

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-114>

УДК 331:005.95/96:316.4:311.4

# НАУКОВО ОБҐРУНТОВАНИЙ СИНТЕЗ ВИДИМИХ І НЕВИДИМИХ ПРИЧИН КОНФЛІКТІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## SCIENCE-BASED SYNTHESIS VISIBLE AND INVISIBLE CAUSES OF CONFLICTS AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Кочерга Антон Володимирович**

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1776-9784>**Бондар-Підгурська Оксана Василівна**

доктор економічних наук, доцент,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-4023>**Kocherha Anton, Bondar-Pidhurska Oksana**

Poltava University of Economics and Trade

Особливу увагу в статті приділено вивченню офіційної статистики, яка показує кількісне зростання трудових конфліктів і попутно відстежується постійне скорочення кількості фіксованих трудових конфліктів. Враховано думку англійського науковця Ентоні Гіденс, який стверджує, що між існуючим рівнем економічних успіхів підприємств та між наявною кількістю страйків прямого зв'язку не відстежується. Наголошено на проблемі в колективі існування мобінгу (цькування). Проаналізовано опитування, зроблені HeadHunter міжнародним кадровим порталом в різних компаніях, що стосується факту впливу мобінгу на зростаючу кількість виробничих конфліктів. Результатом власного дослідження стало твердження, що психологічний клімат в колективі працівників промислових підприємств та область означення психологічної характеристики кожного працівника в соціумі можна вважати самими істотними у конфліктотворенні.

**Ключові слова:** менеджмент, конфлікт, промислове підприємство, трудові спори, локаут, страйк, мобінг.

Official statistics showing a quantitative increase in labor conflicts are analyzed and along the way a constant reduction in the number of fixed labor conflicts is monitored. The opinion of the English scientist Anthony Giddens, who argues that there is no direct connection between the existing level of economic success of enterprises and the existing number of strikes, is taken into account. The problem of the existence of mobbing (bullying) in the team is emphasized. Surveys made by HeadHunter by the international personnel portal in various companies have been processed, regarding the fact of the impact of mobbing on the growing number of industrial conflicts. The data of the official statistics published for the Ukrainian society on the number of recorded strikes at industrial enterprises were used, and it turned out to be small compared to their number in other democratic countries. The primary conditions of this fact are outlined such as: a complete lack of skills in organizing strikes in the state, a low level of access to official statistics, and the fear of losing one's job. The primary tasks of the current National Mediation and Conciliation Service are highlighted. Precise scientific research methods were used: when studying the opinions of scientists, organizing statistical data in order to summarize; system analysis is involved in working with practical statistics, causal is used in the characterization of the research. The result of his own research was the statement that the psychological climate in the team of employees of industrial enterprises and the area of definition of the psychological characteristics of each employee in society can be considered the most significant in conflict formation. This issue was clarified at industrial enterprises among managers and professional specialists of food industry enterprises of different levels of management by conducting a survey. It should be noted that statistics are now conducted differently in the world, because the international conceptual apparatus of the strike is not at all consistent even in regulatory documents.

**Keywords:** management, conflict, industrial enterprise, labor disputes, lockout, strike, mobbing.

**Постановка проблеми.** Актуальним на сьогоднішній день є питання менеджменту промислових підприємств в рамках оточення конфлікту і забезпечення ресурсу для його вирішення. Наявні конфлікти мають здібність як перешкоджати так і фактично допомагати економічному розвитку промислових підприємств. Зрозуміло, що важливо розуміння причини, з'ясування виду конфлікту, попередження його появи, але актуально наголосити на необхідності вивчення психологічних рис усіх учасників, дослідження своєрідності їхніх взаємовідношень, виявлення анамнезу стосунків. Провідним зовнішнім виявом конфліктів у процесі функціонування промислових підприємств вважається існування трудових спорів з подальшим розгортанням трудових конфліктів. А такий конфлікт може спровокувати появу страйку. В Україні за статистикою кількість страйків не значна, але їх наслідки можуть бути дуже негативними. Наголосимо, що ця проблема особливо актуальна під час сьогоднішньої кризи гострої політичної та різко зростаючої економічної в Україні. Отже, питання надання визначеності видимим і невидимим причинам конфліктів на промислових підприємствах шляхом розбирання їх як цілого на функціональні елементи з використанням результатів досліджень, статистики та опитувань в умовах не стабільного економічного стану в Україні набувають виняткової актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Англійського науковця Ентоні Гідденс стверджує, що, спираючись на офіційні данні статистики, між рівнем економічних успіхів держав та між кількістю в них страйків зв'язку не існує [2]. Висновком можна вважати, що керований конфлікт може бути корисним для вдалого розвитку підприємства.

Необхідно наголосити на проблемі в колективах існування мобінгу. Результати проведених опитувань різних компаній зафіксували факт впливу мобінгу (цькування в колективі) на зростаючу кількість виробничих конфліктів. HeadHunter Міжнародний кадровий портал стверджує, що майже 83 % управлінців мали вплив мобінгу [1]. Самі вживані форми мобінгу такі як: 40 % необґрунтована критика, 34 % непомірні емоційні навантаження, 20 % цілеспрямована дезінформація, а ще агресія та доноси. А головними причинами цього 32 % опитаних вважають міжособистісні конфлікти, на не здорову атмосферу в колективі думають 24%, допускають вину конкуренції 18% [1]. Так необхідно формувати загальну

корпоративну культуру та враховувати вплив негативних факторів на різних рівнях управління.

Використавши данні офіційної оприлюдненої для українського суспільства статистики, про кількість зафіксованих страйків на промислових підприємствах, можна стверджувати, що вони виявилися нечисленними порівняно із їх кількістю у других демократичних країнах. Слід зауважити, що першорядні умови цього факту такі, як: повна відсутність у державі навичок організації страйків, низький рівень доступності до офіційної статистики, боязнь втратити роботу.

**Формулювання цілей статті.** Необхідно розглянути синтез видимих і невидимих причин конфліктів на промислових підприємствах, як науково обґрунтований процес об'єднання спочатку розрізнених поштовхів появи конфліктів в цілісний процес розуміння їх подолання в умовах надзвичайно складних нинішніх реалій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У цілому на практиці між суб'єктами господарювання конфлікти зіграють домінуючу постійно змінну роль у конструкції трудових конфліктів.

Для постійного вирішення конфліктів в трудових колективах підприємств, для сприяння ефективного швидкого урегулювання та для спланованого упередження їх появи створена в 1998 році Указом Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» НСПП. Це постійно діючий державний орган. Згідно указу, першорядні її завдання такі: прогнозування утворення групових трудових спорів та своєчасна допомога для їх вирішення; ефективне здійснення посередництва в процесі вирішення конфліктів; відпрацювання суспільного діалогу, вдосконалення взаємно погоджених пропозицій стосовно розширення як громадських так і економічних складових трудових відносин; проведення превентивних заходів що до виникнення групових спорів; в перспективі підняття в Україні загальної правової культури всіх рівнів працівників промислових підприємств [7]. Під час воєнного стану така статистика не оприлюднюється. Провівши аналіз, з'ясовано основну причину появи конфліктів, таку як необґрунтоване нарахування і несвоєчасна виплата заробітної плати.

Офіційна статистика показує кількісне зростання з'ясованих трудових конфліктів при цьому відстежується скорочення кількості зафіксованих трудових конфліктів (табл. 1).

Відповідно до офіційної статистики по заробітній платі існувала в довоєнні часи заборгованість, яка безупинно збільшувалася в майже всіх без виключення регіонах країни Україна. Так зареєстровано самий низький рівень заборгованості у Чернівецькій, Рівненській, Волинській, Тернопільській областях і на практиці маємо тут мінімальну ймовірність фактичної появи трудових конфліктів. За статистикою список регіонів-боржників в Україні очолюють Донецька, Харківська, Київська області [3].

Явною демонстрацією конфлікту є проведення страйків на промислових підприємствах. Згідно офіційної оприлюдненої у вільному доступі для суспільства статистики, кількість зафіксованих страйків на українських промислових підприємствах нечисленна порівняно із їх кількістю у більш демократичних країнах. Так само маємо порівняно незначну кількість активних працівників - страйкарів промислових підприємств України. Це може бути спричинене відсутністю досвіду організації страйків у державі, так як в часи Радянського Союзу ці проблеми в осно-

вному вирішували профспілкові організації, активна роль яких спрацьовувала на випередження появи страйків. Не повністю сформоване українське законодавство відповідно дотримання у сучасному демократичному суспільстві громадянських свобод та прав на практиці не може продуктивно користуватися правовими механізмами захисту фінансових і суспільних інтересів усяких зацікавлених груп працівників промислових підприємств. Друга причина не великої численності страйків в Україні у відсутності повної доступної офіційної статистики. Острах втратити посаду чи роботу можна вважати основною причиною не участі людей в страйках. Слід зазначити, що на сьогоднішній день в зв'язку з існуючою політичною ситуацією в Україні заборонені будь які мітинги і страйки. Доречно констатувати позитивну тенденцію останніх років з приводу кількісного зменшення на одного працюючого на промислових підприємствах невідпрацьованих годин.

Слід зауважити, що страйкарями на промислових підприємствах бувають і робітники, і управлінці. Оголошення локауту вважається

Таблиця 1

## Групові трудові конфлікти

|  | Виробничий<br>р-нь 2013 | Галузевий<br>р-нь 2013 | Виробничий<br>р-нь 2014 | Галузевий<br>р-нь 2014 | Виробничий<br>р-нь 2019 | Галузевий.<br>р-нь 2019 | Виробничий<br>р-нь 2021 | Галузевий<br>р-нь 2021 |
|--|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Кількість групових трудових спорів, які є на обліку              |                         |                        |                         |                        |                         |                         |                         |                        |
| на початок року  | 101                     | 2                      | 95                      | 3                      | 93                      | 3                       | 89                      | 2                      |
| протягом року  | 104                     | 2                      | 92                      | 1                      | 90                      | 2                       | 85                      | 1                      |
| Вирішено групових трудових спорів                                | 91                      | 1                      | 100                     | -                      | 103                     | 1                       | 107                     | -                      |
| за участю НСПП   | 73                      | -                      | 59                      | -                      | 63                      | -                       | 57                      | -                      |
| Не вирішено  | 95                      | 3                      | 86                      | 4                      | 81                      | 3                       | 78                      | 2                      |
| Висунуті вимоги не вирішено на початок року                      | 234                     | 6                      | 213                     | 7                      | 207                     | 5                       | 201                     | 6                      |
| висунуто з початку року  | 209                     | 9                      | 208                     | 2                      | 205                     | 7                       | 197                     | 3                      |
| вирішено з початку року  | 230                     | 8                      | 194                     | -                      | 215                     | 5                       | 221                     | -                      |
| не вирішено взагалі  | 213                     | 7                      | 227                     | 9                      | 225                     | 3                       | 205                     | 7                      |
| Кількість підприємств, де були зафіксовані групові трудові спори | 209                     | 7205                   | 213                     | 6306                   | 211                     | 6905                    | 217                     | 5997                   |
| Кількість працівн., де були групові трудові спори, тис. осіб     | 129.2                   | 2151.7                 | 123.4                   | 1704                   | 127.6                   | 1533.7                  | 121.3                   | 1307                   |

Джерело: авторська розробка на підставі зробленого аналізу наукових досліджень і праць [4; 6]

самим поширенішим в житті способом страйку. Така нетривала зупинка роботи роботодавцем є тиском і приводе до невиплати заробітної плати не задоволеним працівникам і до їх можливого звільнення. З іншого боку причиною конфлікту можуть бути умисне пошкодження матеріалів чи обладнання, запізнення або прогули працівників. Так у Франції на сьогодні найвищий відсоток 22 % не приходу за безпричинних обставин на роботу, в Китаї тільки 3%, а в Японії він ще нижче [9].

Необхідно зазначити, так як взагалі відсутнє загально узгоджене міжнародне визначення страйку в нормативних документах, то зрозуміло що по-різному і статистика обчислюється. В різних країнах наявний конфлікт чи страйк розуміють не однаково. Залежно від кількості учасників визначають факт існування страйка на виробництві. У Британії достатньо десятьом людям припинити працю і це є страйк, а реєстрація акції у Сполучених Штатах починається від тисячі страйкарів [2]. Найбільша кількість зареєстровано управлінських конфліктів у Франції, Іспанії, Італії, Канаді, а найменше статистикою зафіксовано у скандинавських країнах та у Німеччині.

Координаційний центр з психологічного здоров'я Кабінету Міністрів України провів опитування в рамках всеукраїнська програма вивчення ментального здоров'я з'ясував, що потреба у ментальній допомозі у 2025 році зросла до 71% з 41% (табл. 2).

Для з'ясування на вітчизняних промислових підприємствах першорядних проблем конфліктології та сьогочасних тенденцій у галузі управління конфліктами проведено опитування керівників підприємств харчової промисловості різноманітних рівнів управління, їхніх партнерів та фахових спеціалістів галузі, усього 37 осіб. Так на питання, чи має вплив схильність до прояву конфліктності на фактичну ймовірність появи конфліктів більшість 69 % респондентів дали позитивну відповідь. З впевненістю можна стверджувати, що психологічний клімат між членами колективу та соціальні аспекти психологічної харак-

теристики працівника і є самими суттєвими у конфліктотворенні.

**Висновки.** Не беручи до уваги причини та вид конфлікту, місце його появи можна стверджувати, що взагалі конфлікти складаються з соціальних та психологічних рис учасників, особливостей їхніх взаємовідношень, анамнезу стосунків, властивостей емоційних реакцій, з'ясованих причин даної ситуації, визначення самого об'єкту конфлікту та формулювання мети сторін.

Для дослідження використано точні наукові методи дослідження: при вивченні думок науковців скористалися загальнонауковими; при систематизації висновків з досліджень міжнародних кадрових порталів став у пригоді емпіричний; узагальнення застосоване при типізуванні понять «страйк» та «мобінг», упорядкування статистичних даних з метою підведення підсумків; частково вжитий синтез для інтерпретування соціологічних фундаментальних понять; системний аналіз задіяний у роботі з практичною статистикою; при характеристиці проведених досліджень застосовано причинно-наслідковий; а для проведення власного дослідження скористалися методом опитування.

Проаналізувавши процес змін кількості конфліктів на українських промислових підприємствах, зафіксовано факт зростання сумарної кількості всіх трудових конфліктів. Першорядними причинами конфліктів та зростання ймовірності їх виникнення на промислових підприємствах в усіх регіонах України залишаються проблеми з виплатою заробітної плати.

Зазначимо, що на тепер по-різному ведеться статистика в світі, бо взагалі не узгоджений міжнародний понятійний апарат страйку, навіть в нормативних документах. На теперішній час виникла величезна необхідність у доопрацюванні українського законодавства в напрямку дотримання громадянських свобод та прав у сучасному демократичному суспільстві з приводу повної доступності до офіційної статистики.

Таблиця 2

**Необхідність у психологічній допомозі в Україні**

|                                       | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | 2025 рік |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Відчували необхідність допомоги, %    | 41       | 42       | 40       | 71       |
| Не відчували необхідність допомоги, % | 39       | 38       | 39       | 18       |
| Важко відповісти, %                   | 20       | 20       | 22       | 11       |

Джерело: авторська розробка на підставі зробленого аналізу наукових досліджень і праць [5; 8]



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі. URL: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440> (дата звернення: 15.11.2023)
2. Гідденс Е. Соціологія. Київ: Основи, 1999. URL: [http://pidruchniki.ws/15840720/sotsiologiya/sotsiologiya\\_odens\\_entoni](http://pidruchniki.ws/15840720/sotsiologiya/sotsiologiya_odens_entoni) (дата звернення: 5.11.2024)
3. Заборгованість по заробітній платі за регіонами України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.11.2024)
4. Інформація про результати діяльності Національної служби посередництва і примирення за дев'ять місяців 2012 року. URL: [www.nspp.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3966:-2012-&catid.](http://www.nspp.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3966:-2012-&catid.) (дата звернення: 15.11.2024)
5. Ментальне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни: хвиля 2 (2022). URL: <https://drive.google.com/file/d/1eyycgnnue-hrqs3xfefqoegpznprq4l/view> (дата звернення: 5.11.2024)
6. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організації та причини їх подолання. Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. праць. Видавничо-поліграфічний центр Київського університету. Київ, 2010. № 21. С. 188–193.
7. Про утворення Національної служби посередництва і примирення: Указ Президента України від 17.09.1998 р. № 1258/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> (дата звернення: 7.02.2025)
8. Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни: хвиля 3 (2025). URL: <https://drive.google.com/file/d/1brooqhpwtmndvpr79v5wrm-r9u8tncb5/view> (дата звернення: 7.02.2025)
9. Сердюк В. А. Прогул або несанкціонована відсутність на робочому місці: чи легше прогулювати в країнах розвинутого капіталізму? *Кадри підприємства*. 2003. № 2.

## REFERENCES:

1. V Ukraine 40 % ofisnykh pratsivnykiv poterpaiut vid nespravedlyvoi krytyky na roboti. Available at: <http://news.finance.ua/ua/~1/0/all/2013/06/29/30440> (in Ukrainian)
2. Hiddens E. (1999) Sotsiolohiia. Kyiv: Osnovy, Available at: [http://pidruchniki.ws/15840720/sotsiologiya/sotsiologiya\\_odens\\_entoni](http://pidruchniki.ws/15840720/sotsiologiya/sotsiologiya_odens_entoni) (in Ukrainian)
3. Zaborhovanist po zarobitnii plati za rehionamy Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
4. Informatsiia pro rezultaty diialnosti Natsionalnoi sluzhby poserednytstva i prymyrennia za deviat misiatsiv 2012 roku. Available at: [www.nspp.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3966:-2012-&catid.](http://www.nspp.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3966:-2012-&catid.) (in Ukrainian)
5. Mentalne zdorovia ta stavlennia ukrainsiv dopsykholohichnoi dopomohy pid chas viiny: khvylia 2 (2022). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1eyycgnnue-hrqs3xfefqoegpznprq4l/view> (in Ukrainian)
6. Mostenska T.L. (2010). Osnovni prychny vynyknennia konfliktiv v orhanizatsii ta prychny yikh podolannia. Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky: zb. nauk. prats. Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Kyivskoho universytetu. Kyiv, no. 21, pp. 188–193. (in Ukrainian)
7. Pro utvorennia Natsionalnoi sluzhby poserednytstva i prymyrennia: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 17.09.1998 r. no. 1258/98. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> (in Ukrainian)
8. Psykhichne zdorovia ta stavlennia ukrainsiv do psykhologichnoi dopomohy pid chas viiny: khvylia 3 (2025). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1brooqhpwtmndvpr79v5wrm-r9u8tncb5/view> (in Ukrainian)
9. Serdiuk V. A. (2003). Prohul abo nesanktsionovana vidsutnist na robochomu mistsi: chy lehshe prohuliuvaty v krainakh rozvynenoho kapitalizmu? *Kadry pidpriemstva*, no. 2. (in Ukrainian)