Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Васильців Тарас Ігорович

УДК 316:445

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління конфліктами на підприємствах з обслуговування енергетичних мереж

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ Вербовська Л.С., к.е.н., доц. __
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф. І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

цоц. _____
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут післядипломної освіти
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Васильціву Тарасу Ігоровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Управління конфліктами на підприємствах з обслуговування енергетичних мереж**
керівник роботи к.е.н., доц. Вербовська Л.С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 21 » лютого 2025 р. № 62 /12
2. Строк подання студентом роботи 20. 03.2025
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ. РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ. Висновки. Перелік використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Основні параметри конфлікту.
Слайд 2. Характерні ознаки управлінських конфліктів. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту.
Слайд 3. Поденне споживання електроенергії загально в Україні, в літній та зимовий період, 2023 р. Оглядова ціна на електроенергію ринку за добу, 2024 р.
Слайд 4. Динаміка зміни чисельності персоналу. Віковий склад НЕК «Укренерго», 2019 – 2023 роки.
Слайд 5. Динаміка показників кадрового потенціалу НЕК «Укренерго» за 2019-2023 роки. Основні причини виникнення конфліктів в НЕК «Укренерго».
Слайд 6. Пропозиції.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ. Реферат.	2025	виконано
2	РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	2025	виконано
3	РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	2025	виконано
4	РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	2025	виконано
	Висновки. Перелік використаних джерел	2025	виконано

Магістрант _____ Васильців Т. І.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Вербовська Л. С.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Будь-яка група людей постійно перебуває у стані динамічного розвитку, реагує на сприятливі можливості та уникає небезпечних ситуацій. Зовнішнє середовище, в якому функціонує суспільство, це стабільна комбінація факторів впливу на діяльність, а хаотичне нагромадження складових, що постійно перебувають у русі, маючи можливість змінювати значення, і як правило, мають різновекторну спрямованість.

Предмет дослідження - управління конфліктами на досліджуваному об’єкті.

Об’єкт дослідження – енергетичні мережі України.

Мета дослідження – аналіз та обґрунтування основних аспектів управління конфліктами на підприємствах електричних мереж.

Завдання дослідження:

1 Дослідження теоретичних основи управління конфліктами.

2 Здійснення аналізу дослідження діяльності українських енергетичних підприємств.

3 Напрями удосконалення з управління конфліктами на підприємстві.

Ключові слова: конфлікти, управління конфліктами, персонал, медіація, електричні мережі, енергетичні підприємства.

ABSTRACT

Any group of people is constantly in a state of dynamic development, reacts to favorable opportunities and avoids dangerous situations. The external environment in which society functions is a stable combination of factors influencing activity, and a chaotic accumulation of components that are constantly in motion, having the ability to change meaning, and, as a rule, have a multi-vector orientation.

The subject of the study is conflict management at the studied object.

The object of the study is the power grids of Ukraine.

The purpose of the study is the analysis and justification of the main aspects of conflict management at the enterprises of power grids.

Research objectives:

1 Research on the theoretical foundations of conflict management.

2 Conducting an analysis of the research of the activities of Ukrainian power enterprises.

3 Areas of improvement in conflict management at the enterprise.

Keywords: conflicts, conflict management, personnel, mediation, power grids, power enterprises.

ЗМІСТ

стор.

Вступ 6
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ 8
1.1 Теоретичні основи управління конфліктами на рівні суб'єкта господарювання в сучасному бізнес-середовищі 8
1.2 Методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів 15
1.3 Структура та динаміка конфлікту 20
Висновок до 1го розділу 28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ 29
2.1 Загальна характеристика стану енергетичних систем України 29
2.2 Дослідження діяльності НЕК «Укренерго» та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища 35
2.3 Дослідження дій керівника під час конфліктних ситуацій 43
Висновок до 2 го розділу 46
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 47
3.1 Перспективи впровадження інструментів з управління конфліктами в умовах зовнішніх викликів 47
3.2 Впровадження заходів щодо реалізації росту продуктивності праці в НЕК «Укренерго», як інструмента вирішення конфліктів 51
Висновок до 3го розділу 54
Висновки 55
Перелік використаних джерел 56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Будь-яка група людей постійно перебуває у стані динамічного розвитку, реагує на сприятливі можливості та уникає небезпечних ситуацій. Зовнішнє середовище, в якому функціонує суспільство, це стабільна комбінація факторів впливу на діяльність, а хаотичне нагромадження складових, що постійно перебувають у русі, маючи можливість змінювати значення, і як правило, мають різновекторну спрямованість.

Сукупність ресурсів, вони використовують у своїй діяльності, має здатність до постійної трансформації, видозмінюється, морально старіє, та набуває нових форм, кількісних чи якісних параметрів. Вище описані процеси та явища сприяють виникненню неординарних ситуацій, які раніше не зустрічалися, а це означає, що вони потребують нагального вирішення. Оскільки конфлікт, це психологічна складова, то вона має справу з людьми, тому існує потребі враховувати зміни у запитах, потребах, умовах існування, особливостях людських стосунків, також зважати на мету, цілі, завдання, інтереси зацікавлених сторін як в колективі, так і поза його межами.

Неминучість виникнення суперечностей, спонукає до закону єдності та боротьби протилежностей, який є класичним законом розвитку. Згідно із даним законом, будь-яке явище чи ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємовиключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо, обопільне взаємозумовлюються [5]. Єдність протилежностей завжди умовна, тому їхня боротьба абсолютна.

Предмет дослідження - управління конфліктами на досліджуваному об’єкті.

Об’єкт дослідження – енергетичні мережі України.

Мета дослідження – аналіз та обґрунтування основних аспектів управління конфліктами на підприємствах електричних мереж.

Завдання дослідження:

1 Дослідження теоретичних основи управління конфліктами.

2 Здійснення аналізу дослідження діяльності українських енергетичних підприємств.

3 Напрями удосконалення з управління конфліктами на підприємстві.

У процесі дослідження застосовано такі наукові методи: теоретично-пошуковий, дослідницько-аналітичний, фінансово-економічний, аналітичний, статистично-порівняльний, моделювання, організаційно-аналітичний, пошуковий та інші.

Інформаційною базою слугували наукові статті, навчальні посібники, підручники, монографії та нормативні документи підприємств.

Наукова новизна роботи полягає в авторських теоретико-практичних рекомендаціях щодо вдосконалення управління стратегічними змінами на газотранспортних та газорозподільчих підприємствах.

Практична цінність отриманих результатів полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо покращення системи управління стратегічними змінами на зазначених підприємствах, зокрема: впровадження ефективної стратегії організаційних змін в умовах мінливого зовнішнього середовища; розробка методики та програми підвищення кваліфікації персоналу.

Запропоновані пропозиції, в разі необхідності, НЕК «Укренерго» може застосувати в своїй практичній діяльності.

Структура, обсяг магістерської роботи, складається: вступ, три розділи, висновки. Магістерська робота містить 60 сторінок, 19 рисунків, 8 таблиць. Перелік використаних 44 літературних джерел.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Теоретичні основи управління конфліктами на рівні суб’єкта господарювання в сучасному бізнес-середовищі

Конфлікт є невід’ємною частиною як повсякденного життя, так і наукових досліджень, надаючи цьому поняттю особливого значення. Конфлікти постійно виникають у різних сферах: у сім'ї, магазинах, транспорті, на підприємствах та в організаціях.

Термін «конфлікт» походить від латинського «conflicto» і означає «зіткнення, боротьба». У процесах управління такі зіткнення можуть привести до негативних наслідків, тому потребують особливої уваги [1].

Історично перші конфлікти були пов'язані з необхідністю задоволення базових потреб людини, таких як безпека, їжа, продовження роду та житло. Вирішення конфліктів зазвичай відбувалося силовими методами або за участі старійшин племені, де перемога вважалася доказом правоти. Як зазначає Тайлор Е., перемога в конфлікті трактувалася архаїчним мисленням як беззаперечний доказ істини та правоти [2, с.112].

У науці управління конфлікти почали активно досліджуватися в рамках наукового та адміністративного підходів. Представник останнього, М. Вебер, розглядав конфлікт як негативне явище, пов'язане з агресією, ворожістю, війною, суперечками та погрозами, що може порушити баланс і зашкодити діяльності соціально-економічної системи. Вважалося, що запобігти конфліктам та їх негативним наслідкам можна через встановлення чітких цілей, завдань, норм та раціональної структури управління [3, с.50].

Існує багато визначень поняття «конфлікт». Одне з них трактує конфлікт як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути окремими особами або групами. Кожна сторона прагне, щоб її точка зору або мета була прийнята, і перешкоджає іншій стороні робити те ж саме [4].

Ровенська В. В. та Єланська Н. М. [5] у своїх роботах проаналізували різні

визначення конфлікту, запропоновані вітчизняними психологами, і дійшли висновку про відсутність єдиного загальновизнаного розуміння цього поняття. За словами Климчука А. О. [6], з конфлікту завжди можна вивести позитивне рішення, що веде до компромісу, заснованого на спільних інтересах і цінностях.

Конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, яке характеризується такими параметрами, як предмет конфлікту, об'єкт, суб'єкти, конфліктна ситуація, інцидент, структура та динаміка конфлікту, (табл. 1.1) [2].

Таблиця 1.1 – Основні параметри конфлікту

Параметр	Характеристика
1	2
Предмет конфлікту	те, через що виник конфлікт; розбіжності між учасниками спірної ситуації; носить конкретний характер, належить до об'єктивної реальності; знаходиться на поверхні
Об'єкт конфлікту	це реальні предмети, обставини, через які виник конфлікт; може носити абстрактний характер; можна приховати
Суб'єкти конфлікту	сторони залучені до конфліктної ситуації; можуть бути основними та другорядними. До них належать: ініціатор конфлікту, належить до основних; другорядний склад: організатор, розпалювачів конфлікту – часто залишаються в тіні і сприяють розгортанню / загостренню ситуації, можуть долучати додаткових учасників та забезпечувати ініціатора інформацією або необхідними засобами.
Конфліктна ситуація	ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності, пов'язаної з різними причинами (дискримінацією, потребах, соціальних очікуваннях, тощо), або ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників даної ситуації. Це ґрунт для конфлікту, але не сам конфлікт.
Інцидент	це дія, у результаті якої відбувається зіткнення інтересів або цілей учасників конфлікту. Не є конфліктом.
Структура конфлікту	це сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують цілісність, відмінність від інших явищ, і без яких конфлікт не може існувати ні як цілісна система, ні як процес
Динаміка конфлікту	хід розвитку конфлікту за його етапами та фазами
Мотиви конфлікту	це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів взаємодії до конфлікту; можуть виступати у формі: цінностей, цілей, ідеалів, потреб, інтересів, переконань.
Позиції в конфлікті	це те, про що сторони заявляють один одному в ході конфлікту

Джерело: [2]

Розмежувати приховані та явні ознаки конфліктів складно, оскільки причини та самі конфлікти можуть швидко переходити з однієї форми в іншу.

Кожен конфлікт унікальний через різні фактори: середовище, в якому він

відбувається; відмінності між суб'єктами конфлікту, його об'єктом тощо. Фактори, що сприяють виникненню соціальної напруженості в трудовому колективі, поділяються на внутрішні та зовнішні, (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Внутрішні та зовнішні фактори конфліктів

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Невиконання керівництвом організації своїх обіцянок і небажання пояснити людям дійсний стан справ, неможливість для членів трудового колективу добре заробити	Дестабілізація обстановки в країні, зіткнення інтересів різних політичних груп
Відсутність видимих результатів предметної турботи про поліпшення умов праці, побуту та відпочинку працівників	Виникнення гострого дефіциту на продукти і товари першої необхідності
Конфронтація персоналу управління та працівників через несправедливий розподіл матеріальних благ та фонду оплати праці	Обмеження соціальних пільг у нових законодавчих актах
Впровадження інновацій та радикальних перетворень без урахування інтересів працівників	Різке послаблення правового соціального захисту інтересів членів трудового колективу
Запальна діяльність неформальних лідерів	Забезпечення чесної та сумлінної праці, незаконне збагачення окремих громадян

Джерело: [7; 8; 9]

Внутрішні конфлікти виникають всередині організації і зазвичай вирішуються через існуючі нормативи та угоди. Конфлікти із зовнішнім середовищем стосуються взаємодії керівників і власників підприємства з конкурентами, клієнтами, постачальниками або профспілками [8].

У науковій літературі виділяють різні ознаки конфліктних ситуацій та конфліктів. Кожен конфлікт має певні характеристики, за якими його можна ідентифікувати; ці ознаки різняться залежно від виду конфлікту, (рис. 1.1) [9].

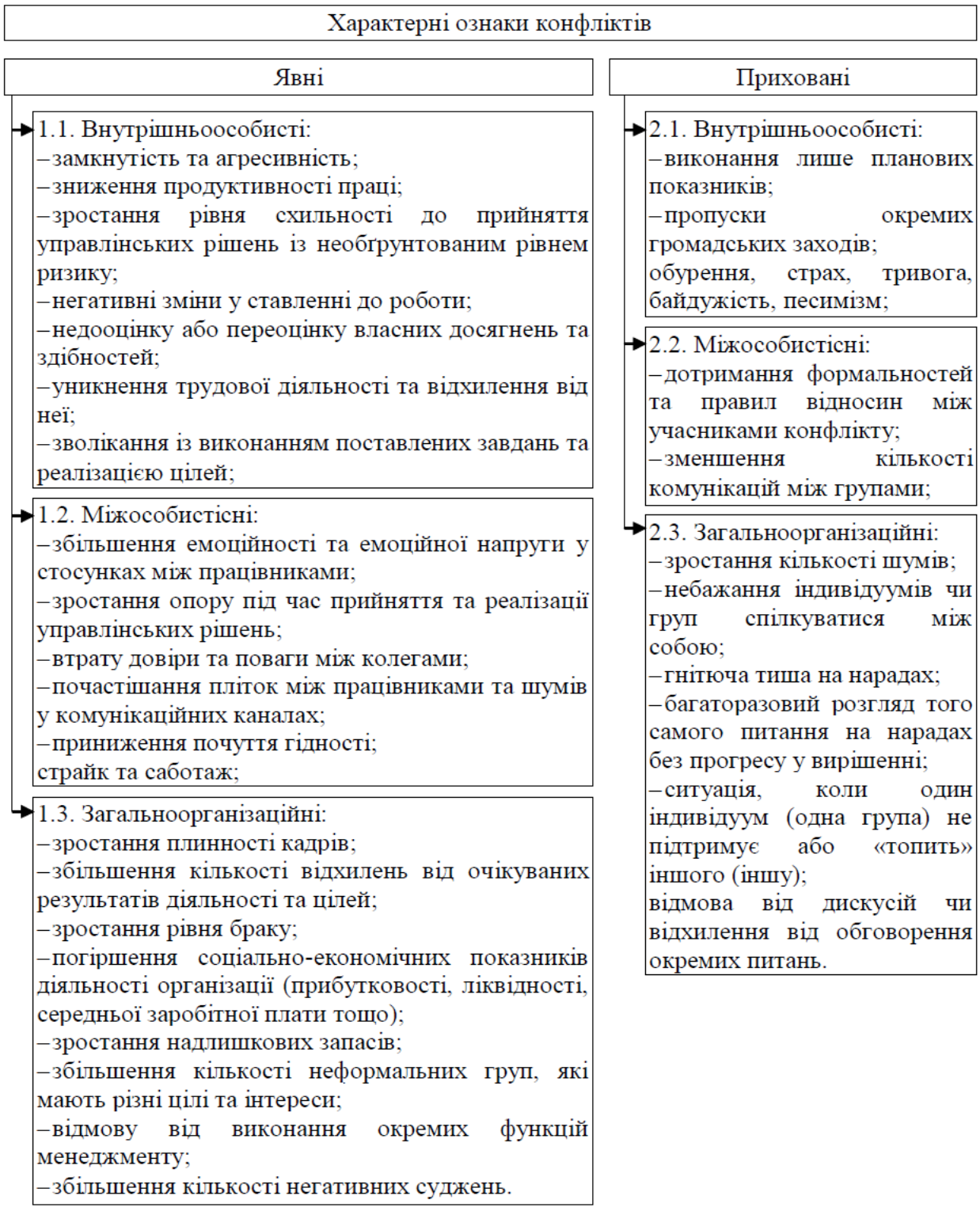


Рисунок 1.1 - Характерні ознаки управлінських конфліктів
Джерело: [10]

Отже, конфлікт є невід'ємною частиною комунікаційних процесів у соціальному середовищі, що може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників. Причини конфліктів можуть бути різноманітними.

Причини конфлікту можуть бути абсолютно різними (рис. 1.2).

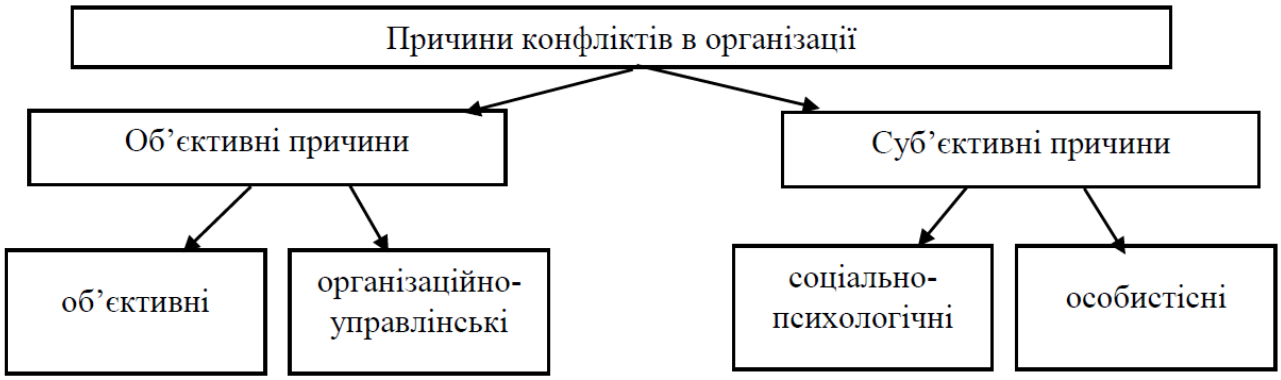


Рисунок 1.2 - Причини організаційних конфліктів

Джерело: [11]

У сфері управління конфлікти поділяються на два види [12, с.53]:

1 Функціональні – спрямовані на підвищення ефективності організації.

2 Дисфункціональні – можуть призвести до зниження особистої задоволеності та ефективності роботи організації. Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють [11, с.54].

Об'єктивними причинами організаційних конфліктів є обставини соціальної взаємодії членів організації, що можуть призвести до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей, цілей тощо. До них належать [11]:

- Обмеженість ресурсів, що розподіляються.
- Неспівпадіння цілей [11].
- Відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи персоналу.
- Нестача життєво важливих благ (відпочинку, оплати праці тощо) та/або несправедливий їх розподіл.
- Неефективні комунікації [11].
- Неправильне використання нормативних процедур вирішення соціальних протиріч, [11, с. 122].

Розбіжності між якимись особами, наділеними певною відповідальністю, можуть викликати небажані явища в їх діяльності. Виникнення конфліктних ситуацій особливо небажано для керівників, менеджерів.

Управління конфліктами в організаціях набуває особливої актуальності в

умовах постійної зміни бізнес-середовища та росту конкуренції. Відмінності у цінностях, інтересах, ролях та комунікаційних стилях між працівниками можуть призводити до конфліктів, які за відсутності адекватного управління, можуть дестабілізувати робочий процес та негативно відобразитися на репутації організації [13].

В практичному аспекті управління конфліктами суттєво залежить від основних періодів та етапів динаміки конфлікту, оскільки система менеджменту при цьому орієнтується на раннє виявлення та попередження конфліктів, а також на наступне подолання його наслідків. Саме тому розуміння та адаптація стратегій управління відповідно до етапу конфлікту допомагають досягти більш успішних та ефективних результатів в управлінні конфліктами в організації (рис. 1.3) [14].

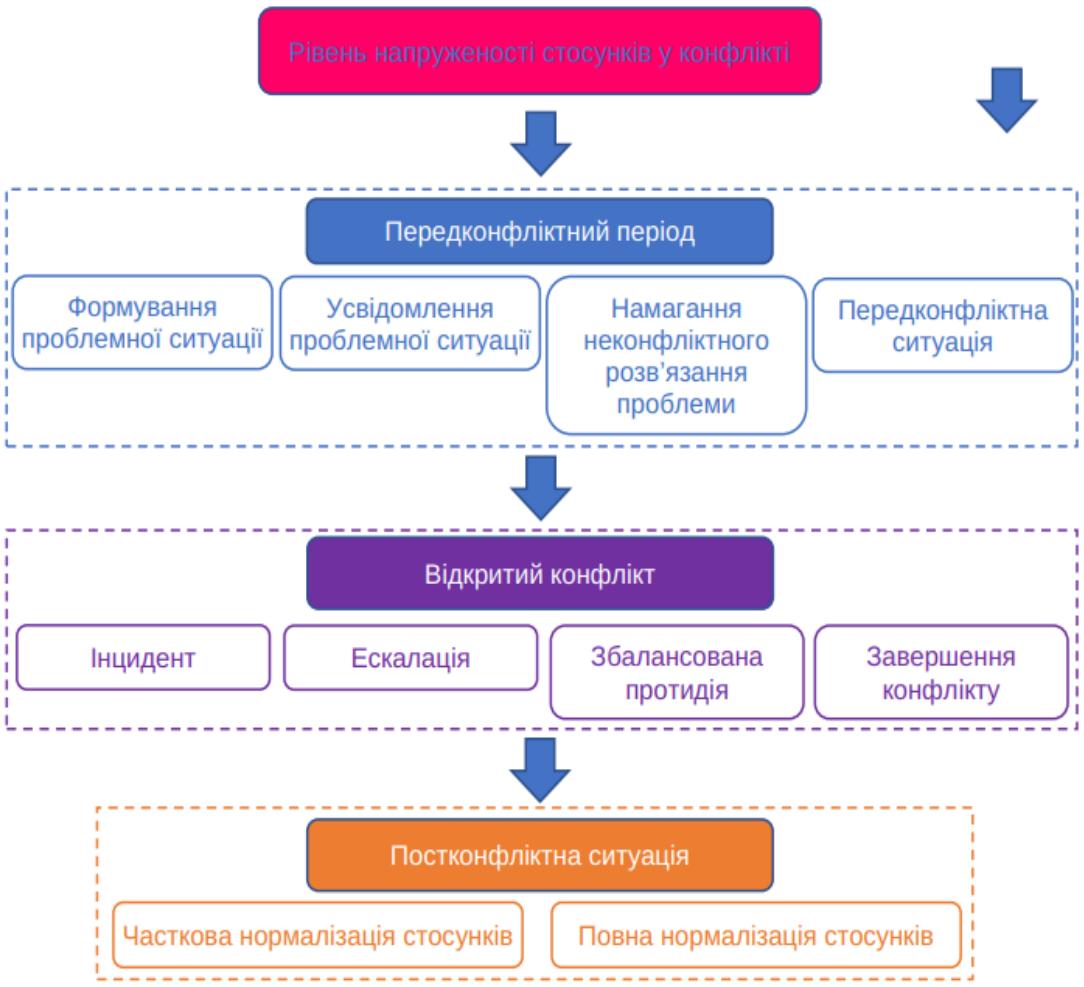


Рисунок 1.3 - Основні періоди та етапи динаміки конфлікту [15]

Етапність реалізації та вирішення конфліктів дає змогу застосування різних підходів щодо управління конфліктами, на основі яких формуються стратегії управління, які спрямовані на досягнення максимальної ефективності управління організацією. В практичному аспекті можна виділити ряд типових методів управління конфліктами, які ефективно застосовуються в системі менеджменту персоналу [14]:

1 Конфліктологічні програми – даний метод передбачає розробку та впровадження спеціальних програм управління конфліктами в організації, які включають в себе навчання працівників навичкам вирішення конфліктів та формування превентивних механізмів внутрішнього розгляду скарг та суперечок [14].

2 Медіація – метод, що передбачає залучення незалежного медіатора для допомоги у вирішенні конфліктів між сторонами шляхом сприяння їх конструктивному діалогу та пошуку взаєморозуміння [14].

3 Комунікативні технології, що включають комплекс підходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу та менеджменту організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів [14].

4 Аналіз причин конфлікту – метод, що передбачає вивчення факторів та конкретних причин, що лежать в основі конфлікту з метою формування стратегій, спрямованих на їхнє вирішення [14].

5 Превентивні заходи – методика, котра включає в себе розвиток стратегій та політик, спрямованих на попередження виникнення конфліктів шляхом вдосконалення організаційної культури, комунікації та управління ресурсами [14].

6 Альтернативні методи розв’язання конфліктів, що включають в себе арбітраж, колективне обговорення, неформальне вирішення спорів та інші спеціалізовані непрямі підходи для вирішення конфліктів [14].

7 Ролі та відповідальність – метод, котрий передбачає чітку визначеність ролей та відповідальності працівників організації та її керівництва для масштабного сприяння уникненню конфліктів, оскільки всі співробітники та

менеджери знають, що від них очікується [14].

8 Технологічні рішення – використання спеціальних програмних продуктів та цифрових платформ для моніторингу та управління конфліктами, а також для підтримки ефективної комунікації та обміну інформації про конфліктні ситуації в організації [14].

1.2 Методичні аспекти ідентифікації та оцінювання конфліктів

Один із важливих етапів управління конфліктами – їхня ідентифікація та оцінка, яка полягає у виявленні видів конфліктів, їхньої пов‘язаності між собою. Процес ідентифікації є доволі складним і водночас надзвичайно необхідним, оскільки за результатами його виконання проводитиметься оцінювання рівня конфліктів, розроблятимуться методи його уникнення чи зниження негативних наслідків. Тому важливо чітко розробити моделі та механізми проведення ідентифікування із глибоким аналізом та розрахунком індикаторів соціально-економічної доцільності виявлення управлінських конфліктів у діяльності підприємства.

Усю сукупність методів ідентифікування управлінських конфліктів, враховуючи процес перебігу конфлікту, можна поділити на такі групи [16, с.9]:

- ідентифікування за причинами виникнення;
- ідентифікування за наслідками;
- змішане ідентифікування.

У кожного із цих методів є певні переваги та недоліки. Зокрема, дослідження літературних джерел та практики діяльності підприємств дає змогу виокремити такі основні переваги [17, с.80]:

1 попереднє виявлення конфліктів забезпечує зниження обсягу витрат на розроблення та використання методів оптимізації управлінських конфліктів;

2 менші втрати та інші негативні наслідки протікання управлінських конфліктів [17];

3 менша ймовірність появи незворотних негативних наслідків

управлінських конфліктів;

4 більший арсенал серед підходів уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів [17];

5 кращий психологічний клімат роботи колективу та більша мотивованість працівників [17];

6 можливість уникнути виникнення та розвитку дисфункціональних управлінських конфліктів.

Основні переваги від ідентифікування управлінських конфліктів за наслідками [17, с.82]:

1 підвищення ефективності застосування методів урегулювання управлінських конфліктів;

2 формування кращої мапи управлінських конфліктів підприємства для схожих проектів; бізнес-процесів, виробничих етапів, підрозділів, рівнів управління, зрештою інших машинобудівних підприємств [17];

3 менші витрати на процес ідентифікування управлінських конфліктів, визначення рівня, причин виникнення та основних наслідків;

4 вища ймовірність точнішого визначення латентних зв‘язків між чинниками, управлінськими конфліктами та їхніми наслідками;

5 простіший у практичному застосуванні [17].

Вивчення практичної діяльності підприємств показало, що більшість управлінських конфліктів виявляються лише за наслідками, тобто після того, як вони відбулися, що призводить до низки негативних явищ. Тому слід спрямувати розвиток теорії менеджменту та конфліктології на розроблення методів ідентифікування управлінських конфліктів за причинами та ознаками, що дасть змогу упередити негативні наслідки або знизити їхній рівень.

Побудову моделі ідентифікування управлінських конфліктів доцільно розпочати із накопиченого досвіду виявлення конфліктів у різних сферах життєдіяльності людини. Аналізування літератури з питань конфліктів [18; 19] показало, що можна класифікувати усі методи ідентифікування управлінських конфліктів так [19]:

- соціально-психологічні завдання для проведення самоаналізу;
- дослідження документів та офіційної статистики;
- гра-спілкування;
- дискусія;
- невербальні контакти, насамперед, проведення анкетування;
- нагляд, зокрема зі зміною оточення та місця праці;
- інші, менш поширеніші.

Ідентифікуючи управлінські конфлікти у діяльності суб'єкта господарювання, слід чітко передбачити, що підходи та методи такого ідентифікування різнитимуться для окремого менеджера та групи менеджерів, оскільки об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія формальної чи неформальної групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей людей, що її творять. У кожній конкретній ситуації, у разі зміни тенденцій та чинників оточення, група може змінювати свою поведінки, особливо якщо в неї немає усталених принципів та норм поведінки [18].

Загалом аналіз моделей та методів ідентифікування конфліктів показав, що їх дуже багато. Цікаву методику ідентифікування конфлікту запропонували австралійські науковці Х. Корнеліус і Ш. Фейр, вона називається картографією [20]. Суть методики полягає у розробленні ідентифікаційної мапи, яка містить елементи: сторони управлінського конфлікту, їхні потреби та побоювання.

Для складання ідентифікаційної карти управлінських конфліктів суб'єкта господарювання розроблено різні технології її побудови, а найтиповішими є індивідуальна або колективна побудова. Як зазначають автори методики, такі мапи дуже ефективні для: підготовки та забезпечення переговорів та ділових контактів; проведення переговорів, що не мають логічного розвитку, управління розподілом ресурсів, зниження напруження в колективі та ризику персоналу (зокрема плинності кадрів), упровадження інновацій та змін тощо [20].

Тобто відповідно до методики визначають основні сторони конфлікту,

їхні інтереси, побоювання, які у них домінують. що дає змогу виробити способи усунення джерел конфліктотворення [21, с.46].

До переваг методу побудови мап конфліктів зараховуємо [22, с.55]:

- унаочнення основних елементів конфліктної ситуації;

- мінімізування суб‘єктивізму в ідентифікуванні конфліктів та уникнення зайвих емоцій;

- виявлення найпроблематичніших елементів конфлікту, що потребують особливої та швидкої реакції;

- формування інноваційних альтернатив у прийнятті управлінських рішень;

- донесення працівниками своєї думки та інтересів щодо проблем, які стали причинами конфліктів, за умови групової побудови такої мапи [22].

Серед невербальних способів ідентифікування конфліктів, зокрема управлінських, домінує анкетування. З позицій ідентифікування та оцінювання будь-якого явища в економіці чи управлінні анкетування передбачає одержання необхідної інформації від сторони конфлікту або його очевидця. При цьому отримання необхідних даних від останнього, за умови високого рівня його обізнаності, дає змогу підвищити об‘єктивність анкетування [23, с.447].

Важливим елементом підсистеми ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності підприємств є організаційне забезпечення. У багатьох сучасних організаціях є посада People Partner, яка перекладається з англійської як «партнер людини». Основна мета цієї людини – допомога у професійному розвитку працівників, уникнення та зниження рівня конфліктів, підвищення продуктивності праці тощо. Для управління конфліктами People Partner проводить розмови та дискусії, щоб виявити поточні проблеми та ймовірність конфліктних ситуацій, формує мотиваційний профіль працівників, ідентифікує ризики в діяльності, причини конфліктотворення [23].

Виявленням конфліктів, насамперед, повинні займатися працівники відділів кадрів, кадрового забезпечення, управління людськими ресурсами залежно від назви на конкретному підприємстві. Такі функції можуть бути

покладені й на ризик-менеджерів, які відповідають за управління ризиками у діяльності персоналу. Загалом незалежно від організаційної побудови системи управління управлінськими конфліктами та їх ідентифікування пропонуємо метод ідентифікування управлінських конфліктів, наведений на рисунку 1.4.

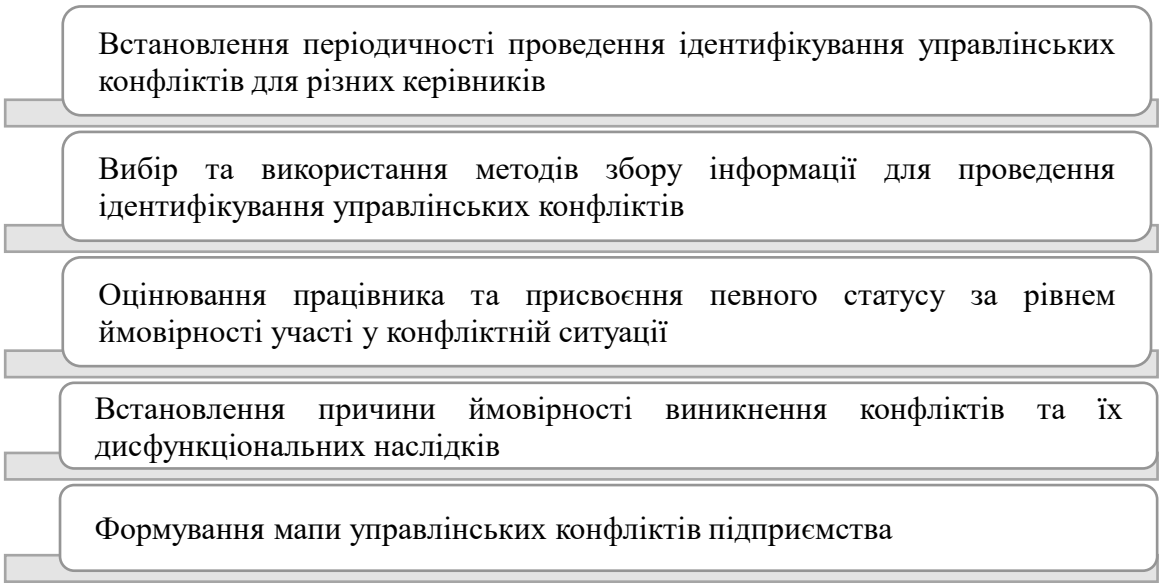


Рисунок 1.4 - Етапи методики ідентифікування управлінських конфліктів

Джерело: [24]

1 Встановлення періодичності проведення ідентифікування управлінських конфліктів для різних керівників. Термін визначається залежно від кількості конфліктів та їх наслідків: що більше конфліктів та значніші їх наслідки, то частіше необхідно здійснювати їхнє ідентифікування. Відповідно необхідно сформувати матрицю визначення частоти проведення ідентифікування конфліктів. У основу матриці слід покласти основний принцип функціонування економічних суб‘єктів – ефективності. Тобто для проведення ідентифікування потрібно оцінити ресурсні витрати на його забезпечення, з одного боку, та отримані результати, з іншого боку. Отже, щоб забезпечити економічну ефективність розроблення системи ідентифікування управлінських конфліктів, необхідно, щоб виконувалась така нерівність [25, с.206]:

$$К1 \leq К2 \qquad (1.1)$$

К1, К2 – рівень втрат внаслідок дії управлінських конфліктів відповідно до і після застосування підходів їхнього ідентифікування.

2 Вибір та використання методів збирання інформації для проведення ідентифікування управлінських конфліктів Аналіз діяльності літературних джерел та дослідження практики діяльності підприємств показав, що до основних методів отримання інформації для ідентифікування управлінських конфліктів слід зарахувати [26, с.207]:

- розроблення та використання анкети або опитувального листка;
- аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку;
- побудова органіграми підприємства;
- побудова карт ресурсних потоків (насамперед фінансових, інформаційних та матеріальних);
- проведення бесід, переговорів та нарад у різних форматах (один на один, із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів тощо);
- інспекційні відвідування окремих управлінських підрозділів;
- проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими фірмами.

1.3 Структура та динаміка конфлікту

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається *конфліктна ситуація* - тобто ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні чи якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуючими сторонами. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії - закон переходу кількісних змін у якісні. Конфлікт не виявляється доти, поки існуюча ситуація або влаштовує усі задіяні чи зацікавлені сторони, або ж ці сторони ще не в змозі вплинути на розвиток ситуації, не володіють достатнім потенціалом (тобто конфлікт прихований).

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів:

- учасників конфлікту *(дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);*

- об'єкт конфлікту *(конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);*

- рушійну силу - *інцидент (факт зіткнення протилежних сил).*

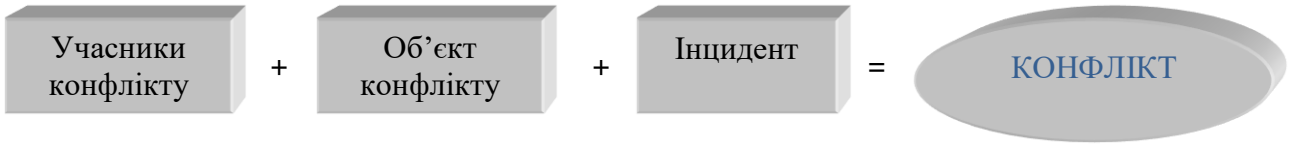


Рисунок 1.5 - Природа конфлікту [27]

Об'єкт конфлікту та його учасники у своїй сукупності утворюють предмет конфлікту, тобто вони розглядаються як необхідні обов'язкові умови виникнення конфліктної ситуації. Інцидент призводить до початку конфлікту, відіграє роль каталізатора. Конфліктна ситуація визначається об'єктивними обставинами, а інцидент виникає випадково, коли створені необхідні передумови. Типову схему конфлікту можна узагальнити так, як це показано на рисунку 1.5 [27].

Усі конфліктні ситуації розподіляються *за ознакою результатів [15]:*

а) функціональні - такі, що сприяють ефективній діяльності організацій, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) дисфункціональні - паралізують нормальне функціонування організацій, обмежують перспективи розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів.

У структурі конфлікту деякі вчені-психологи також виділяють такі основні поняття: учасники конфлікту, умови перебігу конфлікту, образи конфліктної ситуації, можливі дії учасників конфлікту, наслідки конфліктних дій. Учасниками конфлікту можуть бути окремі індивіди, соціальні групи,

організації, держави й т.д. З точки зору соціальної психології, що досліджує особистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, найтиповішими сторонами конфлікту є окремі аспекти (риси) особистості, самі особистості та соціальні групи. За такої класифікації учасників можливі конфлікти типу: риса особистості – риса особистості, особистість – особистість, особистість – група, група – група. В соціально-психологічному плані учасники конфлікту характеризуються передусім мотивами, цілями, цінностями, установками [17].

Конфлікт суттєво залежить від зовнішнього контексту, в якому він виникає і розвивається. Важливою складовою є соціально-психологічне середовище, що представлене різними соціальними групами з їх специфічною структурою, динамікою, нормами, цінностями та ін.

Вплив учасників конфлікту та умов його перебігу ніколи не здійснюється безпосередньо. Опосередковуючою ланкою є образи конфліктної ситуації, які утворюються в кожного учасника конфлікту. Ці внутрішні картини ситуації включають уявлення учасників про самих себе (свої мотиви, цілі, цінності тощо), уявлення про протилежну сторону конфлікту та уявлення про ситуацію, в якій склалися і вирішуються конфліктні стосунки. Саме суб'єктивні образи, а не реальність є безпосередньою детермінантою конфліктної поведінки. Ці образи зумовлюють можливі дії, що визначають різні боки конфлікту. Оскільки ці дії взаємообумовлені, вони стають "взаємодіями" (протидіями), визначають стратегію поведінки, яка виражається не стільки словами, скільки діями [18].

Наслідки конфліктних дій вплетені в контекст конфлікту. Вони включені в конфлікт на ідеальному рівні: учасники конфлікту мають певний образ можливих результатів і відповідно до цього вибирають свою поведінку. Але й самі реальні наслідки конфліктних дій є складовим елементом процесу конфліктної взаємодії. Усвідомлення цих результатів, корекція своїх уявлень про конфліктну ситуацію – важливий бік конфліктної взаємодії.

Конфлікт – це процес, іноді майже миттєвий (сварка у транспорті або у черзі), але частіше – тривалий. Незалежно від тривалості конфлікту існують характерні особливості його перебігу, пов'язані з внутрішніми станами

внутрішніх світів конфліктуючих. “Свідомість особистості при втягуванні у конфлікт “хворобливо” викривлюється, і ці викривлення динамічно нарощуються, свідомість конфліктуючого проходить певні фази, що мають чіткі межі” [20].

Перехід від нормального спілкування до конфліктного відбувається здебільше непомітно, для самих учасників конфлікту розуміння того, що вони є його учасниками, приходить набагато пізніше у порівнянні з його народженням. Ішмуратов А.М. виокремлює чотири фази протікання конфлікту:

1 *Латентна фаза* передбачає виникнення реального протиріччя в інтересах, потребах, цілях сторін. Спочатку з’являється відчуття, що від вас щось приховується, з вами якось дивно розмовляють, дивляться підозріло, тобто ви чимось обділений у порівнянні з іншими. Це ще не конфлікт, але перехід від нормального спілкування до саме конфліктного вже розпочатий. Латентність – це прихованість, небажання оголювати суперечність спілкування, продовжувати робити вигляд, що стосунки немов нормальні, звичайні. В залежності від характерів учасників таке спілкування може тривати невизначене довго. Основна особливість спілкування в латентній фазі конфлікту – це виникнення непорозумінь, що виявляються через різні ситуації з приводу різних аспектів діяльності. Під час неї усвідомлюються інтереси як свої, так і опонента, їх взаємовідносини, особливо щодо їх несумісності. Завершується фаза заявою про відмінності інтересів і формування наміру їх узгодити. Отже, латентна фаза – це можливість конфлікту. “Об’єктивні суперечливі ситуації, які виникають в діяльності людей, створюють можливість виникнення конфліктів, які перетворюються в реальні лише при наявності суб’єктивних факторів” [20].

2 *Демонстративна фаза*. Під час цієї фази реальність вже сприймається як конфліктна, люди прагнуть переконати один одного, контактують, спілкуються і це майже нормальний тип спілкування. Акцентується увага на тому, чим вони відрізняються один від одного. Будь-яка відміна використовується для створення негативного образу, ситуація сприймається як

наявність реальної загрози по відношенню до однієї з сторін взаємодії або по відношенню до суспільно важливим цілям та інтересам. Ця стадія характеризується проявами роздратування, агресивності, не зваженості. Дискусії з метою переконати один одного перетворюються на емоційні суперечки, потім – на взаємні звинувачення один одного, і, насамкінець, на розрив спілкування, оскільки психологічно неможливо спілкуватися, бо існує думка про неможливість переконати. Опоненти не говорять на загальні теми. Кінцем цієї фази є ігнорування один одного, припинення спілкування, взаємне мовчання. Поступово опонент перетворюється у ворога. Конфлікт переходить в агресивну фазу. Починаються підозри в агресивних намірах. Характерним для цієї фази є переконання у можливості відновити відносини шляхом доведення своєї правоти, і всі контакти, якщо вони збереглися, забарвлюються цим переконанням, яке іноді доходить до фанатизму [20].

Отже, усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації стає поштовхом до конфліктної поведінки.

3 *Агресивна фаза* – це інцидент. Вся увага поглинута бажанням зробити якомога гірше іншому, блокуванням можливості досягнення цілей іншої сторони. Це – намагання знищити противника, агресія, яка не обов'язково виражена демонстративно. Підлості, наклепи робляться потайки, розповсюджується інформація, яку може бути навмисно перекручена, компрометуюча; можливі апеляції до вищі органи, дискредитація опонента. У разі відкритої боротьби, а не переговорів, можливі взаємні погрози, моральні образи, інтриги, чвари, сутички і у крайньому випадку навіть фізичне насильство. *Образ ворога* – головне надбання цієї стадії розвитку конфлікту. Добре, якщо в результаті його буде зруйновано. Ця удача може означати повернення до попередньої стадії. Чи будуть потім колишні противники співробітничати, не та вже й важливо, головне, що нейтралізовані їхні устремління чинити один одному зло, що є передумовою для подальшого "лікування" [20].

4 *Батальна фаза.* Перехід до батальної фази характеризується

“оголошенням війни”, тобто заявою “Я тебе ненавиджу і зроблю все, щоб тобі погано жилося на білому світі”. Противник повинен бути знищений в психологічному розумінні – це руйнування його я-концепції, повна дискредитація інтересів, цінностей і самооцінки *я*. Конфлікт навмисно загострюється, йде його ескалація, нагромадження порушень. Опоненти не приховують, навіть підкреслюють, що вони вороги, оголошують свої наміри агресивними [20].

На цій стадії позитивним досягненням слід вважати перемир’я, тобто зобов’язання не чинити агресивні дій. У противників залишаються образи ворогів, вони можуть і надалі виношувати агресивні плани, але й передумова для подальшого просування “назад” до нормального спілкування. У побутовому варіанті перемир’я – це угода типу: “якщо ти мені нічого не чинитимеш поганого, то і я тобі нічого не буду робити”. Після перемир’я противники залишаються ворогами, але як розумні люди, розуміючи, що агресивні дії порушують їх стан, приходять до взаємної згоди не чинити їх. Але, якщо конфлікт розвивається до такої фази, у більшості випадків це лише відступ в агресивну фазу з почуттям помсти [23; 27].

Фінал конфлікту. Конфлікт не обов’язково має проходити через усі чотири фази. Як тільки припиняється спілкування, вже є наслідок конфлікту. Якщо спілкування припиняється таким чином, що супротивники перестають навіть думати один про одного, гальмується взаємодія на всіх рівнях, то це – загибель спілкування. Але частіше за все спілкування лише зовні виглядає як таке, що припинене, але насправді продовжувати виношувати агресію, брудні думки і переживати негативні емоції [23; 27].

Позитивний фінал конфлікту – це відновлення нормального спілкування. Можливий, звичайно, варіант фіналу, коли припинення спілкування – кращий варіант вирішення конфлікту, але це можна розглядати як хірургічну операцію, коли не вдалося вилікувати ногу і довелося її відрізати. Навіть після жорстоких воїн фінал може бути позитивним при подальшому співробітництві сторін, які воювали (наприклад, Німеччина і європейські країни). Отже, конфлікт

розв’язано вдало тоді, коли спілкування відновлено і є нормальним [23; 27].

Постконфліктна стадія – це час міркування, переживань та корекції самооцінки, відносин, домагань. Дані американського психолога Л.Уолтера говорять про те, що саме під час постконфліктої стадії, коли учасники конфлікту котові до позитивних змін, можна проводити щирий, об’єктивний та конструктивний розбір ситуації конфлікту за визначенням перспектив подальшого розвитку відносин [23; 27].

Декілька слів про *емоції.* Емоції – найважливіша складова конфлікту. Емоції не просто супроводжують конфлікт, вони є його внутрішнім стрижнем, керують ним, точніше, заважають керувати конфліктом учасникам. Основні емоції, що виникають у конфлікті, - це тривога, гнів, страх, ненависть. Можна назвати багато інших емоцій, що виникають у конфлікті, наприклад: радість перемоги, гіркота поразки тощо. У динаміці конфлікту важливо враховувати накопичення найважливіших емоцій [23; 27].

На рисунку 1.6 представлено можливе нагромадження основних емоцій за фазами.

латентна	**демонстративна**	**агресивна**	**батальна**
Тривога	Тривога Гнів	Тривога Гнів Страх	Тривога Гнів Страх Ненависть

Рисунок 1.6 - Нагромадження основних емоцій за фазами

Джерело: [23]

Все, що було сказано, доказує те, що конфлікт – явище складне, його протікання не можна запрограмувати, а результати передбачити. Навіть іноді буває складно розпізнати сам факт наявності конфлікту. Можна виокремити чотири *головних форми його перебігу* [24-26]:

1 *Відкритий* конфлікт. Яскраво виражене, емоційно насичене зіткнення індивідів у групі. Такий конфлікт є очевидним, але за розпаленням пристрастей буває дужа важко виявити його реальні причини.

➢ Типові викривлення поведінки у відкритій формі конфліктів:

– Позиція “*мені давно все ясно*” – принципове небажання зрозуміти партнера, негативна емоційна реакція на будь-які дії партнера, упередженість думки та стереотипізація [24-26].

– “*подвійна етика”* – власні вчинку оцінюються як відкриті та допустимі, а вчинки опонента – як нечесні та недозволені.

– *Пошук “скалки” в чужому оці*, що виявляється у приписуванні негативних якостей, навіть непов'язаних з причинами та змістом конкретного конфлікту.

2 *Прихований конфлікт (замаскований*). Найбільш розповсюджена форма конфлікту в організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганними формами поведінки. Часто-густо такі конфлікти можуть тривати впродовж років, знаходячи вираження в різних “залаштункових” іграх та інтригах, отруюючи життя організації й не отримуючи свого розв’язання. Як правило розв’язання таких конфліктів відбувається або в результаті негласної перемоги одного (хоча іноді й на шкоду інтересам організації), або в результаті переведення такого конфлікту у відкриту форму [24-26].

3 “*Сліпий” конфлікт*. При цій формі один або обидва учасники взагалі не усвідомлюють його наявності. У першому випадку один стає об’єктом нападок з боку опонента-противника, але не сприймає ситуацію як конфліктну. У другому випадку, дуже поширеному на підприємствах з кепською організацією, конфлікт виникає у результаті неузгодженості та суперечливих управлінських рішень, але самі керівники цього не бачать, тобто конфлікт існує на рівні можливості виконання рішення. Характерною особливістю “сліпого” конфлікту є те, що про нього знають усі, крім тих, хто безпосередньо його породжує та бере в ньому участь. Наявність такого конфлікту на виробництві звичайно призводить до повної втрати керівництвом авторитету, деморалізації співробітників, які припиняють щось робити, або звільняються з цієї організації [24-26].

4 “*Невідомий” конфлікт*. Ця форма конфлікту виникає тоді, коли реальні протиріччя “замазуються”, затушовуються або взагалі не усвідомлюються людьми. На поверхні відносин залишається тільки слабко виражена неприязнь. Така ситуація сама по собі є конфліктогенною, коли відкритий вибух та протистояння можуть виникнути з будь-якої приводу, а то й узагалі без приводу [24-26].

Висновок до 1 го розділу.

В першому розділі магістерської роботи нами описано теоретичні основи управління конфліктами в сучасному бізнес-середовищі, де конфлікт набуває нового змісту та форми, з одного боку, це ресурс, тобто нові можливості, а з іншого це проблеми, які необхідно вирішувати через застосування нових інстнументів, таких як медіація.

Нами здійснено аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів конфлікту, подано характерні ознаки управлінських конфліктів та причини їх виникнення в діяльності субєкта господарювання. Проаналізовано основні періоди та етапи динаімки конфліктів; фази протікання конфліктів за Ішмуратовим А.М.

Здійснено аналіз основних переаг ідентифікування управлінських конфліктів, подано методику індентифікування управлінських конфліктів.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Загальна характеристика стану енергетичних систем України

Основою електроенергетики України є Об'єднана електроенергетична система (ОЕС) України, яка здійснює централізоване електропостачання своїх споживачів, взаємодіє з енергосистемами суміжних країн, забезпечує експорт, імпорт і транзит електричної енергії.

В Україні діють такі види електростанцій: теплоелектростанції та теплоелектроцентралі, гідро- і гідроакумуляційні електростанції, атомні, а також електростанції, що працюють з відновлювальних джерел енергії (сонце, вітер тощо). Всього в Україні було 15 діючих теплоелектростанцій потужністю понад 1 тис. МВт кожна. Станом на вересень 2024 року в державній енергосистемі залишилось лише 2, інші зазнали пошкоджень та руйнувань через обстріли чи залишились на тимчасово окупованій території [28].

Енергетика України відчуває воєнний стан ще з 2014 року, а з початком повномасштабним вторгненням росії на територію України 24 лютого 2022 року деякі рішення у випадку порушення стану енергетичної системи були вже відпрацьовані на територіях, де раніше велися активні бойові дії, починаючи з 2014 року. Проте українська енергетика в період з 24 лютого зустрілася з переліком таких проблем, як ядерний тероризм із захопленням АЕС, численні пошкодження критичної інфраструктури – електричних і газових мереж, в тому числі розподільчої інфраструктури, критичне зниження попиту на енергетичні продукти у зв'язку з виїздом населення і зупинками роботи бізнесу, ще більш критичне зниження рівня платежів в енергетичній системі, продовження синхронізації енергетичної системи України з енергосистемою Континентальної Європи, паливна криза тощо. Отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС ставить додаткові виклики для енергетики та регулювання цієї галузі [28].

Існуючі на сьогоднішній день в Україні потужності вітрових електростанцій перевищують 51 МВт, а з моменту, коли запрацювала перша вітчизняна вітрова електростанція, вироблено понад 80 тис. МВт. електроенергії. Унаслідок повномасштабного вторгнення росії 80% потужностей вітроенергетики в Україні виведені з експлуатації, оскільки переважна більшість ВЕС знаходились у Приазовському районі на півдні Запорізької області [29].

За даними Української вітроенергетичної асоціації (УВЕА), протягом двох років повномасштабної війни в Україні було введено в експлуатацію 228 МВт нових потужностей вітроенергетики, з яких 146,3 МВт – у 2023 році. Станом на кінець 2023 року сумарна потужність вітроенергетичного сектору країни перевищила 1900 МВт. Водночас, за даними «Укренерго», у 2022 році через пошкодження та втрату контролю енергосистема країни втратила понад 1000 МВт потужностей. Незважаючи на складну ситуацію з бойовими діями, у 2022 році загальна потужність вітрових електростанцій зросла на 46 МВт, і їх частка у виробництві електроенергії того року становила близько 1,5% [28].

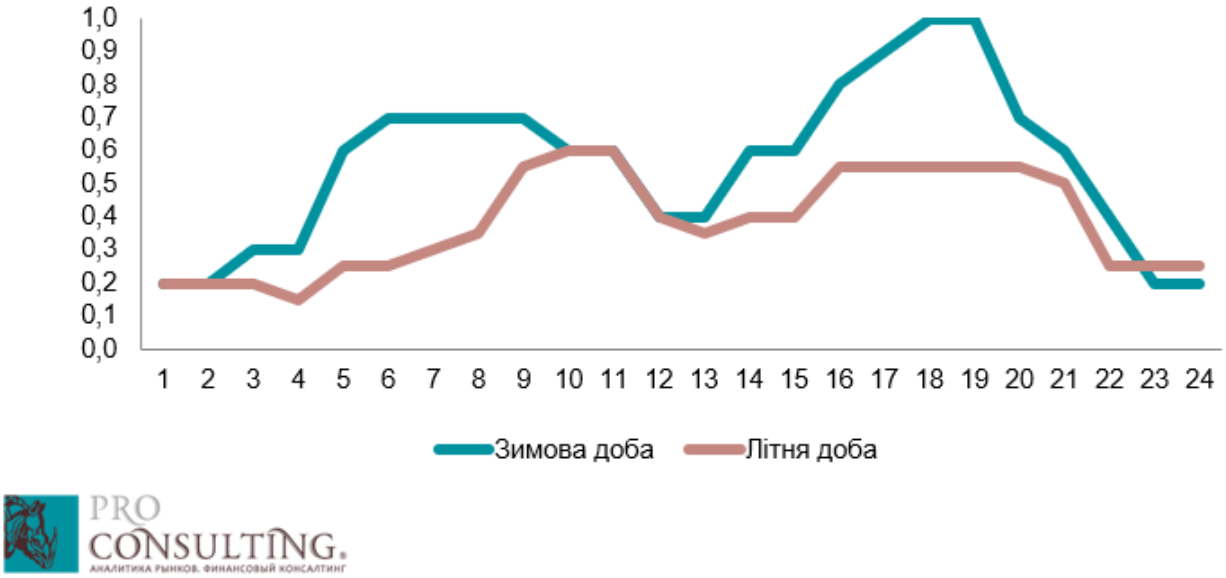


Рисунок 2.1 – Поденне споживання електроенергії загально в Україні, в літній та зимовий період, 2023 рік

Джерело: [28]

Розглянемо ціновий індекс електричної енергії періоду базового

навантаження на ринку «на добу наперед» за 2024 рік становить 4 522,27 грн/МВт.год. Середньозважена ціна купівлі-продажу електроенергії на РДН за минулий рік становить 4 878,06 грн/МВт.год. На внутрішньодобовому ринку середньозважена ціна акцептованої протягом 2024 року електроенергії становить 4 986,44 грн/МВт.год. [29]. На рисунках 2.2 – 2.4 представлено основні ціни на ринку енергії.



2024 в ОЕС України | 5 |

Ціни, акцептовані та заявлені обсяги на РДН

Квартал	Місяць	Ціна на РДН (Продукт Base), грн/МВт*год	Акцептований обсяг РДН, МВт*год	Заявлений обсяг купівлі на РДН, МВт*год	Заявлений обсяг продажу на РДН, МВт*год	Різниця між акцептом РДН і заявленим обсягом купівлі	Різниця між акцептом РДН і заявленим обсягом продажу
I квартал 2024	січень 2024 р.	3 370,30	2 021 082,1	2 034 938,0	3 119 264,3	-0,7%	-35,2%
	лютий 2024 р.	3 100,54	1 763 332,7	1 767 169,6	3 083 107,7	-0,2%	-42,8%
	березень 2024 р.	2 908,09	2 112 576,5	2 142 997,6	3 228 254,7	-1,4%	-34,6%
	Показник за квартал	3 126,88	5 896 991,3	5 945 105,2	9 430 626,7	-0,8%	-37,5%
II квартал 2024	квітень 2024 р.	3 115,54	1 835 990,9	1 884 355,9	2 468 936,4	-2,6%	-25,6%
	травень 2024 р.	3 941,16	1 971 978,8	2 280 292,8	2 278 591,7	-13,5%	-13,5%
	червень 2024 р.	4 981,94	1 983 934,8	2 180 150,2	2 309 457,3	-9,0%	-14,1%
	Показник за квартал	4 012,09	5 791 904,5	6 344 798,9	7 056 985,4	-8,7%	-17,9%
III квартал 2024	липень 2024 р.	5 567,20	1 898 097,7	1 983 890,3	2 187 939,9	-4,3%	-13,2%
	серпень 2024 р.	5 497,53	1 915 971,1	2 002 420,1	2 301 507,2	-4,3%	-16,8%
	вересень 2024 р.	5 410,71	1 888 411,1	1 942 689,6	2 279 711,1	-2,8%	-17,2%
	Показник за квартал	5 492,69	5 702 479,9	5 929 000,0	6 769 158,2	-3,8%	-15,8%
IV квартал 2024	жовтень 2024 р.	5 249,44	2 323 246,9	2 365 120,4	2 979 535,5	-1,8%	-22,0%
	листопад 2024 р.	5 276,88	2 754 222,8	2 818 884,5	3 443 285,6	-2,3%	-20,0%
	грудень 2024 р.	5 778,61	2 619 838,1	2 716 690,2	3 092 483,7	-3,6%	-15,3%
	Показник за квартал	5 436,69	7 697 307,8	7 900 695,1	9 515 304,8	-2,6%	-19,1%
Показник за рік		4 522,27	25 088 683,5	26 119 599,2	32 772 075,1	-3,9%	-23,4%

Рисунок 2.2 – Ціни на РДН ОЕС в Україні в 2024 році

Джерело: [29]



2024 в ОЕС України | 6 |

Ціни, акцептовані та заявлені обсяги на ВДР

Квартал	Місяць	Середньозважена ціна на ВДР, грн/МВт*год	Акцептований обсяг на ВДР, МВт*год	Заявлений обсяг купівлі на ВДР, МВт*год	Заявлений обсяг продажу на ВДР, МВт*год	Різниця між акцептом ВДР і заявленим обсягом купівлі	Різниця між акцептом ВДР і заявленим обсягом продажу
I квартал 2024	січень 2024 р.	3 507,51	187 872,6	226 082,4	451 465,7	-16,9%	-58,4%
	лютий 2024 р.	3 285,42	121 303,1	153 130,1	497 613,8	-20,8%	-75,6%
	березень 2024 р.	3 063,26	210 140,4	295 473,6	668 695,3	-28,9%	-68,6%
	Показник за квартал	3 275,87	519 316,1	674 686,1	1 617 774,8	-23,0%	-67,9%
II квартал 2024	квітень 2024 р.	3 406,63	176 870,7	245 103,2	556 279,7	-27,8%	-68,2%
	травень 2024 р.	4 975,95	277 382,1	388 934,4	532 687,3	-28,7%	-47,9%
	червень 2024 р.	5 609,46	215 203,9	315 146,7	462 996,0	-31,7%	-53,5%
	Показник за квартал	4 764,98	669 456,7	949 184,3	1 551 963,0	-29,5%	-56,9%
III квартал 2024	липень 2024 р.	5 725,42	183 124,3	256 266,8	449 639,2	-28,5%	-59,3%
	серпень 2024 р.	5 971,35	176 785,9	250 780,9	551 418,3	-29,5%	-67,9%
	вересень 2024 р.	6 109,80	157 642,7	224 401,8	691 470,2	-29,7%	-77,2%
	Показник за квартал	5 926,50	517 552,9	731 449,5	1 692 527,7	-29,2%	-69,4%
IV квартал 2024	жовтень 2024 р.	5 568,77	159 307,4	217 812,4	609 182,7	-26,9%	-73,8%
	листопад 2024 р.	5 584,10	214 481,8	298 057,2	591 894,0	-28,0%	-63,8%
	грудень 2024 р.	6 057,22	307 347,9	383 940,7	562 712,1	-19,9%	-45,4%
	Показник за квартал	5 794,00	681 137,1	899 810,3	1 763 788,8	-24,3%	-61,4%
Показник за рік		4 986,44	2 387 462,8	3 255 130,2	6 626 054,3	-26,7%	-64,0%

Рисунок 2.3 – Ціни на ВДР ОЕС в Україні в 2024 році

Джерело: [29]

Обсяги торгів на спотовому ринку електричної енергії України у 2024 році становили 27,5 ТВт.год, що на 22,6% більше, ніж торгувалося на РДН і ВДР у 2023 році. І РДН, і ВДР здебільшого були профіцитними протягом року: пропозиція на РДН перевищувала попит у 1,3 рази, на ВДР – у 2 рази.

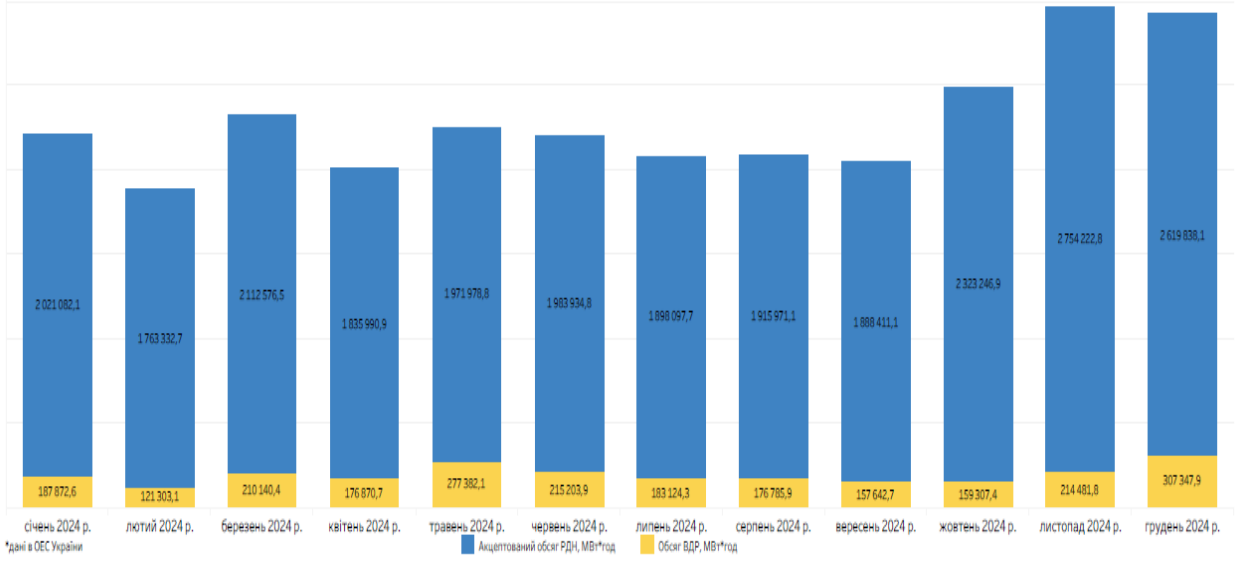


Рисунок 2.4 -

Джерело: [30]

Представимо оглядову ціну ринку за добу за відповідний період, наперед були волатильними, знаходившись в діапазоні 5373,84 - 6418,80 грн/МВт.г. Загалом середнє значення середньозваженої ціни за останній тиждень зменшилося на 2,1 % відносно аналогічного показника минулого тижня і становило 5880,23 грн/МВт.г. Найбільша добова ціна склала 6418,80 грн/ МВт.г. на 16 грудня 2024 р., а найменша – 5373,84 грн/ МВт.г. на 18 грудня 2024 р. Обсяг реалізації за оглядовий період з 14 по 20 грудня становить 580,08 тис. МВт.г. (-1,9 %) [30].

Зокрема, на ВДР (відновлювальні джерела) протягом оглядового періоду ціни були менш волатильними порівняно з минулим тижнем.

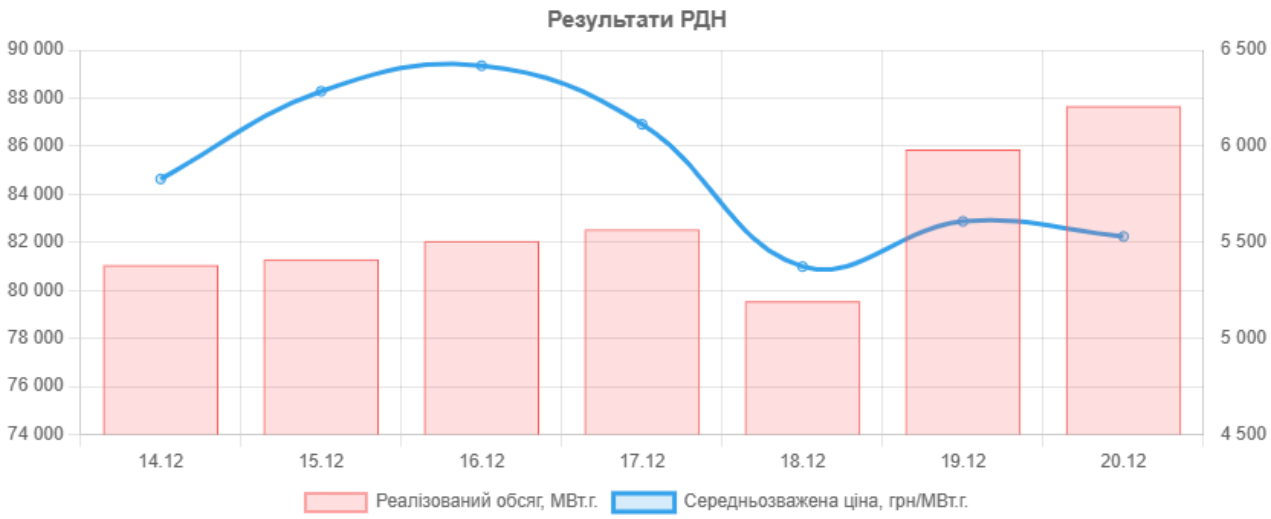


Рисунок 2.5 – Оглядова ціна на електроенергію ринку за добу, 2024 рік

Джерело: [30]

Середньозважені ціни змінювалися в діапазоні 5304,57 - 6400,64 грн/МВт.г., а середнє значення середньозважених цін за оглядовий період зменшилося на 1,3 % відносно аналогічного показника минулого періоду і становило 6041,65 грн/МВт.г. Загальний обсяг купівлі-продажу за оглядовий період склав 57,3 тис. МВт.г. [30].

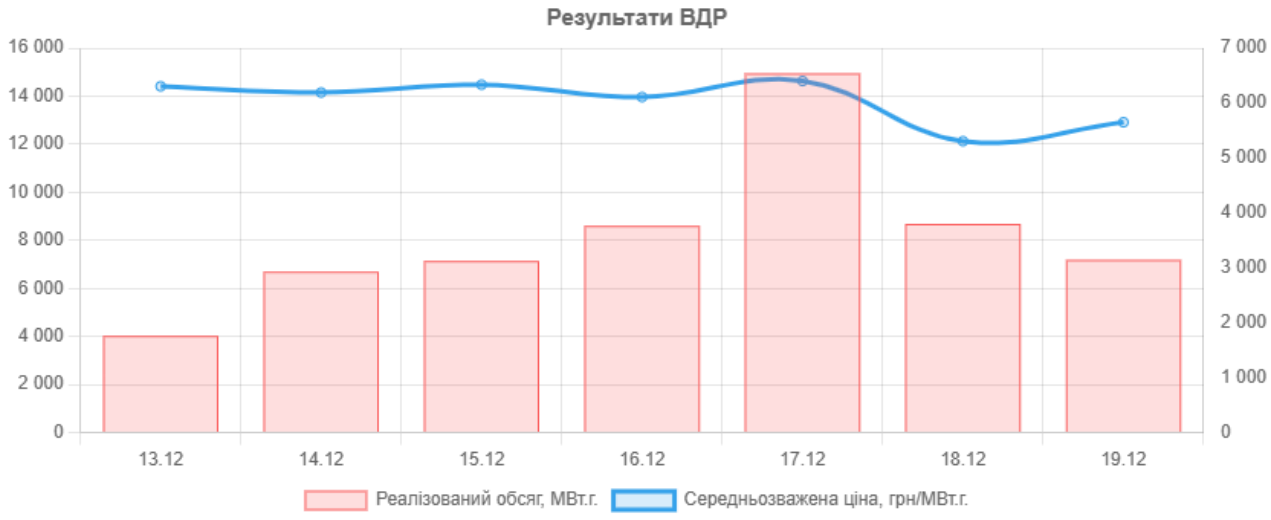


Рисунок 2.6 – Оглядова ціна на ВДР

Джерело: [30]

Вартість проданої на ринку «на добу наперед» електроенергії у 2024 році становила 146,861 млрд.грн. (з ПДВ), на внутрішньодобовому ринку – 14,286 млрд.грн. (з ПДВ) [31].

Директор енергетичних програм Центру Разумкова Володимир Омельченко пропонує такі кроки для збереження цілісності системи й відновлення потужностей [32]:

- Будівництво інженерного захисту першого-другого рівня на усіх важливих об’єктах енергетики та створення необхідних резервів обладнання.
- Розміщення інспекторів МАГАТЕ на підстанціях Укренерго із видачи потужності від АЕС. Забезпечення пріоритетного захисту таких підстанцій з боку ППО та його підсилення для захисту інших пріоритетних енергетичних об’єктів [32].
- Формування флоту БПЛА та комплекту ракет для нанесення вчасних дзеркальних ударів відплати по енергетичній інфраструктурі ворога відразу після масованих атак на українську енергетику [32].
- Вирішення боргової проблеми на ринках електроенергії та природного газу, поліпшення інвестиційного клімату завдяки зміні моделі функціонування цих ринків для досягнення market coupling (сумісність із ринками ЄС) [32].
- Відмова на період війни від будівництва надзвичайно витратних проєктів довгобудів — нових блоків АЕС — на користь реалізації у 2025–2027 роках проєктів зі спорудження 12 ГВт нових децентралізованих електростанцій включно з 3 ГВт. балансуючих потужностей [32].
- Відновлення системи корпоративного управління в енергетиці на принципах ОЕСР, зокрема в Укренерго та НАК «Нафтогаз України», та забезпечення її імплементації в НАЕК «Енергоатом» [32].

Однак, 2024 рік змінив підходи та розуміння розвитку енергетичного ринку України, зокрема, в 2025 році вводиться в обіг термін «активний споживач», який з'явився у законодавстві у 2023 році разом із Законом про «зелену» трансформацію. Активні споживачі отримали право встановлювати генерувальні установки для власного споживання, а надлишки виробленої

електроенергії – продавати [32].

Необхідно також звернути увагу на те, що у січні 2024 року були внесені зміни до Кодексу систем розподілу, які дозволяють реалізувати це право на практиці. Статус активного споживача став особливо актуальним для бізнесу в умовах регулярних відключень електроенергії. Багато компаній скористалися цією можливістю протягом року, адже вона надає можливість забезпечити себе електроенергією в періоди дефіциту, коли діють графіки відключень. Залишки виробленої енергії активний споживач може продавати в мережу (механізм самовиробництва) [33].

Відповідно розпорядження «Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання» [34;35;36] план визначає ключові напрямки розвитку сфери відновлюваної енергетики у 2025–2030 роках і є частиною Національного плану з енергетики та клімату до 2030 року в частині відновлюваних джерел енергії. В плані передбачено, що частка енергії з відновлюваних джерел у структурі валового кінцевого споживання повинна досягти щонайменше 27% до 2030 року [35], окрім того в ньому містяться тенденції у сфері відновлюваної енергетики в Україні, опис законодавчих і регуляторних змін, які вплинули на її розвиток; представлено потенціал і необхідні кроки для розвитку окремих напрямів, таких як вітрова та сонячна енергетика, біомаса, геотермальна енергія, а також підтримка активних споживачів та інші перспективні галузі [34].

2.2 Дослідження діяльності НЕК «Укренерго» та аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища

НЕК «Укренерго» є ключовим учасником ринку електроенергії, виконуючи обов’язки адміністратора комерційного обліку та розрахунків, забезпечуючи загальносуспільні інтереси (ПСО) у функціонуванні ринку та керуючи балансуючим ринком електроенергії [37].

Національна енергетична компанія «Укренерго» — приватне акціонерне

товариство, всі акції якого належать державі та перебувають під управлінням Міністерства енергетики України. З 1 січня 2024 року «Укренерго» є повноправним членом європейського енергетичного об’єднання ENTSO-E. Компанія сертифікована за моделлю ISO як оператор системи передачі України, виконуючи функції оперативно-технологічного управління Об’єднаною енергосистемою України (ОЕС) та передачі електроенергії магістральними мережами від генерації до розподільчих мереж.

Юридична особа НЕК «УКРЕНЕРГО», код ЄДРПОУ 00100227, було зареєстровано 10.08.1998. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 37 160 209 000,00 [38].

Повна назва: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО НАЦІОНАЛЬНА ЕНЕРГЕТИЧНА КОМПАНІЯ УКРЕНЕРГО.

Скорочена назва: НЕК «УКРЕНЕРГО».

Назва англійською: PRIVATE JOINT STOCK COMPANY NATIONAL POWER COMPANY UKRENERGO (NPC UKRENERGO)

Організаційно-правова форма: АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО.

Види діяльності: основний [37]:

35.12 Передача електроенергії.

Інші види діяльності [37]:

- 27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури.
- 85.32 Професійно-технічна освіта.
- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.
- 56.29 Постачання інших готових страв.
- 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Основні завдання НЕК «Укренерго» включають [38]:

- Забезпечення балансу виробництва та споживання електроенергії в режимі реального часу.

- Експлуатацію та розвиток магістральних і міждержавних електромереж.
- Забезпечення паралельної роботи енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн.
- Забезпечення технічної можливості експорту та імпорту електроенергії.

Укренерго – сертифікований оператор системи передачі, синхронізованої з зоною континентальної Європи ENTSO-E, який є лідером серед східноєвропейських ОСП за ефективністю, надійністю, рівнем енергобезпеки та технологічного розвитку. Укренерго буде платформою для впровадження новітніх технологій в енергетиці (smart grid, demand response, V2G тощо) [37].

Місія: Створення умов для сталого розвитку економіки України шляхом забезпечення функціонування конкурентного, прозорого та ліберального ринку електричної енергії єдиного з країнами ЄС і рівних можливостей щодо безперешкодного та безперервного доступу всіх учасників ринку, в тому числі відновлювальних джерел енергії до системи передачі [36].

Слоган: Як оператор енергосистеми ми щомиті керуємо енергією. Ми живемо і працюємо в епоху стрімких змін, тож маємо змінюватись і самі. Слоган Укренерго – Керуючи енергією змін (Driving the power of changes) – відображає нашу мету бути прикладом змін в Україні [36].

Стратегічні цілі на 10 років [36]:

- Забезпечити надійність роботи та розвиток системи передачі у довгостроковій перспективі.
- Об’єднати ринок електричної енергії з загальноєвропейським ринком електричної енергії та синхронізувати роботу ОЕС України з енергосистемою континентальної Європи ENTSO-E.
- Забезпечити стабільну та збалансовану роботу ОЕС України.
- Мінімізувати вартість послуг компанії в довгостроковій перспективі.

На рисунку 2.7 представимо організаційну структуру компанії

«Укренерго». Дана організаційна структура побудована за регіональним принципом, включає в себе 4 (чотири) територіальні управління: Північне, Південне, Східне та Західне. До складу територіальних управлінь входять 15 (п'ятнадцять) регіональних центрів обслуговування мереж (РЦОМ). Окрім того, функції диспетчерського контролю покладено виконувати на шість регіональних диспетчерських центрів, також діє спеціалізований підрозділ «Будівництво і ремонт».

Відповідно до пункту 2.2.1. [38]

- організаційна структура побудована таким чином, що кожна функція, з передачі електричної енергії, здійсненні диспетчерського управління режимами ОЕС України, виконанні функції адміністратора розрахунків та адміністратора комерційного обліку виконується окремим структурним підрозділом;

- управління кожним структурним підрозділом ОСП здійснюється окремим керівником, незалежним у прийнятті рішень від керівників інших структурних підрозділів ОСП;

- керівники кожного з структурних підрозділів ОСП не підпорядковуються один одному ні прямо, ні опосередковано.

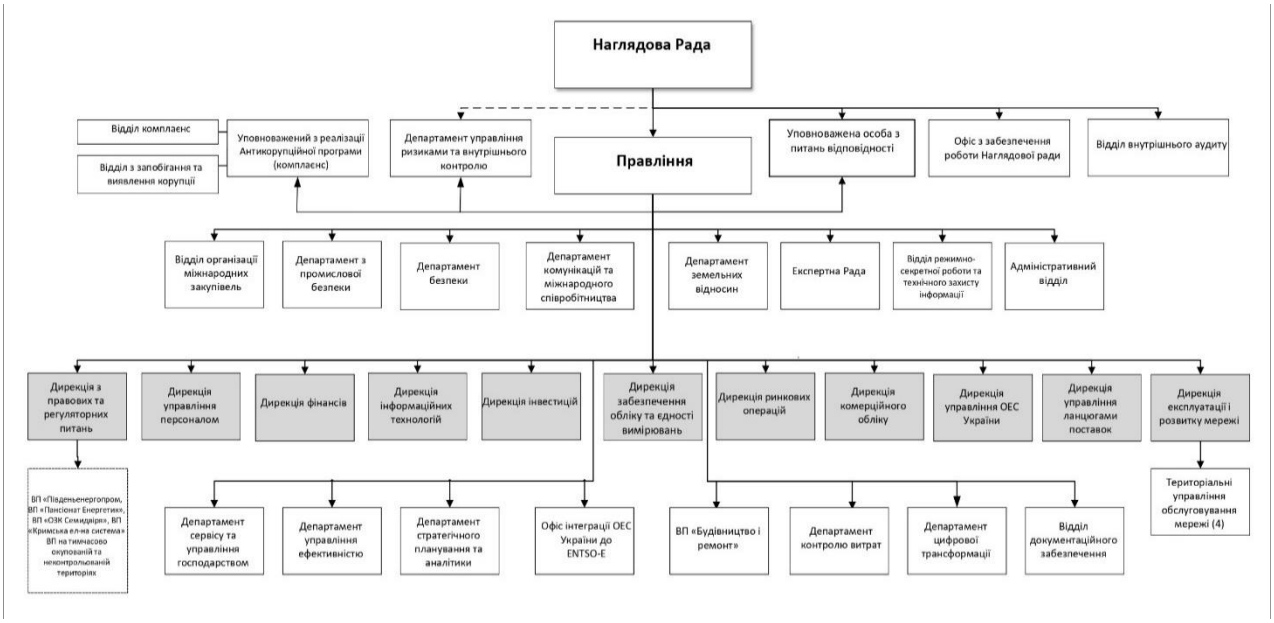


Рисунок 2.7 – Організаційна структура АТ НЕК «Укренерго»

Джерело: [36]

«Укренерго» здійснює будівництво нових підстанцій та ліній електропередачі, реконструює існуючі для підвищення ефективності та надійності мережі, забезпечення видачі додаткових потужностей АЕС [36], інтеграції відновлюваних джерел енергії в енергосистему та відповідності роботи мережі стандартам ENTSO-E. Щорічні інвестиції сягають до 4 млрд грн.

Компанія залучає кредитні ресурси від Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Європейського інвестиційного банку та німецької групи KfW для реалізації масштабних проєктів. Кредитний портфель «Укренерго» становить 1,4 млрд євро [38].

У 2019 році «Укренерго» впровадило платформу Market Management System (MMS) для операцій на балансуючому ринку, ринку допоміжних послуг та виконання інших функцій на ринку електроенергії [36].

В таблиці 2.1 представимо проміжний консолідований фінансовий звіт за 2022 рік.

Таблиця 2.1- Проміжний консолідований звіт за 2022 рік

	ОСП	Балансування енергетичної системи	Доступ до пропускної спроможності МЕМ	Інші	Елімінація	Всього
1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації зовнішнім споживачам	26,209,569	10,711,722	1,103,529	-	-	38,024,820
Дохід від реалізації іншим сегментам	-	-	-	22,311	(22,311)	-
Всього дохід від реалізації	26,209,569	10,711,722	1,103,529	22,311	(22,311)	38,024,820
Операційні витрати сегменту	(28,096,671)	(11,304,977)	-	(14,219	-	(39,415,867)
Фінансовий результат сегменту	(1,887,102)	(593,255)	1,103,529	8,092	(22,311)	(1,391,047)

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Нерозподілені між сегментами інші операційні витрати, чиста сума						(25,503)
Фінансові доходи						237,405
Фінансові витрати						(3,984,692)
Збиток від оподаткування						(5,163,837)
Дохід з податку на прибуток						975,608
Збиток за період						(4,188,229)

Джерело: [39]

Компанія активно розширює міжнародне співробітництво для інтеграції найкращого світового досвіду в технологічному оновленні, а також у проведенні інституційних та корпоративних реформ. У 2018 році була створена незалежна Наглядова рада та комплаєнс-офіс, а у 2019 році компанія була корпоратизована.

Інтегрована система управління «Укренерго» відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018. У 2021 році система управління інформаційною безпекою була сертифікована за стандартом ISO/IEC 27001:2013 [39].

16 березня 2022 року, в умовах війни, енергосистема України екстрено перейшла на пробну синхронну роботу з європейським енергетичним об’єднанням ENTSO-E. Це стало можливим завдяки виконанню заходів, визначених у додатку до Угоди про синхронізацію енергосистеми України з ENTSO-E, підписаної 28 червня 2017 року між НЕК «Укренерго» та ENTSO-E. У грудні 2021 року НКРЕКП сертифікувала «Укренерго» як оператора системи передачі європейського зразка за моделлю ISO, підтвердивши його

відповідність вимогам Третього енергетичного пакета ЄС [39].

24 лютого 2022 року «Укренерго» здійснило запланований перехід енергосистеми України на ізольований режим роботи, відключивши її від російської, білоруської та європейських енергосистем. У зв'язку з воєнним вторгненням Росії в Україну було прийнято рішення не повертатися до синхронної роботи з Росією та Білоруссю і прискорити синхронізацію з ENTSO

Персонал компанії налічує майже 8 тисяч працівників, які обслуговують підстанції напругою 220-750 кВ та понад 19 тисяч км магістральних і міждержавних ліній електропередачі, через які щорічно передається сотні мільярдів кіловат-годин електроенергії від генерації до розподільчих мереж [39].

Дослідження свідчать, що для забезпечення гнучкості та стійкості організації в умовах підвищеної невизначеності необхідна ефективна кадрова структура, яка зберігає ключові компетенції та експертизу, рисунок 2.8.

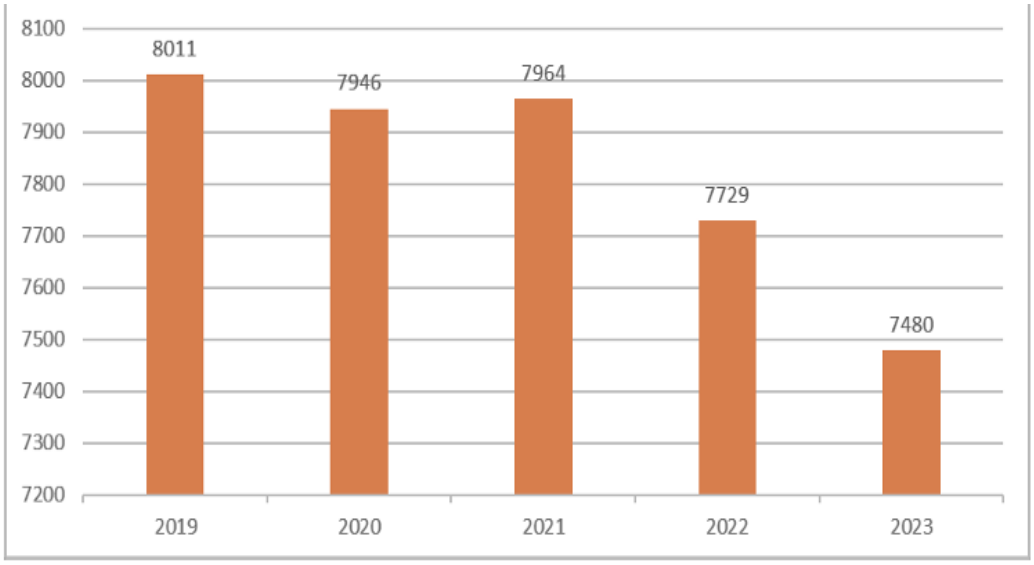


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни чисельності персоналу

Джерело: [40]

Аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «НЕК «Укренерго» показує, що компанія представлена всіма віковими групами, що сприяє поєднанню досвіду старших працівників з інноваційним потенціалом молодих спеціалістів.

Це створює умови для передачі знань та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення та адаптацію до нових викликів, рисунок 2.9 [40].

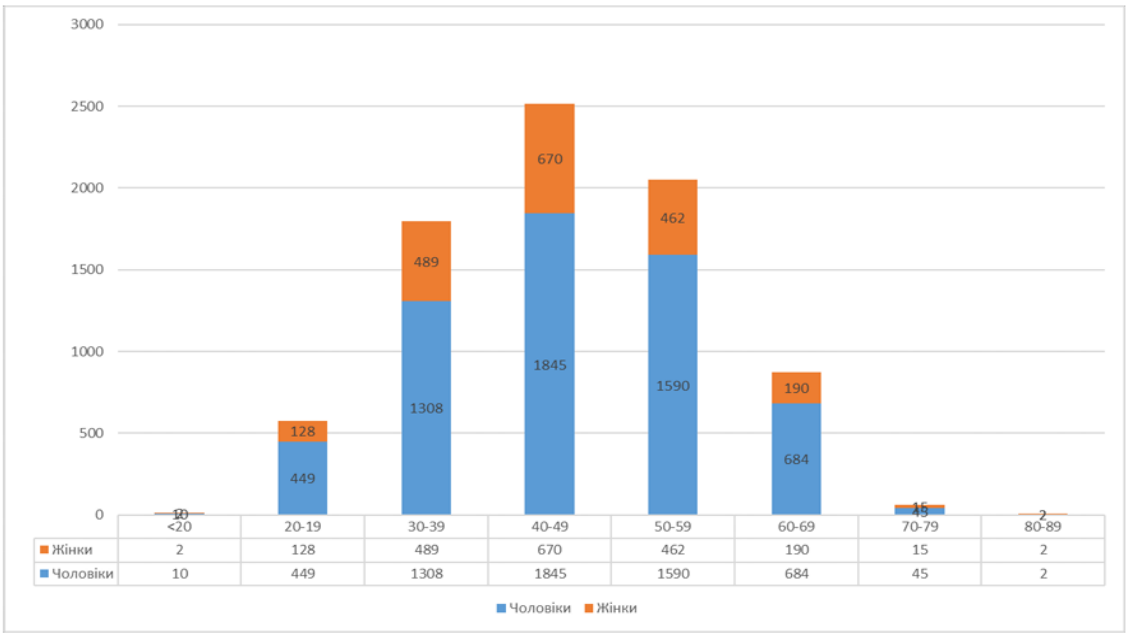


Рисунок 2.9 – Віковий склад НЕК «Укренерго», 2019 – 2023 роки

Джерело: [40]

Кадрова структура ПрАТ «НЕК «Укренерго» є диверсифікованою, охоплюючи різні професійні категорії та рівні кваліфікації. Основу персоналу складають висококваліфіковані інженерно-технічні працівники, які забезпечують безперебійну роботу енергосистеми та реалізацію складних технологічних проектів .

В умовах воєнного стану компанія зіткнулася з необхідністю оптимізації кадрової структури для забезпечення критичних функцій. Це призвело до посилення уваги до оперативно-диспетчерського та інженерного складу, а також до формування спеціалізованих підрозділів з кризового управління та відновлення пошкодженої інфраструктури. Такі підрозділи укомплектовані фахівцями з різних галузей, що дозволяє комплексно вирішувати складні технічні та організаційні завдання в умовах обмежених ресурсів.

Компанія також приділяє увагу розвитку кадрового резерву,

забезпечуючи наступність на ключових позиціях та підготовку молодих спеціалістів. Це особливо важливо в контексті потенційної втрати частини персоналу через мобілізацію або вимушене переміщення, рисунок 2.10.

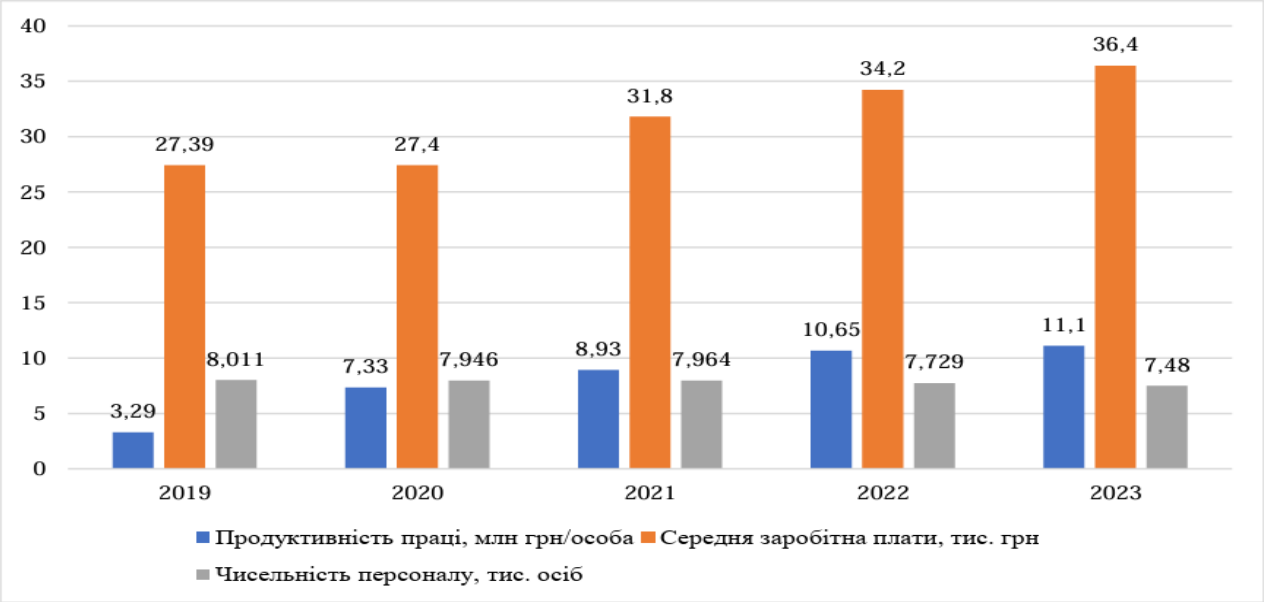


Рисунок 2.10 – Динаміка показників кадрового потенціалу НЕК «Укренерго» за 2019-2023 роки

Джерело: [40]

Отже, вражаючим є те, що в умовах війни та військового стану відбувається зростання продуктивності праці, а це свідчить про ефективне використання людського ресурсу.

2.3 Дослідження дій керівника під час конфліктних ситуацій

Успішне вирішення деструктивних конфліктів в організації значною мірою залежить від управлінських компетенцій керівника. Конфлікт зазвичай виникає через розбіжності в поглядах між окремими особами. Для керівника важливо розуміти, що конфліктна ситуація потребує вирішення та включає кілька обов'язкових елементів, таких як учасники конфлікту, об'єкт і предмет конфлікту, просторово-часові характеристики та середовище конфлікту [41], рисунок 2.11.

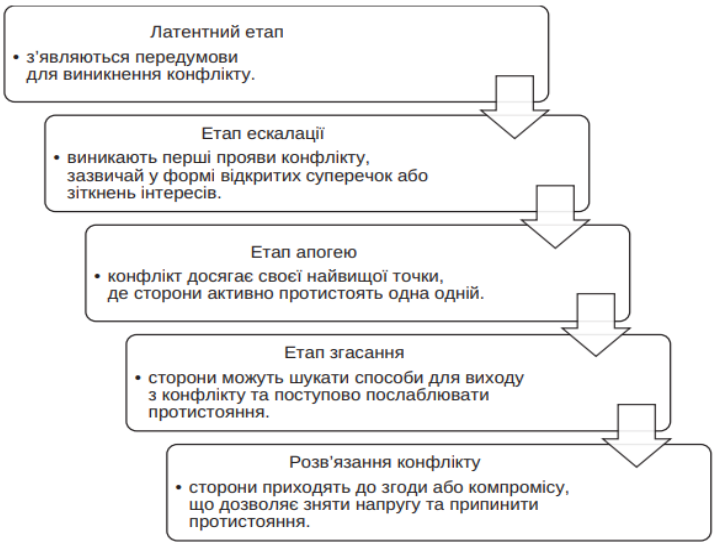


Рисунок 2.11 – Приклади виникнення та розвитку конфліку

Джерело: [41]

Помилки в управлінні в НЕК «Укренерго» можуть призвести до конфліктів, можна поділити на кілька категорій [36; 41]:

1 *Порушення службової етики та трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих:* Це включає грубість, зверхність, неповагу до підлеглих; нетерпимість до альтернативних думок; придушення або образливу критику; призначення стороннього працівника на посаду, на яку претендує внутрішній кандидат; провокування конфліктів серед підлеглих. Також сюди відносяться обмеження прав працівників, зловживання посадовими обов'язками, доручення неслужбових завдань, помилки в застосуванні заохочень і покарань, приховування або маніпулювання важливою інформацією, неправильний розподіл обов'язків, встановлення несправедливої оплати праці.

2 *Управлінські помилки через несправедливу оцінку підлеглих*: Це проявляється в негативному ставленні керівника до авторитетних підлеглих, ігноруванні їхньої роботи або спробах зіпсувати їхню репутацію; жорсткій критиці з боку нового керівника; нечіткому формулюванні вимог, невмінні переконувати; психологічній несумісності; заздрості до керівника. На рисунку 2.12 представлено причини конфліктів на НЕК «Укренерго» [42].

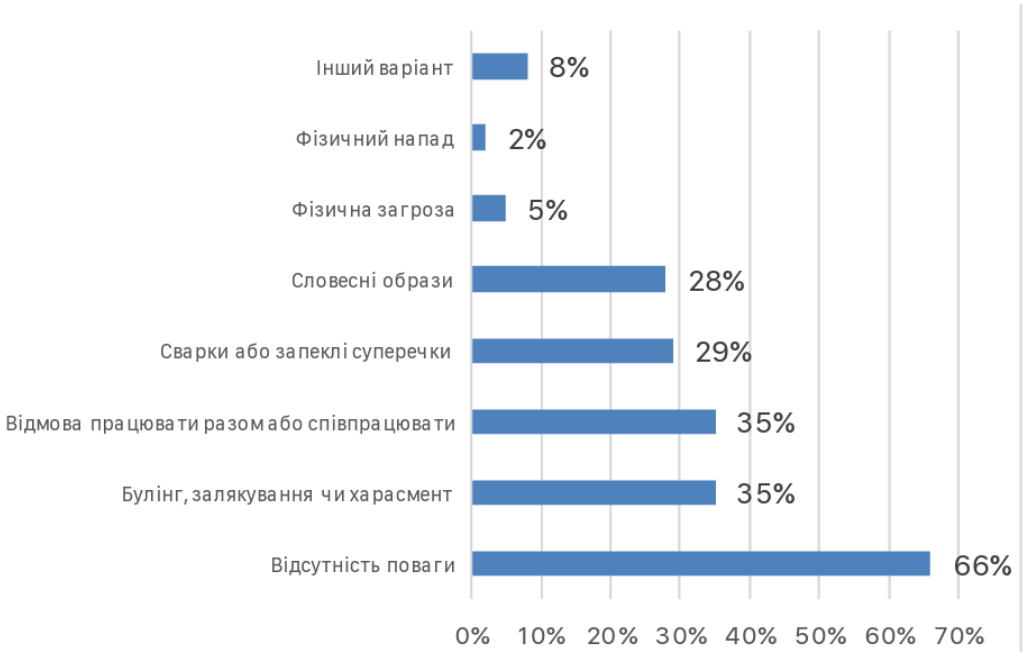


Рисунок 2.12 – Основні причини виникнення конфліктів в НЕК «Укренерго»

Джерело: побудовано автором на основі [42]

У конфліктних ситуаціях рекомендується використовувати психологічні прийоми, такі як прохання спокійно обґрунтувати претензії, нейтралізація емоцій конкретними запитаннями, несподівані прийоми (наприклад, прохання про пораду або комплімент), щоб переключити увагу з негативних емоцій на позитивні. При вирішенні проблеми важливо шукати взаємовигідні рішення, щоб обидві сторони відчували себе переможцями. Не слід відповідати агресією на агресію або зачіпати особисту гідність опонента; краще оцінювати лише його дії та вчинки. Тактика віддзеркалювання висловлювань і претензій допомагає уникнути непорозумінь і демонструє повагу, що може знизити агресію. Важливо зберігати спокійну впевненість, вибачатися, якщо ви винні, і уникати спроб довести свою правоту, оскільки в конфліктних ситуаціях це рідко буває ефективним. Якщо конфлікт загострюється, іноді корисно просто замовкнути, оскільки мовчання може сприяти його припиненню, але воно не повинно бути образливим для партнера.

В таблиці 2.2. представлено п'ять основних підходів до вирішення конфліктних ситуацій, запропонованих американським психологом Кеннет

Томас, і які дозволяють керівникам структурних підрозділів НЕК «Укренерго» зважати в умовах військового стану.

Таблиця 2.2 – Основні підходи до вирішення конфліктних ситуацій

Конкуренція:	Спроба нав'язати свою точку зору або рішення іншій стороні. Використовується, коли ваше рішення є конструктивним і корисним для колективу чи організації, або коли немає часу на обговорення.
Компроміс:	Обидві сторони йдуть на поступки, частково відмовляючись від своїх вимог і претензій. Підходить, коли опоненти знаходяться в рівних умовах, коли допустиме прийняття тимчасового рішення або є ризик втратити все.
Пристосування:	Відмова від своїх вимог у вимушеній або добровільній формі. Це може статися, коли одна зі сторін усвідомлює свою неправоту, хоче зберегти добрі стосунки з опонентом або вважає суперечку несерйозною. Також це може бути результатом усвідомлення неминучості поразки або втручання третьої сторони.
Уникнення:	Спроба вийти з конфлікту з мінімальними втратами, не вирішуючи його. У кращому випадку конфлікт просто згасає, у гіршому — претензії накопичуються і можуть призвести до більш серйозного конфлікту в майбутньому.
Співробітництво:	Найбільш ефективний метод вирішення конфліктної ситуації, що полягає в конструктивному аналізі проблеми та спільному пошуку найкращого рішення, при якому обидві сторони розглядають одна одну як колег, а не суперників.

Джерело: [41]

Застосування цих підходів сприяє попередженню та ефективному вирішенню конфліктів в організації.

Висновок до 2го розділу.

В другому розділі магістерської роботи нами здійснено загальну характуристику стану енергетичних систем України в умоваї війни та воєнного стану. Згідно аналізу аналітичних даних, енергетична система України працює в досить складних умовах, однак продовжує свій шлях синхронізації з Континентальною Європою. Як показує аналіз спотових цін на електроенергію, то він коливається, а споживання залежить від пори року. Зокрема, енергетика, почала набувати нових видів, тобто стала відновлювалбною.

Головним енергозабезпечуючим підприємством є НЕК «Укренерго», який функціонує на даному ринку з 1998 року, і зарекомендував себе, як надійний надавач послуг з подачі та обслуговування мереж.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ З УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Перспективи впровадження інструментів з управління конфліктами в умовах зовнішніх викликів

У сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану та економічної нестабільності, конфлікти виникають у майже всіх видах бізнесу. Деякі дослідники вважають, що конфлікти негативно впливають на функціонування організації, дестабілізують її та призводять до непорозумінь серед співробітників. Інші ж переконані, що конфлікти можуть мати позитивний вплив, оскільки сприяють розвитку організації, підвищують її конкурентоспроможність та стимулюють професійне і особистісне зростання працівників.

В НЕК «Укренерго» конфлікти можуть як деструктивно впливати, руйнуючи його, так і конструктивно, об’єднуючи колектив для вирішення важливих питань. Рекомендується керівникам структурних підрозділів контролювати та управляти конфліктами, оскільки це допоможе виявити сильні та слабкі сторони роботи колективу. Необхідно розробити систему управління конфліктами, враховуючи її актуальність, ефективність та об'єктивність, щоб мінімізувати негативний вплив конфліктів і спрямувати їх на користь НЕК «Укренерго».

В НЕК «Укренерго» конфліктні ситуації класифікуються за результатами:

- функціональні конфлікти сприяють ефективній діяльності організації, мають позитивний зміст і еволюційну спрямованість;

- дисфункціональні конфлікти паралізують нормальне функціонування організації, обмежують перспективи розвитку та не сприяють ефективному використанню ресурсів.

Рекомендується керівникам структурних підрозділів звернути увагу на типи соціально-психологічних виробничих конфліктів за класифікацією

Гришиної Н. (рис. 3.1), що дозволить деталізувати конфлікти та сформувати систему управління ними.

Перепона досягненню основних цілей спільної трудової діяльності
Горизонтальні конфлікти Дії однієї людини є перепоною для успішної діяльності другої
Вертикальні конфлікти «знизу» Керівник не забезпечує можливості для успішного досягнення цілі діяльності підлеглим
Вертикальні конфлікти «згори» Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для здійснення основної цілі діяльності
Перепона досягненню особистих цілей
Горизонтальні конфлікти Дія однієї людини є перепоною для досягнення особистих цілей іншою
Вертикальні конфлікти «знизу» Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистих цілей
Вертикальні конфлікти «згори» Підлеглий створює перепони для досягнення керівником його особистих цілей
Суперечність дій особистості соціальним нормам
Горизонтальні конфлікти Конфлікт поведінки й норм у групі
Вертикальні конфлікти «знизу» Суперечність між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями підлеглих
Вертикальні конфлікти «згори» Суперечність між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та очікуваннями керівника
Особистісні конфлікти
Горизонтальні конфлікти Особистісна несумісність
Вертикальні конфлікти «знизу» Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів
Вертикальні конфлікти «згори» Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів

Рисунок 3.1 – Типи соціально-психологічних конфліктів за Гришиною Н.

Джерело: [44]

Дослідники пропонують три основні методи вирішення конфліктів на підприємстві: компроміс, переговори та застосування сили (влади, закону, традиції). Форми застосування сили можуть включати: інформацію, досвід спілкування з різними партнерами, соціальний статус учасника, офіційні повноваження у прийнятті рішень, репутацію та особистісний потенціал. Варто пам'ятати, що силова стратегія передбачає свідоме заподіяння збитків опоненту або позбавлення його підтримки третьою стороною; переговори можуть зірватися у будь-який момент. Вирішення трудового конфлікту розглядається

як процес управлінського впливу, спрямованого на усунення причин його виникнення та негативних наслідків.

Практики зазначають, що кожен конфлікт проходить кілька стадій, на деяких з яких переговори можуть бути недоречними через передчасність або запізнілість, і можливі лише відповідні агресивні дії. Вважається, що переговори доцільно вести лише з тими силами, які мають владу у сформованій ситуації та можуть вплинути на результат подій. Можна виділити кілька груп, чиї інтереси зачіпаються в конфлікті: первинні групи — їхні особисті інтереси порушені, вони беруть участь у конфлікті, але не завжди від них залежить успішність переговорів; вторинні групи — їхні інтереси порушені, але вони не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їхні дії приховані до певного часу; треті сили — також зацікавлені у конфлікті, але ще більш приховані. В таблиці 3.1 представимо можливості для переговорів залежно від стадії конфлікту.

Таблиця 3.1 - Можливості для переговорів в залежно від стадії конфлікту

стадії розвитку конфлікту	можливості переговорів
напруженість незгода	переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися
суперництво	переговори раціональні
ворожість	переговори раціональні
агресивність	переговори за участю третьої сторони
насильство воєнні дії	переговори неможливі, доцільні відповідні агресивні дії

Джерело [41]

Керівнику підприємства слід звернути увагу на правильну організацію переговорів, які проходять кілька етапів:

- підготовка до початку переговорів (відкриття переговорів);
- попередній вибір позиції (початкові заяви учасників обох сторін);
- пошук взаємоприйнятного рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів);
- завершення (вихід з кризи або переговорного тупику).

Підготовка до переговорів включає діагностику стану справ, визначення сильних і слабких сторін учасників конфлікту, прогнозування розміщення сил,

з'ясування, хто буде вести переговори та чиї інтереси вони представляють. Також необхідно чітко сформулювати мету та можливі результати участі в переговорах. Варто опрацювати процедурні питання: місце проведення переговорів, очікувана атмосфера, важливість майбутніх відносин з опонентом. Досвідчені ведучі переговорів вважають, що від правильно організованої підготовчої стадії залежить 50% успіху всієї діяльності. В таблиці 3.2 представимо можливі цілі й результати участі зацікавлених сторін в переговорах.

Таблиця 3.2 – Можливі цілі й результати участі в переговорах НЕК «Укренерго»

формулювання цілей	можливі результати
відбивають у максимальному ступені наші інтереси	найбільш бажані для нас результати
ураховують наші інтереси	припустимі результати
практично не враховують наші інтереси	неприйнятні результати
зачіпають наші інтереси	зовсім неприйнятні

Джерело: [41]

Переговорний процес складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має свої особливості та вимагає відповідних підходів:

1 Підготовка до переговорів. На цьому етапі вирішуються процедурні питання: вибір оптимального місця для зустрічі, очікувана атмосфера та важливість майбутніх відносин з опонентом. Досвідчені переговорники вважають, що успіх переговорів на 50% залежить від правильної організації цієї стадії.

2 Початкове визначення позицій. Цей етап включає офіційні заяви учасників, що дозволяє досягти двох цілей: продемонструвати обізнаність про інтереси опонента та визначити поле для маневру, намагаючись залишити більше простору для себе. Зазвичай сторони починають із заяв про свої бажання та інтереси, підкріплюючи їх фактами та принциповими аргументами. Якщо присутній посередник, він забезпечує можливість кожній стороні висловитися, не перебиваючи один одного, визначає стримуючі фактори та пропонує способи прийняття рішень, такі як проста більшість або консенсус.

3 Пошук взаємоприйнятного рішення. На цьому етапі сторони перевіряють можливості одна одної, оцінюють реалістичність вимог та їх вплив на інтереси опонента. Опоненти представляють вигідні для себе факти, заявляють про наявність різних варіантів, використовують маніпуляції та психологічний тиск, намагаючись захопити ініціативу.

4 Завершення переговорів. До цього моменту накопичується значна кількість пропозицій та альтернатив, але угода ще не досягнута. Час починає тиснути, напруженість зростає, і необхідно прийняти рішення. Посередник, використовуючи свою владу, врегульовує останні розбіжності та приводить сторони до компромісу.

Таким чином, конфлікти виникають у процесі взаємодії та спілкування людей через різницю інтересів і поглядів. Хоча конфлікти існують стільки, скільки й людство, загальноприйнятої теорії, яка б вичерпно пояснювала їх природу та вплив на розвиток суспільства, поки не існує, незважаючи на численні дослідження з питань їх виникнення, формування та управління ними.

3.2 Впровадження заходів щодо реалізації росту продуктивності праці в НЕК «Укренерго», як інструмента вирішення конфліктів

Рекомендуємо керівництву підприємства звернути увагу на діяльність Української академії медіації. Основні напрями її роботи включають:

- популяризацію та забезпечення доступу до медіації та інших альтернативних способів вирішення спорів (АВС);
- просвітництво та навчання з відповідних питань;
- розвиток теорії, методології та практики медіації та АВС;
- надання методичної, інформаційної та організаційної підтримки медіаторам;
- міжнародну співпрацю у зазначених сферах.

На сайті академії розміщені корисні матеріали для опанування ефективних інструментів управління конфліктами, а також інформація про

тренінги та курси. В таблиці 3.3 представимо опис пропонованого тренінгу для навчання персоналу.

Таблиця 3.3 - Опис пропонованого тренінгу для навчання персоналу

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; віртуальна кімната; прямий ефір, інтерактивний режим
Тривалість	40,0 год., 12 тижнів або 1 тиждень (інтенсив)
Зміст онлайн зустрічей	Теоретична частина, дискусія, моделювання процесу медіації, супервізія, вправи / ситуації, робота в команді; рольові ігри.
Додаткові матеріали	60 год. матеріалу для самостійної роботи будуть доступні для подальшого вивчення; складаються з тематичних відеорядів, теоретичних пояснень, спеціальних досліджень, вправ для саморефлексії, посилань на корисні інформаційні джерела.
Сертифікація	за умови успішного опанування курсу, можливість отримати сертифікат міжнародного зразка (IMI, SIMI ISM).
Навчальні модулі	Модуль 1. Що таке медіація? (можливо дізнатися про основні компетенції медіації) Модуль 2. Комунікативні навички (різні аспекти комунікації). Модуль 3. Психологічні аспекти медіації (головне – дізнаєтеся як управляти емоціями та маніпулюванням). Модуль 4. Переговори та медіація (міжкультурні та моральні аспекти медіації). Модуль 5. Ваш індивідуальний медіаторський стиль (підібрати та глибше дослідити стиль медіації, який найбільше підходить). Модуль 6. Рольова гра (обов'язкова умова для отримання кваліфікації IMI).
Вартість, грн	20500 грн / особу

Джерело: [44]

Роз'яснимо слово «медіація» — гнучка, позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої нейтральний фахівець — медіатор — допомагає сторонам у процесі переговорів запобігти виникненню конфлікту (спору) або врегулювати його шляхом переговорів, при цьому сторони мають повний контроль над процесом ухвалення рішення та самі визначають умови домовленості [43].

З огляду на характер дій медіатора, рівень і глибину опрацювання різних аспектів у медіації, види відносин та/чи систем, з якими працюють у медіації, місце в більшій системі тощо вирізняють різні її моделі, велику кількість видів, наприклад: транфсормативну, фасилітативну, оціночну (або консиліацію), супервізійну, терапевтичну, силову, командну, проєктну, організаційну, медіацію спільнот, корпоративну, сімейну, присудову тощо. Особливістю

процесу є конфіденційність, не формалізований, гнучкий, який базується на ефективній структурі етапів консенсусного процесу.

Відповідно до методології процесу медіації, рекомендується обрати трьох працівників, які в подальшому займатимуться супроводом конфліктів, призначити одного з них головним та забезпечити його участь у сертифікованому онлайн-тренінгу з медіації.

В таблиці 3.4 представимо тренінг-курс з «Управління конфліктами в організаціях» для персоналу досліджуваного нами НЕК «Укренерго».

Таблиця 3.4 – Характеристика тренінг-курсу «Управління конфліктами в організаціях» для персоналу НЕК «Укренерго»

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; самостійне навчання
Тривалість	120,0 год., доступність курсу 6 міс., можливість проходити у власному темпі
Рівень	початковий / середній
Переваги	можливість просування кар'єри; курс відповідає міжнародним стандартам (Університету ISM, Кампусу IM, Німеччина); зручність та гнучкість
Зміст інструментарію	відеолекції; тематичні книги, статті; онлайн інструменти з управління конфліктами (розрахунок вартості конфлікту, наприклад), підсумкове портфоліо, вправи, презентації; підсумковий екзамен
Сертифікація	Сертифікат Міжнародної школи менеджменту Університету (ISM) та Міжнародного медіаційного кампусу (IM Campus) у Німеччині
Навчальні модулі	Модуль 1. Розуміння конфліктів Модуль 2. Динаміка конфлікту Модуль 3. Види конфліктів Модуль 4. Стратегії вирішення конфліктів Модуль 5. Спіраль конфлікту Модуль 6. Типи особистості в конфліктних ситуаціях Модуль 7. Вирішення конфліктів у перехідний період Модуль 8. Компоненти операційних систем управління конфліктами Модуль 9. Лідерство та управління конфліктами Модуль 10. Практичний приклад: CMS у SAP Модуль 11. Іспит електронного портфоліо
Вартість, грн	20 000 грн / особу (40 000 грн на двох)

Джерело: [44]

Таким чином, для формування ефективної системи управління конфліктами, покращення морально-психологічного клімату в колективі та

посилення кадрової безпеки, необхідно застосовувати комплексний системний та науковий підходи. Поєднання самоосвіти та професійного сертифікованого навчання для фахівців з управління конфліктами є доцільним.

Очікувані витрати становитимуть 60,5 тис. грн, однак, прогнозовані фінансово-економічні та соціальні ефекти та результати значно перевищать подані нами витрати. Крім того, ефективність функціонування системи управління конфліктами можна буде спостерігати протягом тривалого часу.

Висновок до 3го розділу.

В третьому розділі магістерської роботи нами запропоновано ряд напрямів удосконалення з управління конфліктами на досліджуваному нами суб'єкті господарювання, зокрема:

- впровадження інструментів з управління конфліктами в умовах зовнішніх викликів, які базуються на методиці Гришиної Н.;

- впровадження медіації для росту продуктивності праці в НЕК «Укренерго», як сучасного інструмента вирішення конфліктів, запропоновано проведення тренінгу для працівників даного підприємства.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи ми розглянули теоретичні засади управління конфліктами в сучасному бізнес-середовищі, де конфлікт може виступати як ресурсом для нових можливостей, так і проблемою, що потребує вирішення за допомогою сучасних інструментів, таких як медіація. Ми проаналізували внутрішні та зовнішні фактори конфліктів, визначили характерні риси управлінських конфліктів та причини їх виникнення в діяльності суб'єктів господарювання. Також було досліджено основні періоди та етапи динаміки конфліктів, зокрема фази їх протікання за Ішмуратовим А.М. Окрім того, ми розглянули основні підходи до ідентифікації управлінських конфліктів та запропонували методику їх виявлення.

У другому розділі ми надали загальну характеристику стану енергетичних систем України в умовах війни та воєнного стану. Аналіз аналітичних даних показав, що, незважаючи на складні умови, енергетична система України продовжує свій шлях синхронізації з Континентальною Європою. Спотові ціни на електроенергію демонструють коливання, а споживання залежить від пори року. Зокрема, енергетика почала переходити до відновлюваних джерел. Головним підприємством, що забезпечує енергопостачання, є НЕК «Укренерго», яке функціонує на ринку з 1998 року та зарекомендувало себе як надійний постачальник послуг з передачі та обслуговування мереж.

У третьому розділі ми запропонували низку напрямів удосконалення управління конфліктами на досліджуваному підприємстві, зокрема:

- впровадження інструментів управління конфліктами в умовах зовнішніх викликів на основі методики Гришиної Н.;
- застосування медіації для підвищення продуктивності праці в НЕК «Укренерго» як сучасного інструменту вирішення конфліктів, включаючи проведення тренінгів для працівників підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf (дата доступу: 10.02.2025)

2 Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С.111–119. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/54958217-00c1-47c3-8d15-dad4a535566a/content (дата доступу: 26.02.2025)

3 Ковальчук Г. Р. Види управлінських конфліктів за рівнем їхнього виникнення у діяльності машинобудівних підприємств. Збірник тез доповідей V міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками». 2014. С. 49–50.

4 Управління конфліктами в організаціях та на підприємстві. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13339/ (дата доступу: 26.02.25)

5 Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

6 Климчук А. О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 1. С. 42-45.

7 Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

8 Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *ВІСНИК ДонНУЕТ.* 2022. № 1 (76). С. 6-15.

9 Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

10 Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2021. № 2 (4). С. 54-66.

11 Курченко Антон Дмитрович Магістерська дипломна робота на тему «Управління конфліктами як елемент кадрової безпеки підприємства». Полтава – 2023 року. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/items/b8430409-9c33-4d00-afa9-edaa8365c5e2 (дата доступу: 15.03.2025)

12 Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2015. № 11. С. 50–54.

13 Як? Коли? Де? Працює діалог. Практичний посібник. Київ. 2019 рік. Ст. 52. ISBN 978-617-7627-19-6

14 Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. Випуск # 55 / 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11 (дата доступу: 26.02.25)

15 Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

16 Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А.. 2016. 424 с.

17 Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С.79–83.

18 Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Управління конфліктами. К.: Кондор. 2019. 172 с.

19 Ковальчук Г. Р. Формування стратегії вирішення управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. № 797. С. 101–108.

20 Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри. 2012. 328 с.

21 Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам’янець-Поділ.: Сисин Я. І.,

2015. 232 с.

22 Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2020. № 4. С. 223– 227.

23 Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.

24 Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”. 2015. 336 с.

25 Тимофієв В. Г. Управління конфліктами в державних установах і організаціях. Актуал. пробл. держ. упр.: зб. наук. пр. / ред. кол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 4 (18). С. 205–215.

26 Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеувито, Наукова думка. 2012. 566 с.

27 Двуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава № 12/2021 DOI:10.32702/2306_6806.2021.12.35 (24.02.2025)

28 Аналіз ринку електроенергетики в Україні. 2024 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-elektroenergetiki-v-ukraine-2024-god (дата доступу: 28.02.2025)

29 Електроенергія: Україна та Європа 16 – 20 грудня 2024 року. URL: https://www.ueex.com.ua/presscenter/news/elektroenergiya-ukraina-ta-evropa-16-20-grudnya-2024-roku/ (дата доступу: 28.02.2025)

30 2024: Річний звіт про роботу спотового ринку електроенергії України. URL: https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/26409 (дата доступу: 28.02.2025)

31 Омельченко В. Енергетика України 2024–2025 років у тумані невизначеності. URL: https://razumkov.org.ua/statti/energetyka-ukrainy-20242025-rokiv-u-tumani-nevyznachenosti (дата доступу: 28.02.2025)

32 Як 2024 рік змінив енергетику в Україні? 12 законодавчих нововведень. І як вони вплинуть на галузь. URL:

https://mind.ua/openmind/20284287-yak-2024-rik-zminiv-energetiku-v-ukrayini-12-zakonodavchih-novovveden (дата доступу: 28.02.2025)

33 Кабінет міністрів України. Розпорядження від 13 серпня 2024 р. № 761-р., Київ Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-natsionalnoho-planu-dii-z-vidnovliuvanoi-enerhetyky-na-p-a761 (дата доступу: 28.02.2025)

34 Закон України Про ринок електричної енергії. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (дата доступу: 01.03.2025)

35 Кабінет міністрів України. Постанова від 20 грудня 2024 року, № 1479 Про внесення зміни у додаток 3 до Положення про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1479-2024-%D0%BF#Text (дата доступу: 01.03.2024)

36 Офіційний сайт НЕК «Укренерго». URL: https://ua.energy/ (дата доступу: 25.02.2025)

37 НЕК «Укренерго». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00100227/ (дата доступу: 25.02.2025)

38 Звіт за 4-й квартал 2024 р. про виконання Програми заходів з недопущення конфлікту інтересів ПАТ «НЕК «Укренерго» при наданні послуг з передачі електричної енергії, здійсненні диспетчерського управління режимами роботи ОЕС України, виконанні функцій адміністратора рахунків та адміністратора комерційного обліку. URL: https://ua.energy/wp-content/uploads/2025/01/ZVIT_Programa_zahodiv_Ukrenergo_4_kv_2024.pdf (дата доступу: 01.03.2025)

39 Приватне акціонерне товариство «Національна енергетична компанія «Укренерго» Скорочена проміжна консолідована фінансова звітність за шість місяців, які закінчилися 30 червня 2022 року, не перевірена аудитом. URL:

https://ua.energy/wp-content/uploads/2022/10/FS-Ukrenergo_H1_22fsu_conso_final.pdf (дата доступу: 01.03.2025)

40 Запорожець В. В. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент на тему: «Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах військового стану». URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/70b17685-2bdc-420d-80cf-ccbf8b397ac7/content (дата доступу: 01.03.2025)

41 Станько Т. М. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. Економіка та суспільство. Випуск # 68 / 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88 (дата доступу: 01.03.2025)

42 Навчання та розвиток. URL: https://ua.energy/kar-yera/navchannya-ta-rozvytok/ (дата доступу:02.03.2025)

43 Навчання в УАМ (Українська академія медіації). URL: https://mediation.ua/navchannya (дата доступу: 02.03.2025)

44 Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата доступу: 01.03.2025)

Бібліографічна довідка

Васильців Тарас Ігорович

Тема магістерської роботи: **Управління конфліктами на підприємствах з обслуговування енергетичних мереж**

Обсяг пояснювальної записки 60 аркушів.

Кількість рисунків – 19 рисунків.

Кількість таблиць – 8 таблиць.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1. Основні параметри конфлікту.

Слайд 2. Характерні ознаки управлінських конфліктів. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту.

Слайд 3. Поденне споживання електроенергії загально в Україні, в літній та зимовий період, 2023 р. Оглядова ціна на електроенергію ринку за добу, 2024 р.

Слайд 4. Динаміка зміни чисельності персоналу. Віковий склад НЕК «Укренерго», 2019 – 2023 роки.

Слайд 5. Динаміка показників кадрового потенціалу НЕК «Укренерго» за 2019-2023 роки. Основні причини виникнення конфліктів в НЕК «Укренерго».

Слайд 6. Пропозиції.

„____” _____ 2025 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МНмз- 23 -1
Васильців Тарас Ігорович
2025