

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н. держ.упр., доцент
Рябець К. А.

(підпис)

« 01 » грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:

студентка групи МОАм 1-24-1.43
Ющенко Євгенія Олексіївна

(підпис)

Науковий керівник:

д.е.н., професорка
Кожем'якіна Світлана Миколаївна

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ
Ющенко Є. О.

Управління конфліктами в організації.

Магістерська робота присвячена теоретичному, аналітичному та практичному дослідженню процесів управління конфліктами в організації та обґрунтуванню напрямів їх удосконалення на прикладі ТОВ «Електромережбуд-7». Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 55 найменувань та трьох додатків, містить 5 рисунків і 4 таблиці; загальний обсяг – 68 сторінки. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади конфліктів: їх сутність, ознаки, класифікацію, моделі та сучасні підходи до управління конфліктами. У другому розділі проведено аналіз стану управління конфліктами в ТОВ «Електромережбуд-7», зокрема організаційно-економічної характеристики підприємства, його структури та фінансових показників за 2022–2024 рр. Визначено чинники виникнення конфліктів і проблеми комунікації. У третьому розділі запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами: удосконалення комунікацій, застосування сучасних інструментів медіації та фасилітації, оптимізація розподілу функцій і відповідальності, запровадження превентивного моніторингу.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, комунікації, медіація, організаційна поведінка, конфліктні моделі, персонал.

ANNOTATION

Yushchenko Y. O.

Conflict Management in an Organization.

The thesis examines theoretical, analytical and practical aspects of conflict management in an organization and proposes recommendations for its improvement based on the case of LLC “Elektromerezhbud-7”. The structure includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of 55 references and three appendices; the paper contains 5 figures and 4 tables, with a total volume of 68 pages. The first chapter presents theoretical and methodological foundations of organizational conflicts, including their essence, characteristics, classification, models and modern approaches to conflict management. The second chapter analyzes the current state of conflict management at LLC “Elektromerezhbud-7”, including its organizational and economic characteristics, structure and financial indicators for 2022–2024. Key conflict factors and communication challenges are identified. The third chapter offers practical recommendations for improving the conflict management system: enhancing communication, applying modern mediation and facilitation tools, optimizing role distribution and introducing preventive monitoring mechanisms.

Keywords: conflict, conflict management, communication, mediation, organizational behavior, conflict models, personnel.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність, характерні ознаки та класифікація конфліктів.....	7
1.2 Моделі конфліктів та сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями.....	15
Висновок до розділу 1.....	20
Розділ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Електромережбуд-7».....	21
2.2 Оцінка наявних методів і підходів до управління конфліктами на підприємстві.....	34
2.3 Аналіз системи управління конфліктами в організації.....	38
Висновок до розділу 2.....	41
Розділ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7».....	43
3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління конфліктами.....	43
3.2 Запровадження сучасних методичних підходів та інструментів управління конфліктами.....	47
Висновок до розділу 3.....	50
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	58
Додаток А Статут ТОВ «Електромережбуд-7»	
Додаток Б Фінансова звітність 2024 року ТОВ «Електромережбуд-7»	
Додаток В Фінансова звітність 2023 року ТОВ «Електромережбуд-7»	

ВСТУП

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається якістю взаємодії між її працівниками, здатністю керівництва забезпечувати сприятливий соціально-психологічний клімат та формувати продуктивні комунікації. У сучасних умовах розвитку економіки, зростання конкуренції, високої динамічності ринку та постійних організаційних змін конфлікти стають невід'ємною складовою будь-якого трудового процесу. Незалежно від масштабу чи специфіки діяльності підприємства, конфліктні ситуації виникають як на міжособистісному, так і на груповому рівнях, що впливає на ефективність управління персоналом, продуктивність праці та загальні результати функціонування організації.

Саме тому управління конфліктами розглядається як важлива складова системи менеджменту, що дозволяє забезпечити стабільність внутрішніх процесів, мінімізувати деструктивні наслідки протиріч та сприяти формуванню гармонійного корпоративного середовища. Актуальність теми посилюється тим, що сучасні підприємства засновані на принципах командної взаємодії, потребують високого рівня психологічної готовності працівників до співпраці, гнучкості та здатності до конструктивного вирішення проблем. Особливо гостро питання управління конфліктами постає у підприємствах, діяльність яких пов'язана з виробничими процесами, технічною координацією та жорстким дотриманням строків виконання робіт, зокрема у будівельно-монтажній сфері.

Підприємство ТОВ «Електромережбуд-7», яке спеціалізується на монтажі та реконструкції електричних мереж, є організацією зі складною структурою виробничих підрозділів та високою залежністю між професійними діями працівників. У таких умовах виникнення конфліктів майже неминуче, особливо на етапах розподілу завдань, взаємодії між бригадами, координації робіт, прийняття управлінських рішень та контролю якості виконання проєктів. Тому

дослідження механізмів, методів і підходів до управління конфліктами на цьому підприємстві є своєчасним та практично значущим.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю удосконалення системи управління персоналом, адаптації сучасних методів менеджменту до умов діяльності підприємства, а також підвищенням важливості психологічних інструментів у забезпеченні ефективної командної роботи. Вивчення особливостей конфліктів, їх причин, типів та наслідків дозволить сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на мінімізацію негативних явищ та підвищення результативності діяльності ТОВ «Електромережбуд-7».

Метою дослідження є розроблення напрямів удосконалення системи управління конфліктами в ТОВ «Електромережбуд-7» з урахуванням сучасних підходів до менеджменту та специфіки функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- узагальнено теоретичні підходи до сутності, ознак і класифікації конфліктів в організації;
- визначено ключові моделі конфліктів та сучасні методи управління конфліктними ситуаціями;
- наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Електромережбуд-7»;
- виявлено особливості та чинники виникнення конфліктів у трудовому колективі підприємства;
- встановлено сильні й слабкі сторони чинної системи управління конфліктами;
- обґрунтовано напрями та механізми вдосконалення системи управління конфліктами;
- розроблено рекомендації щодо практичного впровадження методичних інструментів управління конфліктами.

Об'єкт дослідження: процес управління виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Електромережбуд-7».

Предмет дослідження: методи, моделі та інструменти управління конфліктами, а також їх практичне застосування в умовах підприємства.

Для виконання дослідження використано такі методи:

- аналіз та синтез – для дослідження теоретичних підходів до сутності конфліктів і методів управління ними;
- порівняльний аналіз – для зіставлення моделей конфліктології та методів їх урегулювання;
- системний підхід – для комплексного вивчення діяльності підприємства та виявлення місця конфліктних ситуацій у його управлінській структурі;
- соціологічні методи (опитування, інтерв'ю) – для визначення особливостей взаємодії між працівниками та реальних причин конфліктів;
- графічні та описові методи – для узагальнення результатів дослідження та наочного представлення даних.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів керівництвом ТОВ «Електромережбуд-7» для вдосконалення системи управління персоналом, мінімізації деструктивних конфліктів, підвищення якості взаємодії між структурними підрозділами та поліпшення загального психологічного клімату в організації. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практику роботи підприємства та адаптовані для інших організацій будівельно-монтажної галузі. Результати дослідження також можуть бути використані у навчальному процесі під час вивчення дисциплін, пов'язаних із менеджментом персоналу, конфліктологією та організаційною поведінкою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, характерні ознаки та класифікація конфліктів

Конфлікт є об'єктивним і невід'ємним явищем соціальної взаємодії, яке виникає внаслідок зіткнення різних інтересів, поглядів, потреб або ціннісних орієнтацій учасників спільної діяльності. У сучасній українській науковій традиції конфлікт визначають як «взаємодію суб'єктів, яка ґрунтується на протилежно спрямованих і несумісних інтересах і реалізується у формі протиборства» [1]. Такий підхід підкреслює, що конфлікт не є випадковим чи суто емоційним явищем, а має глибинну соціально-психологічну і організаційну природу.

З позиції конфліктологічного аналізу конфлікт виступає результатом наявності суперечностей, що неминуче виникають у процесі функціонування будь-якої організації. Як зазначає О. Антонова, організаційна діяльність завжди передбачає розподіл ресурсів, відповідальності, повноважень, що створює ґрунт для появи протилежних очікувань та інтересів працівників [2]. Саме тому конфлікт є закономірним елементом розвитку трудового колективу, а не ознакою його дисфункції.

Українські дослідники наголошують, що сутність конфлікту проявляється через усвідомлене протиріччя між сторонами. На думку В. Бочарової, конфлікт стає реальністю тоді, коли обидві сторони усвідомлюють несумісність власних цілей і намагаються подолати або змінити ситуацію на свою користь [3]. Таким чином, конфлікт не зводиться до побутових непорозумінь чи емоційної напруги — він завжди має когнітивний компонент і передбачає рефлексію учасників щодо ситуації.

У наукових роботах Н. Пов'якель підкреслюється, що конфлікт виконує низку важливих функцій у розвитку організації, зокрема стимулює виявлення

проблем, сприяє уточненню організаційних ролей, посилює динаміку комунікацій, формує клімат довіри та відкритості в колективі [4]. Тобто конфлікт може мати не лише деструктивні, але й конструктивні наслідки, забезпечуючи розвиток управлінських рішень і підвищення ефективності взаємодії між працівниками.

Сутність конфлікту в організації розкривається також через його соціальну функцію. Як зазначає І. Петровська, конфлікти часто виступають індикатором системних проблем: неузгодженості управлінських рішень, нечітких посадових інструкцій, неефективних комунікацій, дефіциту ресурсів чи перевантаженості персоналу [5]. У цьому контексті конфлікт дає змогу керівництву своєчасно виявити дисфункції та здійснити організаційні корективи.

Досить важливим аспектом сутності конфлікту є його потенціал як механізму інноваційного розвитку. На думку Л. Орбан-Лембрик, конструктивно врегульовані конфлікти сприяють появі нових управлінських підходів, професійному зростанню працівників, підвищують якість рішень та адаптивність організації до змін [6]. Тому конфлікт може бути розглянутий як позитивний фактор, якщо організація володіє ефективними методами його попередження та регулювання.

Сутність конфлікту полягає у протиріччі, що виникає між суб'єктами організаційної взаємодії та проявляється у формі протиборства, спрямованого на досягнення взаємовиключних цілей. Конфлікт є природною складовою соціальних і управлінських процесів, а його наслідки залежать насамперед від того, наскільки ефективно організація володіє інструментами управління ним.

Конфлікт як соціально-психологічне та управлінське явище має низку характерних ознак, що дозволяють не лише ідентифікувати його появу, а й надалі здійснювати ефективне управління процесом його перебігу в організаціях. Науковці підкреслюють, що конфлікт не є випадковою або хаотичною подією — він виникає за наявності певних структурних передумов,

психологічних чинників, інтересів і суперечностей, що набувають відкритої форми протиборства між сторонами [1; 2].

Однією з базових ознак конфлікту є наявність двох чи більше сторін, між якими існує об'єктивна або суб'єктивна несумісність їхніх інтересів, очікувань, цілей чи способів досягнення результату [3]. У менеджменті часто йдеться про різний доступ до ресурсів, розбіжності в мотивації, владі та ролях у структурі організації [4]. Чим більшою є важливість зіткнення інтересів для учасників, тим вищою є інтенсивність конфлікту.

Конфлікт виникає лише тоді, коли сторони усвідомлюють наявність протиріччя, надають йому значення й вважають його таким, що потребує захисту або відстоювання позиції [5]. Наявність суперечності без її усвідомлення створює лише передконфліктний стан. Як зазначає О. Донченко, конфлікт активізується у момент переходу від неусвідомленої напруги до чіткої ідентифікації проблеми та пошуку відповідних способів реагування [6].

Для конфлікту характерним є емоційне забарвлення взаємодії: напруга, стрес, роздратування, тривога або обурення [7]. Емоційний компонент може як пришвидшити ескалацію конфлікту, так і ускладнити його врегулювання. В організаціях емоційна напруга проявляється у зниженні якості взаємодії, небажанні співпрацювати, зниженні продуктивності, зростанні ригідності позицій.

Конфлікт обов'язково має поведінковий вимір, адже лише внутрішнє переживання суперечності ще не становить конфлікту. Поведінкові прояви можуть включати вербальні суперечки, пасивно-агресивну поведінку, блокування дій опонента, конкуренцію або відкриту боротьбу за ресурси чи вплив [8]. В організаціях це може бути ігнорування рішень, демотивація, протидія інноваціям, саботаж або надмірна конкуренція між підрозділами.

Кожний конфлікт має певну структуру: учасників, предмет, причини, мотиви, форми прояву та наслідки. Він розвивається у вигляді процесу:

1. виникнення передумов
2. усвідомлення суперечності

3. ескалація
4. фаза піку
5. завершення та наслідки

Така структурно-процесуальна природа дозволяє менеджерам прогнозувати розвиток конфліктних ситуацій та обирати відповідні способи управління.

Предмет конфлікту — це те, навколо чого виникає протиріччя. Він може бути матеріальним (ресурси, доступ до інформації, винагорода), процедурним (правила, розподіл повноважень), або психологічним (неприйняття стилю поведінки, цінностей) [10]. Від коректного визначення предмета залежить ефективність врегулювання, оскільки нерозуміння справжніх причин часто призводить до повторних або «прихованих» конфліктів.

У конфлікті сторони зазвичай перебувають у певній залежності одна від одної: спільна робота, розподіл функцій, командні завдання або необхідність взаємодії в межах єдиної структури. Ця міжзалежність може як сприяти співпраці, так і загострювати конфлікти, особливо коли система стимулів, відповідальності або комунікацій побудована неефективно [11].

Конфлікти не виникають у вакуумі — вони пов'язані з особливостями організаційної культури, стилю керівництва, системи комунікацій і групових норм. Установлено, що підприємства з авторитарним стилем управління або високою ієрархічністю частіше стикаються з вертикальними та деструктивними конфліктами [12].

Таблиця 1.1

Характерні ознаки конфлікту в організації

Ознака	Зміст	Управлінське значення
Наявність сторін та протилежних інтересів	сторони мають суперечливі цілі або ресурси	допомагає визначити структуру конфлікту та розподіл сил
Усвідомлення суперечності	сторони розуміють важливість проблеми	дозволяє відрізнити конфлікт від передконфліктної ситуації
Емоційне напруження	психоемоційні реакції, що супроводжують протидію	дає змогу прогнозувати ескалацію або потребу в медіації
Поведінкові прояви	дії опору, конкуренція, вербальні суперечки	дозволяє оцінити тип і стадію конфлікту

Продовження табл. 1.1

Структурна визначеність	причини, предмет, учасники, динаміка	полегшує вибір методів управління
Предмет конфлікту	об'єкт, навколо якого виникла суперечність	визначає стратегію врегулювання
Взаємозалежність сторін	необхідність взаємодії	формує межі перегляду рішень
Соціально-організаційний контекст	культура, стиль керівництва, норми	дозволяє оцінити потенціал повторних конфліктів

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Після узагальнення характерних ознак конфлікту, наведених у таблиці 1.1, варто підкреслити, що кожна з них не існує ізольовано, а проявляється у комплексі, формуючи специфічний феномен соціальної взаємодії. У науковій літературі наголошується, що сукупність цих ознак дозволяє не лише діагностувати наявність конфліктної ситуації, але й зрозуміти її природу, динаміку та потенційні наслідки для організації [1; 3]. Саме поєднання когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів робить конфлікт складним управлінським явищем, яке потребує системного підходу.

Суттєвим аспектом є те, що конфлікт завжди має соціальний вимір, оскільки його суб'єкти взаємодіють у певному організаційному середовищі, яке впливає на форму і силу прояву суперечності. Організаційна культура, стиль керівництва, система комунікацій, формальні та неформальні норми здатні як зменшувати, так і посилювати конфліктний потенціал колективу [12]. У середовищі з низьким рівнем довіри, нечітким розподілом ролей або непрозорими процедурами ухвалення рішень конфлікти часто мають затяжний та деструктивний характер.

Важливо відзначити, що емоційне напруження, притаманне конфліктам, є не лише їх наслідком, а й каталізатором подальшої ескалації. Як підкреслює Л. Карамушка, за високого рівня емоційності сторони втрачають здатність до конструктивної комунікації, що ускладнює пошук раціональних рішень і сприяє переходу конфлікту на міжособистісний рівень, навіть якщо його первинним предметом були процедурні чи ресурсні суперечності [5].

Не менш значущою ознакою є предмет конфлікту, який виступає центральним елементом у системі управління ним. Коректна ідентифікація предмета дозволяє уникнути типових помилок, коли управляють лише зовнішніми проявами конфлікту, але не торкаються його глибинних причин. Нерозв'язаний предмет суперечності часто формує приховані або відкладені конфлікти, що проявляються у вигляді підвищеної напруги чи пасивного опору [10].

Окрему увагу варто приділити взаємозалежності сторін, яка є невід'ємною характеристикою організаційного конфлікту. Взаємозалежність формує обмеження для вибору стратегій протистояння, оскільки сторони не можуть повністю уникнути взаємодії через вимоги технологічних процесів або організаційної структури. Це підсилює потребу у пошуку компромісів і конструктивних форм врегулювання суперечностей [11].

Характерні ознаки конфлікту формують цілісну систему, що визначає його зміст, природу та специфіку прояву в організаційному середовищі. Їх комплексний аналіз є необхідним етапом для розробки ефективних механізмів управління конфліктами, що забезпечують не лише вирішення протиріч, а й підвищення рівня організаційного розвитку, зміцнення корпоративної культури та поліпшення взаємодії між учасниками управлінського процесу.

Класифікація конфліктів відіграє важливу роль у дослідженні природи та специфіки конфліктних процесів в організації. Чітке визначення виду конфлікту є необхідною умовою для вибору адекватних методів управління ним. У наукових працях українських дослідників наголошується, що класифікація конфліктів здійснюється за низкою критеріїв, які відображають різні аспекти протиріч — від змісту до рівнів соціальної взаємодії [1; 3; 4].

Конфлікти можуть відрізнятися за своїм предметом, рівнем структурованості, кількістю учасників, часом протікання, формою прояву та наслідками. Такий підхід дозволяє всебічно зрозуміти динаміку конфліктних процесів у трудовому колективі та визначити ресурси й механізми, необхідні для їх конструктивного вирішення [5].

Нижче наведено найпоширеніші класифікаційні ознаки конфліктів у сучасній українській конфліктології.

Таблиця 1.2

Класифікація конфліктів в організації

Класифікаційна ознака	Види конфліктів	Характеристика
За рівнем соціальної взаємодії	міжособистісні	конфлікти між окремими працівниками, що виникають через несумісність характерів, комунікативних стилів, інтересів або ролей.
	міжгрупові	протистояння між структурними підрозділами, робочими групами або формальними й неформальними об'єднаннями персоналу.
	внутрішньо-особистісні	конфлікти, що виникають у свідомості людини між її ролями, цінностями або вимогами до діяльності.
За предметом конфлікту	ресурсні	викликані нестачею матеріальних, фінансових чи кадрових ресурсів.
	структурні	пов'язані з нечітким розподілом повноважень, відповідальності, посадових обов'язків.
	комунікативні	виникають через перекручення, затримку або недостатність інформації.
	ціннісні	ґрунтуються на розбіжностях у переконаннях, нормах, культурних та етичних орієнтирах працівників.
За формою прояву	відкриті	характеризуються явним виявленням конфлікту через суперечки, протистояння, відкриту боротьбу.
	приховані	конфлікти, що не мають відкритого вербального прояву; існують у формі напруження, інтриг, саботажу.
За тривалістю	короткочасні	швидко виникають і швидко вирішуються, зазвичай стосуються поточних робочих питань.
	затяжні	мають довготривалий характер, часто пов'язані з глибинними проблемами організації.
За наслідками	конструктивні	сприяють розвитку, вдосконаленню комунікацій та пошуку нових рішень.
	деструктивні	призводять до погіршення мікроклімату, зниження продуктивності та зростання напруги.
За джерелами виникнення	об'єктивні	викликані незалежними від волі людей чинниками (обмежені ресурси, умови праці).
	суб'єктивні	зумовлені індивідуальними особливостями учасників конфлікту, емоціями, темпераментом.
За способом вирішення	формалізовані	врегульовуються за допомогою офіційних процедур, наказів, нормативних актів.
	неформальні	вирішуються через переговори, посередництво, особисті домовленості.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5]

Класифікація конфліктів, представлена у таблиці 1.2, відображає багатовимірну природу конфліктних процесів в організації. Важливим є те, що кожен критерій класифікації дозволяє по-своєму розкрити сутність конфлікту

та зрозуміти механізми його розвитку. Зокрема, поділ конфліктів за рівнем соціальної взаємодії дає можливість визначити масштаби протиріч: чи стосуються вони окремих працівників, чи охоплюють більші організаційні структури. Як зазначає Н. Пов'якель, міжособистісні конфлікти є найпоширенішими у трудових колективах, проте саме міжгрупові конфлікти мають найбільш серйозні наслідки для організації, оскільки вони впливають на загальний стан комунікацій і розподіл влади [4].

Поділ конфліктів за предметом є одним із ключових, оскільки дозволяє встановити першопричину суперечності. На думку В. Бочарової, ресурсні конфлікти виникають найчастіше у періоди організаційних змін або економічних обмежень, тоді як структурні конфлікти свідчать про недосконалість внутрішніх процедур та управлінських рішень [3]. Комунікативні конфлікти, своєю чергою, найчастіше пов'язані з неточною або перекрученою інформацією, що підтверджується даними досліджень Л. Карамушки [5].

Ознака «форма прояву» є надзвичайно важливою для практики управління конфліктами. Відкриті конфлікти зазвичай легше діагностувати та аналізувати, тоді як приховані конфлікти є значно небезпечнішими, оскільки тривалий час можуть залишатися непоміченими, поступово підриваючи довіру та підвищуючи рівень напруженості в колективі. О. Антонова наголошує, що приховані конфлікти часто виявляються лише через непрямі поведінкові маркери — зниження активності, пасивний опір чи емоційну відстороненість працівників [2].

Класифікація конфліктів за тривалістю та наслідками дозволяє оцінити їхній потенційний вплив на організацію. Конструктивні конфлікти нерідко сприяють інноваційним рішенням, покращенню роботи команди та підвищенню якості управлінських рішень. Натомість деструктивні конфлікти призводять до погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів та значних втрат у продуктивності праці [6].

Класифікація конфліктів виступає важливим інструментом наукового аналізу та практичного управління. Її застосування дозволяє керівникам і фахівцям з управління персоналом глибше зрозуміти природу конфліктних процесів, прогнозувати розвиток ситуації та обирати найбільш ефективні методи попередження й врегулювання конфліктів в організації.

1.2. Моделі конфліктів та сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями

Ефективне управління конфліктами в організації неможливе без ґрунтового розуміння їхньої природи, структури та механізмів виникнення [14; 15; 16]. Наукові моделі конфліктів дозволяють описати ключові елементи конфліктної взаємодії, пояснити чинники ескалації чи деескалації, а також визначити оптимальні інструменти впливу менеджера [17; 18]. У сучасній конфліктології сформувалося кілька базових моделей, які використовуються у психології, менеджменті, соціології та організаційних науках [19]. Кожна з них відображає певний аспект конфлікту — від структурних диспропорцій і суперечностей інтересів до психологічних станів і поведінкових стратегій учасників [14; 15].

Класична (структурна) модель підкреслює об'єктивні передумови конфліктів: нерівний розподіл ролей, влади, ресурсів, інформації [14]. Згідно з цією моделлю, конфлікт є закономірним наслідком структурних протиріч у соціальній чи організаційній системі. Ключову увагу в ній приділено позиційним зіткненням, боротьбі за вплив та обмеженим організаційним ресурсам [15]. Це одна з найдавніших моделей конфлікту, що походить від робіт М. Вебера та Р. Дарендорфа, але активно використовується і в сучасних українських дослідженнях [16; 17].

Функціональна модель конфлікту переносить акцент на конструктивні аспекти конфліктної взаємодії [16]. Л. Козер стверджував, що конфлікт може сприяти розвитку групи, оновленню норм, зростанню згуртованості та

адаптивності системи [14]. Для організацій конфлікт у такій моделі — це не загроза, а ресурс, що дозволяє виявити приховані проблеми, підвищити якість управлінських рішень та сприяти інноваціям [15; 18].

Процесуальна модель розглядає конфлікт як динамічний процес, що має чіткі фази: виникнення суперечності, усвідомлення конфлікту, ескалація, кульмінація, розв’язання та післяконфліктний відновлювальний етап [16; 19]. Ця модель є важливою для управлінців, оскільки дозволяє визначити момент оптимального втручання, прогнозувати поведінку сторін та обирати відповідні методи регуляції [14].

Психологічна модель акцентує особистісні чинники — емоційні стани, мотиваційні установки, рівень тривожності, індивідуальний стиль поведінки, цінності та переконання [17; 18]. У її центрі — внутрішні суперечності особистості, суб’єктивне сприйняття ситуації та міжособистісні відносини. Ця модель особливо важлива в роботі керівника з персоналом, оскільки дозволяє побачити конфлікт «зсередини» — як результат різних типів характеру, стилів мислення та реакцій на стрес [16; 19].

Системна модель аналізує конфлікт як елемент складної соціальної чи організаційної системи [15; 17]. Вона враховує взаємозалежність підсистем, циркуляцію інформації, зворотні зв’язки та вплив середовища [14; 18]. Конфлікт у такій моделі — це не ізольований інцидент, а частина цілісної мережі взаємодій, яка дозволяє підтримувати динамічну рівновагу [16; 19]. Системна модель ефективна у великих організаціях, де конфлікти пов’язані зі структурою комунікацій, організаційною культурою та зовнішніми умовами [14; 15].

У науковій літературі також виділяють модель конструктивної трансформації конфлікту, яка базується на принципах медіації, фасилітації та переговорних стратегій «виграти–виграти» [17; 18; 19]. Цей підхід вважається сучасним і ґрунтується на переконанні, що конфлікт може бути трансформований у співпрацю за умови правильного управління інтересами сторін, прозорих комунікацій та професійного посередництва [16; 18].

Щоб порівняти специфіку різних моделей, доцільно узагальнити їх ключові ознаки у вигляді таблиці.

Таблиця 1.3

Основні моделі конфліктів та їх характеристики

Модель конфлікту	Характерні ознаки	Ключові автори та наукова база	Сфера застосування
Структурна (класична)	нерівність ресурсів і влади; суперечності між ролями; боротьба за вплив; конфлікти між групами	Р. Дарендорф, М. Вебер, сучасні українські дослідження організаційних структур	організації з ієрархічною структурою, державні установи
Функціональна	конфлікт має конструктивний потенціал; сприяє змінам; виявляє проблеми; стимулює інновації	Л. Козер, сучасні соціологічні та управлінські підходи	управління персоналом; інноваційні підприємства; команди
Процесуальна	конфлікт проходить стадії: передконфлікт, інцидент, ескалація, кульмінація, розв'язання, післяконфлікт	М. Дойч, оцінка стадій конфлікту в менеджменті	управлінські рішення; HR-процеси; медіація
Психологічна	емоційні реакції; індивідуальні відмінності; мотивація; внутрішні суперечності; суб'єктивне сприйняття	К. Левін, сучасна українська психологія конфліктів	міжособистісні відносини; робота з персоналом; психодіагностика
Системна	конфлікт як частина складної системи; зворотні зв'язки; вплив середовища; мережеві взаємодії	системна теорія, менеджмент складних систем	великі підприємства; корпорації; організаційні зміни
Модель конструктивної трансформації	орієнтація на інтереси; стратегії «виграти–виграти»; медіація; фасилітація; переговори	Дж. Бертон, сучасні моделі ADR	переговори; вирішення трудових конфліктів; проєктний менеджмент

Джерело: розроблено автором на основі джерела [16]

Узагальнення моделей конфліктів дає змогу побачити, що сучасний підхід до вивчення конфліктів є багатовимірним і комплексним. Жодна модель не здатна повністю описати всі можливі аспекти конфліктної взаємодії, проте кожна з них розкриває певний ракурс, що є важливим для управління. Саме тому на практиці менеджери комбінують елементи різних моделей: структурний аналіз причин поєднується з психологічним розумінням мотивів

співробітників, а процесуальна модель використовується для вибору моменту втручання чи застосування переговорних технік.

Сучасні підходи до управління конфліктами наголошують не лише на розв'язанні конфлікту, але й на його трансформації, перетворенні суперечностей на можливості для розвитку. Це відповідає стратегічним цілям управління персоналом, які передбачають формування партнерської культури, підвищення ефективності комунікацій та створення безпечного психологічного середовища для працівників.

Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями акцентують увагу не лише на усуненні конфліктів, а на їх конструктивному перетворенні у ресурс для організації [14; 15; 16]. В умовах динамічного розвитку підприємств та постійних змін у соціально-економічному середовищі конфлікти стають неминучими. Тому управління ними потребує комплексного підходу, який включає психологічні, організаційні та стратегічні аспекти [17; 18].

До основних сучасних підходів належать превентивний, стратегічний, психологічний, системний та трансформаційний. Превентивний підхід передбачає запобігання конфліктам на ранніх стадіях через чітке визначення ролей, обов'язків, прозорі механізми розподілу ресурсів та ефективну комунікацію [19]. Стратегічний підхід полягає у цілеспрямованому управлінні конфліктом керівником або HR-фахівцем із використанням переговорів, медіації та стратегій «виграти–виграти» [14; 15].

Психологічний підхід фокусується на індивідуальних особливостях учасників конфлікту, їхніх мотиваційних установках, стилі поведінки та емоційному стані, використовуючи коучинг, консультування та тренінги для розвитку комунікативних навичок [16; 17]. Системний підхід розглядає конфлікт як частину цілісної організаційної системи, що включає підсистеми, інформаційні потоки, зворотні зв'язки та взаємодію з зовнішнім середовищем [18; 19]. Трансформаційний підхід спирається на принципи медіації, фасилітації та переговорів, дозволяючи перетворити конфлікт на механізм розвитку командної взаємодії та організаційної культури [14; 16].

Застосування комплексного підходу дозволяє ефективно управляти конфліктами, прогнозувати їхні наслідки та використовувати їх для підвищення ефективності організації. В українській практиці поєднання превентивних заходів із психологічною підтримкою, системним аналізом та медіацією підтверджує свою ефективність у зниженні емоційної напруженості та підвищенні продуктивності праці [15; 17; 18].

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до управління конфліктами

Підхід	Основні характеристики	Методи та інструменти	Ефект для організації
Превентивний	запобігання конфліктам на ранніх стадіях	чіткий розподіл ролей, обов'язків; прозорі процедури; регулярні наради	зменшення ескалації, підтримка позитивного мікроклімату
Стратегічний	цілеспрямоване управління конфліктом	переговори, медіація, стратегії «виграти–виграти»	оптимальне вирішення конфліктів, баланс інтересів
Психологічний	фокус на індивідуальні особливості учасників	коучинг, консультування, тренінги	підвищення мотивації, зменшення емоційної напруженості
Системний	конфлікт як елемент організаційної системи	аналіз процесів, підсистем, інформаційних потоків	виявлення прихованих джерел конфліктів, підвищення ефективності
Трансформаційний	використання конфлікту для розвитку	медіація, фасилітація, командні сесії	покращення комунікацій, розвиток лідерства, зміцнення команди

Джерело: розроблено автором на основі джерела [18]

Після таблиці слід зазначити, що сучасні підходи до управління конфліктами орієнтовані на інтеграцію стратегічних, психологічних та організаційних засобів. Використання цих методів дозволяє не лише мінімізувати ризики та негативні наслідки, а й підвищувати рівень командної взаємодії, ефективність прийняття рішень та адаптивність організації. В умовах сучасного українського бізнес-середовища така інтеграція стає ключовим фактором успішного управління персоналом та розвитку корпоративної культури [15; 17; 18].

Висновок до розділу 1

У ході теоретичного аналізу сутності конфліктів, їхніх характеристик, моделей та сучасних підходів до управління було встановлено, що конфлікт у організації є неunikненим явищем, яке має як негативні, так і потенційно позитивні наслідки. Його природа визначається як об'єктивними структурними чинниками, так і суб'єктивними психологічними особливостями учасників [14; 15].

Характерні ознаки конфлікту, серед яких суперечності інтересів, обмежені ресурси, емоційна напруженість та взаємні протиріччя, дозволяють керівникам і фахівцям з HR своєчасно виявляти потенційні проблеми та обирати адекватні стратегії впливу [16; 17]. Класифікація конфліктів за структурними, функціональними, психологічними та системними моделями дає змогу оцінювати їх комплексно та прогнозувати наслідки для організації [14; 18; 19].

Сучасні підходи до управління конфліктними ситуаціями базуються на інтеграції превентивних, стратегічних, психологічних, системних та трансформаційних методів. Вони дозволяють не лише зменшувати негативний вплив конфліктів, а й використовувати їх як ресурс для розвитку організаційної культури, підвищення ефективності командної роботи та прийняття оптимальних управлінських рішень [14; 15; 16; 17; 18].

Отже, теоретичне вивчення сутності конфліктів, їхніх моделей та сучасних підходів до управління створює міцну основу для практичного аналізу конфліктних ситуацій на конкретному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

В ТОВ «ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7» є діючою юридичною особою, створеною та функціонуючою відповідно до законодавства України. Підприємство зареєстровано 14 березня 2005 року, що свідчить про його понад 20-річний досвід роботи на ринку інженерно-будівельних та проєктних послуг. За цей час організація сформувала стабільну репутацію надійного виконавця робіт у сфері архітектурного проєктування, електромонтажу та допоміжної будівельно-ремонтної діяльності.

Повне найменування юридичної особи — ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7», скорочена назва — ТОВ «Електромережбуд-7».

Підприємство має статус зареєстрованої юридичної особи (актуально на 15.11.2025) та перебуває у відкритому реєстрі ЄДР як активне суб'єкт господарювання.

ТОВ «Електромережбуд-7» здійснює свою діяльність на підставі власного Статуту, затвердженого засновником, який визначає структуру управління, компетенцію органів управління, порядок розподілу прибутку підприємства та інші ключові організаційні положення (див. Додаток А – Статут підприємства). Форма власності — приватна, організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління, оперативність прийняття рішень і можливість ефективного розподілу відповідальності між учасниками.

Статутний капітал підприємства становить 26 200,00 грн, що повністю сформований єдиним засновником. Наявність повного формування капіталу

підтверджує належне виконання засновником вимог корпоративного законодавства.

Єдиним засновником і кінцевим бенефіціарним власником підприємства є Коваленко Альона Сергіївна, частка якої у статутному капіталі становить 100 %. Вона здійснює прямий вирішальний вплив на діяльність підприємства, що підкреслює прозорість структури власності та відсутність прихованих форм контролю.

Поточне оперативне управління здійснює директор Кравець Олександр Володимирович, який очолює підприємство з 01.02.2011 року. Наявність багаторічного безперервного керівництва свідчить про стабільність управлінських процесів і сталість кадрового складу на ключових управлінських позиціях. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, функції яких виконує власник.

Підприємство має затверджену та подану структуру власності, що відповідає вимогам законодавства України (актуальна на 31.07.2024 р.).

Юридична адреса ТОВ «Електромережбуд-7»: 08129, Київська область, Бучанський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Черкаська, будинок 26.

Контактні дані:

- E-mail: elektromeregbud-7@ukr.net
- Телефон: +38 (067) 649-37-53

Розташування підприємства у передмісті Києва створює конкурентну транспортно-логістичну перевагу, забезпечуючи оперативний доступ до замовників та будівельних майданчиків столиці й Київської області.

Основним видом діяльності ТОВ «Електромережбуд-7» відповідно до КВЕД є:

71.11 — Діяльність у сфері архітектури.

Цей напрям охоплює розроблення архітектурних проєктів, комплексне проектування будівель та споруд, розробку технічної документації та консультаційний супровід будівельних процесів.

Крім основного виду діяльності, підприємство здійснює низку суміжних видів робіт, що дозволяють забезпечити комплексний підхід до реалізації інфраструктурних та будівельно-монтажних проєктів:

- 43.21 — Електромонтажні роботи

Виконання монтажу внутрішніх та зовнішніх електричних мереж, підключення електрообладнання, встановлення силових та низьковольтних систем.

- 46.13 — Посередництво у торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та санітарно-технічними виробами

Діяльність, пов'язана з постачанням матеріалів і комплектуючих для виконання будівельно-ремонтних робіт.

Завдяки такому поєднанню різнопрофільних напрямів підприємство може виконувати роботи різної складності — від розробки проєктів до реалізації монтажних і будівельно-інженерних послуг.

У своїй діяльності ТОВ «Електромережбуд-7» використовує класичну лінійно-функціональну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та ефективну координацію робіт. Основні структурні компоненти підприємства включають:

- адміністративно-управлінський апарат (директор, бухгалтерія, відділ діловодства);
- проєктно-архітектурний відділ;
- виробничо-монтажні бригади;
- логістично-матеріальний відділ (закупівлі та постачання);
- відділ охорони праці та технічного контролю.

Організаційна структура ТОВ «Електромережбуд-7» сформована відповідно до специфіки діяльності підприємства, обсягів виконуваних робіт та необхідності ефективної координації між різними функціональними підрозділами. Вона забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, визначення відповідальних осіб та оптимізацію комунікаційних зв'язків між керівництвом, технічними спеціалістами та виробничими бригадами.

Структура побудована за принципом вертикальної підпорядкованості, де кожен структурний елемент виконує визначені функції та несе відповідальність за реалізацію конкретних виробничих, проєктних або адміністративних завдань.

Для підвищення оперативності управлінських рішень на підприємстві створено спеціалізовані відділи, що забезпечують комплексність робіт: від організації проєктних рішень до здійснення монтажних та електротехнічних робіт. Така модель управління дозволяє швидко реагувати на зміну виробничих умов, забезпечує контроль якості, оптимізує розподіл матеріалів і ресурсів та мінімізує ризики, пов'язані з реалізацією технічно складних об'єктів.

Узагальнена організаційна модель відображена на рисунку 2.1, який демонструє взаємозв'язки між ключовими структурними підрозділами підприємства, вертикаль відповідальності та логіку управління виробничими процесами.



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Електромерешбуд-7»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Наведена організаційна структура чітко демонструє розподіл функціональних повноважень між підрозділами підприємства та дозволяє забезпечити комплексність виконання електромонтажних, проєктних та

супутніх робіт. Директор підприємства здійснює загальне стратегічне керівництво, координує діяльність підрозділів та контролює дотримання встановлених стандартів якості, строків виконання замовлень і техніко-будівельних норм.

Адміністративно-управлінські служби забезпечують організацію комунікацій, ведення документації, юридичний супровід та фінансово-економічний контроль. Проектний відділ виконує розробку інженерних рішень, технічної документації та займається погодженням проєктів з відповідними контролюючими органами. Виробничо-монтажні бригади здійснюють виконання основного комплексу робіт на об'єктах — від підготовки інженерних мереж до фінального монтажу електротехнічних систем.

Функціонування логістично-матеріального відділу забезпечує своєчасне постачання матеріалів, обладнання та інструментів, що є критично важливим для безперебійної роботи монтажних бригад. Окремою складовою є служба охорони праці, яка контролює дотримання вимог техніки безпеки та здійснює профілактику виробничих ризиків.

Організаційна структура підприємства є комплексною та орієнтованою на ефективну реалізацію робіт різної складності. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, забезпечує раціональний розподіл ресурсів та формує підґрунтя для подальшого розвитку підприємства.

Наявність архітектурного і монтажного підрозділів у межах однієї юридичної особи дозволяє підприємству працювати за принципом «єдиного вікна», забезпечуючи комплексність і високу якість робіт.

За більш ніж двадцять років роботи підприємство сформувало стійкі партнерські відносини з будівельними компаніями, органами місцевого самоврядування, інфраструктурними підприємствами, комерційними замовниками. Компанія спеціалізується на виконанні проєктів у сфері будівництва та реконструкції житлових, адміністративних і промислових об'єктів, що потребують високого рівня електротехнічної інфраструктури.

ТОВ «Електромережбуд-7» є учасником численних тендерних закупівель, що відзначено в системі Prozorro, що додатково підтверджує її конкурентоспроможність та офіційний досвід роботи з державними структурами.

Факторами економічної стійкості підприємства є:

- диверсифікована діяльність у сфері архітектурних робіт, електромонтажу та посередництва;
- наявність постійного керівника та стабільна структура власності;
- конкурентне розташування у Київському регіоні;
- високий рівень спеціалізації у сфері інженерних робіт;
- довготривала історія діяльності, що підвищує довіру партнерів і замовників.

Фінансовий стан підприємства за 2022–2024 роки за даними Балансу (Форма № 1-м) характеризується значними структурними та динамічними змінами, які суттєво впливають на оцінку його платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості. Проведення вертикального й горизонтального аналізу дозволяє глибше оцінити тенденції формування активів і пасивів, визначити ключові причини зменшення або збільшення ресурсного потенціалу підприємства, а також виявити зміни у джерелах фінансування.

Структура активів демонструє домінування оборотних активів, частка яких у всі аналізовані роки перевищує 97 %, що є характерним для підприємств із високою операційною активністю, коротким операційним циклом і значною часткою оборотного капіталу. У 2023 році спостерігається зростання необоротних активів у понад 20 разів порівняно з 2022 роком, що свідчить про активізацію інвестиційних процесів — збільшення незавершених капітальних інвестицій та оновлення основних засобів. Однак у 2024 році необоротні активи скорочуються, що може бути наслідком завершення проєктів, часткової ліквідації або переоцінки необоротного майна.

Оборотні активи демонструють суттєве зростання у 2023 році (+10,8 %), проте у 2024 році їхня вартість різко зменшується на 37,23 %. Основними

причинами є: скорочення дебіторської заборгованості, зменшення інших оборотних активів майже на 90 % та різкий спад іншої поточної дебіторської заборгованості. Водночас позитивним моментом є збільшення грошових коштів і їх еквівалентів у 2024 році на 77,95 %, що частково компенсує падіння інших оборотних статей.

У структурі пасивів домінуюче місце займають поточні зобов'язання — понад 97 % у 2022–2024 роках. Це свідчить про високий рівень залежності підприємства від зовнішніх кредиторів та обмеженість власного капіталу. Незважаючи на певне зростання власного капіталу у 2023 та 2024 роках, його рівень залишається дуже низьким і не здатен забезпечити належну фінансову автономність підприємства.

Загалом баланс підприємства у 2024 році демонструє суттєве скорочення загальної валюти — на 35,57 %, що свідчить про зменшення масштабів діяльності, зниження обсягів активів та можливе погіршення оборотності капіталу.

За результатами проведеного вертикального та горизонтального аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства протягом 2022–2024 років зазнав значних змін, причому тенденції 2024 року мають переважно негативний характер.

У частині активів у 2022–2023 роках відбулося нарощення як оборотних, так і необоротних активів, що могло бути результатом розширення діяльності, реалізації інвестиційних проєктів, накопичення дебіторської заборгованості та збільшення запасів. Проте у 2024 році підприємство зіштовхнулося зі значним скороченням активів — насамперед через падіння обсягів дебіторської заборгованості, майже повну ліквідацію інших оборотних активів і зменшення поточної дебіторської заборгованості. Таке скорочення може свідчити як про покращення дисципліни розрахунків, так і про зниження обсягів виробництва або продажів.

Таблиця 2.1

Вертикальний і горизонтальний аналіз статей балансу підприємства за 2022–2024 рр.

Актив	2022	Питома вага, %	2023	Питома вага, %	2024	Питома вага, %	Абсолютне відхилення, тис. грн 2024/2022	Відносне відхилення, % 2024/2022
I, Необоротні активи								
Нематеріальні активи								
Первісна вартість	0,30	0,00	0,30	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Накопичена амортизація	0,30	0,00	0,30	0,00	0,30	0,00	0,00	0,00
Незавершені капітальні інвестиції	56,10	0,08	1267,60	1,57	-			
Основні засоби	4,40	0,01	39,00	0,05	1227,10	2,65	1222,70	27788,64
Первісна вартість	56,60	0,08	111,50	0,14	1577,40	3,40	1520,80	2686,93
Знос	52,20	0,07	72,50	0,09	350,30	0,76	298,10	571,07
Усього за розділом I "Необоротні активи"	60,50	0,08	1306,60	1,62	1227,10	2,65	1166,60	1928,26
II, Оборотні активи								
Запаси	8576,30	11,93	7905,70	9,77	12446,30	26,87	3870,00	45,12
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28506,60	39,64	27747,60	34,30	15099,60	32,59	-13407,00	-47,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	92,30	0,13	3720,00	4,60	932,90	2,01	840,60	910,73
Інша поточна дебіторська заборгованість	4809,20	6,69	4809,20	5,94	63,10	0,14	-4746,10	-98,69
Гроші та їх еквіваленти	8025,70	11,16	8025,70	9,92	14281,40	30,83	6255,70	77,95
Інші оборотні активи	21836,90	30,37	27383,40	33,85	2277,80	4,92	-19559,10	-89,57
Усього за розділом II "Оборотні активи"	71847,00	99,92	79591,60	98,38	45101,10	97,35	-26745,90	-37,23
Баланс (Усього активів)	71907,50	100,00	80898,20	100,00	46328,20	100,00	-25579,30	-35,57
Пасив								
I, Власний капітал								
Зареєстрований (пайовий) капітал	26,20	0,04	26,20	0,03	26,20	0,06	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	543,30	0,76	1138,70	1,41	1289,60	2,78	746,30	137,36

Усього за розділом I "Власний капітал"	569,50	0,79	1164,90	1,44	1315,80	2,84	746,30	131,04
III, Поточні зобов'язання і забезпечення								
Поточна кредиторська заборгованість за:								
Товари, роботи, послуги	41061,30	57,10	48049,20	59,39	44903,90	96,93	3842,60	9,36
Розрахунками з бюджетом	0,10	0,00	0,80	0,00	4,70	0,01	4,60	4600,00
Розрахунками зі страхування	49,10	0,07	0,10	0,00	-			
Інші поточні зобов'язання	30190,00	41,98	31683,20	39,16	103,80	0,22	-30086,20	-99,66
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	71338,00	99,21	79733,30	98,56	45012,40	97,16	-26325,60	-36,90
Баланс (Усього пасивів)	71907,50	100,00	80898,20	100,00	46328,20	100,00	-25579,30	-35,57

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В

Обсяг власного капіталу зростає, але його питома вага залишається дуже низькою (до 2,84 % у 2024 році), що вказує на високі ризики та залежність підприємства від позикових джерел. Поточні зобов'язання становлять майже всю валюту балансу, а у 2024 році їх скорочення відбувається паралельно зі зменшенням активів, що демонструє загальне зниження операційної активності.

Загалом підсумки аналізу свідчать про погіршення фінансової стійкості підприємства у 2024 році, зменшення його потенціалу для самофінансування, а також про необхідність перегляду політики управління оборотними активами та кредиторською заборгованістю. Підприємству доцільно зосередитися на підвищенні рентабельності, оптимізації витрат, раціональному управлінні запасами та дебіторською заборгованістю з метою покращення ліквідності та стабільності в майбутньому.

Фінансові результати діяльності підприємства за 2022–2024 роки зазнали істотних коливань, що свідчить про зміну як обсягів операційної діяльності, так і структури доходів та витрат. Аналіз динаміки виручки, витрат та чистого фінансового результату дає можливість оцінити тенденції ефективності виробництва, рентабельність операційної діяльності та загальну фінансову стабільність підприємства.

У 2023 році спостерігалось різке зростання чистого доходу від реалізації, а також збільшення інших операційних доходів, що свідчить про масштабування діяльності. Проте у 2024 році підприємство зіткнулося зі значним падінням доходів, одночасно зі скороченням витрат. Ці зміни безпосередньо вплинули на фінансовий результат: чистий прибуток у 2024 році знизився більш ніж у 3 рази порівняно з 2023 роком.

Для детального аналізу нижче наведено порівняльну таблицю 2.2 з абсолютними та відносними відхиленнями основних статей звіту про фінансові результати за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів підприємства та їх відхилення за 2022–2024 рр.

Стаття	2024	2023	2022	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення 2023/2022, %
Чистий дохід від реалізації	22 975.0	78 875.4	17 019.7	–55 900.4	–70.86 %	+61 855.7	+363.5 %
Інші операційні доходи	–	1 062.8	9.4	–1 062.8	–100 %	+1 053.4	+11 207 %
Інші доходи	308.5	125.6	267.3	+182.9	+145.6 %	–141.7	–53.0 %
Разом доходи	23 283.5	80 063.8	17 296.4	–56 780.3	–70.9 %	+62 767.4	+362.9 %
Собівартість реалізованої продукції	16 743.7	54 648.2	13 155.3	–37 904.5	–69.37 %	+41 492.9	+315.6 %
Інші операційні витрати	5 701.2	22 108.0	3 453.5	–16 406.8	–74.2 %	+18 654.5	+540.4 %
Інші витрати	–	–	–	–	–	–	–
Разом витрати	22 444.9	76 756.2	16 608.8	–54 311.3	–70.75 %	+60 147.4	+362.3 %
Фінансовий результат до оподаткування	838.6	3 307.6	687.6	–2 469.0	–74.67 %	+2 620.0	+381.1 %
Податок на прибуток	150.9	595.4	123.8	–444.5	–74.7 %	+471.6	+381.0 %
Чистий прибуток	687.7	2 712.2	563.8	–2 024.5	–74.65 %	+2 148.4	+381.1 %

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В

Проведений горизонтальний та вертикальний аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки свідчить про нестабільність операційної діяльності та значні коливання основних показників ефективності. Після різкого зростання масштабів діяльності у 2023 році, у 2024 році підприємство зіткнулося зі суттєвим спадом доходів, що мало прямий вплив на кінцевий фінансовий результат.

Найбільш істотним є падіння чистого доходу від реалізації – на 55 900,4 тис. грн (–70,86 %). Це вказує на втрату частини ринку збуту, скорочення обсягів реалізованої продукції або зміну виробничо-комерційної стратегії підприємства. Одночасно припинилися інші операційні доходи, які у 2023 році становили понад 1 млн грн, що додатково погіршило загальну структуру виручки.

Позитивним моментом є те, що підприємству вдалося пропорційно скоротити витрати. Загальні операційні витрати у 2024 році зменшилися на 54 311,3 тис. грн (–70,75 %), що майже співвідноситься з темпами падіння доходів. Це свідчить про здатність менеджменту оперативно адаптувати витратну частину до зниження обсягів діяльності.

Однак попри зменшення витрат, фінансовий результат до оподаткування скоротився у 2024 році на 74,67 %, а чистий прибуток — на 2 024,5 тис. грн (–74,65 %). Це означає, що підприємство втратило значну частину прибутковості, а рівень рентабельності продажів суттєво погіршився. Водночас позитивним залишається той факт, що підприємство продовжує працювати з прибутком, що дає потенціал для відновлення позицій.

Підприємство має достатній запас фінансової стійкості, але потребує перегляду стратегічних підходів до продажу продукції, диверсифікації джерел доходів та посилення контролю за витратами. Підвищення ефективності виробництва, оптимізація цінової політики та активізація ринкової діяльності мають стати ключовими напрямками для стабілізації фінансових результатів у наступних періодах.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Електромережбуд-7» за 2022–2024 роки проведено розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів. Ці показники дозволяють проаналізувати ліквідність, фінансову стійкість, ефективність використання активів та рентабельність діяльності. Аналіз динаміки коефіцієнтів допомагає визначити сильні та слабкі сторони фінансової політики підприємства та виявити тенденції його розвитку.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Електромережбуд-7»
за 2022–2024 роки

Показник	Формула	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,01	1,00	1,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні – Запаси) / Поточні	0,89	0,91	0,72
Абсолютна ліквідність	Гроші / Поточні зобов'язання	0,11	0,10	0,32
Коеф. автономії	Власний капітал / Активи	0,0079	0,0144	0,0284
Коеф. фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	125,3	68,45	34,2
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи	0,78%	3,35%	1,48%
Рентабельність власного капіталу	Прибуток / ВК	99,0%	232,9%	52,3%
Рентабельність продажів	Прибуток / Дохід	3,26%	3,39%	2,95%
Оборотність активів	Дохід / Активи	0,24	0,99	0,50
Оборотність оборотних активів	Дохід / Оборотно-активні активи	0,24	1,01	0,52

Джерело: розраховано автором на основі табл. 2.1 та 2.2

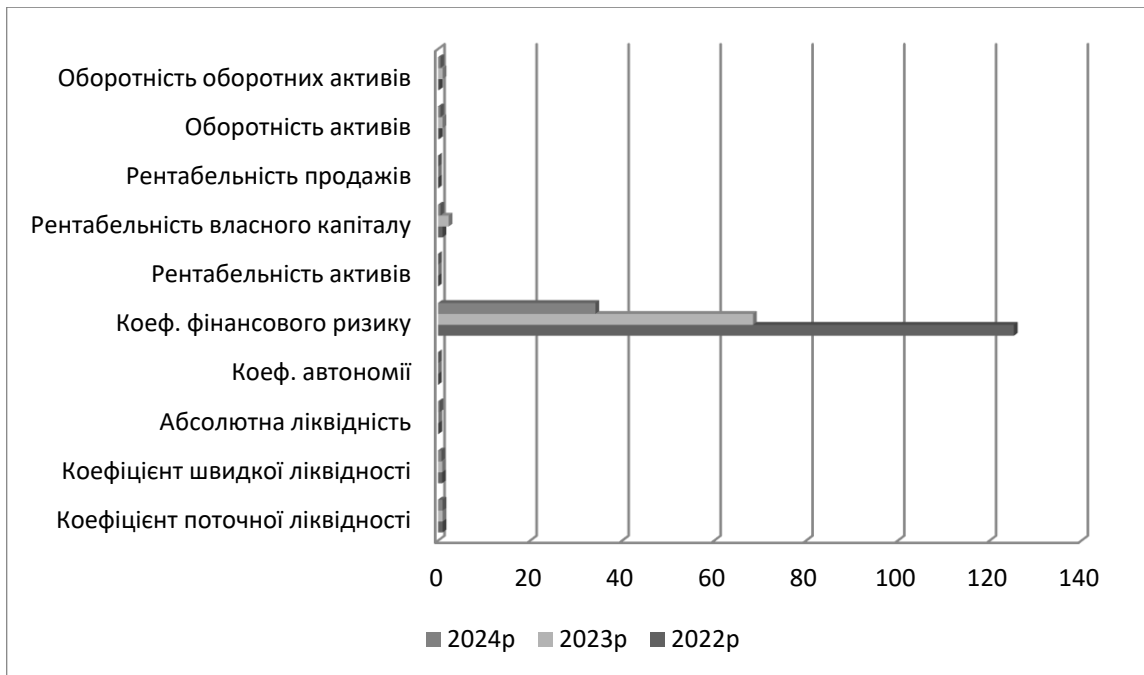


Рисунок 2.2. Діаграма зміни коефіцієнтів по роках

Аналіз коефіцієнтів свідчить про поступове покращення фінансової стійкості підприємства. Поточна ліквідність зберігається на межі допустимого значення (≈ 1), що свідчить про обмежену платоспроможність. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився у 2024 році через високі запаси, але абсолютна ліквідність зросла, що свідчить про збільшення грошових коштів.

Фінансова автономія підприємства залишається низькою, але зростання коефіцієнта автономії та зниження фінансового ризику вказує на поступове зменшення залежності від зовнішніх запозичень.

Рентабельність активів та власного капіталу демонструє нестабільність, однак прибутковість продажів залишається позитивною. Показники оборотності активів свідчать про зростання ефективності використання ресурсів у 2023 році з наступним зниженням у 2024.

Загалом, підприємство перебуває у процесі стабілізації фінансового стану, проте потребує подальшого підвищення ліквідності та оптимізації власного капіталу для зниження фінансового ризику.

2.2. Оцінка наявних методів і підходів до управління конфліктами на підприємстві

Ефективне управління конфліктами на підприємстві є однією з ключових умов забезпечення стабільної роботи колективу та високої продуктивності. Конфлікти на робочому місці можуть виникати з різних причин: від різниці в поглядах і методах виконання завдань до суперечок щодо розподілу ресурсів або повноважень. Якщо конфлікти залишаються не врегульованими, вони здатні призвести до зниження морального клімату, підвищення плинності кадрів та навіть до фінансових втрат підприємства.

На ТОВ «Електромережбуд-7» управління конфліктами здійснюється через поєднання кількох методів, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та мінімізувати їх негативні наслідки. Основні підходи включають:

- Пряме врегулювання конфліктів через переговори – найбільш поширений і оперативний метод, що дозволяє сторонам висловити свої аргументи та виробити спільне рішення.
- Медіація – участь нейтральної сторони (внутрішньої або зовнішньої) для пошуку компромісного рішення у складних конфліктах.
- Колективні обговорення та стратегічні сесії – дозволяють залучати весь колектив до обговорення проблем, формувати командні рішення та зміцнювати взаєморозуміння.
- Формалізовані процедури та регламенти – забезпечують дисципліну, стандартизують підходи до вирішення конфліктів та зменшують ймовірність повторного виникнення суперечок.
- Психологічні тренінги та корпоративні програми розвитку комунікативних навичок – запобігають виникненню конфліктів та підвищують здатність працівників до конструктивної взаємодії.

Для систематичного аналізу ефективності цих методів було здійснено оцінку на основі частоти їх застосування, результативності вирішення конфліктів та впливу на морально-психологічний клімат у колективі.

Аналіз методів управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» демонструє комплексний та системний підхід. Найбільш ефективним залишається пряме врегулювання через переговори, яке дозволяє швидко вирішувати конфлікти та підтримувати довіру між працівниками. Медіація та колективні обговорення ефективні у складних або затяжних конфліктах, а формалізовані процедури забезпечують дотримання дисципліни та стабільність.

Профілактичні методи, такі як психологічні тренінги, використання системи зворотного зв'язку та ротація посад, сприяють створенню сприятливого морально-психологічного клімату та запобігають повторним конфліктам. Комбінування цих методів дозволяє підприємству не лише вирішувати конфлікти, але й підвищувати загальну ефективність роботи колективу, зміцнювати корпоративну культуру та забезпечувати довгострокову стабільність.

Таблиця 2.4

Методи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» та їх ефективність

Метод управління конфліктами	Опис	Основні цілі	Переваги	Недоліки	Частота застосування	Ефективність
Переговори	пряме обговорення проблем між сторонами конфлікту	швидке врегулювання, взаєморозуміння	оперативність, підтримка довіри	можлива упередженість, залежність від навичок комунікації	висока	висока
Медіація	посередництво внутрішнього або зовнішнього фахівця	конструктивне вирішення складних конфліктів	зменшує емоційне напруження, сприяє компромісу	вимагає ресурсів, часу, сторонньої участі	середня	середня–висока
Колективні обговорення	наради та стратегічні сесії для обговорення проблем	формування командних рішень, залучення працівників	підвищує залученість, сприяє взаєморозумінню	може затягувати процес, не підходить для конфліктів між двома сторонами	середня	середня
Формалізовані процедури	регламенти, посадові інструкції, правила корпоративної поведінки	контроль за дотриманням дисципліни, запобігання повторним конфліктам	стандартизація, мінімізація повторних конфліктів	може сприйматися як бюрократія	висока	середня
Психологічні тренінги	програми розвитку комунікативних та емоційних навичок	профілактика конфліктів, підвищення комунікативної компетенції	запобігає конфліктам, формує корпоративну культуру	потребує часу і фінансових ресурсів	низька	середня
Використання системи зворотного зв'язку	анонімні опитування, скриньки пропозицій	виявлення проблем до їх ескалації	дозволяє вчасно реагувати на потенційні конфлікти	не завжди відкрито обговорюється, потребує обробки даних	середня	середня
Ротація та зміна посад	переміщення працівників між	зменшення конфліктних	знижує емоційне напруження,	може знизити ефективність тимчасово	низька	середня

	підрозділами	ситуацій через зміну умов	допомагає адаптувати персонал			
--	--------------	------------------------------	-------------------------------------	--	--	--

Джерело: розроблено автором

2.3. Аналіз системи управління конфліктами в організації

Ефективна система управління конфліктами є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки конфлікти можуть значно впливати на продуктивність праці, моральний клімат у колективі, швидкість прийняття управлінських рішень та загальний розвиток організації. На ТОВ «Електромережбуд-7» конфлікти розглядаються не лише як потенційна загроза, але й як інструмент, що за правильного управління може сприяти генерації нових ідей, покращенню взаємодії між співробітниками та зміцненню корпоративної культури. Система управління конфліктами на підприємстві має комплексний характер і включає три основні рівні:

1. Превентивний рівень – заходи, спрямовані на запобігання конфліктів, зниження ймовірності їх виникнення та формування психологічно здорового середовища. До таких заходів належать корпоративні тренінги, чіткі посадові інструкції, система зворотного зв'язку та анонімних пропозицій.

2. Процедурний рівень – формалізовані механізми, що забезпечують структурування процесу врегулювання конфліктів. Сюди відносяться переговори, медіація, колективні обговорення та регламенти вирішення суперечок.

3. Корекційний рівень – заходи, які дозволяють усувати наслідки вже виниклих конфліктів, відновлювати командну взаємодію та запобігати повторному виникненню проблем. До них відносяться ротація посад, психологічні консультації, коучинг та аналіз причин конфліктів для вдосконалення процесів.

Кожен із цих рівнів включає низку методів та інструментів, що взаємодоповнюють один одного та забезпечують цілісність системи управління конфліктами. Для наочності та детального аналізу ефективності застосування цих методів сформовано таблицю, у якій відображено основні елементи системи, їх призначення, переваги, недоліки та оцінку ефективності на практиці.

Таблиця 2.5

Аналіз системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7»

Елемент системи	Мета	Основні методи	Переваги	Недоліки	Частота застосування	Ефективність
Превентивні заходи	попередження конфліктів	корпоративні тренінги, чіткі інструкції, система зворотного зв'язку	знижують ймовірність конфліктів, формують культуру взаємодії	потребують часу і ресурсів	середня	середня–висока
Процедурні механізми	структуроване вирішення конфліктів	переговори, медіація, колективні обговорення, формальні регламенти	оперативність, системність, контроль за дисципліною	можлива бюрократизація, залежність від компетентності посередників	висока	висока
Корекційні заходи	усунення наслідків конфліктів та запобігання повторним	ротація посад, психологічні консультації, аналіз причин конфліктів	відновлюють командну взаємодію, дозволяють удосконалювати процеси	потребують додаткових ресурсів, час	середня	середня
Психологічні програми	підвищення комунікативної компетенції	тренінги з емоційного інтелекту та комунікації	покращують взаєморозуміння, знижують напруженість	вимагають фінансових та часових ресурсів	низька	середня
Система зворотного зв'язку	виявлення потенційних конфліктів	опитування, анонімні пропозиції, скриньки для ідей	дозволяє своєчасно реагувати, підвищує прозорість	не завжди всі проблеми відображаються, потребує аналізу	середня	середня
Формалізовані правила та регламенти	підтримка дисципліни та порядку	посадові інструкції, корпоративні стандарти	мінімізує повторення конфліктів, стандартизація процесів	може сприйматися як бюрократія	висока	середня
Колективні обговорення	формування командних рішень	на стратегічних сесіях, нарадах	залучення працівників, зміцнення команди	затягування процесу, не завжди ефективно для двосторонніх конфліктів	середня	середня

Аналіз системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» свідчить про її комплексний та структурований характер. Підприємство поєднує превентивні, процедурні та корекційні методи, що дозволяє своєчасно виявляти та ефективно вирішувати конфлікти.

Превентивні заходи створюють базу для формування сприятливого психологічного клімату та запобігають виникненню конфліктів на ранніх етапах. Процедурні механізми забезпечують оперативне та системне врегулювання проблем, а корекційні заходи дозволяють відновлювати взаємодію між працівниками та знижувати ризик повторного виникнення конфліктів.

Найбільш ефективними є переговори та медіація, оскільки вони дозволяють швидко знаходити компроміси та підтримувати взаєморозуміння у колективі. Водночас напрямки, пов'язані з психологічними тренінгами та активним використанням системи зворотного зв'язку, потребують додаткового розвитку та інтеграції у повсякденну практику.

У підсумку, система управління конфліктами на підприємстві сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню ефективності роботи колективу та створенню умов для сталого розвитку організації.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз стану управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» свідчить про наявність у підприємства системного та комплексного підходу до врегулювання конфліктних ситуацій. Система управління конфліктами охоплює превентивні, процедурні та корекційні механізми, що дозволяє не лише оперативно реагувати на виникнення конфліктів, але й запобігати їх повторному виникненню, підвищуючи загальну ефективність діяльності колективу.

Превентивні заходи, включаючи корпоративні тренінги, чіткі посадові інструкції та систему зворотного зв'язку, сприяють формуванню сприятливого

психологічного клімату та знижують рівень напруженості серед працівників. Процедурні механізми, такі як переговори, медіація, колективні обговорення та формалізовані регламенти, забезпечують структурованість і системність у врегулюванні конфліктів, дозволяючи швидко та ефективно знаходити компромісні рішення. Корекційні заходи, зокрема ротація посад, психологічні консультації та аналіз причин конфліктів, дають змогу відновлювати командну взаємодію, зміцнювати корпоративну культуру та підвищувати рівень довіри серед працівників.

Водночас дослідження виявило напрямки, що потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, варто активніше впроваджувати психологічні програми та підвищувати роль системи зворотного зв'язку, що дозволить ще ефективніше прогнозувати потенційні конфлікти та підвищити рівень комунікаційної компетентності персоналу.

Отже, система управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» можна вважати ефективною, цілісною та орієнтованою на розвиток організації. Вона забезпечує стабільний морально-психологічний клімат, підтримує продуктивність праці, сприяє розвитку корпоративної культури та створює умови для стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах ринку. Вдосконалення окремих елементів системи дозволить підвищити її ефективність і зробити управління конфліктами ще більш проактивним та стратегічно спрямованим.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7»

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління конфліктами

Підвищення ефективності системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Електромережбуд-7» є надзвичайно важливим завданням, адже від того, наскільки швидко та професійно вирішуються конфліктні ситуації, залежить продуктивність колективу, морально-психологічний клімат та загальна стабільність організації. Система управління конфліктами не повинна обмежуватися лише реагуванням на вже виниклі суперечності, а має працювати проактивно, передбачаючи потенційні конфлікти, пом'якшуючи їхні наслідки і використовуючи конфліктні ситуації як джерело для розвитку колективу та організаційних процесів.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності є розширення та систематизація превентивних заходів. На практиці це означає впровадження регулярних тренінгів і навчальних програм для працівників на всіх рівнях, що спрямовані на розвиток комунікативних навичок, навичок активного слухання, емоційного інтелекту та конструктивного вирішення суперечок. Особлива увага має приділятися менеджерам та керівникам підрозділів, адже саме від їх здатності передбачати конфлікти та управляти ними залежить ефективність роботи всієї команди. Для цього доцільно впровадити системи регулярної оцінки комунікативної компетентності керівників та персоналу, а також використовувати інструменти самотійної самодіагностики та анонімних опитувань для виявлення потенційних проблемних зон.

Не менш важливим є покращення процедурних механізмів вирішення конфліктів. На сьогоднішній день підприємство активно застосовує переговори та медіацію, але існує потреба у більш формалізованій і структурованій системі

реагування. Рекомендується розробити детальні внутрішні регламенти, які визначатимуть послідовність дій у разі конфліктних ситуацій, строки їхнього вирішення, компетенції відповідальних осіб та порядок залучення посередників. Така стандартизація дозволить зменшити ризик суб'єктивних рішень, підвищить прозорість процесу і забезпечить однаковий підхід до всіх конфліктів незалежно від рівня чи підрозділу.

Особливу увагу слід приділяти корекційним та відновлювальним заходам. Ротація працівників, тимчасові зміни у посадових обов'язках, індивідуальні консультації та коучинг-сесії мають проводитися систематично, а не тільки у випадках загострення конфлікту. Крім того, важливо запровадити практику регулярного аналізу причин конфліктів та оцінки їхніх наслідків, щоб на основі отриманих даних удосконалювати внутрішні процеси, організаційні правила та корпоративну культуру. Такий підхід дозволяє не лише усунути негативні прояви, а й перетворити конфлікти на навчальні та розвивальні ситуації для колективу.

Ще одним важливим напрямом є активне використання зворотного зв'язку та цифрових інструментів. Запровадження електронних платформ для опитувань, анонімних пропозицій і фіксації конфліктних ситуацій дає змогу відстежувати тенденції, виявляти потенційні конфлікти ще на ранніх етапах і оперативно реагувати на них. Використання таких платформ також підвищує довіру персоналу до керівництва, адже співробітники бачать, що їхні проблеми фіксуються та аналізуються.

Необхідно також формувати культуру відкритого спілкування та взаємоповаги на всіх рівнях організації. Це включає регулярні збори для обговорення актуальних питань, сесії «відкритих дверей» для спілкування з керівництвом, а також систему наставництва для нових працівників. Такі заходи дозволяють не тільки зменшити ймовірність виникнення конфліктів, а й створюють відчуття причетності та відповідальності за колективний результат.

Важливим елементом підвищення ефективності системи є також моніторинг та оцінка ефективності управління конфліктами. Для цього

доцільно запровадити систему показників, що дозволяють оцінювати швидкість вирішення конфліктів, рівень задоволеності працівників процесом врегулювання, а також вплив конфліктів на продуктивність підрозділів. Регулярний аналіз таких показників допоможе керівництву коригувати методи та інструменти управління конфліктами, роблячи систему гнучкою та адаптивною до змін умов роботи.

Підвищення ефективності системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» потребує комплексного підходу, що включає превентивні заходи, покращення процедурних механізмів, впровадження корекційних програм, активне використання зворотного зв'язку, формування корпоративної культури взаємоповаги та регулярний моніторинг ефективності. Реалізація цих пропозицій дозволить не лише зменшити негативний вплив конфліктів, а й перетворити їх у джерело розвитку та підвищення ефективності підприємства в цілому.

Крім зазначених напрямів, важливим аспектом підвищення ефективності управління конфліктами є інтеграція психологічного супроводу та розвитку персоналу. Працівники підприємства повинні мати можливість отримувати професійну психологічну підтримку у випадку виникнення конфліктів, а також регулярно проходити тренінги з розвитку емоційного інтелекту та стресостійкості. Такий підхід дозволяє не тільки знижувати емоційне навантаження, а й підвищує здатність персоналу конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, зменшуючи ризик ескалації непорозумінь.

Варто також звернути увагу на посилення ролі лідерів та керівників підрозділів у процесі управління конфліктами. Керівники повинні не лише формувати правила та регламенти, а й демонструвати власним прикладом культуру відкритого та конструктивного спілкування. Це включає активне залучення до процесу вирішення конфліктів, уміння слухати та знаходити компроміси, а також здатність своєчасно попереджати виникнення конфліктних ситуацій.

Ще один важливий напрям — використання системи наставництва та командної взаємодії. Нові працівники повинні швидко адаптуватися до корпоративних стандартів та культури взаємодії. Наставники можуть допомогти молодим спеціалістам зрозуміти очікування керівництва, правильно комунікувати з колегами та уникати потенційних конфліктів на ранніх стадіях. Крім того, наставництво створює атмосферу взаємної підтримки та співпраці, що знижує загальний рівень напруженості у колективі.

Для ефективного управління конфліктами доцільно також впровадити систему раннього виявлення потенційних конфліктів. Це можуть бути регулярні опитування працівників, анонімні скриньки для пропозицій та проблемних зауважень, електронні платформи для фіксації конфліктних ситуацій та їхнього аналізу. Така система дозволяє не лише виявляти проблеми на ранніх етапах, а й будувати стратегії їхнього вирішення на основі реальних даних, підвищуючи точність управлінських рішень.

Не менш важливою є постійна оцінка ефективності всіх заходів. Підприємство має запровадити регулярний моніторинг та аналіз ефективності методів управління конфліктами: швидкість реагування, задоволеність працівників, вплив конфліктів на продуктивність та моральний клімат. На основі отриманих результатів можна коригувати підходи, розробляти нові методики та вдосконалювати існуючі процедури.

Підвищення ефективності системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» повинно базуватися на комплексному підході, що охоплює:

- превентивні заходи;
- вдосконалення процедурних механізмів;
- запровадження корекційних і відновлювальних програм;
- розвиток психологічної підтримки та емоційного інтелекту персоналу;
- посилення ролі лідерів і наставництва;
- системи раннього виявлення конфліктів;
- регулярний моніторинг та оцінку ефективності.

Пропонується послідовний річний план тімбілдінг-заходів для підприємства. Він структурований по кварталах і містить логічну етапність: від діагностики та формування базових навичок — до зміцнення корпоративної культури й соціальної активності.

Таблиця 3.1

Річний план тімбілдінг-заходів ТОВ «Електромережбуд-7»

№	Заходи	Мета	Термін виконання
I квартал — Підвищення комунікації безпеки та			
1	Опитування персоналу (інженерів, майстрів, бригад) щодо командної взаємодії та проблем у виробничих комунікаціях	Виявлення проблем у взаємодії між бригадами, офісом, інженерною службою	Січень
2	Тренінг «Комунікації, взаємодія і дисципліна на виробництві»	Покращення координації під час виконання монтажних і ремонтних робіт	Лютий
3	Зустріч «керівництво — бригади» («кава з директором»)	Посилення відкритості, обговорення виробничих питань та потреб працівників	Лютий
4	Командний квест «Безпечний об'єкт» (моделювання аварійних ситуацій)	Формування навичок командної реакції, лідерства та відповідальності	Березень
II квартал — Підвищення професійної взаємодії та ефективності			
5	Зустрічі між інженерним відділом, бригадами та службою охорони праці	Вирішення питань координації на об'єктах, зменшення виробничих конфліктів	Квітень
6	Воркшоп «Розв'язання виробничих кейсів: підключення, ремонт, технічні аварії»	Підвищення професіоналізму та синергії в роботі команд	Квітень—травень
7	Хакатон «Енергоефективні та безпечні рішення для підприємства»	Генерація нових підходів до монтажних і ремонтних робіт	Травень
III квартал —			

Активний командний тимбілдінг і фізична підготовка			
8	Виїзний тимбілдінг для бригад (горе-курс, моделювання командних завдань)	Посилення довіри, згуртованості, швидкого реагування в команді	Червень–липень
9	Корпоративний спортивний турнір (футбол, волейбол)	Підвищення фізичної активності, командного духу	Липень
10	Творчий тимбілдінг «Енергія професії» (створення символіки бригад, корпоративного девізу)	Формування корпоративної ідентичності та позитивної робочої атмосфери	Серпень
IV квартал — Корпоративна культура, безпека та соціальна відповідальність			
11	Корпоративний день соціальної відповідальності (благоустрій території, допомога громаді, еко-акція)	Зміцнення соціальної єдності та іміджу підприємства	Вересень
12	Місячник корпоративної культури та охорони праці	Закріплення виробничої дисципліни, цінностей, безпекової культури	Жовтень
13	Підбиття підсумків року: нагородження кращих бригад, майстрів, інженерів	Мотивація та підтримка командного духу	Листопад
14	Річний корпоративний захід ТОВ «Електромережбуд-7»	Підсумкове згуртування, формування планів на наступний рік	Грудень

Запропонований в табл. 3.1 послідовний план тимбілдінг-заходів на рік забезпечує системний, структурований і комплексний підхід до формування ефективної командної взаємодії на підприємстві. Розподіл активностей за кварталами дозволяє поступово розв’язувати ключові завдання: від діагностики внутрішнього клімату та налагодження базових комунікацій — до розвитку професійної співпраці, підвищення мотивації, згуртування колективу та формування корпоративної культури.

Перший квартал зосереджений на виявленні проблемних аспектів у взаємодії й створенні основи для довіри між працівниками. Другий квартал акцентує увагу на професійному зростанні, обміні досвідом та виробленні командних рішень, що сприяє підвищенню ефективності робочих процесів. Третій квартал, насичений активними та творчими формами тимбілдінгу, сприяє зміцненню командного духу, емоційної стійкості та особистої залученості працівників. Завершальний, четвертий квартал спрямований на формування корпоративних цінностей, соціальної відповідальності та підбиття підсумків спільної роботи за рік.

Реалізація такого плану дозволяє не лише підвищити рівень взаємодії між працівниками, а й зміцнити корпоративну ідентичність, мотивацію та лояльність персоналу. Системний підхід до тимбілдінгу створює сприятливе робоче середовище, підвищує продуктивність і сприяє стійкому розвитку підприємства.

Реалізація всіх заходів дозволить не лише зменшити негативний вплив конфліктів на робочий процес, а й перетворити конфлікти на джерело розвитку, підвищення компетентності працівників і зміцнення корпоративної культури. В результаті підприємство отримає не тільки стабільний морально-психологічний клімат, але й стійкий приріст продуктивності та загальної ефективності діяльності.

3.2. Запровадження сучасних методичних підходів та інструментів управління конфліктами

У сучасних умовах діяльності підприємств, таких як ТОВ «Електромережбуд-7», управління конфліктами потребує не лише стандартних підходів, а й застосування інноваційних методик та інструментів, що дозволяють своєчасно виявляти конфліктні ситуації, оперативно їх вирішувати та мінімізувати негативні наслідки для колективу. Впровадження сучасних

методичних підходів допомагає підвищити ефективність управлінських рішень, покращує психологічний клімат і формує культуру відкритого та конструктивного спілкування в організації.

Одним із ключових напрямів є використання проактивних методів управління конфліктами, які передбачають прогнозування та раннє виявлення потенційних конфліктних ситуацій. До таких методів належать: регулярні опитування працівників, анонімні скриньки для пропозицій та зауважень, аналіз корпоративної взаємодії за допомогою електронних платформ і спеціалізованих програм для моніторингу командної взаємодії. Це дозволяє не лише відстежувати загальні тенденції, а й оперативно реагувати на конкретні ситуації, знижуючи ризик ескалації конфліктів.

Сучасні методичні підходи також включають застосування медіації та фасилітації. Медіація передбачає залучення нейтрального посередника, який допомагає сторонам конфлікту знайти взаємовигідне рішення. Фасилітація — це проведення спеціалізованих зустрічей під керівництвом фасилітатора, який організовує комунікаційний процес так, щоб забезпечити конструктивний діалог і сприяти виробленню спільних рішень. Обидва методи дозволяють не лише врегулювати конфлікт, а й навчити працівників конструктивним способам взаємодії.

Особливе значення має впровадження технологій управління емоційним інтелектом та стресостійкістю. Це включає тренінги з розвитку самоконтролю, навичок емпатії, технік подолання стресових ситуацій та ведення переговорів. Такі інструменти дозволяють працівникам та керівникам ефективніше сприймати емоційні сигнали, запобігати агресивним реакціям і знаходити компромісні рішення в конфліктних ситуаціях.

Ще одним важливим напрямом є застосування цифрових інструментів та спеціалізованого програмного забезпечення для управління конфліктами. До них належать: платформи для внутрішньої комунікації та обговорення проблем, системи анонімних опитувань, програмні засоби для фіксації, аналізу та прогнозування конфліктних ситуацій. Використання таких інструментів

забезпечує структурований підхід до вирішення конфліктів і дозволяє керівництву отримувати аналітичні дані для ухвалення більш точних рішень.

Для наочності та систематизації сучасних підходів до управління конфліктами пропонується таблиця 3.2, у якій відображені методи, їхня сутність, переваги та практичне застосування на підприємстві:

Таблиця 3.2

Сучасні методичні підходи та інструменти управління конфліктами на
ТОВ «Електромережбуд-7»

Метод/Інструмент	Суть та принцип роботи	Переваги	Практичне застосування на підприємстві
Превентивні опитування та анонімні скриньки	регулярний збір думок та пропозицій працівників	раннє виявлення потенційних конфліктів	впровадження електронних опитувань, аналіз скриньок для прогнозування проблем
Медіація	залучення нейтрального посередника для вирішення конфлікту	конструктивне вирішення конфліктів, підвищення довіри	використання сертифікованого медіатора у внутрішніх конфліктах
Фасилітація	організація зустрічей для спільного вирішення проблем	підвищення ефективності командних рішень	проведення робочих сесій із фасилітатором для обговорення складних питань
Тренінги з емоційного інтелекту	розвиток самоконтролю та навичок емпатії	зменшення емоційної напруги, краща комунікація	регулярні навчальні програми для всіх рівнів персоналу
Цифрові платформи для управління конфліктами	фіксація, аналіз і прогнозування конфліктних ситуацій	структурований та прозорий процес управління	впровадження спеціалізованого пз для внутрішньої комунікації та моніторингу
Наставництво та командна взаємодія	підтримка нових працівників досвідченими колегами	швидка адаптація, зниження ризику конфліктів	призначення наставників для молодих спеціалістів у підрозділах
Регулярний моніторинг ефективності	оцінка швидкості вирішення конфліктів та задоволеності працівників	корекція методів управління, підвищення ефективності	впровадження крі для аналізу управління конфліктами та регулярних звітів

Джерело: розроблено автором

Впровадження сучасних методичних підходів та інструментів управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» дозволяє формувати системний та проактивний підхід до роботи з конфліктними ситуаціями. Таблиця 3.1 демонструє, що кожен метод має свої унікальні переваги та сферу застосування, проте найбільший ефект досягається саме при їх комплексному використанні. Такий підхід забезпечує не лише своєчасне реагування на конфлікти, а й формування сприятливого психологічного клімату, підвищує рівень довіри між керівництвом та персоналом, а також стимулює ефективну командну взаємодію.

Особливу увагу слід приділяти поєднанню превентивних та корекційних заходів. Регулярні опитування та анонімні скриньки дозволяють виявляти проблемні ситуації на ранніх етапах, тоді як медіація та фасилітація допомагають оперативно їх вирішувати. Використання цифрових платформ та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє фіксувати всі конфліктні випадки, вести їхній систематичний аналіз і прогнозувати подальший розвиток ситуацій.

Не менш важливим є інтеграція психологічного супроводу та розвитку емоційного інтелекту персоналу. Тренінги зі стресостійкості та самоконтролю допомагають працівникам краще реагувати на складні ситуації, знижують емоційне навантаження та сприяють конструктивній взаємодії у колективі. Крім того, наставництво та командні сесії сприяють швидшій адаптації нових працівників, формуванню корпоративної культури та зменшенню ризику виникнення конфліктів на ранніх стадіях.

Ще одним важливим аспектом є систематичний моніторинг ефективності впроваджених інструментів. Регулярна оцінка показників — таких як швидкість реагування на конфлікт, рівень задоволеності персоналу процесом врегулювання та вплив конфліктів на продуктивність підрозділів — дозволяє керівництву коригувати стратегії управління, адаптувати методи до змін внутрішнього середовища та забезпечувати гнучкість системи.

Запровадження комплексного набору сучасних методичних підходів не лише зменшує негативний вплив конфліктів на робочі процеси, а й створює нові можливості для розвитку організації. Конфліктні ситуації перетворюються на навчальні моменти, що дозволяють вдосконалювати управлінські процеси, підвищувати компетентність персоналу та зміцнювати корпоративну культуру.

ТОВ «Електромережбуд-7» отримує можливість побудувати ефективну, прозору та адаптивну систему управління конфліктами, яка поєднує традиційні методи та сучасні інструменти, забезпечує проактивне запобігання конфліктам, підтримує морально-психологічний клімат та сприяє підвищенню продуктивності колективу. Реалізація цих заходів стане стратегічним ресурсом для стабільного розвитку підприємства та формування конкурентних переваг на ринку.

Висновок до розділу 3

У результаті проведеного аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7» можна зробити висновок, що підвищення ефективності цього процесу потребує комплексного та системного підходу. Запропоновані заходи охоплюють як превентивні дії, спрямовані на попередження конфліктів і раннє виявлення потенційних проблемних ситуацій, так і вдосконалення процедур вирішення конфліктів, включаючи медіацію, фасилітацію та використання сучасних цифрових інструментів.

Впровадження сучасних методичних підходів дозволяє не лише оперативно реагувати на конфлікти, а й перетворювати їх на джерело розвитку колективу та підвищення компетентності персоналу. Особлива увага приділяється формуванню корпоративної культури відкритого та конструктивного спілкування, розвитку емоційного інтелекту, наставництву та командній взаємодії, що сприяє створенню стабільного морально-психологічного клімату.

Регулярний моніторинг ефективності системи управління конфліктами, оцінка швидкості реагування, задоволеності персоналу та впливу конфліктів на продуктивність дозволяють гнучко коригувати заходи, підвищувати їх результативність та адаптувати систему до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечує комплексне, прозоре та адаптивне управління конфліктами на підприємстві. Це сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню корпоративної культури, формуванню довіри в колективі та створює передумови для сталого розвитку ТОВ «Електромережбуд-7» у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, практичних аспектів та сучасних методичних підходів до управління конфліктами в організації, а також проведено ґрунтовний аналіз системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7». Отримані результати дозволяють узагальнити ключові висновки щодо сутності конфліктів, їх впливу на діяльність підприємства та ефективних шляхів удосконалення управлінських процесів у цій сфері.

Проведене теоретичне дослідження довело, що конфлікт є об'єктивним і закономірним явищем у діяльності будь-якої організації. Його виникнення зумовлюється різними інтересами, поглядами, потребами та цінностями працівників, а також особливостями організаційної структури й управлінських процесів. Конфлікти не можна розглядати виключно як деструктивне явище, адже за умови ефективного управління вони здатні слугувати джерелом розвитку, виявлення прихованих проблем та удосконалення управлінських рішень. Опрацювання сучасних моделей конфліктології підтвердило, що актуальні підходи до управління конфліктами передбачають інтеграцію превентивних, стратегічних, психологічних та трансформаційних методів, що створює можливість переходу від реактивного до проактивного стилю керування персоналом.

У практичній частині роботи проведено характеристику діяльності ТОВ «Електромережбуд-7», його організаційної структури, фінансового стану та внутрішніх комунікаційних процесів. Підприємство працює у висококонкурентній сфері, має складну виробничо-управлінську структуру та реалізує широкий спектр проектних і монтажних робіт. Це зумовлює високу залежність ефективності діяльності від якості взаємодії між структурними підрозділами, чіткості розподілу функцій та здатності керівництва оперативно врегульовувати конфліктні ситуації. Аналіз фінансових показників засвідчив, що, попри наявну прибутковість, підприємство перебуває у стані коливань

рентабельності та потребує оптимізації внутрішніх процесів, зокрема в частині управління персоналом, комунікацій і розподілу відповідальності.

Оцінка поточної системи управління конфліктами в організації показала, що вона має недостатньо формалізований характер. Переважають ситуативні методи реагування на конфлікти, тоді як превентивні механізми, психологічна підтримка та системна робота із зворотним зв'язком застосовуються частково. Це створює ризик накопичення напруження в колективі, уповільнення комунікацій та зниження продуктивності роботи. Водночас виявлено готовність підприємства до модернізації управлінських підходів, а також достатній потенціал персоналу для формування конструктивного стилю взаємодії.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на побудову цілісної, прозорої та ефективної системи управління конфліктами на ТОВ «Електромережбуд-7». До них належать: запровадження системи раннього виявлення та попередження конфліктів; удосконалення процедури їхнього вирішення шляхом впровадження медіації, фасилітації та чітких внутрішніх регламентів; посилення комунікаційних каналів між керівництвом та працівниками; розвиток емоційного інтелекту, корпоративної культури конструктивного спілкування та наставництва; а також використання цифрових інструментів для фіксації, аналізу та контролю конфліктних ситуацій. Особлива увага приділяється формуванню довіри в колективі, зміцненню морально-психологічного клімату, підвищенню якості командної взаємодії та професійного зростання персоналу.

Реалізація запропонованих заходів забезпечує можливість переходу підприємства до системного управління конфліктами, що дозволить мінімізувати деструктивні наслідки суперечностей та розглядати їх як потенціал для розвитку. Впровадження сучасних підходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, удосконаленню корпоративної культури, покращенню комунікацій між працівниками, а також загальному зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Комплексність проведеного дослідження дозволила досягти поставленої мети, вирішити всі завдання,

окреслені у вступі, та отримати практично значущі результати, які можуть бути використані як у діяльності ТОВ «Електромережбуд-7», так і в інших організаціях аналогічного профілю.

Магістерська робота не лише обґрунтовує теоретико-методологічні засади управління конфліктами в організації, але й пропонує реалістичні, ефективні та сучасні шляхи вдосконалення даного процесу, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії персоналу, зміцнення корпоративного середовища та досягнення стабільного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А. Я., Шипілов А. І. Конфліктологія. Київ: Центр учбової літератури, 2019.
URL: <https://cul.com.ua/books/konfliktologija-navchalnij-posibnik/>
2. Антонова О. Є. Психологія конфлікту: навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2018.
URL: <https://books.google.com/books?id=bQ9ZDwAAQBAJ>
3. Бочарова В. Г. Психологія конфлікту. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017.
URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/items/show/5650>
4. Пов'якель Н. І. Психологія конфліктів: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020.
URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37050>
5. Петровська І. В. Конфліктологія. Київ: Центр учбової літератури, 2021.
URL: <https://cul.com.ua/books/konfliktologija-navchalnij-posibnik/>
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. Івано-Франківськ: Прикарпатський університет, 2019.
URL: <http://lib.pnu.edu.ua/opac/index.php?url=/notices/index/IdNotice:22749/Source:default>
7. Донченко О. А. Конфлікти та шляхи їх вирішення: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2017.
8. Максименко С. Д. Загальна психологія. Київ: КНЕУ, 2019.
9. Почепцов Г. Комунікації та вплив. Київ: КМ-Букс, 2021.
10. Пилипенко І. І. Управління конфліктами: теорія та технології. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020.
11. Романенко М. І. Організаційна поведінка. Київ: КНЕУ, 2021.
12. Шморгун Л. О., Осіпова І. А. Соціально-психологічні аспекти конфліктів у трудових колективах. Тернопіль: ТНПУ, 2018.
13. Ярмоленко В. І. Організаційна культура і конфлікти: монографія. Київ: Кондор, 2020.

14. Нагаєв В. М. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2015.
URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Ubeyvolk/0009081.pdf>
15. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В. Конфліктологія. Київ: КНЕУ, 2003.
URL: https://www.ebk.net.ua/Book/psychology/yemelyanenko_konfliktolohiya/index.htm
16. Данченко О., Федотова Н. Сучасні моделі і методи управління конфліктами у проєктах. Управління розвитком складних систем, 2024.
URL: <https://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/322004>
17. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія. Вінниця: ВНТУ, 2010.
URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/8886>
18. Сучасна конфліктологія та її парадигми. Київ, 2018.
URL: https://pidru4niki.com/15260517/psihologiya/suchasna_konfliktologiya_paradigmi
19. Конфліктологія як необхідна складова сучасного менеджменту. Ukrlogos, 2021.
URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.12.05.html>
20. ТОВ «Електромережбуд-7». Досьє компанії / YouControl.
URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15500599&tb=file#express-universal-file>
21. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
22. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
23. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

24. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

25. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

26. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

27. Закон України «Про соціальний діалог в Україні» від 23.12.2010 № 2862-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

28. Закон України «Про організації роботодавців...» від 22.06.2012 № 5026-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>

29. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

30. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

31. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

32. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

33. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>

34. Трудові конфлікти та шляхи їх вирішення: наук.-практ. огляд. Київ: НДІ праці та зайнятості, 2020.

35. Менеджмент персоналу: сучасні підходи до управління конфліктами: монографія. Київ: КНЕУ, 2022

36. Міністерство освіти і науки України. Публічне управління та адміністрування: офіційні матеріали.

URL: <https://mon.gov.ua>

37. Кабінет Міністрів України. Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України.

URL: <https://www.kmu.gov.ua>

38. Міністерство фінансів України. Публічні фінанси: офіційні документи.

URL: <https://mof.gov.ua>

39. Державна аудиторська служба України. Методичні рекомендації з державного фінансового контролю.

URL: <https://www.dkrs.gov.ua>

40. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>

41. Про державний бюджет на 2024 рік: Закон України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20>

42. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

43. Про державний фінансовий контроль в Україні: Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>

44. Рахункова палата України. Звіти щодо ефективності використання бюджетних коштів.

URL: <https://rp.gov.ua>

45. Державна служба статистики України. Офіційна статистична інформація.

URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

46. Ткачук А. П. Публічне управління та адміністрування в Україні: сучасні виклики і перспективи розвитку. Київ, 2021.
URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/787/Tkachuk.pdf>

47. Шарова О. М. Моніторинг та оцінка ефективності державних програм. Державне управління: теорія та практика, 2022.
URL: [https://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2022/2022_02\(25\)/12.pdf](https://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2022/2022_02(25)/12.pdf)

48. Національне агентство України з питань державної служби. Методичні матеріали з проєктного менеджменту.
URL: <https://nads.gov.ua>

49. Агенція з питань державних закупівель ProZorro. Аналітичні звіти та дані.
URL: <https://prozorro.gov.ua>

50. OpenBudget: Єдиний портал бюджетних даних України.
URL: <https://openbudget.gov.ua>

51. Організація економічного співробітництва та розвитку. Публічне управління та оцінка політик: звіти для України.
URL: <https://www.oecd.org/ukraine>

52. Світовий банк. Управління державними інвестиціями: оцінка для України.
URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>

53. Програма розвитку ООН в Україні. Публічне адміністрування та стійкий розвиток: аналітика.
URL: <https://www.ua.undp.org>

54. USAID. Проєкт «Вдосконалення системи управління державними інвестиціями». Аналітичні звіти.
URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>

55. Центр економічної стратегії. Дослідження ефективності державних програм та публічних інвестицій.
URL: <https://ces.org.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А. Статут ТОВ «Електромережбуд-7»

ЗАТВЕРДЖЕНО :
рішенням учасника Товариства з
обмеженою відповідальністю
"ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7"
Протокол № 35
від 04 жовтня 2021 року

СТАТУТ Товариства з обмеженою відповідальністю "ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7"

(нова редакція)

ідентифікаційний код - 33415613

Київська область, Бучанський район,
село Петропавлівська Борщагівка
2021 рік

1. ПРАВОВИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

Загальні положення

1.1. Товариство з обмеженою відповідальністю "ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7" (далі "Товариство") належним чином створено та проводить свою діяльність у відповідності до Цивільного та Господарського кодексу України, Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", а також іншим чинним законодавством України.
1.2. Повне найменування Товариства - **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7"**.
Скорочене найменування Товариства - **ТОВ "ЕЛЕКТРОМЕРЕЖБУД-7"**.
1.3. Учасником Товариства є фізична особа - Коваленко Альона Сергіївна, паспорт КО 816299, виданий Пирятинським РВ ГУ МВС України в Полтавській області 16 лютого 2010 року, що зареєстрований за адресою : м.Пирятин, вул. Котляревського, будинок 8. реєстраційний номер облікової картки платника податків 3437307182.

1. Правове становище Товариства

1.4. Товариство є господарським товариством у розумінні Цивільного кодексу України та Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю, наділено відповідною цивільною правосудністю та дієздатністю, що є достатнім для здійснення господарської діяльності на території України або за її межами.
1.5. Товариство наділене достатнім обсягом прав та повноважень, що :
а) дозволяє йому мати на праві власності, господарського відання або іншому правому титулі будь-яке майно (включно, проте не обмежуючись, корпоративні права, цінні папери, земельні ділянки, нерухоме або рухоме майно тощо), не виключене з цивільного обороту;
б) виступати стороною будь-яких договорів, угод та правочинів, набувати за ними юридичних прав та обов'язків;
в) виступати стороною або учасником будь-якого судового, арбітражного, третейського, виконавчого або іншого процесу чи провадження, з усіма правами та обов'язками, якими може бути наділена сторона або учасник відповідно до закону;
г) будь-які інші права, обов'язки та повноваження, що можуть бути передані для юридичних осіб чинним законодавством України.
1.6. Товариство має право здійснювати будь-який вид господарської діяльності, що не заборонений чинним законодавством України. Здійснення видів діяльності, для яких необхідно отримати дозвільний документ, можливе лише після отримання Товариством такого дозвільного документа.
1.7. Товариство планує здійснювати наступні види господарської діяльності (разом чи окремо), зокрема :

22.23 - Виробництво будівельних виробів із пластмас
41.20 - Будівництво житлових і нежитлових будівель
43.11 - Знесення
43.12 - Підготовчі роботи на будівельному майданчику
43.21 - Електромотажні роботи
43.22 - Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціювання
43.31 - Штукатурні роботи
43.32 - Установлення столових виробів
43.33 - Покриття підлоги і обшивання стін
43.34 - Малювальні роботи та окіна
43.91 - Покрівельні роботи
43.99 - Інші спеціалізовані будівельні роботи

46.73 - Оттова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
47.52 - Роздрібна торгівля задіяними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах
47.59 - Роздрібна торгівля меблями, освітлювальними приладами та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах
70.22 - Консультування з питань комерційної діяльності й керування
71.11 - Діяльність у сфері архітектури
71.12 - Діяльність у сфері інженерингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах

1.8. Оскільки Товариство проводить господарську діяльність на свій власний ризик, воно самостійно здійснює планування такої діяльності, а також самостійно веде бухгалтерський та податковий облік.

Товариство має право також на :

- відкриття та використання банківських рахунків в національній та іноземній валюті у банківських/фінансових установах, що знаходяться на території України або за її межами, в порядку передбаченому чинним законодавством України або іноземної держави відповідно;
- укладання та виконання будь-яких угод, правочинів, договорів та/або транзакцій;
- заснування та реєстрація на території України або за її межами дочірніх підприємств, участь в асоціаціях, об'єднаннях, консорціумах, холдингах та будь-яких інших корпоративних структурах (за умови дотримання вимог антимонопольного та іншого законодавства країни створення таких дочірніх підприємств);
- набуття у власність, володіння, відчуження, передача в оренду, лізинг, відступлення прав вимоги, а також здійснення будь-яких інших операцій з нерухомим/рухомим майном, корпоративними правами, цінними паперами, грошовими коштами, правами інтелектуальної власності, а також іншим майном/речами, що належать або знаходяться у розпорядженні Товариства.

2. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

У Товаристві створено наступні органи управління :

- Загальні збори учасників Товариства (далі "Збори" або "Збори учасників"); та
- Виконавчий орган (Директор).

2.1. Збори учасників

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 2.1.1. Збори учасників є найвищим органом управління Товариства
- 2.1.2. До виключної компетенції Зборів відносяться вирішення наступних питань :
- визначення основних напрямків діяльності Товариства
 - внесення змін до Статуту Товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності Товариством на підставі модельного статуту
 - зміна розміру статутного капіталу Товариства
 - затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника
 - перерозподіл часток між учасниками Товариства
 - визначення форм контролю та нагляду за діяльністю Виконавчого органу
 - створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності
 - прийняття рішення про придбання Товариством частки (її частини) учасника
 - затвердження результатів діяльності Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів

- прийняття рішення про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку розподілу між учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства
 - обрання одноосібного або членів колективного Виконавчого органу, встановлення розміру винагороди членам Виконавчого органу
- Визначений перелік повноважень Зборів учасників є виключним, та не може бути переданий повністю або в окремій частині до компетенції (відання) інших органів управління. При цьому Збори учасників можуть прийняти рішення щодо питань, які відносяться до компетенції інших органів управління Товариства
- 2.1.3. Оскільки до складу учасників Товариства входить 1 (один) учасник, порядок та строки проведення Зборів учасників і прийняття рішень такими Зборами здійснюється на підставі одноосібних рішень єдиного учасника Товариства.

2.2. Виконавчий орган Товариства

- 2.2.1. У Товаристві обирається одноособовий Виконавчий орган - **Директор**, до компетенції якого належить вирішення всіх поточних питань діяльності Товариства, але окрім тих, що віднесені до виключної компетенції Зборів учасників.
- 2.2.2. Директором може бути фізична особа, незалежно від того чи є вона учасником Товариства.
- 2.2.3. Виконавчий орган у ході своєї діяльності керується Статутом, положенням про виконавчий орган (у разі його прийняття Зборами), а також чинним законодавством України. Директор підзвітний Зборам учасника.
- 2.2.4. Збори учасника уповноважені обирати Директора, а також встановлювати розмір його винагороди. На засіданні Зборів також має бути визначено особу, яка є уповноваженою при підписанні трудового договору від імені Товариства з Директором.
- 2.2.5. До компетенції Директора належать наступні повноваження :
- без довіреності діяти від імені Товариства, у тому числі представляти його інтереси у державних (місцевих) органах влади, на підприємствах, установах або організаціях усіх форм власності, у судових, арбітражних та третейських судах всіх ланок як на території України, так і за кордоном;
 - вчинення будь-яких правочинів (укладання договорів, угод та транзакцій) не залежно від суми їх вартості;
 - видавати довіреність третім особам для представництва інтересів Товариства;
 - затвердження (прийняття) документів, що регулюють внутрішню діяльність Товариства або його окремих підрозділів;
 - інші повноваження, передбачені цим Статутом та чинним законодавством України.
- 2.2.6. Виконавчий орган не має права приймати рішення з питань, що не відносяться до його компетенції або відносяться до компетенції інших органів управління Товариства.

3. ПРАВОВИЙ СТАТУС УЧАСНИКА ТОВАРИСТВА

3.1. Порядок набуття статусу учасника Товариства

3.1.1. Учасником Товариства може бути без обмежень будь-яка фізична та/або юридична особа, яка набула частку в статутному капіталі Товариства (далі "**Частка**") в порядку, передбаченому цим Статутом.

3.1.2. Частка може бути набута в один з наступних способів:

- шляхом успадкування від учасника, який помер (визнаний безвісно відсутнім) або ліквідований;
У разі смерті або припинення учасника Товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника.
- шляхом придбання на аукціоні в загальному порядку (в разі примусової реалізації згідно статті 22 Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю" У випадку звернення стягнення на частку одного з учасників, а також наступної відмови інших учасників Товариства від придбання такої частки та/або неможливості укладання договору щодо такого придбання з будь-яких причин, виконавець має право передати таку частку для реалізації на аукціоні в загальному порядку.

3.2. Вихід учасника із Товариства

3.2.1. Вихід єдиного учасника із Товариства, в якому не залишилося жодного учасника, забороняється. Вихід єдиного учасника можливий лише шляхом проведення процедури ліквідації Товариства в добровільному порядку.

3.3. Виплата дивідендів

3.3.1. Виплата дивідендів проводиться на підставі одноосібного рішення учасника (зборів)

3.3.2. Посадові особи Товариства, винні у введенні в оману учасника Товариства щодо його фінансового стану, зокрема шляхом подання (включення) недостовірної інформації до документів Товариства, що призвело до здійснення неправомірних виплат, несуть разом з учасниками солідарну відповідальність за зобов'язаннями щодо повернення виплат Товариству.

3.3.3. Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів або виплачувати дивіденди, якщо:

- Товариство не здійснило розрахунків з учасниками Товариства у зв'язку з припиненням їх участі у Товаристві або з правонаступниками учасників Товариства;
- майна Товариства недостатньо для задоволення вимог кредиторів та зобов'язаннями, строк виконання яких настав, або буде недостатньо внаслідок прийняття рішення про виплату дивідендів чи здійснення виплати.

4. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

4.1. Загальні положення

4.1.1. Статутний капітал Товариства складається з номінальної вартості часток його учасника, виражених у національній валюті України, та становить **26 200 грн.** (двадцять шість тисяч двісті гривень).

4.1.2. Статутний капітал Товариства розподіляється між Учасниками Товариства наступним чином:
- Коваленко Альона Сергіївна, паспорт КО 816299, виданий Пирятинським РВ ГУ МВС України в Полтавській області 16 лютого 2010 року, що зареєстрована та проживає за адресою: м.Пирятин, вул. Котляревського, будинок 8, реєстраційний номер облікової картки платника податків 3437307182 - 26 200 грн. 00 коп. (двадцять шість тисяч двісті гривень 00 копійок), що становить 100 % Статутного капіталу Товариства та відповідає 100% голосів на Загальних Зборах Учасників Товариства

4.2. Порядок внесення вкладів

4.2.1. Вкладом учасника можуть бути гроші, цінні папери, інше майно, якщо інше не встановлено законом. Одноособовий учасник має повністю внести свій вклад протягом 6 (шести) місяців з дати державної реєстрації Товариства. Вартість вкладу кожного учасника Товариства повинна бути не менше номінальної вартості його частки.

Якщо учасник Товариства не вніс вклад, Збори повинні прийняти одне з таких рішень:

- про зменшення статутного капіталу Товариства на розмір несплаченої частини частки учасника Товариства;
- про ліквідацію Товариства.

4.3. Порядок збільшення статутного капіталу Товариства

4.3.1. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається лише після внесення всіма учасниками Товариства своїх вкладів у повному обсязі

4.3.2. Збільшення статутного капіталу Товариства, яке володіє часткою у власному статутному капіталі, не допускається

4.3.3. Статутний капітал Товариства може бути збільшено за рахунок додаткових вкладів третіх осіб та без внесення таких додаткових вкладів.

4.4. Зменшення статутного капіталу

4.4.1. Товариство має право зменшити свій статутний капітал.

4.4.2. У разі зменшення номінальної вартості часток всіх учасників Товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

4.4.3. Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Товариства Директор протягом 10 (десяти) днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до Товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення.

4.4.4. Кредитори протягом 30 (тридцяти) днів після отримання повідомлення, зазначеного в попередньому пункті, можуть звернутися до Товариства з письмовою вимогою про здійснення протягом 30 (тридцяти) днів одного з таких заходів за вибором Товариства:

- забезпечення виконання шляхом укладання договору забезпечення;
- дострокове припинення або виконання зобов'язань перед кредитором;
- укладання іншого договору з кредитором.

У разі невиконання Товариством зазначеної вимоги у встановлений строк кредитори мають право вимагати в судовому порядку дострокового припинення або виконання зобов'язань Товариством.

4.4.5. Якщо кредитор не звернувся до Товариства з письмовою вимогою у строк 30 (тридцять) днів після отримання повідомлення про зменшення статутного капіталу Товариства, вважається, що він не вимагає від Товариства виконання додаткових дій щодо виконання зобов'язань перед ним.

5. ВЧИНЕННЯ ЗНАЧНИХ ПРАВОВИНИВ ТА ПРАВОВИНИВ ІЗ ЗАІТЕРЕСОВАНОСТЮ

5.1. Значні правовини Товариства

5.1.1. Значним правовином відповідно до цього Статуту визнається будь-який договір, угода або транзакція, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правовину, перевищує 50 відсотків чистих активів Товариства станом на кінець попереднього кварталу (далі "**Значний**")

правочин"). Прийняття рішення щодо надання згоди Товариству на укладення Значного правовину відноситься виключно до компетенції Зборів учасників.

5.1.2. Якщо замість кількох правовинів Товариство могло вчинити один значний правовин, то кожен із таких правовинів вважається значним.

5.1.3. Посадові особи Товариства, винні у порушенні порядку вчинення Значних правовинів, солідарно відповідають за збитки, заподіяні Товариству.

5.1.4. Значний правовин, вчинений з порушенням порядку прийняття рішення про надання згоди на його вчинення, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки Товариства лише у разі подальшого схвалення правовину Товариством у порядку, встановленому для прийняття рішення про надання згоди на його вчинення.

5.1.5. Подальше схвалення правовину Товариством у порядку, встановленому для прийняття рішення про надання згоди на його вчинення, створює, змінює, припиняє цивільні права та обов'язки Товариства з моменту вчинення цього правовину.

5.2. Правочини із заінтересованістю

5.2.1. Правочин вважається правовином, щодо якого є заінтересованість (далі "**Правочин із заінтересованістю**"), якщо він укладається Товариством з будь-ким із таких осіб:

- посадовою особою Товариства або з афілійованою особою;
- учасником, який одноосібно або спільно з афілійованими особами володіє часткою, що становить 20 відсотків статутного капіталу Товариства, або його афілійованими особами;
- юридичною особою, в якій будь-яка з осіб, передбачених пунктами 1 і 2 цієї частини, є членом органу управління Товариства;
- будь-які інші особи, які вважаються посадовими чи афілійованими особами у розумінні положень цього Статуту.

5.2.2. Рішення, щодо надання згоди на укладення Товариством Правочину із заінтересованістю приймається Зборами учасників більшістю голосів Зборів учасників.

5.2.3. Органу управління Товариством (на його адресу місцезнаходження), до компетенції якого цим Статутом віднесено питання щодо надання згоди на укладення Правочину із заінтересованістю, прохання надати згоду на його укладення, а також будь-які письмові документи, які стосуються такого правовину.

5.2.4. Письмове прохання щодо надання згоди має бути надіслане Директором.

5.2.5. Письмове прохання має бути розглянуто впродовж 10 (десяти) днів від дати його отримання Товариством за адресою місцезнаходження Товариства.

5.2.6. Рішення щодо надання згоди на укладення Правочину із заінтересованістю приймається на позачерговому засіданні відповідного органу управління Товариства (до компетенції якого віднесено вирішення цього питання) більшістю голосів.

5.2.7. Директор повідомляється щодо результатів прийняття рішення письмово шляхом направлення листа на поштову адресу Виконавчого органу.

5.2.8. Посадові особи Товариства, винні у порушенні порядку вчинення Правочинів із заінтересованістю, солідарно відповідають за збитки, завдані Товариству.

5.3. Посадові та афілійовані особи Товариства.

5.3.1. Посадовими особами Товариства є члени Виконавчого органу, а також інші особи, передбачені статутом Товариства.

5.3.2. Афілійованими особами вважаються:

- юридичні особи, за умови, що одна з них здійснює контроль над іншою чи обидві перебувають під контролем третьої особи;

- члени сім'ї фізичної особи - чоловік (дружина), а також батьки (усиновителі), опікуни (піклувальники), брати, сестри, діти та їхні чоловіки (дружини)
- фізична особа та члени її сім'ї і юридична особа, якщо ця фізична особа та/або члени її сім'ї здійснюють контроль над юридичною особою.

5.3.3. Винагорода за виконання посадовою особою своїх обов'язків та надання їй інших благ можуть здійснюватися виключно на умовах та підставах, зазначених у договорі між нею і Товариством.

5.3.4. Конфлікт інтересів є конфлікт між обов'язками посадової особи діяти добросовісно і розумно в інтересах Товариства в цілому та приватними інтересами посадової особи або її афілійованих осіб.

5.3.5. При обранні на посаду посадова особа Товариства зобов'язана направити Товариству (на офіційну адресу його місцезнаходження) письмовий перелік своїх афілійованих осіб (впродовж 5 (п'яти) календарних днів від дати призначення на посаду). У разі зміни складу афілійованих осіб посадова особа у 5 (п'яти)денний строк з дня, коли їй стало відомо про таку зміну, зобов'язана повідомити про це Товариство письмово.

5.3.6. Отримання посадовою особою або афілійованими особами від третіх осіб виплат, винагород чи інших благ за дії (бездіяльність), пов'язані з виконанням посадовою особою її повноважень, є конфліктом інтересів.

5.3.7. Посадова особа, якій стало відомо про виникнення конфлікту інтересів, зобов'язана протягом 2 (двох) днів письмово повідомити про це Виконавчий орган товариства. Директор зобов'язаний повідомити про виникнення конфлікту інтересів усіх учасників Товариства протягом 2 (двох) днів з дня отримання інформації про наявний конфлікт інтересів.

5.3.8. Посадовим особам забороняється розголошувати інформацію, що стала їм відома у зв'язку з виконанням ними посадових обов'язків та становить комерційну таємницю Товариства чи є конфіденційною, крім випадків, коли розкриття такої інформації вимагається законом. Ця заборона діє також протягом одного року з дати припинення (розірвання) договору між посадовою особою і Товариством, якщо інший строк не встановлений таким договором.

6. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРИСТВА

6.1. Припинення діяльності Товариства може здійснюватися шляхом його реорганізації (лигити, приспання, поділу, перетворення) або ліквідації — за рішенням учасника, а також відповідно до передбачених законами норм, — за рішенням суду.

6.2. Товариство вважається ліквідованим з моменту внесення до Єдиного державного реєстру, інформації про припинення

6.3. Зміни, які сталися в установчих документах товариства і які вносяться до Єдиного державного реєстру, підлягають державній реєстрації Товариством до Єдиного державного реєстру.

Підпис учасника

 (Коваленко Альона Сергіївна)



-Київ, Україна, четверте жовтня дві тисячі двадцять першого року.
Я, Косинська Т.М., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу,
засвідчую справжність підпису гр. Коваленко Альони Сергіївни, який зроблено у моїй
присутності.

Особу гр. Коваленко Альони Сергіївни, яка підписала документ, встановлено, її
дієздатність перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за №1077

Приватний нотаріус



Всього прошито,
прокручено разом і
оформлено в 1 екземпляр
оригінал.
Приватний нотаріус
Косинська Т.М.

Додаток Б. Фінансова звітність 2024 року ТОВ «Електромережбуд-7»

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2024 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.0	0.0
Первісна вартість	1001	0.3	0.3
Накопичена амортизація	1002	0.3	0.3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1267.6	-
Основні засоби	1010	39.0	1227.1
Первісна вартість	1011	111.5	1577.4
Знос	1012	72.5	350.3
Довгострокові біологічні активи	1020	0.0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.0	-
Інші необоротні активи	1090	0.0	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	1306.6	1227.1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	7905.7	12446.3
У тому числі готова продукція	1103	0.0	-
Поточні біологічні активи	1110	0.0	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	27747.6	15099.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3720.0	932.9
У тому числі з податку на прибуток	1136	0.0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4809.2	63.1
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8025.7	14281.4
Витрати майбутніх періодів	1170	0.0	-
Інші оборотні активи	1190	27383.4	2277.8
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	79591.6	45101.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.0	-
Баланс (Усього активів)	1300	80898.2	46328.2
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26.2	26.2
Додатковий капітал	1410	0.0	-
Резервний капітал	1415	0.0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1138.7	1289.6
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	1164.9	1315.8
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	0.0	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.0	-
Товари, роботи, послуги	1615	48049.2	44903.9
Розрахунками з бюджетом	1620	0.8	4.7
У тому числі з податку на прибуток	1621	0.0	-
Розрахунками зі страхування	1625	0.1	-
Розрахунками з оплати праці	1630	0.0	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0.0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31683.2	103.8
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	79733.3	45012.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та груп	1700	0.0	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	80898.2	46328.2
Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2024 рік			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22975.0	78875.4
Інші операційні доходи	2120	-	1062.8
Інші доходи	2240	308.5	125.6
Разом доходи	2280	23283.5	80063.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	16743.7	54648.2
Інші операційні витрати	2180	5701.2	22108.0
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	22444.9	76756.2
Фінансовий результат до оподаткування	2290	838.6	3307.6
Податок на прибуток	2300	150.9	595.4
Чистий прибуток (збиток)	2350	687.7	2712.2

Додаток В. Фінансова звітність 2023 року ТОВ «Електромережбуд-7»

Баланс (Форма № 1-м) суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2023 року			
Актив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.0	0.0
Первісна вартість	1001	0.3	0.3
Накопичена амортизація	1002	0.3	0.3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	56.1	1267.6
Основні засоби	1010	4.4	39.0
Первісна вартість	1011	56.6	111.5
Знос	1012	52.2	72.5
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	60.5	1306.6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8576.3	7905.7
У тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28506.6	27747.6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	92.3	3720.0
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4809.2	4809.2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8025.7	8025.7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	21836.9	27383.4
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	71847.0	79591.6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	71907.5	80898.2
Пасив	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	26.2	26.2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	543.3	1138.7
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	569.5	1164.9
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	41061.3	48049.2
Розрахунками з бюджетом	1620	0.1	0.8
У тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
Розрахунками зі страхування	1625	49.1	0.1
Розрахунками з оплати праці	1630	37.5	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30190.0	31683.2
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	71338.0	79733.3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та груп	1700	-	-
Баланс (Усього пасивів)	1900	71907.5	80898.2
Інформація про фінансові результати (Форма № 2-м) суб'єкта малого підприємництва за 2023 рік			
Стаття	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78875.4	17019.7
Інші операційні доходи	2120	1062.8	9.4
Інші доходи	2240	125.6	267.3
Разом доходи	2280	80063.8	17296.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	54648.2	13155.3
Інші операційні витрати	2180	22108.0	3453.5
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати	2285	76756.2	16608.8
Фінансовий результат до оподаткування	2290	3307.6	687.6
Податок на прибуток	2300	595.4	123.8
Чистий прибуток (збиток)	2350	2712.2	563.8