. Чи виникали у вас конфлікти з колегами на роботі?
2. Чи стикалися ви з конфліктами з клієнтами?
3. Чи виникали у вас конфлікти з керівниками відділів?
4. Які причини виникнення конфліктів ви вбачаєте?
5. У чому полягала конфліктна ситуація?
6. Яким чином ви її вирішили?
7. Які методи вирішення конфліктних ситуацій ви вважаєте найбільш оптимальними?
8. Як, на вашу думку, можна запобігти виникненню конфліктів у компанії?