Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Впровадження медіації у практику управління конфліктами в організації»

Виконав:
студент групи 401-ЕМ
Беспальченко Ярослав Володимирович
_____

Керівник:
Доцент кафедри менеджменту і логістики,
к.е.н., доцент Карпенко Ю.В _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ 9
1.1 Сутність, зміст та основні характеристики конфліктів у трудових колективах підприємств …..... 9
1.2 Медіація як управлінська категорія у системі регулювання трудових конфліктів ……. 13
1.3 Вітчизняний та світовий досвід впровадження альтернативних методів розв'язання спорів у корпоративну практику …… 18
Висновки до розділу 1..... 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»..... 25
2.1 Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»..... 25
2.2 Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»..... 31
2.3 Аналіз діючої системи управління конфліктами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінка готовності персоналу до впровадження процедур медіації 41
Висновки до розділу 2..... 50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМУ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»..... 52
3.1. Визначення загальної концепції та напрямів інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод»..... 52
3.2. Розробка організаційного та методичного забезпечення процедури медіації для врегулювання трудових спорів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»..... 57

Висновки до розділу 3..... 67
ВИСНОВКИ..... 68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 71
ДОДАТКИ…….. 77

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України та інтеграція вітчизняного бізнесу в європейський простір вимагають від організацій пошуку нових, ефективніших інструментів управління, зокрема в сфері людських ресурсів. Однією з найбільш гострих проблем сучасного менеджменту є управління організаційними конфліктами, які в умовах нестабільності зовнішнього середовища, воєнного стану та цифрової трансформації стають невід'ємною частиною життєдіяльності підприємств.

Традиційні адміністративні методи врегулювання спорів, засновані на ієрархічному тиску, часто виявляються малоефективними, оскільки лише «заморожують» протистояння, не розв'язуючи його суті. Це призводить до зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату, зростання плинності кадрів та прямих економічних втрат для підприємства. У зв'язку з цим особливої ваги набуває медіація альтернативний спосіб вирішення конфліктів за участю нейтральної третьої сторони, який дозволяє сторонам досягти взаємовигідного рішення та зберегти партнерські відносини.

Прийняття в Україні Закону «Про медіацію» у 2021 році створило необхідне нормативно-правове підґрунтя для легалізації та широкого впровадження цієї процедури в корпоративну практику. Проте на рівні конкретних господарюючих суб'єктів, зокрема підприємств харчової галузі, механізми інтеграції медіації в систему менеджменту залишаються недостатньо опрацьованими. Необхідність розробки теоретико-методичних засад та практичних інструментів впровадження медіації для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Дослідженням питань конфліктології, менеджменту персоналу та медіації присвятили свої праці такі вчені, як Гаврилюк Р., Пацурківський П., Басова І., Кармаза О., а також зарубіжні дослідники Шонк К., Зумета З. та інші. Разом із тим, специфіка застосування медіаційних технік у системі управління

конфліктами на вітчизняних виробничих підприємствах в умовах кризових викликів потребує подальшого поглибленого вивчення.

Мета дослідження полягає в розробці організаційно-методичного забезпечення інтеграції процедури медіації у практику врегулювання трудових спорів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

проаналізувати сутність, зміст та класифікацію організаційних конфліктів у сучасній системі менеджменту;

дослідити медіацію як управлінську категорію у системі регулювання трудових конфліктів;

систематизувати зарубіжний досвід впровадження медіації у практику корпоративного управління для адаптації кращих практик;

надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

здійснити комплексну діагностику показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства;

проаналізувати чинну систему управління конфліктами та оцінити потенціал впровадження медіаційних процедур на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

визначити загальну концепцію та напрями інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;

розробити організаційне та методичне забезпечення процедури медіації для врегулювання трудових конфліктів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об’єктом дослідження є процеси управління конфліктами у трудовому колективі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є механізми впровадження технологій медіаціїї в діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Методологічною основою роботи стали загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення природи конфліктів; метод системного підходу для розгляду системи управління конфліктами як цілісного механізму; економіко-

статистичні методи (динамічний та структурний аналіз) для оцінки показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»; метод порівняльного аналізу для вивчення зарубіжного досвіду; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України (зокрема Закон «Про медіацію»), наукова спеціальна література вітчизняних та іноземних авторів, матеріали періодичних фахових видань, офіційна фінансова і статистична звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод», а також дані інтернет-ресурсів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому що уперше обґрунтовано модель інтеграції медіаційної служби в організаційну структуру підприємства молочної галузі з урахуванням специфіки виробничих процесів; удосконалено методику діагностики конфліктогенності організаційного середовища через впровадження системи індикаторів емоційного клімату та залученості персоналу; дістало подальшого розвитку визначення поняття «корпоративна медіація» як управлінської категорії, що охоплює не лише врегулювання спорів, а й превентивну роботу зі зміцнення організаційної культури.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості безпосереднього використання розроблених рекомендацій у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для підвищення ефективності розв’язання внутрішніх конфліктів, зниження витрат часу менеджменту на адміністрування суперечок та покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Окремі положення роботи можуть бути впроваджені іншими підприємствами агропромислового сектору.

Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р. у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (58 найменувань) та 7 додатків. Повний обсяг роботи становить 70 сторінок без списку використаних джерел, вона містить 27 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕДІАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, зміст та основні характеристики конфліктів у трудових колективах підприємств

У системі менеджменту організаційний конфлікт розглядається як складне явище, що виникає в процесі взаємодії суб'єктів трудових відносин. Науковці трактують конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій або поглядів суб'єктів взаємодії, що супроводжується гострими емоційними переживаннями та потребує управлінського регулювання [1]. Організаційний конфлікт відрізняється від інших видів соціальних конфліктів тим, що безпосередньо пов'язаний з професійною діяльністю, розподілом ресурсів, виконанням посадових обов'язків та реалізацією стратегічних цілей підприємства.

Організаційний конфлікт розкривається через внутрішню структуру, що охоплює сторони конфлікту, предмет, об'єкт та конфліктну ситуацію. Сторонами конфлікту виступають окремі працівники, групи, підрозділи організації, інтереси яких входять у суперечність. Об'єкт конфлікту – конкретний ресурс, право або статус, на який претендує учасник. Предмет конфлікту – саме протиріччя, яке викликало протистояння [2]. У менеджменті конфлікт не завжди поганий. Якщо керувати конфліктом правильно, конфлікт стає джерелом нових ідей, допомагає виявити приховані проблеми і підвищує якість рішень.

Розглянувши різні думки про конфлікти в управлінні, помічено різні підходи. Класична школа управління вважає конфлікт ознакою поганого керівництва і прагне усунути конфлікт, жорстко регулюючи процеси. Школа людських відносин розглядає конфлікт як результат різних думок і працює над

кращим внутрішньо-організаційним кліматом. Сучасний підхід стверджує, що конфлікт неминучий у організації, і що результат конфлікту залежить від того, яку стратегію обирає керівник і які інструменти використовує для врегулювання [3]. Тому медіація – один із найгнучкіших способів узгодити інтереси без адміністративного тиску.

Для глибшого розуміння конфліктів необхідно здійснити їх класифікацію за різними ознаками. Систематизація видів організаційних конфліктів наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація організаційних конфліктів у системі менеджменту

Критерій класифікації	Види конфліктів	Характеристика виду
За рівнями прояву	Внутрішньоособистісні	Стан незадоволеності працівника власними результатами або роллю
	Міжособистісні	Зіткнення інтересів між двома або більше особами в колективі
	Міжгрупові	Суперечності між підрозділами або професійними групами
За наслідками впливу	Конструктивні	Сприяють прийняттю обґрунтованих рішень та розвитку системи
	Деструктивні	Призводять до зниження продуктивності та руйнування зв’язків
За характером причин	Об’єктивні	Пов’язані з недоліками структури або розподілом ресурсів
	Суб’єктивні	Зумовлені особистісними рисами учасників та сприйняттям
За часом тривання	Короткострокові	Швидко розв’язуються через комунікацію чи наказ
	Затяжні	Вимагають системного втручання та застосування медіації

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [1; 3; 4].

Конфлікти між лінійними і функціональними підрозділами займають важливе місце в класифікації. Конфлікти виникають, адже підрозділи мають різні пріоритети. У великих промислових компаніях – норма: виробничі цілі стикаються з фінансовими чи логістичними обмеженнями [2]. Також конфлікти з’являються під час переходу на цифрові технології і впровадження нових ідей.

Будь-яка зміна в організації стикається з опором персоналу, бо працівники прагнуть зберегти стабільність та статус.

Конфлікт в організації змінюється разом з різними етапами. Спочатку з'являється конфліктна ситуація. Потім сторони усвідомлюють протиріччя. Далі конфлікт переходить у взаємодію, а потім у завершення або вирішення. На етапі взаємодії сторони вже діють: сперечаються, можуть саботувати або відкрито протистояти один одному. Менеджер заспокоює емоції і переключає розмову на факти і нові варіанти. Якщо керівник втручається занадто пізно, конфлікт переходить у тривалий стан. Тривалий конфлікт шкодить залученості персоналу і корпоративній культурі.

Психологічна частина конфліктів в організації є важливою. Коли учасники відчувають ситуацію емоційно, емоції змінюють реальність і перетворюють маленькі розбіжності в особисту сварку. Тоді звичайні правила і інструкції не працюють. Використовують медіацію, щоб зняти емоції і повернути людей до розумного діалогу. Медіація не лише вирішує суперечку, а й допомагає зрозуміти, чого хоче кожен, і розуміння важливе для подальшої роботи.

Конфлікти в організації часто мають складний характер і зазвичай не виникають через один фактор. Науковці вказують на три причини: проблеми в спілкуванні, незрозумілий розподіл обов'язків і обмежені ресурси, що організація дає підрозділам. Щоб керувати конфліктами, менеджер повинен добре розуміти причини і створювати запобіжні кроки. Особливої уваги заслуговують підходи, що розглядають конфлікт не як поломку, а як сигнал, що треба змінити організацію і оновити управлінську культуру [6].

Організаційний конфлікт тісно пов'язаний з новою управлінською культурою, де акцент зміщується з ієрархічного контролю на розвиток партнерських відносин та резильєнтність колективу. В умовах сучасних викликів, цифровізації та дистанційної роботи, конфлікти набувають нових форм, що вимагає інноваційних інструментів їх регулювання. Медіація у цьому контексті стає не просто методом вирішення спорів, а стратегічним інструментом формування довіри всередині організації. Медіатор бере енергію

конфлікту і перетворює її в ресурс. Що допомагає розвивати бізнес-процеси і зміцнює економічну безпеку підприємства [7].

Ефективність функціонування організації багато в чому залежить від того, які функції виконує конфлікт у конкретній ситуації. Традиційно розрізняють конструктивні та деструктивні наслідки конфліктної взаємодії. Якщо конструктивні конфлікти сприяють оновленню структури та стимулюють пошук оптимальних рішень, то деструктивні призводять до дезорганізації та психологічного виснаження персоналу.

Для систематизації цих аспектів доцільно розглянути основні функції конфліктів, що наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції організаційних конфліктів у системі менеджменту

Група функцій	Назва функції	Зміст та прояв у діяльності організації
Конструктивні	Інноваційна	Стимулювання перегляду застарілих методів роботи та впровадження змін
	Інформаційна	Виявлення прихованих проблем у взаємодії підрозділів та дефіциту ресурсів
	Інтегративна	Згуртування груп навколо спільних інтересів після успішного вирішення спору
Деструктивні	Дезорганізуюча	Порушення стабільності процесів та зниження якості виконання завдань
	Консервативна	Блокування інновацій через опір персоналу та страх перед невідомим
	Виснажлива	Зростання плинності кадрів та погіршення здоров’я учасників конфлікту

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [6; 8; 10].

Бізнес-медіація зменшує шкоду від суперечок і допомагає їх використати. Медіатор підштовхує учасників шукати спільні інтереси, а не звинувачувати один одного. Медіація дозволяє підприємству скоротити час і гроші на вирішення спорів, бо в процесах конфлікти часто тривають місяцями. Після узгодження позицій працівники залишаються вірними організації, і це підтримує стабільність роботи бізнесу.

Дослідження показують багато спорів виникають, коли різні ланки управління мають різне уявлення про цілі. У такій ситуації компанія повинна регулярно спостерігати за рівнем стресу у команді. Начальники повинні мати вміння вести переговори і знати способи вирішення, що підходять для компанії

[9]. З цього створюються внутрішні способи вирішення, яка швидше розв’язують спори, ніж зовнішні судові процеси.

Медіація є іншим способом вирішувати конфлікти. Медіація базується на добровільній участі, конфіденційному діалозі і рівності сторін. У керуванні компанією медіація створює простір для відкритого обговорення проблем без страху перед покараннями. Працівники бачать конфлікт не як загрозу, а як шанс показати свою позицію керівництву і вплинути на рішення [10].

Організаційний конфлікт у системі менеджменту виникає внаслідок взаємодії працівників, підрозділів і керівників, коли їхні інтереси, цілі або цінності не збігаються у процесі трудової діяльності. Зміст розкривається через живе протиріччя між учасниками організаційних відносин. За грамотного управління конфлікт втрачає руйнівний характер і перетворюється на джерело змін, узгодження позицій та розвитку підприємства.

1.2. Медіація як управлінська категорія у системі регулювання трудових конфліктів

У сучасному управлінні медіація, вважається новим і ефективним способом вирішити суперечки. Вона базується на залученні незалежного посередника, що допомагає сторонам знайти рішення, яке підходить всім. Головне – гнучкість, конфіденційність і орієнтація на спільну роботу в майбутньому, а не на пошук винуватців у минулому [18]. На відміну від суду, чи офіційного наказу, медіація дає можливість сторонам керувати результатом і приймати рішення, які відповідають їх справжнім інтересам, а не лише формальним правилам.

В Україні закон визначає медіацію як позасудовий спосіб вирішити конфлікт через переговори між сторонами. Основними принципами медіації є добровільна участь, самовизначення сторін, незалежність і неупередженість медіатора [19]. Саме вони створюють безпечне середовище для відкритого

діалогу. Ієрархічні відносини часто заважають чесному спілкуванню.

Класифікація медіації має багато граней і залежить від того, як підходити до сторін. У світі виділяють кілька основних моделей медіації. Кожна модель має свою особливість і область застосування. Фасилітативна медіація допомагає сторонам спілкуватися. Медіатор у фасилітативній медіації не пропонує рішення, а допомагає сторонам знайти вихід самостійно. Оціночна медіація дає посереднику більше ролі. Посередник у оціночній медіації оцінює позиції сторін і пропонує варіанти вирішення [20]. Для глибшого аналізу моделей доцільно систематизувати їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні моделі медіації у корпоративному управлінні

Назва моделі	Роль медіатора та спрямованість процесу	Основна мета застосування
Фасилітативна	Медіатор структурує процес, не втручаючись у зміст рішення	Відновлення прямого діалогу та самостійний пошук комерційного виходу
Оціночна	Медіатор аналізує юридичні та фінансові ризики позицій сторін	Швидке вирішення конкретного матеріального або правового спору
Трансформативна	Орієнтація на зміну сприйняття сторонами один одного та ситуації	Довгострокове покращення взаємин та розвиток емпатії в колективі
Наративна	Робота з інтерпретаціями подій та створення спільної нової історії	Подолання глибоких культурних або ціннісних розбіжностей у команді

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [18; 20; 21].

Крім моделей, медіацію ділять за тим, де конфлікт виникає: на бізнес-медіацію, трудову медіацію і корпоративну медіацію. Бізнес-медіація часто про зовнішні спори з контрагентами. Трудова медіація зосереджена на індивідуальних або колективних спорах між працівником і роботодавцем про умови праці [22]. Корпоративна медіація включає спори між акціонерами або в управлінській команді, і має стратегічне значення для виживання бізнесу. Кожен з цих видів потребує від медіатора особливих навичок, знань законів галузі і розуміння процесів [23].

Медіація в управлінні запобігає конфліктам. Додавання пунктів про медіацію в правила і трудові договори дозволяє організації одразу переводити

будь-який спір у конструктивну розмову. Медіація формує культуру, де конфлікт сприймається як робоче питання, яке треба обговорити, а не як привід до звільнення чи суду. Медіація створює стійкість, що дає компанії конкурентну перевагу під час економічних криз.

Медіація гнучка і підлаштовується під потреби учасників конфлікту. На відміну від суду, медіація не має жорстких правил, тому можна шукати нові рішення, які виходять за межі юридичних вимог. Закон закріплює правила медіації, гарантує рівність прав учасників і неупередженість посередника – неупередженість посередника є основою довіри до процесу [25]. Довіра дозволяє учасникам показати справжні інтереси, інтереси часто ховаються за агресивними позиціями на початку спору.

Медіація економить час і гроші, коли треба вирішити суперечку. У компанії кожен день конфлікт між керівниками чи важливими працівниками веде до простоїв, помилок і шкоди репутації. Медіація розв’язує такі проблеми за кілька зустрічей і зберігає таємницю бізнес-даних, чого не дає суд. Окрім економії, медіація знижує стрес і запобігає вигоранню працівників.

Для системного розуміння місця медіації серед інших інструментів управління конфліктами доцільно порівняти її з традиційними та альтернативними методами вирішення спорів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика методів вирішення організаційних конфліктів

Параметр порівняння	Адміністративне рішення	Судовий розгляд	Медіація
Підстава для рішення	Наказ керівника, регламент	Норма закону, докази	Спільна воля та інтереси сторін
Роль третьої сторони	Винесення вердикту, тиск	Прийняття рішення, що є обов’язковим	Сприяння діалогу та фасилітація
Терміни проведення	Миттєво, але без згоди сторін	Тривалі (від кількох місяців)	Оперативно (від одного дня)
Ступінь конфіденційності	Низький у межах колективу	Відсутня (публічність)	Максимальний рівень секретності
Результат для сторін	"Виграш - Програш"	"Виграш - Програш"	"Виграш - Виграш" (Win-Win)

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [25; 26; 27].

Одним із помітних напрямів розвитку медіації стала цифровізація, яка сприяла появі онлайн-медіації. Інформаційно-комунікаційні технології дають змогу організовувати переговори дистанційно, що має велике значення для компаній із розгалуженою структурою та для умов обмеженої мобільності. Онлайн-формат скорочує логістичні витрати й нерідко створює комфортніші психологічні умови для учасників, адже вони залишаються у звичному робочому або домашньому середовищі [28]. Такий підхід особливо доречний під час врегулювання трудових спорів у командах, які працюють віддалено.

Медіатор як учасник управлінського процесу має поєднувати професійну компетентність, етичну поведінку та здатність до емпатії. Він не виконує функції судді чи арбітра і не нав’язує сторонам готове рішення. Його робота полягає в організації комунікації, виявленні прихованих мотивів учасників і допомозі у формуванні варіантів, прийнятних для обох сторін [29]. У менеджменті функції медіатора виконує як запрошений зовнішній фахівець, так і підготовлений працівник підприємства, зокрема менеджер з персоналу, за умови збереження нейтральної позиції.

Правовий статус медіатора та результатів процедури становить важливу складову характеристики медіації, оскільки в українському законодавстві він уже має окреме регулювання. Медіатор не ухвалює обов’язкових для сторін рішень, проте відповідає за дотримання етичних норм і процедурних правил. Письмова угода, укладена за підсумками медіації, набуває значення цивільно-правового договору й покладає на сторони обов’язок виконати досягнуті домовленості. У корпоративному управлінні такий механізм підтримує відповідальність не через примус, а через усвідомлену згоду учасників [30].

Поряд із правовою складовою медіація в менеджменті має виразний психологічний вимір, пов’язаний із безпекою працівників і відновленням соціальних зв’язків у колективі. Арбітраж переважно зосереджується на подіях минулого, тоді як медіація спрямовує сторони на майбутню взаємодію та збереження ділової репутації. Для організацій із високою часткою інтелектуальної праці це має особливу вагу, адже конфлікт між фахівцями

здатний призвести до втрати унікального досвіду й знань. Науковці наголошують, що медіація допомагає уникати стигматизації працівників, які конфліктують, і переводить їх у формат партнерського пошуку спільного рішення [31].

Для точного відмежування медіації від інших форм фасилітації та посередництва потрібно визначити її характерні риси. Фасилітатор допомагає групі впорядкувати обговорення спільних питань, тоді як медіатор працює з уже наявним гострим конфліктом, у якому сторони мають протилежні позиції. Медіація передбачає глибше опрацювання інтересів, мотивів і емоційної напруги між учасниками. Саме тому вона має високу практичну цінність під час розв'язання міжособистісних зіткнень усередині управлінських команд [32].

Упорядкування переваг і ключових ознак медіації допомагає оцінити її придатність для впровадження в організації.

Основні характеристики та переваги бізнес-медіації в організації подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Основні характеристики та переваги бізнес-медіації в організації

Характеристика	Зміст та прояв у менеджменті	Перевага для організації
Конфіденційність	Захист будь-якої інформації, озвученої під час зустрічей	Збереження комерційної таємниці та репутації
Нейтральність	Відсутність зацікавленості медіатора в результаті на користь однієї сторони	Високий рівень довіри до результатів врегулювання
Гнучкість	Відсутність жорстких регламентів та формальних термінів	Швидкість вирішення та адаптація під графік роботи
Добровільність	Можливість виходу з процесу на будь-якому етапі без санкцій	Гарантія щирості та готовності до реальних змін
Креативність	Пошук нестандартних варіантів, що не передбачені законом чи статутом	Знаходження виходів, які задовольняють реальні потреби

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [30; 31; 33].

Медіація в бізнес-середовищі зміцнює економічну безпеку підприємства через збереження стійких партнерських зв'язків. Коли зовнішні виклики або воєнний стан ускладнюють виконання контрактів, сторони за допомогою

медіатора переглядають умови співпраці без припинення ділових відносин. У такому форматі медіація виконує роль інструменту стратегічної комунікації, що допомагає підтримувати здатність організації діяти в умовах нестабільного ринку [33].

Входження медіації в управлінську культуру потребує переходу від авторитарного впливу до відкритого діалогу. Керівництво визнає право працівника на власну позицію і спрямовує зусилля на пошук прийнятного компромісу. Що посилює лояльність персоналу, адже працівники бачать справедливе ставлення й повагу до власних інтересів. Медіаційні техніки стають ознакою соціально відповідальної організації, яка здатна самостійно врегульовувати внутрішні суперечки без втручання контролюючих органів [34].

Медіація в системі управління конфліктами поєднує гнучкість, конфіденційність і вигідність для підприємства, тому виступає дієвою альтернативою традиційним адміністративним методам. Правове закріплення процедури та нейтральна роль медіатора формують основу для розвитку корпоративної культури відкритого діалогу й партнерської взаємодії. Саме тому, підприємство не лише вирішує наявні суперечки, а й знижує ризик появи руйнівних протистоянь у майбутньому.

1.3. Вітчизняний та світовий досвід впровадження альтернативних методів розв’язання спорів у корпоративну практику

При дослідженні, як інші країни користуються медіацією. З’ясовано, які моделі медіації працюють найкраще в компаніях і в законах розвинених країн. У країнах Європейського Союзу медіація отримала великий поштовх після прийняття Директиви 2008/52/ЄС. Директива встановила прості правила для міжнародних цивільних і комерційних спорів. Директива заохотила держави-члени узгодити національні закони в цій галузі [25; 29]. Європейські компанії часто вважають медіацію не тільки способом зняти навантаження з

судів, а й важливою частиною управлінської культури. Управлінська культура спирається на соціальну відповідальність і стійкість партнерств [23, 29]. У Німеччині і у Великій Британії компанії часто використовують медіацію. У контрактах часто додають пункт про медіацію, який допомагає швидко вирішувати спори і не розривати ділові зв'язки [24, 28].

Сполучені Штати Америки називають домом сучасної медіації. Спочатку тестували медіацію, потім ввели її обов'язковою в досудовому врегулюванні спорів. Американська модель управління компаніями часто користується ідеєю багатодверного суду. Багатодверний суд дає сторонам конфлікту вибір кращого способу вирішення, і медіація стоїть на першому місці [26,28]. У Сполучених Штатах створили приватні служби медіації. Професійні асоціації сертифікують медіаторів, підвищуючи якість послуг і довіру бізнесу [25]. У США багато уваги звертають на навчання менеджерів різних рівнів навичкам медіації [26].

Медіація в різних країнах показує, які інструменти використовуються. Основні характеристики світових моделей медіації наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Особливості зарубіжного досвіду застосування медіації в управлінні

Країна або регіон	Характер впровадження медіації	Ключові інструменти підтримки та розвитку
Європейський Союз	Гармонізація через Директиву 2008/52/ЄС	Встановлення єдиних етичних та професійних стандартів медіаторів
Сполучені Штати Америки	Концепція багатодверного правосуддя	Обов'язкові програми медіації та розвиток приватних професійних служб
Велика Британія	Стимулювання через судові протоколи	Можливість накладення фінансових санкцій за необґрунтовану відмову від медіації
Німеччина	Інтеграція в корпоративну культуру	Розвиток внутрішньофірмової медіації та професійне навчання менеджерів
Сінгапур	Центр міжнародної комерційної медіації	Застосування Сінгапурської конвенції для виконання медіаційних угод

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [23; 25; 26; 28].

Азійські країни, особливо Сінгапур, довели, що медіація справляється зі складними міжнародними комерційними конфліктами. Учасникам треба

зберегти репутацію [26;30]. Сінгапурська конвенція про медіацію створила міжнародний спосіб виконання медіаційних угод у різних країнах. Тепер медіація приваблює транснаціональні корпорації, які працюють на багатьох ринках одночасно [30]. Для України зовнішній досвід важливий не лише з правової точки зору, а й як приклад того, як бізнес і держава разом вирішують трудові та господарські конфлікти [23; 28].

Британський досвід медіації саме поєднує добровільність і судові стимули. У правовій системі Великої Британії вже є правила, які вимагають розглянути медіацію перед судом [25; 26]. Якщо сторона без підстав відмовляється від медіації, то сторона ризикує сплатити всі судові витрати, навіть коли сторона виграє справу. Тому медіація ж вигідна для великого бізнесу [26; 28]. Медіація змушує компанії створювати власні правила і залучати фахівців, щоб компанії вирішували спори рано. Це зменшує ризики і витрати на суди [23; 25].

Німецький закон про медіацію підштовхнув організаційну медіацію. Закон розділив ролі: медіатор і юридичний радник [24; 25]. Система управління ставить внутрішню медіацію у центр. У великих компаніях медіатор працює в штаті. Коли з’являється конкретна суперечка, медіатор залишається незалежним від сторін конфлікту. Підприємства швидко вирішують міжособистісні конфлікти в командах і не допускають зниження продуктивності [23; 26]. Бізнес-медіація в Німеччині розвивається. Бізнес-медіація зосереджена на збереженні довгострокових партнерських зв’язків у промисловості. Бізнес-медіація підтримує стабільність національної економіки [25; 28].

Щоб глибше дослідити, як підтримують медіацію в різних країнах, треба порівняти законні та організаційні підходи до використання медіації (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Порівняльний аналіз правового регулювання медіації в зарубіжних країнах

Країна	Тип правового регулювання	Основний механізм стимулювання медіації
1	2	3
Велика Британія	Прецедентне право та судові протоколи	Фінансові санкції у вигляді розподілу судових витрат

Продовження табл.1.7

1	2	3
Німеччина	Спеціальний закон про медіацію	Професійна сертифікація та захист статусу медіатора
Польща	Цивільний процесуальний кодекс	Податкові пільги та повернення частини судового збору
Франція	Цивільний кодекс та спеціальні декрети	Обов'язкова спроба медіації у певних категоріях спорів
США	Закони штатів та Єдиний акт про медіацію	Розвинена мережа приватних медіаційних провайдерів

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [23; 25; 26; 28].

У Франції держава активно підтримує медіацію, вимагає, щоб у окремих трудових і господарських спорах сторони зустрічалися з медіатором до суду [23;28]. Під час такої зустрічі сторони чують, як медіація працює, і дізнаються про її плюси, а потім приймають більш обдумане рішення про те, як далі розв'язати спір [25]. Медіація у Франції є частиною соціального діалогу і знижує напругу між роботодавцями і профспілками [26;28]. Для великих українських компаній такий підхід дуже корисний, бо колективні конфлікти часто потребують нейтрального посередника, щоб знайти компроміс [23;25].

Міжнародний досвід показує, що медіація добре працює. Медіація допомагає зберегти цінних працівників [27]. У Північній Америці і Західній Європі медіацію вже включили в Agile-практики HR. Медіація швидко застосовується, щоб виправити проблеми в самостійних командах [26]. Компанії створюють безпечне середовище для співробітників. Компанії допомагають працівникам протистояти технічним змінам і нестабільному ринку [23; 25]. Сьогодні бізнес-медіація все частіше працює через цифрові інструменти. Медіація дозволяє вирішувати спори між віддаленими підрозділами [26; 28].

Щоб ввести міжнародні практики медіації в українське корпоративне середовище, треба врахувати національне право. Потрібно також зрозуміти особливості управлінської культури підприємств. Європейські моделі професійної підготовки медіаторів і етичні кодекси можуть підвищити довіру українського бізнесу до медіаційних процедур.

Галузева медіація важлива в закордонній практиці, бо вона бере до уваги

особливості ринків і організацій. У США і Канаді часто застосовують медіацію в агросекторі. Посередники тут вирішують спори між виробниками, переробниками і логістиками. Тому в цьому форматі беруть участь фахівці. Фахівці поєднують вміння вести діалог з знанням постачання, сезонності і термінів придатності. Через це сторони швидко знаходять рішення, навіть коли часу мало. У Скандинавії медіація є частиною управління екологічними ризиками і сталим розвитком. Вона допомагає поєднувати інтереси бізнесу і потреби місцевих жителів. Я вважаю, що медіація працює добре.

Зарубіжні моделі медіації працюють добре: медіація часто вирішує справи і учасники задоволені. У країнах з сильною правовою культурою, наприклад у Швейцарії та Австрії, медіація завершує більше 70 % бізнес-конфліктів мирною угодою, і сторони самі її виконують (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Порівняльні показники ефективності медіації у корпоративній практиці зарубіжних країн

Країна	Середній термін вирішення спору (дні)	Рівень добровільного виконання угод (%)	Зниження прямих юридичних витрат (%)	Основний фокус в управлінні
1	2	3	4	5
США	1 - 5	85 - 90	60 - 80	Контроль ризиків та ресурсів
Німеччина	3 - 10	80 - 85	50 - 70	Професійна етика та стандарти
Сінгапур	1 - 3	90 - 95	70 - 90	Міжнародна комерційна стабільність
Польща	5 - 15	70 - 75	40 - 60	Досудова оптимізація витрат
Велика Британія	2 - 7	80 - 90	55 - 75	Збереження ділової репутації

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [23; 25; 26; 28].

Зарубіжний досвід також підкреслює роль медіації в системі психологічної підтримки персоналу та збереження ментального здоров’я на робочому місці. У Південній Кореї та Японії, де корпоративне середовище часто супроводжується високим рівнем стресу, медіацію застосовують для протидії мобінгу й

професійному вигоранню. Медіатор допомагає послабити токсичні прояви у взаємодії працівників, зберегти кадровий потенціал і знизити ризик масових звільнень.

Практика країн Центральної Європи, зокрема Польщі та Угорщини, має особливу цінність для України через подібність трансформацій у правовій системі. Польська модель спирається на державне стимулювання медіації через податкові пільги для компаній, які використовують альтернативні способи врегулювання спорів, а також через часткове повернення судового збору після укладення медіаційної угоди.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що успішне впровадження медіації залежить від поєднання законодавчої підтримки, управлінської готовності компаній і професійної підготовки кадрів. Міжнародні стандарти, зокрема Сінгапурська конвенція, формують глобальну основу довіри до медіації та посилюють захищеність бізнесу на складних зовнішніх ринках. Використання таких практик на українських підприємствах харчової промисловості сприятиме врегулюванню внутрішніх конфліктів, зростанню інвестиційної привабливості та зміцненню організаційної стабільності в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретичні засади управління конфліктами та медіації в організації можливо зробити наступні висновки:

1. Було встановлено, що конфлікти є невід’ємною складовою функціонування будь-якої організації, а їх природа еволюціонувала від деструктивного явища до стратегічного ресурсу розвитку за умови ефективного управління. Класифікація конфліктів дозволила виявити ключові зони ризику в діяльності підприємств, пов’язані з обмеженістю ресурсів, структурною складністю та комунікаційними бар’єрами, що потребують системного моніторингу та впровадження інноваційних управлінських технологій.

2. Доведено, що медіація постає як найбільш гнучка та економічно

доцільна альтернатива традиційним методам вирішення спорів, орієнтована на пошук взаємовигідних рішень за принципом win-win. Основними перевагами цього інструменту визначено конфіденційність, швидкість процедури та збереження партнерських відносин, що є критично важливим для забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах невизначеності. Аналіз законодавчого підґрунтя в Україні засвідчив наявність необхідної нормативної бази для повноцінної інтеграції медіації в практику корпоративного управління.

3. Зарубіжний досвід застосування медіації у США, країнах ЄС та Азії демонструє високу ефективність її поєднання з інструментами HR-менеджменту та корпоративної стратегії. Адаптація кращих міжнародних практик, таких як превентивна медіація, цифрові онлайн-платформи для переговорів та система стимулювання через судові протоколи, є перспективним напрямом для вдосконалення управлінської культури українських підприємств.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств молокопереробної галузі України, що здійснює діяльність під відомою торговельною маркою «Молокія». Підприємство спеціалізується на переробленні молока та виробництві молочної продукції, поєднуючи класичні технології виробництва з модернізацією обладнання, розвитком асортименту та орієнтацією на якість і безпечність продукції. Продукція товариства представлена в усіх регіонах України, крім тимчасово окупованих територій, а також експортується до країн Європи, Америки, Азії та Африки.

Діяльність підприємства має важливе соціально-економічне значення, оскільки ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є не лише виробником харчової продукції, а й великим роботодавцем, учасником ланцюга постачання молочної сировини, партнером для торговельних мереж, регіональних дистриб’юторів і постачальників. У зв’язку з цим ефективність управління підприємством залежить не лише від фінансових результатів, а й від здатності підтримувати стабільну роботу трудового колективу, забезпечувати належну комунікацію між підрозділами та своєчасно врегульовувати внутрішні суперечності на підприємстві.

Основні відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Найменування статті	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Торговельна марка	«Молокія»
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	30356917
Юридична адреса	46010, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Лозовецька, буд. 28
Дата створення товариства	2000 р.
Керівництво	Генеральний директор – Голова правління Товариства
Розмір зареєстрованого капіталу	37 000 тис. грн станом на кінець 2025 р.
Основний вид діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру
Веб-сторінка	www.molokija.com

Примітка. Розроблено на основі (Додаток А, Д, Е, Ж).

За даними таблиці 2.1, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є великим виробничим підприємством із чітко визначеною спеціалізацією та сформованою ринковою позицією. Основою його діяльності є перероблення молочної сировини та виробництво продукції щоденного споживання. Це зумовлює високу залежність підприємства від стабільності постачання сировини, якості виробничих процесів, ефективності логістики та злагодженості роботи персоналу.

Стратегічні орієнтири підприємства пов’язані з утриманням позицій у п’ятірці найкращих брендів молочної галузі України, забезпеченням споживачів безпечною продукцією, використанням якісної молочної сировини, впровадженням сучасних технологій та розвитком кваліфікованої команди. У звітах про управління підприємства підкреслюється, що компанія орієнтується на поєднання класичних технологій, новітнього обладнання, безпечного пакування та відсутності реклами, що формує специфічну бізнес-модель бренду «Молокія».

Узагальнену характеристику соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Напрям характеристики	Зміст
Галузева належність	Молокопереробна промисловість, виробництво харчових продуктів
Основна продукція	Молоко, йогурти, сметана, кисломолочний сир, масло, йогуртові соуси, ультрапастеризоване та безлактозне молоко
Ринки збуту	Внутрішній ринок України та експортні напрями в країни Європи, Америки, Азії та Африки
Сировинна база	Молочна сировина від українських виробників, партнерські відносини з постачальниками
Виробничі ресурси	Завод із виробництва харчової продукції, сучасне обладнання, виробничі лінії, лабораторний та технологічний контроль
Людські ресурси	Працівники заводу, головного офісу та регіональних філій; наявність управлінського, адміністративного, виробничого та спеціалізованого персоналу
Організаційна структура	Багаторівнева ієрархія з лінійно-функціональними ознаками управління
Соціальна політика	Охорона праці, навчання персоналу, адаптація працівників, забезпечення соціального захисту та розвиток кадрового потенціалу
Основні зовнішні виклики	Конкуренція на ринку молочної продукції, дефіцит якісної сировини, зростання операційних витрат, воєнний стан, логістичні ризики
Значення для теми дослідження	Складна структура, велика кількість персоналу та взаємозалежність підрозділів створюють потребу в ефективній системі управління конфліктами

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Д, Е, Ж).

Дані таблиці 2.2 свідчать, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує в умовах поєднання виробничих, ринкових, кадрових і соціальних чинників. З одного боку, підприємство має сильний бренд, широку географію збуту та сформовану систему управління якістю. З іншого боку, молокопереробна галузь є залежною від сезонності, якості сировини, стабільності постачальників, купівельної спроможності населення та витрат на енергію, логістику і пакувальні матеріали.

Система управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує на основі взаємодії суб’єкта й об’єкта управління. Суб’єктом управління виступає керівний апарат товариства, який формує стратегічні цілі, організовує виробничі процеси, координує роботу структурних підрозділів та здійснює контроль за досягненням результатів. Об’єктом управління є сукупність ресурсів підприємства: персонал, виробничі потужності, технологічні процеси, матеріальні активи, фінансові потоки, логістична система та інформаційні

зв’язки.

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має багаторівневий характер. Вона побудована за лінійно-функціональним принципом, який поєднує вертикаль підпорядкування із функціональним розподілом управлінських повноважень.

Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведена на рисунку 2.1.

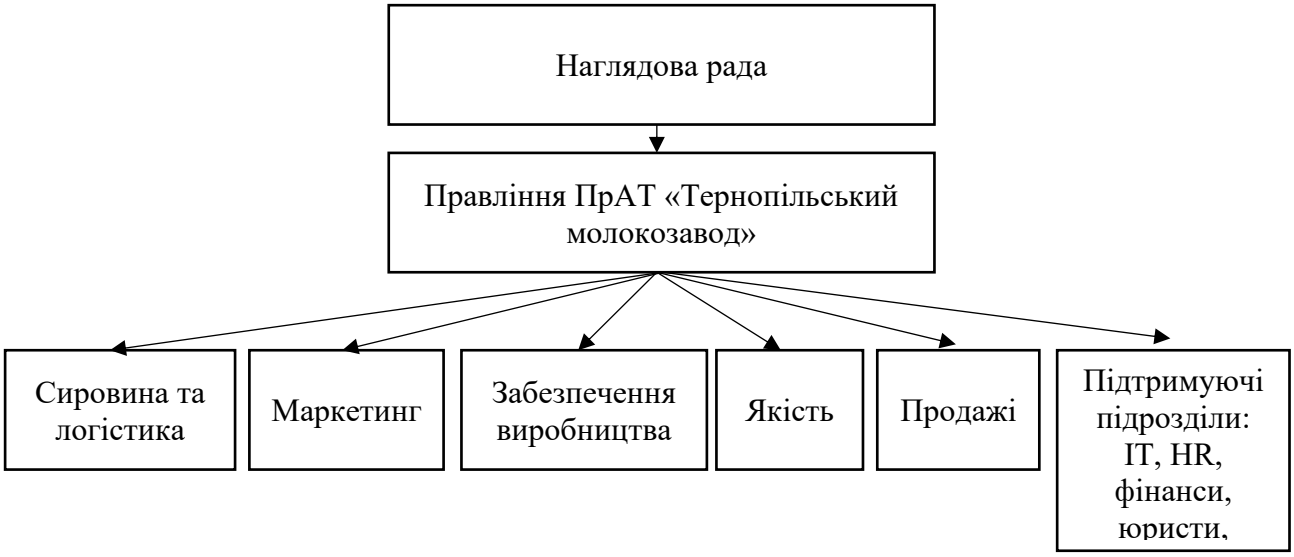

Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Д, Е, Ж).

Лінійно-функціональна структура є доцільною для великого виробничого підприємства, оскільки дозволяє спеціалізувати управлінські функції та забезпечувати контроль за окремими напрямами діяльності. Водночас така модель управління має потенційні конфліктогенні зони. Зокрема, виробничі підрозділи можуть бути зацікавлені у стабільному графіку й достатніх запасах сировини, фінансова служба – у контролі витрат, відділ збуту – у швидкому виконанні замовлень, служба якості – у дотриманні стандартів, а HR-служба – у збереженні кадрової стабільності. В умовах обмежених ресурсів або високого виробничого навантаження такі інтереси можуть вступати в суперечність, що підтверджує актуальність теми управління конфліктами.

Кадрова політика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює оплату праці, соціальний захист, охорону праці, навчання та адаптацію працівників. У звітах про управління підприємство вказує на проведення обов'язкових відрахувань, забезпечення соціального захисту, підтримання безпечних умов праці та розвиток професійних компетентностей. Такий кадровий блок створює організаційну базу для подальшого використання медіаційних процедур.

Для характеристики соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проведено SWOT-аналіз підприємства як суб'єкта господарювання (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відомий національний бренд «Молокія» та стійкі позиції на ринку молочної продукції України	1. Висока залежність від якості, обсягів і вартості молочної сировини
2. Широка географія збуту продукції на внутрішньому ринку та наявність експортних напрямів	2. Значне витратне навантаження, пов'язане із собівартістю, енергоносіями, логістикою та пакувальними матеріалами
3. Диверсифікований асортимент молочної продукції та постійне оновлення продуктової лінійки	3. Складна лінійно-функціональна організаційна структура, що потребує високого рівня координації між підрозділами
4. Наявність виробничої бази, технологічного контролю та системи управління якістю продукції	4. Погіршення окремих фінансово-економічних показників, зокрема ліквідності та прибутковості
5. Розвинена кадрова політика, система навчання, адаптації та охорони праці	
6. Соціальна відповідальність підприємства та увага до екологічних аспектів діяльності	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на якісну, безпечну та натуральну молочну продукцію	1. Воєнний стан, логістичні ризики, перебої з енергопостачанням і загальна економічна нестабільність
2. Розширення асортименту за рахунок інноваційних, безлактозних, функціональних та зручних для споживача продуктів	2. Посилення конкуренції на ринку молочної продукції з боку національних виробників, торговельних марок мереж і імпортної продукції
3. Розвиток експортних напрямів і посилення присутності на зовнішніх ринках	3. Дефіцит якісної молочної сировини, зростання її вартості та зниження купівельної спроможності населення
4. Модернізація виробничих процесів, енергоефективність і впровадження екологічних рішень	
5. Поглиблення партнерства з постачальниками сировини, торговельними мережами та регіональними дистриб'юторами	

Примітка. Авторська розробка.

На основі таблиці 2.3 доцільно зробити висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має достатньо сильних сторін для подальшого розвитку, зокрема відомий бренд, широку географію збуту, диверсифікований асортимент, виробничу базу, систему управління якістю та розвинену кадрову політику. Водночас підприємство функціонує в умовах значних зовнішніх і внутрішніх обмежень. До основних слабких сторін належать залежність від молочної сировини, високе витратне навантаження, складність організаційної структури та погіршення окремих фінансових показників. Зовнішнє середовище створює як можливості для розвитку, так і загрози, пов'язані з воєнним станом, конкуренцією, логістичними ризиками, дефіцитом сировини та зниженням купівельної спроможності населення.

Для визначення найбільш доцільного стратегічного напряму розвитку підприємства доцільно побудувати матрицю стратегічних відповідностей SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця стратегічних відповідностей SWOT-аналізу соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Напрямки	Можливості (5 пунктів)	Загрози (3 пункти)
Сильні сторони (6 пунктів)	Стратегія розвитку (Максі-Максі). Сума пунктів 11 (6 + 5)	Стратегія захисту (Максі-Міні). Сума пунктів 9 (6 + 3)
Слабкі сторони (4 пункти)	Стратегія вдосконалення (Міні-Максі). Сума пунктів 9 (4 + 5)	Стратегія відступу / мінімізації ризиків (Міні-Міні). Сума пунктів 7 (4 + 3)

Примітка. Авторська розробка.

За результатами матриці стратегічних відповідностей найбільш доцільною для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є стратегія розвитку «Максі-Максі», яка передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей зовнішнього середовища. Практично це означає, що підприємству доцільно спиратися на силу бренду «Молокія», виробничий потенціал, систему управління якістю, кадрову політику та досвід оновлення асортименту для розширення ринкових позицій, модернізації виробничих процесів, розвитку експортних напрямів і зміцнення партнерських відносин із постачальниками та

торговельними мережами.

Водночас значення стратегій «Максі-Міні» та «Міні-Максі» також є достатньо високими, що свідчить про необхідність не лише використовувати сильні сторони, а й послідовно зменшувати вплив слабких місць і зовнішніх загроз. Зокрема, підприємству потрібно приділяти увагу контролю витрат, управлінню ліквідністю, підвищенню ефективності внутрішньої координації, стабільності постачання сировини та зменшенню ризиків, пов’язаних із воєнним станом і конкуренцією.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує як велике виробниче підприємство з розвиненою організаційною структурою, широкою географією збуту, значною кількістю персоналу та активною соціально-кадровою політикою. SWOT-аналіз соціально-економічних умов функціонування показав, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак одночасно стикається з фінансовими, ресурсними, логістичними та організаційними обмеженнями.

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Фінансово-господарська діяльність підприємства є важливою основою для оцінювання його загального стану, управлінської стійкості та потенціалу впровадження нових організаційних інструментів.

Діагностику фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно здійснити на основі офіційної фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр (Додаток Б, В, Г). Саме фінансова звітність використовується у цьому підрозділі як основне джерело кількісного аналізу, оскільки вона забезпечує зіставність показників за три останні роки. Узагальнені техніко-економічні показники діяльності підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
				2023	2024	2025	2025/2023		2025/2024	
							Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
АКТИВИ на кінець року										
1	Активи - всього	тис. грн	Ф.1, р.1300	1568016	1940722	1959288	391272	24,95	18566	0,96
1.1	Необоротні активи	тис. грн	Ф.1, р.1095	974027	1177593	1221343	247316	25,39	43750	3,72
1.1.1	Нематеріальні активи	тис. грн	Ф.1, р.1000	364	208	4516	4152	1140,66	4308	2071,15
1.1.2	Незавершені капітальні інвестиції	тис. грн	Ф.1, р.1005	550072	146714	241052	-309020	-56,18	94338	64,30
1.1.3	Основні засоби	тис. грн	Ф.1, р.1010	422802	1029882	974986	552184	130,60	-54896	-5,33
1.1.4	Довгострокові біологічні активи	тис. грн	Ф.1, р.1020	0	0	0	0	–	0	–
1.1.5	Довгострокові фінансові інвестиції	тис. грн	Ф.1, р.1030+1035	789	789	789	0	0	0	0
1.1.6	Інші необоротні активи	тис. грн	Ф.1, р.1090+1200	0	0	0	0	–	0	–
1.2	Оборотні активи	тис. грн	Ф.1, р.1195	593989	763129	737945	143956	24,24	-25184	-3,30
1.2.1	Запаси	тис. грн	Ф.1, р.1100	196821	295074	273539	76718	38,98	-21535	-7,30
1.2.2	Дебіторська заборгованість	тис. грн	Ф.1, р.1125+1130+1135+1140+1145+1155	301511	389668	431036	129525	42,96	41368	10,62
1.2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	тис. грн	Ф.1, р.1165	26797	12955	13285	-13512	-50,42	330	2,55
1.2.4	Інші оборотні активи	тис. грн	Ф.1, р.1190	66864	65432	20085	-46779	-69,96	-45347	-69,30
ЗОБОВ’ЯЗАННЯ на кінець року										
2	Зобов’язання - усього	тис. грн	Ф.1, р.1595+1695+1700	829678	1264375	1256501	426823	51,44	-7874	-0,62
2.1	Довгострокові зобов’язання та забезпечення	тис. грн	Ф.1, р.1595	259064	127035	165629	-93435	-36,07	38594	30,38

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.2	Поточні зобов’язання	тис. грн	Ф.1, р.1695+1700	570614	1137340	1090872	520258	91,18	-46468	-4,09
2.2.1	Короткострокові кредити	тис. грн	Ф.1, р.1600+1610	163071	402973	445863	282792	173,42	42890	10,64
2.2.2	Кредиторська заборгованість за товари	тис. грн	Ф.1, р.1615+1605	283137	525186	464025	180888	63,89	-61161	-11,65
2.2.3	Кредиторська заборгованість за розрахунками	тис. грн	Ф.1, р.1620+1625+1630+1640+1645+1650+1660+1690	123824	169330	122623	-1201	-0,97	-46707	-27,58
2.2.4	Доходи майбутніх періодів	тис. грн	Ф.1, р.1665	0	0	0	0	–	0	–
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ на кінець року										
3	Власний капітал - усього	тис. грн	Ф.1, р.1495	738338	676347	702787	-35551	-4,82	26440	3,91
3.1	Зареєстрований капітал	тис. грн	Ф.1, р.1400	15800	15800	37000	21200	134,18	21200	134,18
3.2	Додатковий капітал	тис. грн	Ф.1, р.1410	19200	19200	38704	19504	101,58	19504	101,58
3.3	Резервний капітал	тис. грн	Ф.1, р.1415	1278	1278	1278	0	0	0	0
3.5	Нерозподілений прибуток	тис. грн	Ф.1, р.1420	702060	640069	625805	-76255	-10,86	-14264	-2,23
3.6	Неоплачений капітал	тис. грн	Ф.1, р.1425+1430	0	0	0	0	–	0	–
РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА										
4.1.1	Основні засоби за первісною вартістю	тис. грн	Ф.1, р.1011	801816	1500530	1583948	782132	97,55	83418	5,56
4.1.2	Знос основних засобів	тис. грн	Ф.1, р.1012	379014	470648	608962	229948	60,67	138314	29,39
4.1.3	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	0,5*(Ф.1 р.1011 гр.3+гр.4)	772324	1151173	1542239	769915	99,69	391066	33,97
4.2.1	Нематеріальні активи за первісною вартістю	тис. грн	Ф.1, р.1001	4369	4547	10355	5986	137,01	5808	127,73
4.2.2	Накопичена амортизація НМА	тис. грн	Ф.1, р.1002	4005	4339	5839	1834	45,79	1500	34,57
4.2.3	Середня вартість нематеріальних активів	тис. грн	0,5*(Ф.1 р.1001 гр.3+гр.4)	4394,50	4458	7451	3056,50	69,55	2993	67,14
4.3.1	Оборотні активи на кінець року	тис. грн	Ф.1, р.1195	593989	763129	737945	143956	24,24	-25184	-3,30

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.3.2	Дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн	Ф.1, р.1125+1130+1135+1140+1145+1155	301511	389668	431036	129525	42,96	41368	10,62
4.3.3	Середні залишки оборотних засобів	тис. грн	0,5*(Ф.1 р.1195 гр.3+гр.4)	594571,50	678559	750537	155965,50	26,23	71978	10,61
ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ										
5.1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	Ф.2, р.2000	4038979	4849354	5443352	1404373	34,77	593998	12,25
5.4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	Ф.2, р.2050	3480057	4383091	4826546	1346489	38,69	443455	10,12
5.5	Валовий прибуток	тис. грн	Ф.2, р.2090	558922	466263	616806	57884	10,36	150543	32,29
5.6	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	Ф.2, р.2190/2195	186461	-114111	56044	-130417	-69,94	67455	–
5.7	Прибуток (збиток) до оподаткування	тис. грн	Ф.2, р.2290/2295	145079	-66440	-6305	-151384	–	60135	–
5.8	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	Ф.2, р.2350/2355	113192	-61991	-14145	-127337	–	47846	–
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ										
6.5	Коефіцієнт зносу основних засобів	коеф.	Ф.1, р.1012/р.1011	0,47	0,31	0,38	-0,09	-18,67	0,07	22,57
6.8	Фондовіддача за чистим доходом	грн/грн	5.1/4.1.3	5,23	4,21	3,53	-1,70	-32,51	-0,68	-16,21
6.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	5.1/4.3.3	6,79	7,15	7,25	0,46	6,76	0,11	1,48
6.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	360/6.10	53,00	50,37	49,64	-3,36	-6,34	-0,74	-1,46
6.12	Коефіцієнт обіговості активів	обороти	5.1/середні активи	2,84	2,76	2,79	-0,05	-1,79	0,03	0,99
6.13	Продуктивність праці на одного працівника	тис. грн/особу	5.1/кількість працівників	3411,30	3923,43	4155,23	743,93	21,81	231,80	5,91

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних таблиці 2.5 доцільно зробити висновок, що у 2023–2025 рр. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нарощувало масштаби діяльності, однак фінансово-економічна динаміка була неоднозначною. Загальна вартість активів підприємства збільшилася з 1568016 тис. грн у 2023 р. до 1959288 тис. грн у 2025 р., тобто на 391272 тис. грн, або на 24,95 %. При цьому основне зростання активів відбулося у 2024 р., тоді як у 2025 р. приріст був незначним і становив лише 18566 тис. грн, або 0,96 %. Це свідчить про стабілізацію майнової бази після активного розширення у попередньому році.

У структурі активів переважають необоротні активи, що є характерним для великого виробничого підприємства молокопереробної галузі. Їх вартість збільшилася з 974027 тис. грн у 2023 р. до 1221343 тис. грн у 2025 р. Зростання основних засобів порівняно з 2023 р. становило 552184 тис. грн, або 130,60 %, що свідчить про суттєве посилення виробничої бази підприємства. Водночас у 2025 р. порівняно з 2024 р. залишкова вартість основних засобів зменшилася на 54896 тис. грн, що може бути пов’язано зі зростанням зносу та амортизаційним навантаженням.

Оборотні активи у 2025 р. становили 737945 тис. грн, що на 143956 тис. грн більше, ніж у 2023 р., але на 25184 тис. грн менше, ніж у 2024 р. Позитивним є збільшення дебіторської заборгованості як результату активної реалізації продукції, однак водночас це створює ризик відтермінування надходження коштів. Дебіторська заборгованість зросла з 301511 тис. грн у 2023 р. до 431036 тис. грн у 2025 р., тобто на 129525 тис. грн. Негативною тенденцією є скорочення грошових коштів та їх еквівалентів із 26797 тис. грн до 13285 тис. грн, що свідчить про обмеженість найбільш ліквідних ресурсів підприємства.

Аналіз пасивів показує, що загальна сума зобов’язань підприємства зросла з 829678 тис. грн у 2023 р. до 1256501 тис. грн у 2025 р., або на 51,44 %. Найбільш проблемною є динаміка поточних зобов’язань, які збільшилися з 570614 тис. грн до 1090872 тис. грн. Хоча у 2025 р. порівняно з 2024 р. поточні зобов’язання дещо скоротилися, їх рівень залишається значно вищим, ніж у 2023 р. Це вказує на зростання залежності підприємства від короткострокових джерел

фінансування та підвищення ризиків поточної платоспроможності.

Власний капітал у 2025 р. становив 702787 тис. грн, що на 35551 тис. грн менше, ніж у 2023 р. Негативний вплив на його динаміку справило зменшення нерозподіленого прибутку, що пов'язано зі збитковою діяльністю підприємства у 2024–2025 рр. Водночас позитивним моментом є збільшення зареєстрованого капіталу з 15800 тис. грн до 37000 тис. грн і додаткового капіталу з 19200 тис. грн до 38704 тис. грн у 2025 р., що частково підтримало структуру власного капіталу.

Динаміка фінансових результатів підтверджує, що підприємство зберігає сильні ринкові позиції, але стикається з високим витратним навантаженням. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 4038979 тис. грн у 2023 р. до 5443352 тис. грн у 2025 р., тобто на 1404373 тис. грн, або на 34,77 %. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 1346489 тис. грн, або на 38,69 %. Собівартість зростала швидше, ніж чистий дохід, що негативно впливало на прибутковість підприємства.

Для наочного відображення співвідношення доходів і витрат підприємства доцільно подати динаміку чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції у вигляді рисунка 2.2.

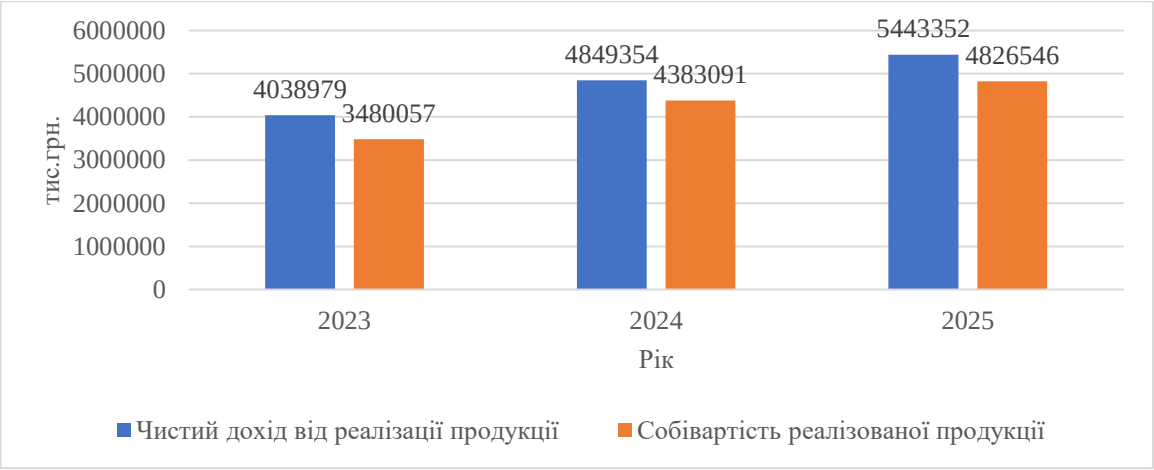

Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр.

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних рисунку 2.2 доцільно зробити висновок, що чистий дохід підприємства протягом досліджуваного періоду стабільно зростав. Водночас собівартість реалізованої продукції також збільшувалася високими темпами, що обмежувало позитивний ефект від розширення обсягів реалізації.

Валовий прибуток у 2025 р. становив 616806 тис. грн, що на 57884 тис. грн більше, ніж у 2023 р., і на 150543 тис. грн більше, ніж у 2024 р. Це свідчить про певне відновлення валової прибутковості у 2025 р. після її зниження у 2024 р. Разом із тим кінцевий фінансовий результат залишався проблемним. Якщо у 2023 р. підприємство отримало чистий прибуток у сумі 113192 тис. грн, то у 2024 р. було зафіксовано чистий збиток 61991 тис. грн, а у 2025 р. збиток становив 14145 тис. грн. У 2025 р. ситуація покращилася порівняно з 2024 р., однак підприємство ще не повернулося до прибуткової діяльності.

Доцільно відобразити динаміку чистого фінансового результату, саме цей показник демонструє кінцеву ефективність діяльності підприємства (рис.2.3).

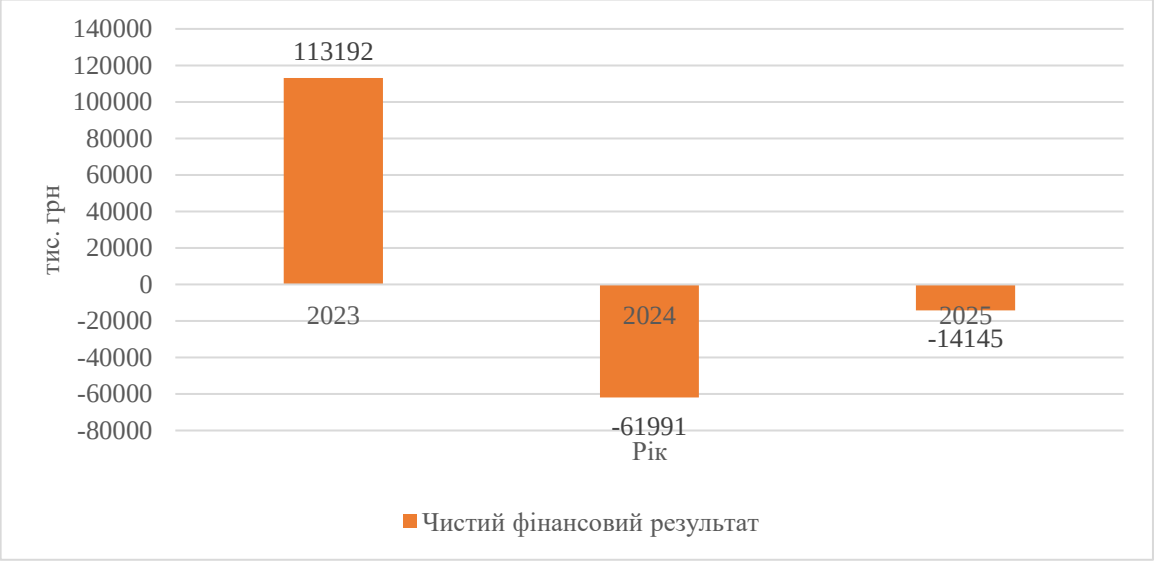

Рисунок 2.3 – Динаміка чистого фінансового результату ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр.

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних рисунку 2.3 доцільно зробити висновок, що У 2025 р. збиток зменшився порівняно з 2024 р., фінансовий результат залишився

від'ємним. Це свідчить про збереження фінансового тиску, що впливає на систему мотивації персоналу та рівень напруженості в колективі.

Показники ефективності використання ресурсів також мають неоднозначну динаміку. Коефіцієнт зносу основних засобів у 2025 р. становив 0,38, що нижче за рівень 2023 р., але вище за рівень 2024 р. Фондовіддача за чистим доходом знизилася з 5,23 грн/грн у 2023 р. до 3,53 грн/грн у 2025 р., що свідчить про зменшення віддачі основних засобів на тлі зростання їх середньорічної вартості. Натомість коефіцієнт обіговості оборотних засобів зріс із 6,79 до 7,25 обороту, а середній період обороту скоротився з 53,00 до 49,64 дня. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про прискорення обороту оборотних ресурсів.

Позитивним аспектом є зростання продуктивності праці. За даними фінансової звітності, продуктивність праці на одного працівника збільшилася з 3411,30 тис. грн у 2023 р. до 4155,23 тис. грн у 2025 р., тобто на 743,93 тис. грн, або на 21,81 %. Це означає, що підприємство збільшувало обсяг реалізації в розрахунку на одного працівника.

Для оцінки фінансового стану підприємства проаналізовано показники ліквідності та фінансової стійкості. Їх динаміку наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення			
					2025/2023		2025/2024	
		2023	2024	2025	Абсолютне	Темп приросту %	Абсолютне	Темп приросту %
Коефіцієнт поточної ліквідності	більше 1,0	1,04	0,67	0,68	-0,36	-34,62	0,01	1,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	більше 0,5	0,70	0,41	0,43	-0,27	-38,57	0,02	4,88
Коефіцієнт автономії	0,5 і вище	0,47	0,35	0,36	-0,11	-23,40	0,01	2,86
Частка поточних зобов'язань у балансі, %	менше 50 %	36,39	58,60	55,68	19,29	53,01	-2,92	-4,98

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних таблиці 2.6 доцільно зробити висновок, що у 2024–2025 рр. ліквідність підприємства була нижчою за бажаний рівень. Коефіцієнт поточної ліквідності зменшився з 1,04 у 2023 р. до 0,68 у 2025 р., що свідчить про недостатність оборотних активів для повного покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився з 0,70 до 0,43, що вказує на обмежений обсяг найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт автономії у 2025 р. становив 0,36, тобто був нижчим за нормативне значення, що свідчить про зростання залежності підприємства від залучених джерел фінансування.

Доцільно подати динаміку ключових коефіцієнтів ліквідності та автономії у вигляді лінійної діаграми (рис.2.4).

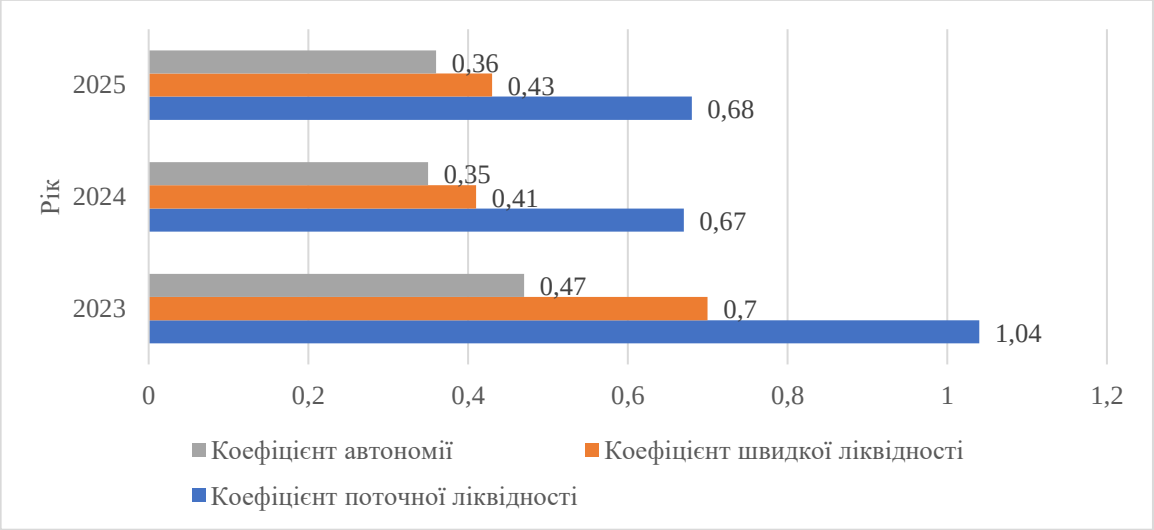

Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр.

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних рисунку 2.4 доцільно зробити висновок, що найбільше погіршення показників ліквідності та автономії відбулося у 2024 р. У 2025 р. спостерігається незначне покращення порівняно з 2024 р., однак показники залишаються нижчими за рівень 2023 р. Це підтверджує наявність проблем із поточною платоспроможністю та фінансовою стійкістю підприємства.

Аналіз показників рентабельності характеризує ефективність діяльності

підприємства та його здатність генерувати прибуток. Відповідні розрахунки наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники рентабельності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр., %

Показники	Роки			Відхилення			
				2025/2023		2025/2024	
	2023	2024	2025	Абсолютне	Темп приросту %	Абсолютне	Темп приросту %
Рентабельність продажів	2,80	-1,28	-0,26	-3,06	-	1,02	-
Рентабельність активів	7,22	-3,19	-0,72	-7,94	-	2,47	-
Рентабельність власного капіталу	15,33	-9,17	-2,01	-17,34	-	7,16	-

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних таблиці 2.7 доцільно зробити висновок, що у 2023 р. підприємство було прибутковим, а всі показники рентабельності мали додатне значення. Рентабельність продажів становила 2,80 %, рентабельність активів – 7,22 %, а рентабельність власного капіталу – 15,33 %. У 2024 р. усі показники стали від’ємними через отримання чистого збитку. У 2025 р. ситуація частково покращилася, однак рентабельність залишилася від’ємною. Це означає, що підприємство ще не відновило повноцінну прибутковість після погіршення фінансового результату у 2024 р.

Від’ємна рентабельність має важливе управлінське значення. Вона обмежує можливості підприємства щодо фінансування розвитку, збільшення мотиваційних виплат, модернізації окремих процесів і реалізації соціальних програм. В умовах фінансового тиску керівництво змушене жорсткіше контролювати витрати, що може посилювати напруження між адміністрацією, функціональними службами та виробничими підрозділами.

Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показала, що підприємство зберігає значний виробничий і ринковий потенціал, нарощує чистий дохід та продуктивність праці, однак стикається з проблемами прибутковості,

ліквідності, зростання поточних зобов’язань і скорочення найбільш ліквідних активів. Це створює передумови для посилення ресурсних, організаційних і трудових конфліктів, оскільки обмеженість фінансових ресурсів може впливати на розподіл бюджетів між підрозділами, систему матеріального стимулювання, умови праці.

2.3. Аналіз діючої системи управління конфліктами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та оцінка готовності персоналу до впровадження процедур медіації

Діагностика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», показала зростання обсягів реалізації та водночас наявність проблем із прибутковістю, ліквідністю й поточними зобов’язаннями. За таких умов система управління працює з вищим навантаженням.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» управління конфліктами має особливе значення через складну організаційну структуру. Підприємство має кілька рівнів управління, виробничі підрозділи, функціональні служби, регіональні філії та значну кількість працівників. У такій системі суперечки виникають не лише між окремими працівниками. Вони також можуть з’являтися між підрозділами, управлінськими рівнями та функціональними напрямами.

Чинна система реагування на конфлікти має переважно адміністративно-директивний характер. Суперечки здебільшого проходять через безпосередніх керівників, керівників структурних підрозділів, службу управління персоналом або юридичний відділ. Це дає змогу швидко ухвалити управлінське рішення, проте не завжди усуває причину конфлікту. Якщо напруження виникає через слабку комунікацію, нерівномірне навантаження, відчуття несправедливості або різне бачення відповідальності, адміністративне рішення лише тимчасово зупиняє протистояння. Довіра між сторонами при цьому часто не відновлюється.

Основні конфліктогенні зони в діяльності ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні конфліктогенні зони в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Конфліктогенна зона	Потенційні причини конфліктів	Можливі наслідки для підприємства
Виробництво та постачання	Нестача або неритмічність постачання сировини, зміна виробничих планів, потреба у швидкому реагуванні	Зрив графіків, напруження між підрозділами, додаткові витрати часу керівників
Виробництво та служба якості	Необхідність дотримання стандартів якості за умов високого виробничого навантаження	Суперечки щодо відповідальності за відхилення, затримки у прийнятті рішень
Виробництво та збут	Потреба швидкого виконання замовлень, зміна попиту, тиск торговельних мереж	Перевантаження працівників, конфлікти щодо строків і пріоритетів
Фінансова служба та функціональні підрозділи	Обмеження бюджетів, контроль витрат, потреба в економії ресурсів	Ресурсні конфлікти, незадоволення підрозділів рівнем забезпечення
Керівники та працівники	Питання графіків, навантаження, оплати праці, преміювання, оцінки результатів	Зниження мотивації, емоційна напруга, прихована незадоволеність
Головний офіс та філії	Дистанційна комунікація, різне бачення пріоритетів, затримки в узгодженні рішень	Втрата оперативності, дублювання завдань, непорозуміння між рівнями управління
HR-служба та працівники	Адаптація, навчання, кадрові переміщення, очікування працівників щодо розвитку	Недовіра до кадрових рішень, опір змінам, зниження лояльності

Примітка. Авторська розробка.

На основі даних таблиці 2.8 доцільно зробити висновок, що більшість потенційних конфліктів пов’язана не лише з особистими якостями працівників, а з об’єктивними умовами функціонування підприємства. Насамперед йдеться про ресурсні обмеження, складність виробничих процесів, взаємозалежність підрозділів, потребу в оперативному ухваленні рішень і значне навантаження на керівників. Саме такі конфлікти не завжди доцільно вирішувати лише адміністративним наказом, оскільки вони потребують узгодження інтересів сторін.

Для оцінки рівня конфліктності внутрішнього середовища було узагальнено основні групи конфліктних ситуацій, характерних для підприємства у 2023–2025 рр. Оскільки підприємство не оприлюднює окрему статистичну звітність щодо внутрішніх конфліктів, наведені нижче показники мають аналітичний характер і використовуються для оцінювання тенденцій конфліктогенності та обґрунтування потреби у впровадженні медіації. Динаміку конфліктних ситуацій наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка конфліктних ситуацій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023–2025 рр.

Вид конфліктної ситуації	Роки			Відхилення		Темп зростання %		Структура у 2025 р.,%
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2024	2024/2023	
Конфлікти щодо розподілу фінансових і матеріальних ресурсів	15	22	35	7	13	159,09	146,67	33,33
Конфлікти щодо умов праці, графіків і рівня навантаження	13	19	29	6	10	152,63	146,15	27,62
Міжособистісні конфлікти у трудовому колективі	10	13	17	3	4	130,77	130,00	16,19
Міжпідрозділові конфлікти щодо строків, відповідальності та координації	9	11	14	2	6	127,27	122,22	13,33
Комунікаційні конфлікти між управлінськими рівнями та філіями	9	9	10	0	4	111,11	100,00	9,53
Усього	56	74	105	18	31	141,89	132,14	100,00

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

Для візуального відображення найбільш поширених типів конфліктів на підприємстві доцільно побудувати діаграму структури конфліктних ситуацій у 2025 р. (рис.2.5)

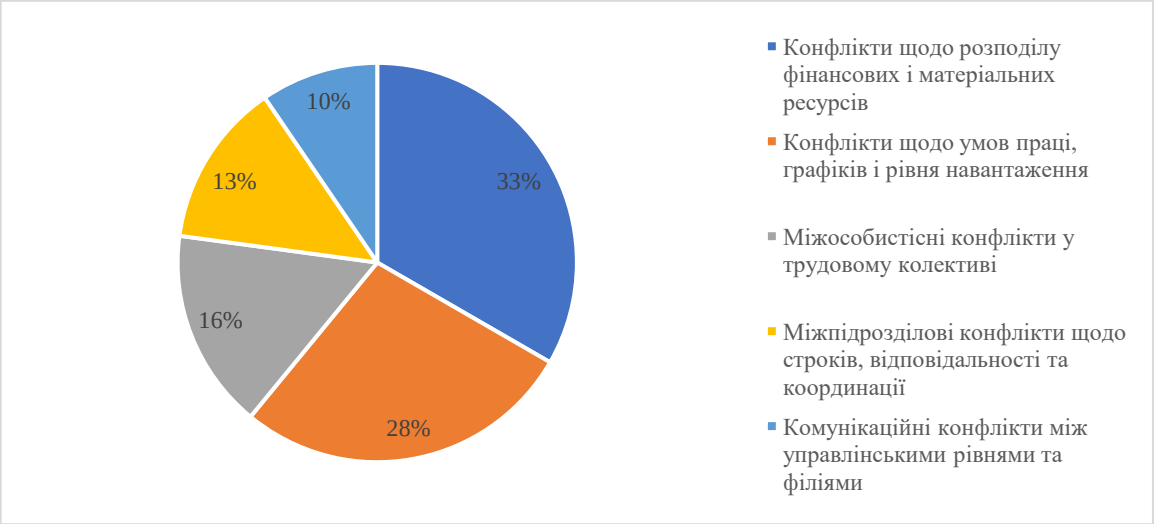

Рисунок 2.5 – Структура конфліктних ситуацій на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2025 р.

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

На основі даних рисунку 2.5 доцільно зробити висновок, що що найбільшу частку в структурі конфліктів займають суперечки щодо розподілу фінансових і матеріальних ресурсів, а також питання умов праці, графіків і рівня навантаження. Разом ці дві групи охоплюють понад половину всіх конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.9 фіксує зростання кількості конфліктів із 56 випадків у 2023 р. до 105 випадків у 2025 р. Така динаміка вказує на посилення напруженості у внутрішньому середовищі підприємства. У 2025 р. найбільшу частку становили конфлікти щодо розподілу фінансових і матеріальних ресурсів – 33,33 %. Такий результат узгоджується з фінансовим аналізом, який показав зростання поточних зобов’язань, зниження ліквідності та потребу в жорсткішому контролі витрат.

Другою за значенням групою стали конфлікти щодо умов праці, графіків і рівня навантаження. Їх частка у 2025 р. становила 27,62 %. Для великого виробничого підприємства це закономірно, адже працівники залучені до безперервних технологічних процесів, а керівники мають забезпечувати виконання планових показників за обмежених ресурсів. Міжособистісні та міжпідрозділові суперечки також впливають на комунікацію, швидкість ухвалення рішень і психологічний клімат у колективі.

Наявна система реагування на конфлікти проходить через кілька управлінських рівнів. Спочатку працівник або підрозділ звертається до безпосереднього керівника. У разі загострення питання передається керівнику вищого рівня. За потреби до розгляду долучаються HR-служба або юридичний відділ. Така модель зрозуміла для підприємства, проте має обмеження. Вона перевантажує керівників функціями неформального арбітражу. Частина працівників не звертається по допомогу через страх погіршити стосунки з керівником. Адміністративне рішення часто фіксує підсумок спору, але не відновлює комунікацію між сторонами.

Для оцінки прихованого управлінського навантаження використано розрахунок орієнтовних витрат робочого часу керівників на врегулювання внутрішніх суперечок. Розрахунок проведено за простою логікою: кількість осіб,

залучених до вирішення конфліктів, помножено на середні витрати часу одного керівника на тиждень і на 48 робочих тижнів у році. Отриманий показник не є фінансовим бюджетом і не переводиться у грошовий вимір. Він використовується як управлінський індикатор втрат робочого часу. Результати розрахунку наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка прихованих втрат робочого часу керівників на врегулювання конфліктів у ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2025 р.

Категорія керівного персоналу	Орієнтовна кількість осіб, залучених до вирішення конфліктів	Середні витрати часу одного керівника на врегулювання конфліктів на тиждень, годин	Загальні орієнтовні втрати робочого часу за рік, годин
Вища ланка управління: правління, директори напрямів	12	2,5	1440
Середня ланка управління: начальники відділів, служб, філій	48	4,0	9216
Нижча ланка управління: начальники змін, майстри, бригадири	85	6,0	24480
Усього	145	-	35136

Примітка. Авторська розробка.

Дані таблиці 2.10 показують, що орієнтовні втрати робочого часу керівників на врегулювання конфліктів можуть становити 35136 годин на рік. Найбільше навантаження припадає на керівників нижчої ланки: начальників змін, майстрів і бригадирів, які безпосередньо працюють із виробничими працівниками та першими реагують на суперечки. Саме вони змушені витрачати час на пояснення рішень, врегулювання міжособистісних непорозумінь, узгодження графіків і запобігання ескалації конфліктів.

Для наочного представлення прихованого управлінського навантаження доцільно відобразити втрати робочого часу керівників різних рівнів у вигляді діаграми (рис.2.6). Це дозволяє визначити, на яку управлінську ланку припадає найбільше навантаження у процесі врегулювання конфліктів.

Рисунок 2.6 показує, що найбільші втрати робочого часу припадають на керівників нижчої ланки: начальників змін, майстрів і бригадирів.

Рисунок 2.6 – Оцінка прихованих втрат робочого часу керівників на врегулювання конфліктів у 2025 р.

Примітка. Розроблено на основі (Додаток Б, В, Г).

Вони першими реагують на виробничі, міжособистісні та організаційні суперечки. Отримані дані підтверджують потребу в медіації як інструменті, який зменшує навантаження на керівників і переводить частину конфліктів у чіткіший формат врегулювання.

Для підприємства такі втрати виступають управлінським сигналом. Час, витрачений керівниками на неформальне розв’язання суперечок, можна спрямувати на контроль якості, організацію виробництва, планування ресурсів, навчання персоналу та покращення внутрішніх процесів. Тому медіацію варто розглядати не як додаткову бюрократичну процедуру, а як спосіб зниження прихованого управлінського навантаження.

Готовність персоналу до запуску медіації потрібно оцінювати через наявні передумови й можливі бар’єри. До позитивних передумов належать HR-служба, досвід навчання працівників, внутрішні канали комунікації, соціально відповідальна кадрова політика та зацікавленість керівництва у зменшенні конфліктного навантаження. Основними бар’єрами залишаються низька обізнаність працівників про медіацію, ризик сприйняття процедури як контролю, відсутність внутрішніх медіаторів і можливий опір частини керівників середньої ланки.

Оцінку готовності підприємства до впровадження медіації наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка готовності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» до впровадження процедур медіації

Критерій готовності	Поточний стан на підприємстві	Оцінка готовності	Управлінський висновок
Наявність HR-служби	На підприємстві функціонує система управління персоналом	Висока	HR-служба може стати координатором медіаційної процедури
Досвід навчання персоналу	Підприємство застосовує вступне, основне, внутрішнє, зовнішнє, аудиторне, дистанційне та самостійне навчання	Висока	Навчання медіаторів можна інтегрувати в наявну систему розвитку персоналу
Рівень внутрішньої комунікації	Існують канали взаємодії між головним офісом, підрозділами та філіями	Середня	Потрібне посилення горизонтальної комунікації між підрозділами
Обізнаність персоналу щодо медіації	Спеціальна система медіації раніше не впроваджувалася	Низька	Потрібна інформаційна кампанія та короткі пам’ятки для працівників
Наявність внутрішніх медіаторів	Підготовлені внутрішні медіатори відсутні	Низька	Необхідно навчити групу працівників базовим навичкам медіації
Потреба у зниженні конфліктного навантаження	Кількість конфліктних ситуацій і втрати часу керівників зростають	Висока	Медіація є доцільним інструментом для пілотного впровадження
Готовність до цифрових форматів	Підприємство має розгалужену структуру та потребу у дистанційній комунікації	Середня	Доцільно передбачити можливість онлайн-звернень та онлайн-медіації

Примітка. Авторська розробка.

Таблиця 2.11 підтверджує наявність організаційних передумов для впровадження медіації на підприємстві, проте перед запуском процедури потрібна підготовча робота. Насамперед слід підвищити обізнаність працівників, навчити внутрішніх медіаторів, закріпити правила конфіденційності та пояснити персоналу, що медіація не є службовим розслідуванням або формою покарання.

Для узагальнення результатів аналізу системи управління конфліктами варто провести SWOT-аналіз потенціалу впровадження медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Основні SWOT-фактори потенціалу впровадження медіації наведено у таблиці 2.12.

Дані таблиці 2.12 свідчать про перевагу сильних сторін над слабкими, а зовнішнє середовище відкриває достатньо можливостей для запуску медіації. Найвагомішою сильною стороною виступає наявність HR-служби та системи навчання персоналу.

Таблиця 2.12 – SWOT-фактори потенціалу впровадження медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність розвиненої служби управління персоналом	1. Відсутність підготовлених внутрішніх медіаторів
2. Сформована система навчання та адаптації працівників	2. Переважання адміністративно-директивного підходу до вирішення спорів
3. Досвід внутрішньої комунікації між головним офісом, підрозділами та філіями	3. Низька обізнаність працівників щодо сутності та переваг медіації
4. Репутація соціально відповідального роботодавця	4. Фінансові обмеження на масштабні програми навчання та організаційні зміни
5. Наявність кадрової політики, навчання, охорони праці та соціального захисту	
6. Потреба керівництва у зниженні конфліктного навантаження та прихованих втрат часу	
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Наявність законодавчої бази щодо медіації в Україні	1. Психологічна напруженість персоналу в умовах воєнного стану та економічної нестабільності
2. Розвиток ринку професійних медіаторів і навчальних програм	2. Можливий опір частини керівників середньої ланки через побоювання втрати управлінського впливу
3. Можливість використання онлайн-медіації для філій та віддалених підрозділів	3. Подальше погіршення фінансового стану підприємства може обмежити ресурси для впровадження змін
4. Зростання суспільного запиту на етичне вирішення трудових спорів	
5. Можливість зменшення ризику ескалації конфліктів до юридичних або дисциплінарних процедур	

Примітка. Авторська розробка.

Завдяки цьому медіацію не потрібно формувати як повністю новий напрям управління. Її можна включити до чинної роботи з персоналом, адаптації, навчання та внутрішньої комунікації. Водночас відсутність підготовлених медіаторів і низька обізнаність працівників залишаються основними слабкими місцями, які потребують окремих заходів у третьому розділі роботи.

Для кількісного узагальнення SWOT-аналізу доцільно побудувати матрицю стратегічних відповідностей. Її зміст полягає у зіставленні факторів кожного блоку: сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз. У цьому випадку визначено 6 сильних сторін, 4 слабкі сторони, 5 можливостей і 3 загрози. Результати зіставлення подано у таблиці 2.13. Матриця стратегічних відповідностей показала перевагу стратегії розвитку «Максі-Максі» – 11 пунктів. Такий результат підтверджує орієнтацію підприємства на використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей.

Таблиця 2.13 – Матриця стратегічних відповідностей SWOT-аналізу потенціалу впровадження медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Напрямки	Можливості (5)	Загрози (3)
Сильні сторони (6)	Стратегія розвитку (Максі-Максі). Сума пунктів 11 (6 + 5)	Стратегія захисту (Максі-Міні). Сума пунктів 9 (6 + 3)
Слабкі сторони (4)	Стратегія вдосконалення (Міні-Максі). Сума пунктів 9 (4 + 5)	Стратегія відступу / мінімізації ризиків (Міні-Міні). Сума пунктів 7 (4 + 3)

Примітка. Авторська розробка.

Водночас його не варто сприймати як гарантію успішного запуску медіації. Він лише вказує на наявність внутрішніх передумов для переходу до сучаснішої системи управління конфліктами.

Практичний зміст стратегії «Максі-Максі» полягає у використанні наявної HR-служби, системи навчання, соціальної політики та внутрішніх каналів комунікації ПрАТ «Тернопільський молокозавод». На їх основі підприємство може поступово впроваджувати медіацію без різкого ускладнення управлінської структури. Найкращим форматом для початку є пілотний проєкт: розробка внутрішнього положення, підготовка невеликої групи медіаторів, інформування персоналу та перевірка процедури на типових трудових і міжпідрозділових конфліктах.

Стратегія «Максі-Міні» також має практичну цінність, адже сильні сторони підприємства можуть послаблювати зовнішні загрози. Кадрова політика, навчання та система охорони праці допомагають знижувати психологічне напруження персоналу в умовах воєнного стану й економічної нестабільності. Стратегія «Міні-Максі» спрямована на подолання слабких сторін через зовнішні можливості: ринок професійних медіаторів, навчальні програми та законодавчу базу. Найменш бажаною залишається стратегія «Міні-Міні», оскільки вона означає пасивне реагування на конфлікти й відмову від розвитку системи конфлікт-менеджменту.

Аналіз діючої системи управління конфліктами підтвердив потребу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у впровадженні медіаційних процедур. Збільшення кількості конфліктних ситуацій, витрати управлінського часу,

фінансовий тиск, складна організаційна структура, ресурсні й трудові суперечності вказують на потребу переходу від адміністративного реагування до діалогової та превентивної моделі врегулювання спорів. SWOT-аналіз засвідчив наявність достатніх сильних сторін для пілотного запуску медіації. Водночас підприємству потрібно усунути слабкі місця, насамперед відсутність внутрішніх медіаторів і низьку обізнаність працівників щодо цієї процедури.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз соціально-економічного стану та системи управління конфліктами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можливо зробити наступні висновки:

1. Охарактеризовано ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як одне з провідних підприємств молокопереробної галузі України, що працює під торговельною маркою «Молокія». Встановлено, що підприємство має складну лінійно-функціональну організаційну структуру, виробничі підрозділи, функціональні служби, регіональні філії та розвинену систему управління персоналом. Проведений SWOT-аналіз соціально-економічних умов функціонування показав, що підприємство має сильні ринкові позиції, відомий бренд, диверсифікований асортимент, виробничу базу та кадровий потенціал, однак водночас стикається із залежністю від молочної сировини, високим витратним навантаженням, складністю організаційної структури та погіршенням окремих фінансових показників. За результатами матриці стратегічних відповідностей найбільш доцільною визначено стратегію розвитку «Максі-Максі», що передбачає використання сильних сторін підприємства для реалізації можливостей зовнішнього середовища.

2. Проведено діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства за даними офіційної фінансової звітності за 2023–2025 рр. Встановлено, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» нарощувало обсяги реалізації продукції, однак зростання чистого доходу супроводжувалося

випереджаючим зростанням собівартості, збитковістю у 2024–2025 рр., погіршенням рентабельності, ліквідності та збільшенням поточних зобов’язань. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці, однак воно не компенсує загального фінансового тиску. Отже, фінансово-господарський стан підприємства може посилювати ресурсні, організаційні та трудові конфлікти.

3. Проаналізовано діючу систему управління конфліктами та оцінено готовність підприємства до впровадження медіації. Встановлено, що чинна модель врегулювання спорів має переважно адміністративно-директивний характер, а основне навантаження покладається на керівників, HR-службу та юридичний відділ. Основними конфліктогенними зонами визначено розподіл ресурсів, умови праці, графіки, рівень навантаження, міжпідрозділову взаємодію та комунікацію між головним офісом і філіями. Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має достатні передумови для пілотного впровадження медіації, а за матрицею стратегічних відповідностей найбільш доцільною є стратегія розвитку «Максі-Максі».

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕДІАЦІЇ В СИСТЕМУ КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1. Визначення загальної концепції та напрямів інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Проведений аналіз показав, що потреба у впровадженні медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має практичне обґрунтування. Підприємство характеризується складною лінійно-функціональною структурою, розгалуженою мережею філій, зростанням чисельності персоналу та високою інтенсивністю виробничих процесів. У таких умовах збільшується кількість взаємодій між підрозділами, керівниками та працівниками, що закономірно підвищує ризик виникнення організаційних конфліктів. Додатковим чинником напруженості є погіршення окремих фінансових показників, зростання поточних зобов'язань, дефіцит ресурсів та необхідність оптимізації витрат. Саме тому конфлікти на підприємстві доцільно розглядати не як випадкові міжособистісні суперечки, а як управлінський сигнал про наявність проблем у комунікації, розподілі ресурсів, навантаженні та координації роботи підрозділів.

Попередньо було обґрунтовано, що медіація є альтернативним способом врегулювання спорів, який базується на принципах добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та самостійного пошуку рішення сторонами конфлікту [18, 19]. На відміну від адміністративного втручання, медіація не зводиться до визначення винної сторони, а спрямована на відновлення конструктивного діалогу та пошук взаємоприйнятного рішення. Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» це особливо важливо, оскільки чинна система управління конфліктами переважно має директивний характер: основне навантаження з розв'язання суперечок покладається на лінійних керівників, HR-службу та юридичний відділ.

Аналітичні дані підтверджують зростання рівня конфліктності на підприємстві. Загальна кількість офіційно зафіксованих конфліктів збільшилася з 56 випадків у 2023 році до 105 випадків у 2025 році. Найбільшу частку у 2025 році становили конфлікти, пов’язані з розподілом фінансових і матеріальних ресурсів – 33,33 %, а також із невідповідністю умов праці та рівня навантаження – 27,62 %. Це свідчить, що основними джерелами напруженості є не лише особистісні непорозуміння, а передусім організаційно-економічні фактори. Крім того, оцінка прихованих втрат показала, що у 2025 році керівники різних рівнів витрачали на врегулювання конфліктів орієнтовно 35136 годин робочого часу. Впровадження медіації має розглядатися як спосіб не лише покращення психологічного кліма0ту, а й зниження прихованих управлінських витрат.

Зв’язок між результатами аналізу та напрямами рекомендацій наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Обґрунтування напрямів інтеграції медіації на основі результатів аналізу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Результат аналізу	Управлінська проблема	Напрям рекомендацій
Зростання кількості конфліктів із 56 до 105 випадків	Посилення конфліктогенності внутрішнього середовища	Запровадження системи раннього виявлення та врегулювання спорів
Найбільша частка конфліктів пов’язана з ресурсами та умовами праці	Конкуренція підрозділів і працівників за обмежені ресурси	Використання медіації для узгодження інтересів сторін
Значні втрати часу керівників на розбір суперечок	Перевантаження управлінського персоналу неосновними функціями	Передача частини конфліктних ситуацій у медіаційну процедуру
Домінування адміністративно-директивного підходу	Формальне усунення конфлікту без роботи з його причинами	Перехід до діалогової моделі врегулювання спорів
Наявність розвиненої HR-служби	Наявна організаційна база для впровадження змін	Закріплення координації медіації за службою управління персоналом
Відсутність сертифікованих внутрішніх медіаторів	Брак спеціальних компетентностей у сфері посередництва	Навчання групи внутрішніх медіаторів
Наявність законодавчої бази щодо медіації	Можливість легального використання процедури в корпоративній практиці	Розробка внутрішнього положення про медіацію

Примітка. Авторська розробка.

Дані таблиці 3.1 показують, що запропоновані рекомендації мають бути спрямовані не на створення формальної додаткової структури, а на інтеграцію медіаційного підходу в уже існуючу систему управління персоналом. Це дасть

змогу використати наявні сильні сторони підприємства та водночас зменшити вплив виявлених слабких місць. У межах SWOT-аналізу було встановлено, що до сильних сторін ПрАТ «Тернопільський молокозавод» належать розвинена служба управління персоналом, високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, наявність внутрішніх каналів комунікації між філіями та офісом, а також сильна репутація бренду. Водночас слабкими сторонами залишаються відсутність підготовлених медіаторів, переважання директивного стилю вирішення спорів, низька обізнаність персоналу щодо медіації та фінансові обмеження на масштабні програми навчання.

Зовнішнє середовище також формує як можливості, так і загрози. До ключових можливостей належать наявність законодавчої бази щодо медіації в Україні, розвиток ринку професійних медіаторів, можливість використання онлайн-платформ та зростання суспільного запиту на етичне вирішення трудових і бізнес-конфліктів. Основними загрозами є психологічний стрес у суспільстві в умовах воєнного стану, можливий опір змінам з боку частини управлінців середньої ланки. У контексті медіації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має спиратися на HR-службу, внутрішні комунікаційні канали та репутацію соціально відповідального роботодавця для поступового впровадження медіаційних практик.

Загальна концепція інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод» полягає у створенні внутрішнього механізму попередження, раннього виявлення та конструктивного врегулювання конфліктів на базі служби управління персоналом.

Метою впровадження медіації на підприємстві є зниження рівня деструктивної конфліктності, скорочення втрат управлінського часу, підвищення довіри працівників до внутрішніх процедур врегулювання спорів та формування культури діалогу. Досягнення цієї мети потребує не одноразового навчального заходу, а послідовної зміни підходу до управління конфліктами.

Концептуальну модель інтеграції медіації в корпоративну культуру підприємства наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Концептуальна модель інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Елемент моделі	Зміст реалізації	Очікуваний результат
Нормативне забезпечення	Розробка внутрішнього положення про медіацію, визначення принципів, підстав і порядку звернення	Формалізація процедури та зниження ризику її довільного трактування
Організаційне забезпечення	Закріплення координації медіаційної роботи за HR-службою	Наявність відповідального центру впровадження
Кадрове забезпечення	Відбір і навчання внутрішніх медіаторів з числа HR-фахівців, керівників і авторитетних працівників	Формування внутрішніх компетентностей із врегулювання спорів
Комунікаційне забезпечення	Інформування працівників про сутність, переваги та порядок звернення до медіатора	Зростання довіри персоналу до нової процедури
Цифрове забезпечення	Використання електронної форми звернення та можливості онлайн-медіації для філій	Оперативніше реагування на конфлікти у віддалених підрозділах
Контроль результатів	Узагальнений облік звернень, типів конфліктів, тривалості процедури та рівня виконання домовленостей	Можливість оцінювати ефективність медіації без порушення конфіденційності

Примітка. Авторська розробка.

Для наочного представлення запропонованої концепції доцільно відобразити інтеграцію медіації у корпоративну культуру підприємства у вигляді моделі (рис.3.1).

Рисунок 3.1 – Модель інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Авторська розробка.

Запропонована модель враховує фінансові можливості підприємства. На початковому етапі створення окремого підрозділу медіації недоречне, адже воно потребуватиме витрат на додатковий персонал, приміщення, оплату зовнішніх консультантів і постійне адміністрування. Раціональнішим рішенням є пілотне запровадження медіації на базі HR-служби. Такий формат дає змогу залучити наявний управлінський ресурс, поступово підготувати внутрішніх медіаторів і перевірити роботу процедури на обмеженій кількості типових конфліктних ситуацій. Після отримання позитивних результатів модель можна поширити на виробничі, логістичні, адміністративні та регіональні підрозділи.

Медіацію в управлінську систему підприємства варто вводити за кількома напрямами. Нормативний напрям охоплює підготовку внутрішнього положення про медіацію, де фіксуються мета процедури, перелік спорів для передання на медіацію, права й обов’язки сторін, принцип конфіденційності, порядок звернення та умови завершення процесу. Кадровий напрям передбачає відбір працівників для виконання функцій внутрішніх медіаторів. До роботи варто залучити HR-фахівців, представників юридичного відділу, керівників середньої ланки та працівників, які мають довіру в колективі. Комунікаційний напрям пов’язаний із поясненням працівникам сутності медіації та подоланням недовіри до нової процедури. Цифровий напрям охоплює подання звернень через електронну форму й проведення частини зустрічей онлайн. Аналітичний напрям передбачає збір узагальнених показників результативності без розкриття змісту окремих справ.

Медіація не повинна замінювати дисциплінарну відповідальність у випадках грубого порушення трудової дисципліни, недотримання техніки безпеки, насильства, дискримінації або свідомого невиконання посадових обов’язків. Для таких ситуацій застосовуються адміністративні процедури, передбачені законодавством і внутрішніми документами підприємства. Найбільшу користь медіація приносить тоді, коли конфлікт виникає через непорозуміння, різне бачення ситуації, розподіл ресурсів, порушену комунікацію, емоційне напруження або відчуття несправедливості. Саме такі

суперечки становлять значну частину проблем на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що підтверджує практичну обґрунтованість запропонованої концепції.

Очікувані результати від упровадження медіації пов'язані зі зменшенням кількості конфліктів, які переходять у затяжний або формально-юридичний формат; скороченням часу, який керівники витрачають на розбір суперечок; поліпшенням внутрішньої комунікації; збереженням продуктивності працівників; зниженням емоційного напруження в колективі; посиленням довіри до HR-служби та керівництва.

Отже, загальна концепція впровадження медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має ґрунтуватися на результатах SWOT-аналізу та стратегії «Максі-Максі». Підприємство вже має внутрішні передумови для реалізації такого підходу: розвинену службу управління персоналом, досвід внутрішньої комунікації, репутацію соціально відповідального роботодавця та потребу керівництва у зменшенні конфліктного навантаження. Разом із тим результативність упровадження залежатиме від подолання слабких місць, серед яких відсутність внутрішніх медіаторів, недостатня обізнаність працівників і можливий опір частини керівників.

3.2. Розробка організаційного та методичного забезпечення процедури медіації для врегулювання трудових спорів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільним є впровадження не окремої медіаційної служби, а внутрішньої медіаційної процедури на базі служби управління персоналом. Такий підхід є найбільш реалістичним з урахуванням фінансового стану підприємства та потреби уникнути зайвого адміністративного навантаження. Створення окремого структурного підрозділу з медіації на першому етапі вимагало б додаткового фінансування, зміни

штатного розпису та постійного утримання нової управлінської одиниці. Натомість використання можливостей HR-служби дозволяє інтегрувати медіацію в уже наявну систему роботи з персоналом, внутрішньої комунікації та профілактики трудових конфліктів.

Організаційна модель впровадження медіації має передбачати розподіл відповідальності між службою управління персоналом, керівниками структурних підрозділів, внутрішніми медіаторами, юридичним відділом та сторонами конфлікту. При цьому важливо зберегти нейтральність медіатора. Він не повинен виступати представником адміністрації або однієї зі сторін, оскільки в такому разі працівники не сприйматимуть процедуру як безпечний і справедливий механізм вирішення спору.

Основні суб'єкти організаційного забезпечення медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Організаційне забезпечення процедури медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Суб'єкт	Основні функції у процедурі медіації	Очікуваний результат
Правління підприємства	Затвердження внутрішнього положення про медіацію, підтримка впровадження процедури, визначення загальних принципів	Надання процедурі офіційного статусу в системі управління
Служба управління персоналом	Координація звернень, ведення знеособленого обліку, організація навчання медіаторів, інформування працівників	Формування організаційного центру медіаційної роботи
Внутрішній медіатор	Проведення попередніх зустрічей, організація діалогу сторін, допомога у формуванні домовленостей	Конструктивне врегулювання конфлікту без адміністративного тиску
Керівники структурних підрозділів	Виявлення конфліктних ситуацій, інформування працівників про можливість медіації, виконання домовленостей у межах повноважень	Раннє реагування на конфлікти у виробничих та адміністративних підрозділах
Юридичний відділ	Перевірка відповідності положення про медіацію трудовому законодавству, консультації щодо правових меж угод	Зниження ризику порушення прав сторін та юридичних помилок
Сторони конфлікту	Добровільна участь у процедурі, надання інформації, пошук прийнятного рішення, виконання домовленостей	Підвищення відповідальності працівників за результат врегулювання

Примітка. Авторська розробка.

Запропонований розподіл функцій запобігає дублюванню повноважень між учасниками процесу. HR-служба координує проведення медіації, проте не ухвалює рішення замість сторін. Юридичний відділ відповідає за правову

коректність процедури, але не переводить її у формат службового розслідування. Керівники підрозділів зберігають власні управлінські повноваження й водночас отримують додатковий інструмент для зниження напруження в колективі. Таке поєднання відповідає умовам роботи великого виробничого підприємства, де конфлікти часто виникають на межі виробничих, логістичних, фінансових і кадрових інтересів.

Методичну основу процедури варто закріпити у внутрішньому «Положенні про корпоративну медіацію на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У документі потрібно визначити мету медіації, принципи її проведення, види спорів для передання медіатору, порядок звернення, права й обов’язки сторін, вимоги до медіатора, строки проведення процедури та спосіб фіксації результатів. Положення має бути стислим, зрозумілим для працівників і без надмірної кількості юридичних формулювань. Його практична роль полягає у створенні чіткого порядку дій для учасників конфліктної ситуації.

На медіацію варто передавати кілька груп конфліктів: міжособистісні суперечки між працівниками; конфлікти між працівником і безпосереднім керівником щодо комунікації, навантаження або організації роботи; непорозуміння між підрозділами щодо строків, відповідальності та розподілу ресурсів; спори, пов’язані з графіками, умовами праці, преміюванням або оцінюванням результатів; повторювані конфлікти, які не вдається врегулювати звичайною управлінською комунікацією. Саме ці види суперечок раніше були визначені як найбільш характерні для підприємства.

Разом із тим медіація не має застосовуватися до всіх ситуацій без винятку. У разі грубого порушення трудової дисципліни, недотримання правил охорони праці, насильства, дискримінації, мобінгу, крадіжки, службового підроблення або інших випадків, які потребують негайної адміністративної чи правової реакції, повинна діяти процедура, передбачена законодавством і внутрішніми документами підприємства. У подібних випадках медіація може виконувати лише допоміжну роль для відновлення комунікації після основного реагування, але не замінювати відповідальність.

Для практичного впровадження медіації на підприємстві пропонується використовувати чіткий алгоритм процедури, наведений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Алгоритм проведення процедури медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№	Етап	Зміст етапу	Відповідальний суб'єкт	Результат етапу
1	Ініціювання звернення	Працівник, керівник або підрозділ подає звернення до HR-служби щодо конфліктної ситуації	Сторона конфлікту, HR-служба	Реєстрація звернення у знеособленому журналі
2	Попередня оцінка спору	Визначається, чи придатний конфлікт для медіації та чи немає ознак порушення, що потребує адміністративного розгляду	HR-служба, за потреби юридичний відділ	Рішення про можливість або неможливість медіації
3	Отримання згоди сторін	Сторонам пояснюють принципи добровільності, конфіденційності та нейтральності процедури	HR-служба, медіатор	Підписання згоди на участь у медіації
4	Призначення медіатора	Обирається внутрішній медіатор, який не має конфлікту інтересів і не підпорядкований безпосередньо сторонам спору	HR-служба	Визначення нейтрального посередника
5	Підготовчі зустрічі	Медіатор окремо спілкується зі сторонами, з'ясовує позиції, інтереси та очікування	Медіатор, сторони конфлікту	Підготовка сторін до спільного діалогу
6	Спільна медіаційна зустріч	Сторони обговорюють проблему за участю медіатора, визначають ключові інтереси й можливі варіанти рішення	Медіатор, сторони конфлікту	Формування варіантів врегулювання
7	Узгодження домовленостей	Сторони обирають прийнятне рішення та визначають конкретні дії, строки й відповідальних осіб	Сторони конфлікту, медіатор	Підготовка медіаційної угоди або протоколу домовленостей
8	Контроль виконання	Через визначений строк HR-служба перевіряє факт виконання домовленостей без розкриття змісту конфіденційної інформації	HR-служба, сторони	Оцінка результативності процедури

Примітка. Авторська розробка.

Для практичного використання запропонованого алгоритму доцільно подати його у вигляді послідовної схеми (рис.3.2). Це дозволить чітко показати логіку проходження конфліктної ситуації від моменту звернення до HR-служби до контролю виконання досягнутих домовленостей. Такий рисунок може бути використаний не лише в роботі, а й як основа для внутрішньої пам'ятки підприємства щодо порядку звернення до медіації.

Запропонований алгоритм формує послідовний і зрозумілий порядок проведення медіації. Центральне місце в ньому займає попередня оцінка спору, адже саме на цьому етапі HR-служба відокремлює конфлікти, придатні для

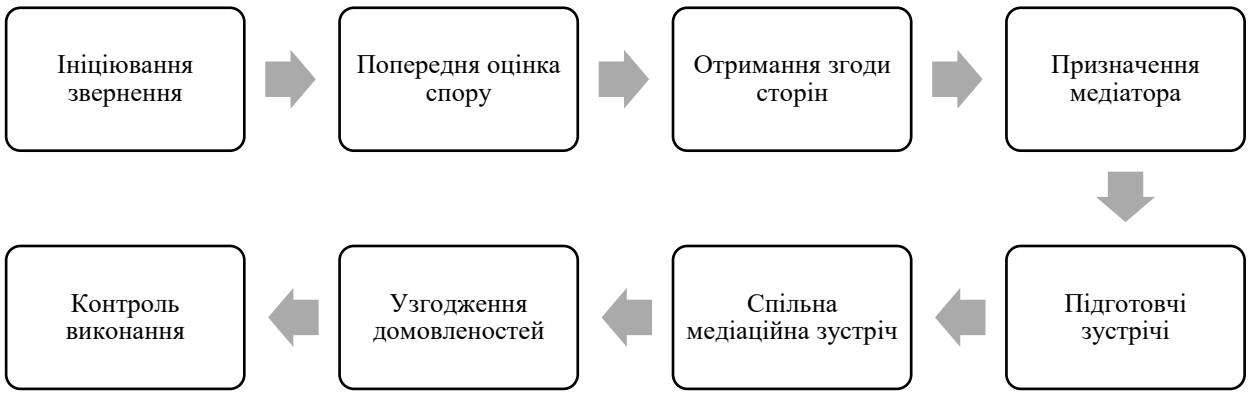

Рисунок 3.2 – Послідовність проведення процедури медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Примітка. Авторська розробка.

медіаційного врегулювання, від ситуацій, які потребують дисциплінарної або юридичної реакції.

Пропуск попередньої оцінки створює для підприємства ризик хибного використання медіації, коли грубі порушення намагатимуться вирішити лише через переговори. Унаслідок цього знижується довіра до процедури й посилюються управлінські ризики для підприємства.

Окремого значення набуває отримання добровільної згоди сторін. У першому розділі зазначено, що добровільність належить до базових принципів медіації [19]. Тому участь працівника у процедурі не має ґрунтуватися на примусі. Якщо одна зі сторін не налаштована на діалог, медіація втрачає практичний сенс. У подібній ситуації HR-служба пропонує інші форми реагування: індивідуальну консультацію, роз’яснення посадових обов’язків, робочу нараду або стандартну управлінську процедуру.

Добір внутрішніх медіаторів потребує особливої уваги. На початковому етапі варто сформувати невелику групу з 6–8 працівників, які мають авторитет у колективі, розвинені комунікативні навички, здатність зберігати конфіденційність і не займають жорсткої позиції у конфліктних ситуаціях. До складу групи можуть входити представники HR-служби, юридичного відділу, адміністративного персоналу та окремі керівники середньої ланки. Водночас медіатор не розглядає спір, якщо він є безпосереднім керівником однієї зі сторін,

має особисту зацікавленість у результаті або раніше був учасником конфлікту.

Підготовка медіаторів має охоплювати не лише ознайомлення із законодавчими нормами, а й розвиток практичних умінь. До програми навчання варто включити основи трудової медіації, етапи проведення процедури, техніки активного слухання, роботу з емоціями, постановку відкритих запитань, виявлення інтересів сторін, нейтралізацію взаємних звинувачень, пошук варіантів рішення та правила оформлення результатів.

Методичне забезпечення медіації повинне складатися не тільки з положення, а й із набору робочих документів для стандартизації процесу. При цьому документація не має порушувати конфіденційність сторін. Доцільно фіксувати не зміст висловлювань учасників, а факт звернення, згоду на участь, загальний тип конфлікту та підсумок процедури. Завдяки цьому підприємство аналізує результативність медіації без розголошення персональних даних. Запровадження такого пакета документів робить процедуру зрозумілою, контрольованою та придатною для повторного використання.

Перелік основних документів, потрібних для впровадження процедури, наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Методичне забезпечення процедури медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Документ	Призначення	Основний зміст
1	2	3
Положення про корпоративну медіацію	Визначає загальні правила функціонування процедури	Мета, принципи, сфера застосування, права сторін, порядок проведення
Форма звернення на медіацію	Дозволяє працівнику або керівнику ініціювати процедуру	Дані сторін, короткий опис конфлікту, бажаний результат, згода на попередню оцінку
Згода на участь у медіації	Підтверджує добровільність участі сторін	Підтвердження добровільності, конфіденційності, права припинити участь
Декларація нейтральності медіатора	Підтверджує відсутність конфлікту інтересів	Заява медіатора про неупередженість і відсутність особистої зацікавленості
Протокол проведення медіації	Фіксує факт проведення процедури без деталізації конфіденційного змісту	Дата, сторони, тип конфлікту, кількість зустрічей, загальний результат
Медіаційна угода або протокол домовленостей	Закріплює досягнуті сторонами рішення	Конкретні дії, строки, відповідальні особи, порядок контролю

Продовження табл.3.5

1	2	3
Знеособлений журнал медіаційних звернень	Забезпечує аналітичний облік конфліктів	Тип спору, підрозділ, тривалість процедури, результат, повторність звернення
Анкета оцінки процедури	Дозволяє визначити рівень задоволеності сторін	Оцінка нейтральності медіатора, зрозумілості процедури, досягнутого результату

Примітка. Авторська розробка.

Важливим є форма звернення, згода на участь і декларація нейтральності медіатора. Це захищає інтереси як працівників, так і підприємства. Працівники отримують підтвердження того, що їх не примушують до участі та що інформація не буде використана проти них. Підприємство, у свою чергу, отримує документальне підтвердження дотримання принципів медіації.

Окремо потрібно визначити строки проведення процедури. Для виробничого підприємства надмірно тривалий розгляд конфліктів є небажаним, оскільки він підтримує напруження в колективі та відволікає керівників від основної діяльності. Тому доцільно встановити такі орієнтовні строки: попередня оцінка звернення – до 3 робочих днів; отримання згоди сторін і призначення медіатора – до 5 робочих днів; проведення підготовчих і спільних зустрічей – до 10 робочих днів; оформлення домовленостей – до 3 робочих днів після завершальної зустрічі. Загальна тривалість стандартної процедури не повинна перевищувати 15-20 робочих днів, за винятком складних міжпідрозділових конфліктів, де потрібно більше часу для узгодження позицій.

Важливою умовою ефективності медіації є інформування персоналу. Якщо працівники не розумітимуть сутності процедури, вони можуть сприймати її як форму контролю, скаргу на керівника або приховане службове розслідування. Для подолання такого роду ризику доцільно підготувати коротку пам’ятку для працівників, у якій пояснити: що таке медіація, у яких випадках звертатися, хто є медіатором, що гарантує конфіденційність, як подати звернення та які результати може мати процедура. Таку пам’ятку можна розмістити на внутрішніх інформаційних ресурсах підприємства, у відділі кадрів, у виробничих підрозділах та філіях.

З урахуванням розгалуженої структури ПрАТ «Тернопільський

молокозавод» є доцільним розгляд онлайн-медіації. Застосування її для філій, віддалених підрозділів, міжфункціональних конфліктів між офісом і виробництвом, а також у ситуаціях, коли сторони фізично не можуть швидко зустрітися в одному місці.

Оцінювання результативності впровадження медіації має здійснюватися за системою кількісних і якісних показників. При цьому показники повинні бути реалістичними та не створювати ілюзію гарантованого економічного ефекту. Попередньо визначено, що втрати робочого часу керівників на врегулювання конфліктів у 2025 році становили 35136 годин. Тому одним із завдань медіації є поступове скорочення саме таких прихованих втрат. Однак доцільно розглядати це не як точний фінансовий прогноз, а як управлінський орієнтир, який потрібно перевіряти за фактичними даними після пілотного періоду.

Показники оцінювання ефективності медіації наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Показники оцінювання ефективності впровадження медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	Зміст показника	Орієнтир для оцінювання
Кількість звернень на медіацію	Відображає рівень використання процедури працівниками	Зростання на початковому етапі є позитивним, оскільки свідчить про довіру до нового механізму
Частка конфліктів, завершених домовленістю	Показує результативність процедури	Бажано досягти більшості успішно завершених процедур після пілотного періоду
Середня тривалість врегулювання спору	Відображає швидкість реагування на конфлікт	Скорочення порівняно з адміністративним розглядом затяжних спорів
Кількість повторних конфліктів між тими самими сторонами	Показує стійкість досягнутих домовленостей	Зменшення повторних звернень у межах одного підрозділу
Витрати часу керівників на конфлікти	Відображає приховане управлінське навантаження	Поступове скорочення після впровадження процедури
Рівень задоволеності сторін процедурою	Оцінює довіру до медіатора та сприйняття справедливості процесу	Позитивна оцінка більшості учасників за результатами анкетування
Частка виконаних домовленостей	Показує практичну цінність медіаційних угод	Високий рівень виконання у встановлені строки

Примітка. Авторська розробка.

Для оцінювання результативності впровадження медіації доцільно використовувати не один окремий показник, а систему взаємопов’язаних індикаторів (рис.3.3).

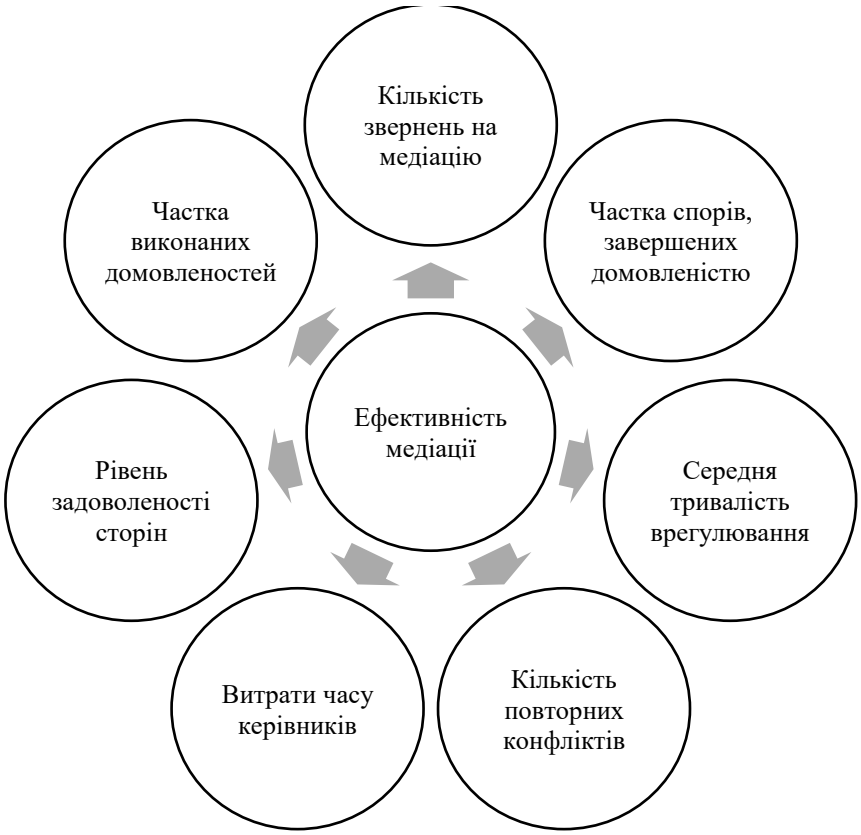

Рисунок 3.3 – Система показників оцінювання ефективності впровадження медіації

Примітка. Авторська розробка.

Запропоновані показники не потребують складних фінансових розрахунків, але дозволяють оцінити реальний управлінський ефект від медіації. Особливу увагу слід приділити не лише кількості проведених процедур, а й якості результату. Якщо кількість звернень зростає, але домовленості не виконуються або конфлікти повторюються, це свідчитиме про формальний характер медіації. Якщо ж кількість ескалованих спорів зменшується, а сторони позитивно оцінюють процедуру, можна зробити висновок про її поступову інтеграцію в корпоративну культуру.

Для впровадження медіації доцільно використати пілотний підхід. На першому етапі процедуру варто апробувати у тих підрозділах, де найчастіше виникають конфлікти через навантаження, графіки, розподіл ресурсів або міжфункціональну взаємодію. Пілотний період може тривати 6 місяців. Протягом цього часу HR-служба має вести знеособлений облік звернень,

аналізувати типи конфліктів, оцінювати реакцію працівників і виявляти недоліки процедури. Після завершення пілотного періоду доцільно підготувати внутрішній звіт для правління підприємства з пропозиціями щодо коригування положення, розширення кількості медіаторів або поширення процедури на інші підрозділи.

Очікувані результати впровадження медіації можна поділити на соціальні, управлінські та економічні. До соціальних результатів належать зниження емоційної напруги, покращення психологічного клімату, підвищення довіри до HR-служби та формування культури відкритого діалогу. До управлінських результатів належать скорочення кількості конфліктів, що доходять до вищого керівництва, зменшення навантаження на лінійних керівників, швидше врегулювання міжпідрозділових суперечок і підвищення відповідальності сторін за виконання домовленостей. Економічний ефект проявлятиметься опосередковано: через зменшення прихованих втрат робочого часу, збереження продуктивності праці, зниження ризику звільнення цінних працівників і попередження трудових спорів, які можуть перейти у юридичну площину.

Водночас впровадження медіації супроводжується певними ризиками. Основними з них є формальне ставлення керівників до процедури, недовіра працівників, порушення конфіденційності, недостатня підготовка медіаторів і спроби використати медіацію як спосіб адміністративного впливу. Для мінімізації цих ризиків необхідно чітко закріпити принципи процедури у внутрішньому положенні, проводити інформаційну роботу з персоналом, забезпечити добровільність участі, уникати призначення зацікавлених осіб медіаторами та регулярно оцінювати результати впровадження.

Таким чином, організаційне та методичне забезпечення процедури медіації на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має включати створення внутрішнього положення про медіацію, визначення відповідальних суб’єктів, підготовку групи внутрішніх медіаторів, розробку алгоритму проведення процедури, запровадження типових документів і формування системи показників ефективності. У перспективі це дозволить зменшити конфліктне навантаження

на керівників, підвищити якість внутрішньої комунікації та зміцнити корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Висновки до розділу 3

Розробивши напрями впровадження медіації в систему конфлікт-менеджменту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» можливо зробити наступні висновки:

1. Визначено загальну концепцію інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновано розглядати медіацію не як окремий формальний захід, а як складову сучасної системи управління персоналом, спрямовану на раннє виявлення, попередження та конструктивне врегулювання трудових і міжпідрозділових конфліктів. Основою концепції визначено використання наявного потенціалу HR-служби, внутрішніх комунікаційних каналів, репутації соціально відповідального роботодавця та законодавчих можливостей застосування медіації в Україні. Такий підхід дозволяє поступово перейти від переважно адміністративно-директивної моделі реагування на конфлікти до діалогової моделі.

2. Розроблено організаційне та методичне забезпечення процедури медіації для врегулювання трудових спорів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Визначено основних учасників процедури, їхні функції, алгоритм проведення медіації, перелік необхідних внутрішніх документів, орієнтовні строки розгляду звернень та систему показників оцінювання результативності. Практичне значення запропонованих заходів полягає у можливості скорочення прихованих втрат робочого часу керівників, зменшення кількості затяжних конфліктів, підвищення якості внутрішньої комунікації та зміцнення корпоративної культури підприємства.

ВИСНОВКИ

Досліджено теоретико-методичні засади та практичні аспекти впровадження медіації у систему управління конфліктами на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». За результатами виконаного дослідження встановлено, що організаційний конфлікт є невід'ємною частиною функціонування трудового колективу, оскільки виникає внаслідок зіткнення інтересів, цілей, поглядів, ресурсних потреб або управлінських рішень. У межах сучасного менеджменту конфлікт не варто розглядати виключно як негативне явище, адже за умови своєчасного та професійного врегулювання він може виконувати інформаційну, інноваційну та інтеграційну функції.

Систематизовано види, форми та основні характеристики конфліктів у трудових колективах підприємств. Встановлено, що найбільш поширеними для виробничих організацій є міжособистісні, міжгрупові, ресурсні, комунікаційні та організаційно-рольові конфлікти. Їх виникнення часто зумовлене нечітким розподілом обов'язків, нерівномірним навантаженням, обмеженістю ресурсів, відмінностями у стилях управління та недостатнім рівнем внутрішньої комунікації. Було доведено, що традиційні адміністративні методи не завжди забезпечують усунення причин конфлікту, оскільки здебільшого спрямовані на швидке припинення його зовнішніх проявів.

Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду засвідчив, що медіація поступово перетворюється з альтернативної юридичної процедури на важливий інструмент корпоративного управління, HR-менеджменту та організаційного розвитку. Практика країн Європейського Союзу, США та інших розвинених держав показує, що ефективність медіації забезпечується поєднанням нормативного регулювання, професійної підготовки медіаторів, підтримки керівництва та довіри працівників до процедури. Для українських підприємств цінним є досвід внутрішньофірмової медіації, яка дозволяє вирішувати трудові та міжпідрозділові конфлікти без доведення їх до судового або дисциплінарного рівня.

Встановлено, що підприємство є одним із провідних представників молокопереробної галузі України, працює під торговельною маркою «Молокія» та має складну лінійно-функціональну організаційну структуру. Його діяльність охоплює виробництво молочної продукції, роботу з постачальниками сировини, взаємодію з торговельними мережами, регіональними філіями та функціональними службами. Проведений SWOT-аналіз соціально-економічних умов функціонування показав, що підприємство має сильні сторони у вигляді відомого бренду, широкої географії збуту, диверсифікованого асортименту, виробничої бази, системи управління якістю та кадрового потенціалу. Водночас виявлено слабкі сторони й загрози, пов’язані із залежністю від молочної сировини, високими витратами, складністю внутрішньої координації, конкуренцією, логістичними ризиками та економічною нестабільністю. За результатами матриці стратегічних відповідностей найбільш доцільною визначено стратегію розвитку «Максі-Максі».

Досліджено, що підприємство у 2023–2025 рр. нарощувало обсяги реалізації продукції, однак зростання чистого доходу супроводжувалося випереджаючим зростанням собівартості та погіршенням кінцевого фінансового результату. У 2024–2025 рр. підприємство отримувало збитки, що негативно вплинуло на показники рентабельності. Крім того, було встановлено зростання поточних зобов’язань, погіршення ліквідності, збільшення дебіторської заборгованості та скорочення обсягу грошових коштів. Позитивним моментом є зростання продуктивності праці на одного працівника, однак цього виявилося недостатньо для компенсації загального фінансового тиску. Отже, фінансово-господарський стан підприємства створює передумови для посилення ресурсних, організаційних і трудових конфліктів.

Визначено, що чинна модель врегулювання спорів має переважно адміністративно-директивний характер. Основне навантаження з вирішення конфліктів покладається на керівників різних рівнів, HR-службу та юридичний відділ. Було визначено основні конфліктогенні зони підприємства. Оцінка прихованих втрат робочого часу керівників показала значне управлінське

навантаження, пов’язане з неформальним врегулюванням конфліктів. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що підприємство має достатні сильні сторони для пілотного впровадження медіації. За результатами матриці стратегічних відповідностей найбільш доцільною визначено стратегію розвитку «Максі-Максі».

Визначено загальну концепцію інтеграції медіації в корпоративну культуру ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Запропоновано розглядати медіацію не як разовий захід або формальну процедуру, а як складову системи управління персоналом, спрямовану на раннє виявлення, попередження та конструктивне врегулювання трудових і міжпідрозділових спорів. Концепція ґрунтується на використанні наявних сильних сторін підприємства: розвиненої HR-служби, внутрішніх каналів комунікації, репутації соціально відповідального роботодавця та організаційного досвіду роботи з персоналом. Водночас вона враховує слабкі сторони, зокрема відсутність внутрішніх медіаторів, низьку обізнаність персоналу щодо процедури та можливий опір змінам. Такий підхід забезпечує логічний перехід від аналізу проблем до практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Запропоновано впроваджувати її на базі служби управління персоналом без створення окремого структурного підрозділу. Такий варіант є найбільш доцільним для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», оскільки дозволяє уникнути зайвого адміністративного та фінансового навантаження. У роботі визначено основних учасників медіаційної процедури, їхні функції, алгоритм проведення медіації, необхідні внутрішні документи, орієнтовні строки розгляду звернень і показники оцінювання результативності. Особливу увагу приділено принципам добровільності, конфіденційності, нейтральності медіатора та недопущення підміни медіацією дисциплінарних або юридичних процедур. Практична цінність запропонованої моделі полягає у можливості скорочення прихованих втрат управлінського часу, зменшення кількості затяжних конфліктів, підвищення довіри працівників до внутрішніх процедур і зміцнення корпоративної культури підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Медіація як новітня процедура вирішення конфліктів у менеджменті. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 177–188.

2. Казанцев М. Ю. Медіація, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів: приклад ІТ-бізнесу. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 126–136.

3. Красіловська З. Теоретичні основи медіації як альтернативного способу вирішення спорів: поняття, види, принципи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 3. С. 10–13.

4. Левченко Д., Окунєв І., Поліщук В. Аналіз наукових підходів до визначення поняття та моделей медіації як процедури вирішення конфліктів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 345–352.

5. Акіліна О. В. Медіація як інструмент нової управлінської культури: міжнародні практики та українські виклики. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 29.03.2026).

6. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ, 2022. С. 1–3.

7. Харківська К. В. Економічна доцільність застосування медіації у вирішенні бізнес-конфліктів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2025. Т. 2, № 90. С. 6.

8. Кірдан О. Поняття «медіація» та підходи до його трактування у сучасному науковому дискурсі. *Педагогічний часопис Волині*. 2019. № 2. С. 12–20.

9. Гуріна Г., Ліскович Н., Целуйко О. Стратегічні комунікації та медіація як інструменти зміцнення економічної безпеки через резильєнтність партнерств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7020 (дата звернення: 29.03.2026).

10. Гаврилюк Р., Пацурківський П. Медіація як цінність : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2023. 468 с.

11. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 7. Ст. 51. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20 (дата звернення: 29.03.2026).

12. Hindmarsh S. Models of Mediation. *Steve Hindmarsh LTD*. 2025. URL: https://www.stevehindmarsh.co.uk/help-and-advice/models-of-mediation/ (дата звернення: 29.03.2026).

13. Shonk K. Types of Mediation: Choose the Type Best Suited to Your Conflict. *Harvard Law School*. 2025. URL: https://www.pon.harvard.edu/daily/mediation/types-mediation-choose-type-best-suited-conflict/ (дата звернення: 29.03.2026).

14. Buchynska O. I., Baran S. I., Bilyk O. M. Mediation as a way of resolving labor disputes. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2024. № 41. С. 233–239.

15. Коваленко І., Поєдинок В. Медіація в корпоративних спорах. *Право України*. 2021. № 6. С. 117–127.

16. Герасимчук С. С. Медіація як один із видів альтернативного вирішення спорів: визначення, переваги та недоліки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 1, вип. 82. С. 270–274.

17. Подковенко Т. О. Медіація як один з альтернативних способів розв'язання конфліктів. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2009. Вип. 45. С. 3–8.

18. Ізбаш О. О. Медіація та альтернативне вирішення спорів онлайн. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 80–85.

19. Zumeta Z. D. Styles of mediation. *International Mediation Institute*. 2025. URL: https://imimediation.org/resources/styles-of-mediation/ (дата звернення: 29.03.2026).

20. Кармаза О. О., Федоренко Т. В., Позов Д. А. Медіація як альтернативний механізм урегулювання спорів і конфліктів: проблеми в

розкритті змісту термінів, використаних у законі. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2-4. С. 73–77.

21. Наумик А., Кондратова Я., Шевченко С. Медіація в Україні: сучасний науковий огляд. *Universum*. 2024. № 13. С. 79–82.

22. Бондарчук Н. В., Мамчур С. М. Медіація та фасилітація як позасудові засоби вирішення спорів: поняття та їх відмінність. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 2. С. 145–150.

23. Ільїч Л. М., Акіліна О. В. Медіація як інструмент врегулювання конфліктів: європейські практики для України. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика : зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (Київ, 13 листоп. 2024 р.)*. Київ, 2024. С. 553–561.

24. What is mediation? *Rechtsstandort Hamburg e.V.* 2025. URL: https://www.dispute-resolution-hamburg.com/information/mediation (дата звернення: 29.03.2026).

25. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Запровадження альтернативних способів врегулювання спорів: європейський досвід для України. *Міжнародне приватне право: розвиток, порівняльний аспект, гармонізація*. 2009. Вип. 8. С. 162–165.

26. Можечук Л. Медіація як позасудовий спосіб вирішення спорів: досвід зарубіжних країн. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. Спец. вип. № 2 (115). С. 650–655.

27. Гринь Д. В. Медіація як один із альтернативних способів вирішення індивідуальних трудових спорів: досвід зарубіжних країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. Т. 2, вип. 72. С. 15–19.

28. Василів С. Поняття та основи правового регулювання інституту медіації: український та зарубіжний досвід. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2023. Т. 10, № 4. С. 437–442.

29. Директива 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року про деякі аспекти медіації у цивільних та комерційних справах.

URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32008L0052 (дата звернення: 29.03.2026).

30. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про міжнародні угоди про врегулювання, укладені за результатами медіації (Сінгапурська конвенція про медіацію). 2018. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/mediation/conventions/international_settlement_agreements (дата звернення: 29.03.2026).

31. Андреєва О. Медіація як ефективний спосіб вирішення економічних спорів в умовах воєнного стану та післявоєнний період. Право України. 2023. № 10. С. 3–11.

32. Григорчук М. В., Микитин Р. С. Медіація як спосіб вирішення господарських спорів в умовах воєнного стану в Україні. Legal Bulletin. 2023. С. 120–130.

33. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 29.03.2026).

34. Мельник В. П. Медіація як альтернативний спосіб вирішення трудових спорів: науково-практичний аспект. Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право». 2022. № 1(24). С. 16–19.

35. Басова І. Медіація в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки. 2024. № 2(70). С. 5–9.

36. Чепік-Трегубенко О. Медіація в умовах воєнного стану в Україні: сучасність та перспективні напрями дослідження. Науковий вісник ДДУВС. 2024. Спеціальний випуск № 1. С. 1–4.

37. Толстих А. Медіація як альтернативний спосіб вирішення господарських спорів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2022. № 71. С. 1–4.

38. Доляновська І. М., Долянівська Я. Л. Медіація як один з ефективних способів врегулювання конфліктів в господарському судочинстві. Legal Bulletin.

2024. № 11. С. 35–41.

39. Ковальчук О. Онлайн-медіація в цифровізації правосуддя. Приватне право і підприємництво. 2024. Вип. 24, ч. 2. С. 133–138.

40. Калінін А. М. Інтеграція навчального курсу «Бізнес-медіація та стратегічні переговори» у професійну підготовку магістрів зі спеціальності «Менеджмент». *Соціально-економічний розвиток у контексті викликів сьогодення : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* С. 68–72.

41. Каюмова О., Сєдашова О. Роль медіації в регулюванні конфліктів в сімейному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 3 (59). С. 126–133.

42. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України. *Право і суспільство*. 2013. № 6. С. 85–89.

43. Гаврилішин А. П. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5, т. 1. С. 275–278.

44. Яремко О., Дзюбак С. Медіація як спосіб врегулювання конфліктів в освіті. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 2. С. 150–156.

45. Кройтор В. А. Медіація як альтернативний спосіб вирішення спорів у сфері захисту прав на нетипові об’єкти авторського права. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 8. С. 124–127.

46. Лікарчук Д. С. Медіація як спосіб врегулювання політичних конфліктів. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2021. № 8. С. 50–61.

47. Миргород-Карпова В. В., Мурач Д. В. Освітня медіація в Україні: проблеми та шляхи їх подолання. *Нове українське право*. 2022. № 1. С. 4–9.

48. Верба І. О. Медіація в адміністративному судочинстві: проблеми теорії та практики. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3 (112). С. 186–190.

49. Француз А., Зубко Д. Політична медіація в Україні. *Legal Bulletin*. 2022. № 4. С. 26–30.

50. Дяченко С. В., Дудник В. М. Медіація в цивільному судочинстві. *Цивільне та господарське право і процес*. 2021. Вип. 2(37). С. 1–5.

51. Меленко О., Стратій О., Гриндей Л. Адміністративна медіація у світлі інституційних перетворень в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2021. № 68. С. 1–6.

52. Долинська М. С. Медіація як одна із функцій українського нотаріального процесу. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 74–78.

53. Господарський процесуальний кодекс України : Закон України від 06.11.1991 № 1798-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1798-12 (дата звернення: 29.03.2026).

54. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18.03.2004 № 1618-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15 (дата звернення: 29.03.2026).

55. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19 (дата звернення: 29.03.2026).

56. Про компанію «Молокія». Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: https://www.molokija.com/about (дата звернення: 20.04.2026).

57. Стратегія розвитку органів правосуддя та конституційного судочинства на 2021-2023 роки : Указ Президента України від 11.06.2021 № 231/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231/2021 (дата звернення: 20.04.2026).

58. Організація роботи медіатора : навч. посіб. / за заг. ред. С. В. Дяченка. К. : Алерта, 2022. 240 с.

ДОДАТКИ