

66
14.06.2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



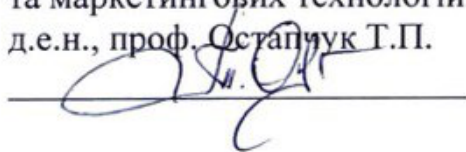
БУТРИК Вероніка Олександрівна
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

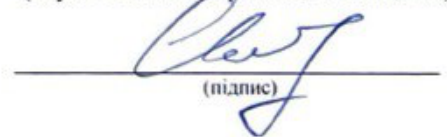
**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

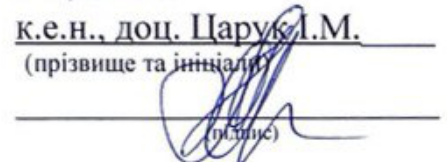


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Бутрик В.О. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління конфліктами в системі менеджменту підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: підприємство, конфлікти, система менеджменту, управління конфліктами.

Annotation

Butryk V.O. Conflict management in the enterprise management system. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of conflict management in the enterprise management system are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: enterprise, conflicts, management system, conflict management.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та структура конфліктів на підприємстві.....	6
1.2. Система управління конфліктами на підприємстві	13
1.3. Методичні засади оцінки управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....	18
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА» ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ	31
2.1. Організаційно-управлінський аналіз АТ «Укрпошта».....	31
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»	36
2.3. Оцінка системи управління конфліктами АТ «Укрпошта»	47
2.4. Напрями удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства	53
Висновки до розділу 2	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління конфліктами є важливим елементом управлінської діяльності. В умовах сучасних викликів, політичної та економічної нестабільності, швидкої та непрогнозованої змінності зовнішнього середовища, тривожність людей зростає, стресовість середовища підвищується і все це негативно відображається на діяльності сучасних підприємств. Некеровані фактори впливу на життєдіяльність організацій та людей потенційно призводять до посилення напруги у взаємовідносинах керівників та підлеглих.

Конфлікт є невід'ємною частиною людських взаємовідносин. В динамічному русі сьогодення, де на складні питання зустрічаються різні точки зору, суперечності неодмінно виникатимуть. Конфлікти в організації можуть носити як і позитивний, так і негативний характер, все залежить від того, якими були їх причини та наслідки. А спосіб управління та вирішення цих конфліктів визначатиме загальну ефективність роботи в самій організації.

Не існує жодної організації, в якій би не існувало конфліктних ситуацій, а більша половина таких випадків виникають незалежно від волі самих людей. Конфлікти безпосередньо пов'язані з визначенням функцій і завдань, структурою системи управління, характером ролей та їх розподілом між окремими групами на підприємстві. Управління конфліктами є одним із найскладніших викликів для кожного керівника, тому з'являється потреба у забезпеченні їх ефективного регулювання на підприємстві.

На сьогоднішній день важливо, в першу чергу, попереджати конфлікти в колективі, адже профілактика дозволяє не лише покращити морально-психологічний клімат в колективі та налагодити комунікації, але й сприяє ефективному вирішенню конфліктів, які все ж таки виникли.

Дослідження, що стосуються системи управління конфліктами та стресовими ситуаціями здійснювали наступні вчені-науковці: Андрущенко Н.О. [29], Білик Ю.В. [9], Біловодська О.А. [8], Бліхара В.С. [7], Головань О.О. [27], Гончар М.Ф. [9], Дорош І.М. [22], Дорош О.І. [22], Євтушик Ю.О. [30],

Кириченко Т.В. [8], Леськів Г.З. [7], Леськів Г. [21], Маркова С.В. [27], Масло І. [28], Наугольник Л.Б. [19], Новікова Н. [20], Павули К. [21], Подольчак Н.Ю. [22], Романець І.В. [27], Савчук Л. [28], Слободянюк А.В. [29], Чернецька І.В. [30], Юрик Н.Є. [34-36] та інші. Водночас, не зважаючи на вагому кількість досліджень, маємо відзначити, що подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування та реалізації системи управління конфліктами залишається актуальним завданням

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, а також визначення напрямів удосконалення даного процесу в АТ «Укрпошта».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сутність, характерні ознаки та види конфліктів на підприємстві;
- дослідити особливості системи управління конфліктами на підприємстві;
- висвітлити методичні аспекти оцінювання конфліктів на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»;
- проаналізувати управління конфліктами в системі менеджменту господарської діяльності АТ «Укрпошта»;
- визначити напрями та обґрунтувати заходи щодо вирішення конфліктів в колективі підприємства;

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління конфліктами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління конфліктами на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є комплексний підхід, діалектичний метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у теорії управління конфліктами в організації. Для досягнення поставленої у бакалаврській кваліфікаційній роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – для побудови структури роботи в логічному взаємозв’язку та вивченні загалом предмета; індукції – для формування загальних висновків проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – для уточнення тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження; табличний та графічний – для аналізу та оцінки інформації.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові, фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства, що сприятиме підвищенню продуктивності праці в підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 68 сторінок друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць та 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 61 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура конфліктів на підприємстві

Конфлікти в організації, підприємстві можна розглядати з позицій процесного підходу, як періодичне зіткнення сторін через різноманітні причини. Саме сприймаючи конфлікт таким чином, на наш погляд, допоможе менеджерам своєчасно стримувати та врегульовувати конфлікти на певному етапі його розвитку. При цьому не важливо чи конфлікт виник через організаційні причини, чи через індивідуальні міжособові взаємовідносини.

Розглянемо модель конфлікту з позицій процесного підходу (рис. 1.1).

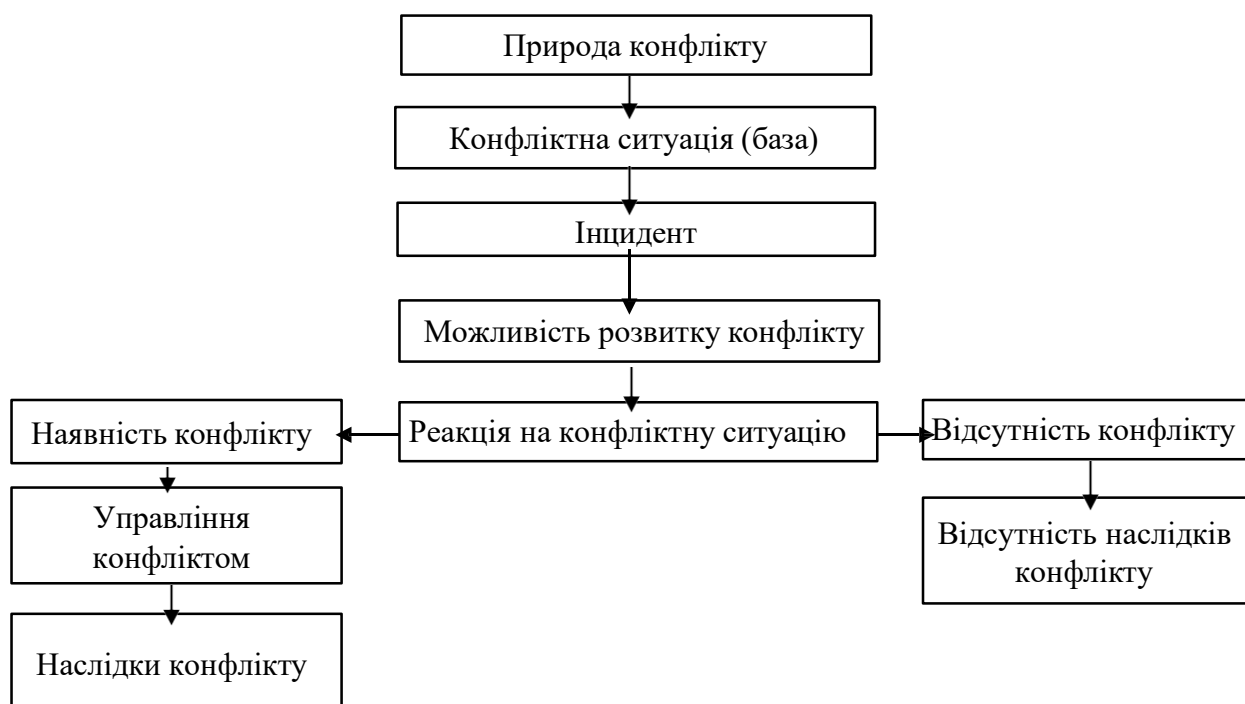


Рис. 1.1. Процесний підхід до сприйняття конфлікту

Джерело: сформовано на основі [33].

Конфлікт також є складним соціально-психологічним явищем, яке характеризується комплексом параметрів, таких як: предмет конфліктної ситуації, об'єкт, суб'єкти, власне, сама конфліктна ситуація, інцидент, структура конфлікту, динаміка конфлікту (табл. 1.1).

Основні параметри конфлікту

Параметр	Характеристика
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: сформовано на основі [6, с.46].

Розглянемо підходи до трактування поняття «конфлікт». Отже, конфлікт це:

- це соціальне явище, в якому відносини між суб'єктами насичені протистоянням, відкритим виявленням протиріч, боротьбою, зіткненням. Це складний феномен, який складається з комплексу аспектів і може виникати будь з ким та будь-де, будь-коли [6, с. 46];
- це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням певних питань соціально-виробничого та особистого життя; боротьба за власні цінності, владу, ресурси, головним чином, цілями є або нейтралізація, або нанесення збитку, або знищення суперника; зіткнення інтересів, що є

невід’ємною складовою відносин людей [25, с. 112; 8, с. 163];

- це силове протистояння, де є єдиний варіант вирішення: «виграш-програш», або ж – «програш-виграш», а з іншого «програш-програш», тобто гра із нульовою сумою; спосіб комунікації, в основі якого лежить кооперація, гра, в якій кожен може виграти; це один із способів комунікації [9, с. 220];

- це одна з найбільш поширених форм організаційної взаємодії [53, с. 220; 20, с. 101; 51, с. 432].

Отже, конфлікт – це невід’ємний елемент комунікаційного процесу в соціальному середовищі, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників.

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

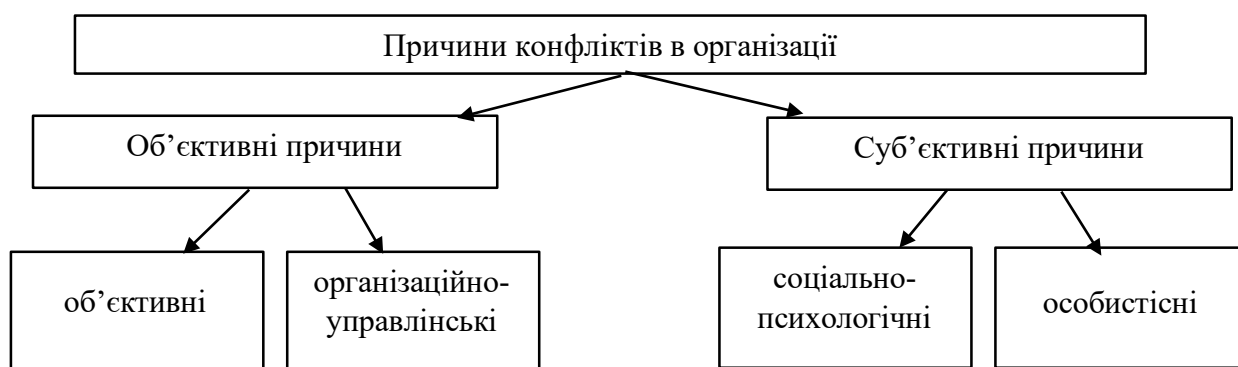


Рис. 1.2. Причини організаційних конфліктів

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 122].

Об'єктивними причинами організаційних конфліктів можна вважати обставини соціальної взаємодії членів організації, що може призвести до зіткнення їх думок, інтересів, цінностей цілей тощо. Зокрема, це:

- обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість);
- неспівпадіння цілей (нераціональна організація праці);
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи персоналу;
- нестача життєво важливих благ (відпочинку, оплати праці тощо) та / або несправедливий їх розподіл; неефективні комунікації;
- хибне використання нормативних процедур вирішення соціальних протиріч тощо [13, с. 122].

Організаційно-управлінські причини виникають при необґрунтованому

виборі менеджерів методів регулювання та загального управління виробничою діяльністю й розподіляються на наступні групи [19, с. 29]:

- структурно організаційні: помилки в проєктуванні структури, її зміна та поступова невідповідність діяльності, неоднакова оснащеність різних робочих місць в організації, порушення відповідності прав обов'язкам, компетенції відповідальності; неефективний розподіл влади загалом;
- функціонально-організаційні: неоптимальні функціональні зв'язки із зовнішнім середовищем, або між структурними підрозділами підприємства, організації; велика взаємозалежність завдань; невірний або неефективний розподіл відповідальності; обмеженість ресурсів, які необхідно розподілити між окремими працівниками; неефективні комунікації, викликані слабкістю контакту між керівництвом та підлеглими;
- особистісно-функціональні: розбіжності професійних та особистих вимог до працівника; неповна відповідність професійно важливих якостей певного працівника займаній ним посаді; суперечливість посадових інструкцій;
- ситуативно-управлінські: помилки в прийнятті й виконанні управлінських рішень.

До соціально-психологічних причин належать:

- природне зіткнення інтересів членів організації у процесі їхньої життєдіяльності та функціонування;
- конфлікт цінностей;
- втрату й перекручування інформації у процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації;
- неефективна рольова структура колективу, її розбалансованість.

Особистісні причини конфліктів пов'язані з наявністю у будь-якому конфлікті особистісних елементів: основних психологічних домінант поведінки певної особистості; рис характеру й тип особистості; установок особистості, що формують ідеальний тип індивіда; неадекватність оцінки або сприйняття; манер поведінки [15].

Розглянемо види конфліктів в організації (табл. 1.2).

Основні види конфліктів

Вид	Характеристика
Конфлікт всередині людини (внутрішньоособистісний)	притаманні абсолютно кожній людині і полягають в невирішеному протиріччі або протиріччях з власним внутрішнім «Я» на психологічному рівні. Рано чи пізно вони відобразяться на інших людях
Міжособистісний	неминуче періодичне виникнення протиріч між людьми, що базується на різноманітних причинах та може з суперечки розвинути у конфлікт
Конфлікт між групою і людиною	найчастіше виникають через небажання людини підкорятися правилам та принципам, за якими живе певна група; за своєю сутністю – це конфлікт між прагненням індивіда до індивідуальності та феноменом колективного, групового мислення.
Конфлікт між групами	на рівні підприємства, організації виникає між їх структурними підрозділами. Основна причина – нерівномірний розподіл ресурсів та сфер впливу. Може виникати між неформальними групами, зумовлені неспівпадінням інтересів, станом комунікаційних процесів

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Стиль поведінки в конфліктній ситуації має вирішальне значення для подальшого розвитку та завершення конфлікту. Так, серед умов продуктивного завершення конфлікту виділяють наступні [17]:

- 1) адекватність оцінки заходу, завдяки якому індивід хоче задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони;
- 2) усвідомленість доцільності застосування обраного способу поведінки у контексті конкретної ситуації;
- 3) урахування психологічної, інтелектуальної сили опонента, його влади;
- 4) вірне визначення джерела конфлікту; об'єктивне визначення характеру взаємин з іншою стороною конфлікту;
- 5) урахування власних індивідуальних особливостей та особливостей опонента.

Дотримання саме цих умов сприяє вияву позитивних аспектів конфлікту, адже: учасники конфлікту отримують інформацію про реальне соціальне середовище, при цьому підтримується баланс влади та соціального контролю, встановлюються нормативні, ціннісні, а також

фізичні межі груп.

Існує 5 основних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях (рис. 1.3).

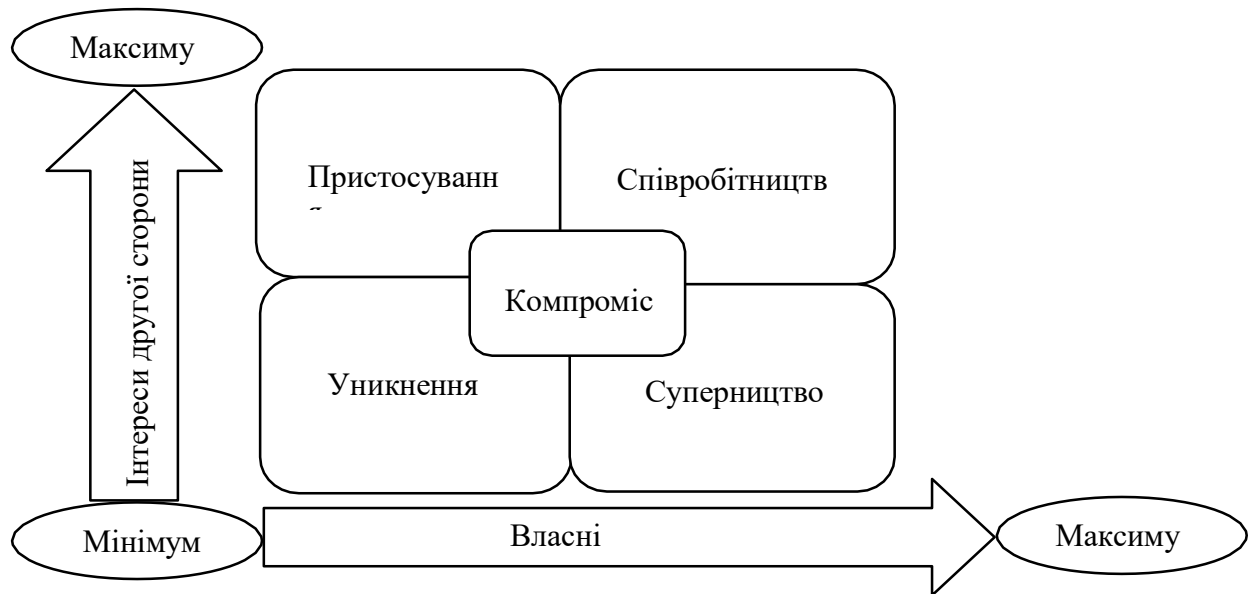


Рис. 1.3. Основні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 136].

Розглянемо більш детальніше дані стратегії [19]:

1) стратегія «пристосування» – головними чином застосовується тоді, коли вирішуються конфліктні ситуації, які «не приносять значної користі або втрат» під реальним / уявним тиском з боку іншої сторони конфлікту. Відносини (конфліктні) між конфліктуючими сторонами все ще існують. Використовуючи дану стратегію, працівники часто адаптуються. Ефективною дана стратегія може бути у тому випадку, коли об'єкт суперечки не настільки важливий, а важливішим є збереження хороших, робочих відносин з іншою стороною;

2) стратегія «уникнення» характеризується самоусуненням однієї зі сторін конфлікту. Тому, при виборі даної стратегії конфлікт може або вирішитися незалежно від інтересів, або перерости в іншу, більшу, приховану конфліктну ситуацію. Знову ж таки, застосування даної стратегії є виправданим за умови неважливості теми, предмету конфлікту, або ж коли не має потреби підтримувати довготривалі відносини з другою стороною конфлікту;

3) стратегія «протистояння» являє собою своєрідне змагання, боротьбу; при її застосуванні кожна сторона конфлікту використовує всі наявні в неї

інструменти та засоби задля досягнення власних цілей. З метою доведення правильності власної позиції може обиратися метод, який найбільш ефективно впливає на опонента у конкретній суперечці, адже основною метою при застосуванні даної стратегії – це виграти суперечку будь-якою ціною;

4) стратегія «співпраці» обирається тоді, коли учасники конфлікту свідомо прагнуть вирішувати конфлікти так, щоб у виграші були всі. Дана стратегія базується на врахуванні позицій іншої сторони, при стійкому прагненні задовольнити власні потреби. Саме цей підхід сприяє розвитку самоповаги, довіри, взаєморозуміння, роблячи відносини більш міцними та стабільними в колективі;

5) стратегія «компромісу» передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін у конфлікті, і, ніби, інтереси обох сторін враховані, але не на 100 %, тому повністю задоволеними сторони не можуть бути. Тобто насправді компроміс – це коли програють обидві сторони [20].

Ще одним підходом до визначення стратегій поведінки в конфлікті є підхід Дж. Рубіна і Д.Пруйта, які, власне, узагальнили попередньо розглянуту модель Томаса-Кілмана. Дані дослідники виділили 3 основні стратегії поведінки в конфлікті, взявши за основу – досягнення можливих цілей і результатів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Стратегії поведінки в конфлікті Дж. Рубіна і Д. Пруйта

Стратегія	Боротьби	Вирішення проблеми	Поступок
Сутність	Спроби нав'язати іншій стороні власне рішення	Зниження власних вимог і згода задовольнятися меншим, ніж хотілося спершу	Формування альтернативи, яка влаштує обидві сторони
Тактика	Погрози; залякування покараннями, штрафами, звільненням, із зазначенням того, що все це буде скасовано, якщо інша сторона піддасться вмовлянням; інвестування коштів у заходи, спрямовані на вирішення конфлікту, без попередньої домовленості з другою стороною	Пропозиція однієї сторони піти на поступки в надії отримати аналогічні поступки від іншої сторони; висування для обговорення компромісних умов, розкриття власних основних інтересів	Поступки в області власних другорядних цілей; часткові поступки; пошук компромісного варіанту для себе

Джерело: сформовано автором на основі [21].

Варто зазначити, що в більшості випадків, доводиться застосовувати не одну, а декілька стратегій одночасно, або послідовно; кожна стратегія може бути реалізована за допомогою різних тактик, їх комбінацій, тобто заходи які можуть задовольнити ціль обраної стратегії можуть бути найрізноманітнішими.

Отже, конфлікти та їх виникнення пов'язані з самою природою людини, а також тим, що підприємства та організації є відкритими системами. Ігнорувати при цьому наявність та перебіг конфліктів є, на наш погляд, недоцільним, адже коли кількість конфліктів є великою, коли є безліч прихованих конфліктів, коли не контролюється ні умови, що їх викликають, ні середовище, в якому вони протікають – це може нанести значні втрати в системі управління кадровою безпекою підприємства.

1.2. Система управління конфліктами на підприємстві

Система, у широкому розуміння цього поняття, означає сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою та утворюють певну цілісну структуру. Характерними особливостями системи є її збалансованість, можливість удосконалення шляхом заміни елементів, їх вилучення або доповнення. Кожен елемент системи є, по суті, окремою автономною одиницею, який також можна вдосконалювати.

Розрізняють системи абстрактні (системи наукових знань, гіпотези, концепції, теорії, поняття) і матеріальні (об'єднують людей, природні, матеріальні, технічні, фінансові ресурси у різних поєднаннях та взаємному впливі). Сучасна тенденція розвитку теорії системи полягає у поєднанні абстрактних і матеріальних у єдину інтегральну систему вирішення певних завдань, що охоплюють увесь цикл досліджень, розробок і практичного втілення їх результатів. Реалізацію такого підходу забезпечують формуючи творчі колективи учених, фахівців, практиків на міждисциплінарній, міжпрофесійній основі з використанням мережевих, комп'ютерних, телекомунікаційних систем тощо [10, с. 322].

Для того, щоб система забезпечувала ефективне виконання намічених завдань, її слід формувати і розвивати на основі принципів спеціалізації, комплексності, кооперативності, структуризації, адаптивності та самокерованості.

Принцип спеціалізації означає, що система функціонує відповідно до цілей її створення, забезпечує виконання специфічних завдань, дає змогу залучати експертів з конкретної галузі. Принцип комплексності означає, що система повинна містити всі елементи, які необхідні й достатні для повноцінної реалізації її завдань і функцій відповідно до встановлених критеріїв та вимог всебічного обґрунтування прийнятого рішення. З урахуванням цього визначення система, відповідно до її функціонального призначення, може мати у своїй структурі всі види ресурсів – людські, інформаційні, фінансові, технічні, матеріальні, природні – окремо або в будь-якому поєднанні.

Принцип кооперативності означає, що система має забезпечувати функціонально зумовлену взаємодію між її елементами, а також необхідні зв'язки із зовнішніми системами чи їх елементами для реалізації поставлених цілей. Цей принцип передбачає взаємне узгодження, усунення протиріч, що виникли при взаємодії елементів системи.

Структуризація означає, що система може ефективно функціонувати лише за умови формування такої організаційної структури, яка найповніше забезпечує реалізацію її функцій та цілей.

Принцип адаптивності означає здатність системи пристосовуватися до мінливих умов функціонування шляхом мобілізації її внутрішніх ресурсів, можливостей, зміни структури. Така необхідність може виникати в умовах зміни власника організації, реорганізації чи зміни її правового статусу, банкрутства і т. ін.

Самокерованість системи означає її здатність до самоуправління, тобто управління зсередини силами самих її елементів шляхом самоорганізації [10, с. 324].

Як показує практика, врегулюванням більшості конфліктів, що виникають в організації, незалежно від причин і учасників, займаються керівники та

менеджери різних рівнів. Дуже мало організацій мають фахівців з управління конфліктами і ще менше – спеціалізовані підрозділи. Система, яку пропонуємо ми, забезпечить професійний підхід до управління конфліктами. Керуючись наведеними принципами, вважаємо, що система управління конфліктами в організації має складатися з таких елементів: бачення, ресурси, персонал, стимули, план дій (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Система управління конфліктами в організації

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 322-325].

Ключовим елементом запропонованої системи повинно бути бачення. За суттю бачення – поняття дуже глибоке і багатогранне – означає розуміння того, що буде у майбутньому, які цілі слід ставити, щоб рухатися вперед. Якщо розглядати бачення стосовно індивіда, наприклад керівника організації, то це здатність «заглянути за горизонт», тобто побачити свою організацію у майбутньому (її структуру, персонал, фінансовий стан, економічні зв’язки і т.ін.). Якщо ж розглядати бачення як складову системи, то це мають бути чітко сформульовані цілі та шляхи їх досягнення. З урахуванням цілей будуть

формуватися інші компоненти системи управління конфліктами: ресурси, персонал, стимули, план дій.

Наступним елементом, без якого неможливі створення, розвиток, функціонування, вдосконалення системи управління конфліктами в організації, є ресурси: приміщення, фінансове, матеріальне, програмне, інформаційне забезпечення діяльності. Проте найважливіший ресурс – персонал, тому в нашій системі він виступає як окремий її елемент. Перелік ресурсів можна розширювати залежно від специфіки діяльності організації.

Третьою складовою системи управління конфліктами в організації є персонал, який забезпечує її належне функціонування. Якщо бачення – це ключовий елемент, з якого починається формування системи, то персонал – базовий елемент, котрий забезпечує її життєздатність. Враховуючи те, що нині на більшості підприємств нема спеціалістів-конфліктологів, ми вважаємо, що підвалини для мінімізації конфліктів на підприємстві необхідно закладати ще на етапі підбору кадрів [2, с. 94]. Сфера управління конфліктами – дуже специфічна, тому до формування персоналу треба підходити виважено і професійно. Якщо коротко, то претенденти на таку роботу мають володіти певним творчим, аналітичним, інноваційним потенціалом, прагнути до саморозвитку, професійного вдосконалення і зростання, розвивати навички, необхідні у сфері управління конфліктами. Ми є прихильниками того, щоб конфліктологічні компетенції формувалися ще у студентів вищих навчальних закладів [3, с. 56]. Детальніше вимоги до персоналу і напрями його розвитку ми розглянемо у наших подальших працях.

Наступним елементом нашої системи управління конфліктами в організації є стимули. Вони повинні бути матеріальними, нематеріальними, одним словом, їх має бути багато й різноманітних. Наявність стимулів у системі управління конфліктами дасть змогу цілеспрямовано стимулювати розвиток ділової і творчої ініціативи всіх, хто безпосередньо причетний до її функціонування. Якщо працівники усвідомлять, що їх праця, додаткові зусилля, ініціативність будуть належно винагороджені це усуне, насамперед, формальний підхід до виконання завдань. Варто ще раз наголосити, що стимули повинні бути

обов'язково різноманітними, оскільки, як свідчить практика, одні й ті самі стимули рано чи пізно працівник сприйматиме як належні, буденні, що своєю чергою, може призвести до втрати їх стимулюючого впливу. Разом з тим ми розуміємо, що структура, кількість, розміри (у грошовому виразі) стимулів залежать від фінансового стану конкретної організації.

П'ятим елементом системи управління конфліктами в організації є план дій. Він передбачає оперативне і перспективне планування діяльності системи й містить два великі блоки, які, своєю чергою, також поділяються на кілька частин (табл. 1).

Таблиця 1.4

Форма плану дій у системі управління конфліктами

Розвиток персоналу		Управління конфліктами			
Персонал системи управління конфліктами	Персонал	Діагностика	Профілактика	Прогнозування	Вирішення

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 94].

Розвиток персоналу системи управління конфліктами в організації передбачає навчання, тренінги, стажування працівників, які забезпечують діяльність системи, з метою набуття ними компетенцій з управління конфліктами. Розвиток персоналу організації (крім персоналу системи управління конфліктами в організації) передбачає бесіди, навчання, тренінги для отримання ними знань, умінь, навичок поведінки у конфліктній взаємодії з метою мінімізації негативних наслідків конфліктів.

Другий блок плану дій, власне, і є планом управління конфліктами з усіма його складовими: діагностика, профілактика, прогнозування та вирішення конфліктів. Їх реалізація передбачає широкий спектр інструментів: соціологічні дослідження, програмне забезпечення, використання індивідуальних бесід, колективних заходів і т. ін.

1.3. Методичні засади оцінки управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Конфлікти існують скрізь, і робоче місце не є винятком. Ми всі приносимо на роботу свій настрій, погляди, потреби та індивідуальні особливості, що часто призводить до розбіжностей з колегами. Якщо конфліктами не управляти, співпраця втрачається, а продуктивність падає.

Підвищення обізнаності та вивчення стратегій управління конфліктами є критично важливими в управлінні організацією. Проте варто розуміти, що у кожного менеджера буде свій власний підхід до вирішення конфліктних ситуацій, отже важливо дослідити різні методики аби обрати найефективніші з них.

Існує два погляди на конфлікти. Традиційний погляд говорить, що конфлікти – це негативне явище, і їх слід повністю виключити. А сучасний погляд стверджує, що конфлікти можуть бути конструктивними, позитивними і заохочувати різні способи мислення [3].

За методологією Томаса-Кілмана, яка є інструментом оцінки поведінки в конфліктних ситуаціях, можна проаналізувати зворотній зв'язок з людиною про те, наскільки ефективно вона може використовувати п'ять різних способів вирішення конфліктів, що допомагає керівникам зрозуміти, як кожен з методів впливає на індивідуальну та командну динаміку, а також допомагає прийняти рішення, який метод використовувати в різних конфліктних ситуаціях.

Розглянемо п'ять найпоширеніших стратегій, відомих як модель К. Томаса і Р. Кілмена, що використовуються для вирішення конфліктів на робочому місці [20]:

- уникнення. З точки зору напористості та співпраці, уникнення має низькі показники за цією методикою. Ця тактика є корисною для незначних конфліктів, якщо потрібно виграти час і зменшити напруженість;

- конкуренція. Конкурентний спосіб поведінки людини в конфлікті, коли вона має високу напористість та низький рівень співробітництва. Це доцільна

реакція, якщо потрібно вжити швидких заходів, прийняти потенційно непопулярне рішення або захистити власні інтереси;

– пристосування. Відома також як згладжування, передбачає, що одна сторона погоджується, надаючи протилежній стороні саме те, що їй потрібно для вирішення проблеми. Цей метод дозволяє вирішити проблему в короткостроковій перспективі, одночасно працюючи над довгостроковим рішенням;

– компроміс. Ця стратегія, спрямована на досягнення взаємної згоди для врегулювання суперечки. Вона відома як «програш-програш», оскільки обидві сторони добровільно поступаються деякими своїми потребами заради досягнення згоди;

– співробітництво. Завдяки високому рівню напористості та готовності до співпраці, цей спосіб є найбільш продуктивним рішенням, яке створюється за участю декількох людей. Такий спосіб вирішення слід застосовувати, коли треба знайти комплексне рішення проблеми, або необхідно об'єднати погляди або ідеї, чи отримати прихильність інших людей.

Метод Томаса-Кілмана базується на двох вимірах поведінки, які допомагають охарактеризувати п'ять різних способів вирішення конфліктів. Перший вимір – це наполегливість, яка описує ступінь, до якого людина намагатиметься задовольнити свої власні інтереси, другий вимір – готовність до співпраці, ступінь, до якої людина намагатиметься задовольнити інтереси інших. Виміри методів поведінки за методологією Томаса-Кілмана наведено на рис. 1.5.

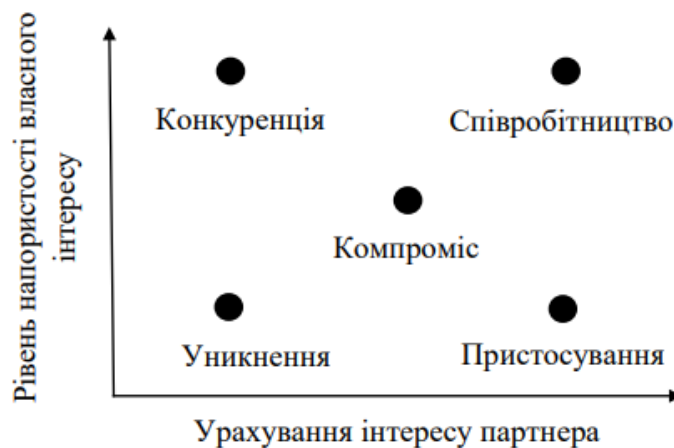


Рис. 1.5. Виміри методів поведінки за методологією Томаса-Кілмана

Джерело: сформовано автором на основі [3,20].

Вивчення конфліктів у контексті теорії ігор також надає можливість досліджувати взаємовідносини між учасниками конфлікту, враховуючи їхні рішення та взаємний вплив на результат. Аналізуючи конфліктні ситуації за допомогою теорії ігор, можна краще зрозуміти механізми виникнення конфліктів, стратегії їх розв'язання та потенційні наслідки для всіх учасників.

Терміни теорії ігор «Виграш-виграш», «виграш-програш» і «програш-програш» стосуються можливих результатів суперечки конфлікуючих сторін, і, що більш важливо, того, як кожна сторона сприймає свій результат відносно свого становища перед початком конфлікту.

Успішне вирішення конфлікту в теорії ігор полягає у досягненні «виграш-виграш» ситуації, де обидві сторони мають вигоду від співпраці та компромісу.

Узагальнений опис концепції вирішення конфліктів наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Узагальнений опис концепції вирішення конфліктів

Стратегія	Термін теорії ігор		
	«Виграш-виграш»	«Виграш-програш»	«Програш-програш»
Уникнення			+
Конкуренція		+	
Пристосування		+	
Компроміс			+
Співробітництво	+		

Джерело: сформовано автором на основі [16, 44].

Характеристика термінів теорії ігор у контексті конфлікту:

– теорія ігор «виграш-виграш». Результати досягаються тоді, коли кожна сторона конфлікту відчуває, що вона залишилася у виграші. Оскільки обидві сторони отримують вигоду від такого сценарію, будь-яке вирішення конфлікту, буде сприйняте доброзичливо. Процес спрямований на досягнення шляхом співпраці взаємовигідних результатів;

– теорія ігор «виграш-програш». Ситуація, коли тільки одна сторона сприймає результат як успішний. Таким чином, рішення, які є результатом

«виграшу-програшу», з меншою ймовірністю будуть сприйняті на користь обох сторін;

– теорія ігор «програш-програш». Означає, що всі сторони в результаті опиняються в не вигідному становищі. У деяких безпрограшних ситуаціях всі сторони розуміють, що втрати неминучі, але при цьому їх буде розподілено рівномірно.

Ще одним із методів оцінки управління конфліктами можна розглянути медіацію. Медіація – це інструмент для вирішення конфліктів на робочому місці. Медіатор – третя, незалежна сторона, що допомагає знайти взаєморозуміння та вирішити суперечності за допомогою об'єктивного посередництва та сприяє побудові конструктивних відносин [15].

Медіацію часто називають формою неформального або «альтернативного» вирішення конфліктів, оскільки вона менш формальна, ніж більш традиційні процедури розгляду скарг і дисциплінарні процедури. Тим не менш, вона дотримується певних принципів медіації, які наведено на рис. 1.6.

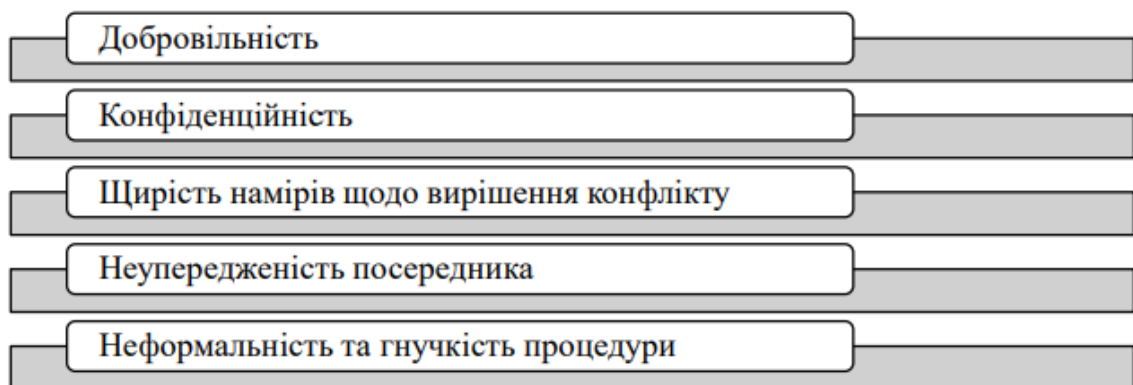


Рис. 1.6. Принципи медіації

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Медіація може бути використана на будь-якій стадії конфлікту. Процес є гнучким і добровільним, а будь-яка домовленість є скоріше морально, ніж юридично обов'язковою. Метою процесу є створення конфіденційного простору для учасників для пошуку рішень, які є прийнятними для кожної зі сторін.

Роль кваліфікованого медіатора полягає в тому, щоб виступати третьою неупередженою стороною, яка сприяє досягненню згоди між двома або більше особами, що перебувають у конфлікті.

Медіація спрямована на вирішення окремих конфліктів на робочому місці, а її метою є:

- запропонувати рішення, які є швидшими і менш стресовими;
- вирішити основні труднощі у відносинах, що лежать в основі конфлікту;
- досягнути рішень, які є найбільш взаємовигідними та підвищують шанси на продовження стосунків після конфлікту.

Реалізація ефективних стратегій управління конфліктами в організації вимагає структурованого підходу. Кроки щодо впровадження управління конфліктами в організації наведено на рис. 1.7.

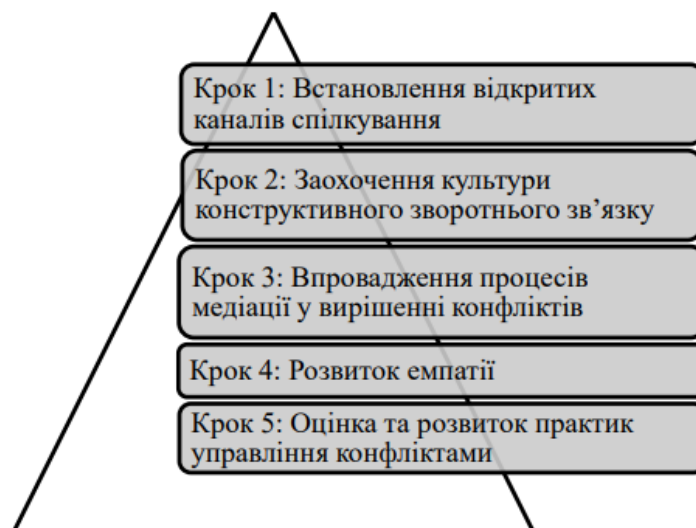


Рис. 1.7. Кроки впровадження управління конфліктами

Джерело: сформовано автором на основі [16].

Отже, конфлікт є необхідним явищем в управлінні організацією, а його правильне вирішення зекономить багато часу та ресурсів для усіх його учасників. Ефективність методу вирішення конфлікту визначається його відповідністю конкретній ситуації. А розуміння підходів до їх управління дозволяє організаціям ефективно виконувати завдання в умовах невизначеності та швидкої зміни бізнес середовища, а також управляти ресурсами для досягнення стратегічних ринкових цілей.

Розглянемо стратегію ефективного втручання, здійснюваного консультантом на підприємстві, яке перебуває у процесі реалізації інноваційного проекту. Стратегічне втручання визначається кількома постулатами, тобто основними умовами врегулювання конфлікту. Ці постулати будемо розглядати як своєрідні пункти, де повинні визначатися і прийматися істотні рішення.

«Враховуючи аналітичний огляд методів управління конфліктами, важливо зосередити увагу на постійній оцінці та адаптації цих підходів до змінюваних умов робочого середовища. Оцінка ефективності різних методів допомагає визначити, які з них найкраще працюють у конкретній організаційній культурі та які можуть потребувати доопрацювання чи заміни. Ключовим аспектом аналізу є здатність методів не лише розв'язувати поточні конфлікти, але й впливати на довготривалу стратегію організації. Наприклад, систематичне застосування медіації може сприяти розвитку більш колаборативної культури, де співробітники звикнуть до вирішення конфліктів через діалог і співпрацю. Це, у свою чергу, може зменшити частоту та інтенсивність майбутніх конфліктів» [16, с. 28-30].

Для оцінки ефективності управління конфліктами на підприємстві застосовується комплексний аналітичний підхід, який об'єднує кілька критичних аспектів та методологій дослідження:

Основні показники ефективності включають:

- 1) вплив на робочу атмосферу: вимірювання змін у внутрішньому кліматі компанії, визначаючи, як конфлікти впливають на моральний стан колективу;
- 2) скорочення випадків повторення конфліктів: аналіз, чи зменшується повторність схожих конфліктів у результаті застосованих заходів;
- 3) економічні наслідки конфліктів: визначення фінансових втрат або збитків, спричинених конфліктними ситуаціями;
- 4) швидкість вирішення конфліктів: відстеження часу, необхідного для вирішення конфліктних ситуацій, та ефективності прийнятих рішень.

Методи збору даних охоплюють:

1) аналіз внутрішньої кореспонденції та звітів: вивчення документальних даних про конфлікти та їхній розвиток;

2) оцінка ефекту втручань через контрольні списки: використання спеціалізованих інструментів для оцінювання перед та після застосування стратегій управління конфліктами;

3) проведення структурованих дебатів між залученими сторонами: формулювання колективного розуміння та розробки рішень;

4) використання бенчмаркінгу: порівняння показників з аналогічними компаніями у галузі для визначення стандартів ефективності [1, с.134-138].

Кількісний аналіз включає статистичну обробку даних, вимірювання частоти, тривалості та впливу конфліктів, а також порівняння показників до і після впровадження стратегій. Квалітативний аналіз здійснюється через контентаналіз текстових відповідей з опитувань та інтерв'ю для виявлення основних тем та мотивів конфліктів.

Комплексний підхід до управління конфліктами включає використання технологічних рішень, таких як платформи для анонімного зворотного зв'язку, та регулярне навчання співробітників ефективним методам комунікації. Ці заходи дозволяють виявляти та вирішувати конфлікти на ранніх стадіях, запобігаючи їх загостренню. Розробка чітких політик та процедур для вирішення конфліктів є критично важливою для забезпечення зрозумілих кроків, які необхідно вжити у разі виникнення конфліктних ситуацій. Регулярний моніторинг та аналіз результатів впроваджених заходів дозволяє вчасно вносити необхідні корективи та покращення. Отже, розробка ефективної стратегії управління конфліктами, яка включає аналітичний огляд та адаптацію до конкретних умов, може допомогти підприємствам не тільки вирішувати поточні конфлікти, але й знижувати їх виникнення в майбутньому, сприяючи створенню здорового та продуктивного робочого середовища.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління конфліктами на підприємстві

Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами на підприємстві базується на системі законодавчих актів, що регулюють трудові, соціальні, правові та управлінські відносини між працівниками, керівництвом і профспілковими організаціями. Основу становить Конституція України, яка гарантує права громадян на працю, свободу об'єднання у профспілки та захист від дискримінації.

Конституція України (ст. 43–45) гарантує право на працю, на належні, безпечні й здорові умови праці, а також на захист своїх прав через об'єднання у професійні спілки. Ці положення створюють основу для реалізації механізмів вирішення конфліктів, що виникають у трудовій сфері.

Ключовим документом є Кодекс законів про працю України (КЗпП). У ньому передбачено:

- Порядок укладання, зміни та припинення трудових договорів;
- Правила врегулювання індивідуальних трудових спорів через комісії з трудових спорів (КТС) (ст. 221–232);
- Захист працівника від незаконного звільнення, дискримінації, порушення трудових прав;
- Обов'язки роботодавця щодо дотримання умов праці, оплати, відпочинку, охорони праці.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає поняття колективного трудового конфлікту як розбіжності між працівниками (трудовим колективом) і роботодавцем з питань зміни умов праці, укладення чи виконання колективного договору, прав представницьких органів тощо.

Цей Закон передбачає механізми вирішення конфліктів:

- Примирна комісія — паритетний орган, що шукає компромісні рішення;

- Незалежний посередник — залучення фахівця, який допомагає сторонам досягти згоди;
- Трудовий арбітраж — орган, що виносить обов'язкове до виконання рішення.

Закон «Про соціальний діалог в Україні» гарантує участь сторін соціального партнерства (роботодавців, працівників і держави) в обговоренні важливих питань трудових відносин. Закон визначає поняття соціального діалогу, його рівні (національний, галузевий, територіальний), принципи, а також механізми досягнення домовленостей у разі виникнення конфліктів.

Інші нормативні документи:

- Закон «Про професійні спілки» — передбачає право профспілок на участь у розв'язанні трудових конфліктів;
- Закон «Про колективні договори і угоди» — визначає можливість регламентування процедур врегулювання конфліктів у колективних договорах.

Окрім базових законів, регулятивне поле охоплює велику кількість підзаконних актів, методичних рекомендацій та інструкцій, які деталізують процедури вирішення конфліктів.

Приклади таких документів:

- Типове положення про комісію з трудових спорів (затверджене постановою Кабінету Міністрів України) — визначає порядок формування, повноваження та процедуру роботи КТС.
- Методичні рекомендації з ведення колективних переговорів, видані Мінсоцполітики — містять поетапний алгоритм дій для уникнення конфліктів у процесі укладення колективних договорів.
- Інструкції з охорони праці та безпеки, які мають велике значення у профілактиці конфліктів, пов'язаних з умовами праці, небезпечними ситуаціями на виробництві.
- Нормативні акти з питань дискримінації, мобінгу (цькування на роботі) — наприклад, Рекомендації Ради Європи, що можуть впроваджуватись на рівні внутрішньої політики підприємства.

Також слід згадати практику міжнародних правових актів, зокрема:

- Конвенції МОП (Міжнародної організації праці) №87, №98, №154 щодо права на об'єднання, ведення колективних переговорів і врегулювання конфліктів.

Кожне підприємство має можливість розробити локальну нормативну базу, яка враховує особливості діяльності, кількість персоналу, тип управлінської структури.

До внутрішніх регламентів належать:

- Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) — фіксують режим роботи, порядок надання відпусток, правила поведінки, підстави дисциплінарної відповідальності. Порухення цих правил часто є джерелом конфліктів.
- Колективний договір — містить положення щодо участі профспілок у вирішенні конфліктів, строків та процедур примирення.
- Кодекс етики або корпоративної поведінки — документ, що визначає моральні норми, правила міжособистісної взаємодії, регламентує ситуації дискримінації, мобінгу тощо.
- Положення про комісію з вирішення конфліктних ситуацій — формується у великих компаніях як спеціалізований орган з попередження та розгляду скарг.

У міжнародних компаніях діє внутрішній "Омбудсмен", як незалежна особа для об'єктивного розгляду конфліктних питань — це ефективна альтернатива КТС.

Окрім внутрішніх документів, у практиці врегулювання конфліктів велику роль відіграють державні інституції, які мають контрольні, наглядові та медіаційні функції:

Державна служба України з питань праці

- Проводить інспекційні перевірки, зокрема за скаргами працівників;
- Виносить приписи щодо усунення порушень;

- Має право залучати роботодавця до адміністративної відповідальності у разі порушення прав працівників (ст. 265 КЗпП передбачає значні штрафи).

Національна служба посередництва і примирення

- Спеціалізований державний орган, що діє при Кабміні, створений для сприяння врегулюванню колективних трудових спорів;
- Реєструє конфлікти, веде бази даних про трудові спори, надає посередників, створює трудові арбітражі;
- Займається моніторингом соціальної напруги в регіонах.

Судові органи

- Вирішують як індивідуальні трудові спори (наприклад, поновлення на роботі), так і колективні конфлікти, коли інші методи вичерпані;
- Практика адміністративного судочинства свідчить про зростання позовів, пов'язаних із неправомірним скороченням або невиплатою зарплати.

У 2023 році, за даними Національної служби посередництва і примирення, було зафіксовано понад 90 колективних трудових конфліктів, 60% з яких були успішно врегульовані на стадії примирної комісії.

Успішне врегулювання конфліктів на підприємстві можливе лише за умови поєднання зовнішнього законодавчого регулювання з внутрішньою політикою підприємства. Внутрішні документи — такі як колективний договір, правила внутрішнього розпорядку, кодекси етики — не лише конкретизують норми загального права, а й створюють корпоративну культуру взаємоповаги та відповідальності. Впровадження медіації, антиконфліктних політик, механізмів анонімного звернення та HR-комплаєнсу істотно знижує соціальну напругу, запобігає ескалації конфліктів та зміцнює довіру всередині колективу.

Висновки до розділу 1

1. Конфлікт — це складне соціально-психологічне явище, що виникає внаслідок суперечностей між індивідами або групами людей, які мають несумісні цілі, інтереси, потреби, погляди чи цінності. У сфері організаційної діяльності конфлікти є невід’ємною частиною робочих процесів, оскільки колективна робота передбачає взаємодію людей з різним досвідом, характером, переконаннями та стилями поведінки. Конфлікт, у цьому контексті, не завжди є деструктивним — він може виконувати як руйнівну, так і конструктивну функцію, сприяючи виявленню проблем та пошуку нових рішень.

Сторонами конфлікту можуть бути як окремі працівники (міжособистісний конфлікт), так і цілі відділи, групи, організації. Часто конфлікти виникають у результаті погано організованої комунікації, нечітко визначених повноважень, неефективного розподілу обов’язків, надмірного навантаження або відсутності визнання досягнень співробітників. Додатковими факторами можуть бути індивідуальні психологічні особливості працівників, стиль управління керівника, а також загальна морально-психологічна атмосфера в колективі.

2. Конфлікти мають складну структуру. Вони включають предмет (те, що є джерелом суперечки), об’єкт (на кого або що спрямована боротьба), суб’єктів (безпосередніх учасників), інцидент (подію, що загострює ситуацію), конфліктну ситуацію (сукупність умов, які спричиняють конфлікт) і динаміку розвитку (зміни конфлікту в часі). За характером перебігу конфлікти можуть бути відкритими (явно вираженими) або прихованими (латентними), короткочасними чи тривалими, а за результатами — конструктивними або деструктивними.

3. Наявність системи управління конфліктами в організації може забезпечити функціонування організації без конфліктів, що сприятиме її ефективній діяльності. Створення ефективної системи управління конфліктами в організації має бути на порядку денному всіх керівників організацій незалежно від сфери діяльності та форми власності.

Управління конфліктами є ключовою функцією сучасного менеджменту. Воно включає не лише вирішення вже існуючих конфліктів, а й запобігання їх виникненню. До ефективних методів управління належать створення механізмів зворотного зв'язку, впровадження корпоративних стандартів етики, проведення регулярних тренінгів з розвитку комунікативних навичок, впровадження внутрішньої медіації. Важливо, щоб керівництво було готове не лише реагувати на конфлікти, а й аналізувати їх причини, оцінювати ризики й упроваджувати системні зміни.

4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління конфліктами на підприємстві ґрунтується на Конституції України, Кодексі законів про працю, законах про соціальний діалог, колективні договори та профспілки. Воно регламентує порядок вирішення трудових спорів, захист прав працівників і взаємодію між сторонами конфлікту, а також доповнюється внутрішніми документами підприємства (правила внутрішнього розпорядку, колективні договори, кодекси етики), що формують корпоративну культуру запобігання конфліктам.

Таким чином, конфлікт — це не лише загроза, а й ресурс для зростання. За правильного підходу він може стати точкою розвитку, сприяти підвищенню ефективності, згуртуванню команди та зміцненню внутрішньої стабільності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АТ «УКРПОШТА» ТА НАПРЯМИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта», — це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави стосовно підприємства здійснює Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. АТ «Укрпошта» є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого у 1993 році. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі акціонерного товариства відповідно до законодавства України.

Місією АТ «Укрпошта» є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами. Метою діяльності АТ «Укрпошта» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на АТ «Укрпошта» низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

АТ «Укрпошта», як національний поштовий оператор, представляє у Всесвітньому поштовому союзі Україну, що є членом ВПС із 1947 р.

АТ «Укрпошта» має довгу історію, що налічує десятки років. Компанія була створена ще в радянський період і продовжила свою діяльність впродовж незалежності України. Підприємство «Укрпошта» створено у 1947 р. та реорганізовано в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» 2 лютого 1994 р. У вересні 1998 р. була створена важлива державна структура – Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта», яка виникла внаслідок реформування галузі зв'язку та поділу на поштовий та

електрозв'язок. На той час, до складу цієї структури входило імпозантне число поштових підрозділів: 26 поштамтів, 54 міських та 483 районні вузли поштового зв'язку, 11875 сільських відділень, 98 пересувних відділень та 204 пункти поштового зв'язку.

Однак, вже за липень 1998 р. ця структура була піддана реорганізації, що спричинило створення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», яке стало наслідком рішучих перетворень у галузі зв'язку. Ця унікальна структура відзначалася великим масштабом та широким географічним охопленням, надаючи надійні та ефективні поштові послуги мільйонам жителів України.

З часом підприємство мало постійні зміни, проте у 2017 р. УДППЗ «Укрпошта» реорганізовано у публічне акціонерне товариство, а у 2018 р. тип публічного акціонерного товариства змінено з публічного на приватне. АТ «Укрпошта» відноситься до сфери управління Міністерства інфраструктури України, 100% акцій якого належить державі.

АТ «Укрпошта» – єдиний національний оператор поштового зв'язку України

Станом на 2023 рік мережа охоплює 100% території України (понад 27 000 населених пунктів, крім тимчасово окупованих). Підприємство надає як поштові, логістичні, фінансові й торговельні послуги для приватних осіб так і для корпоративних клієнтів. АТ «Укрпошта» здійснює доставку пошти в більш ніж 200 країн світу. Варто також розглянути місію, візію та соновні цінності підприємства (рис. 2.1).

Унікальність АТ «Укрпошта» у особливому статусі як національного оператора у сфері поштового зв'язку, заснованим та збереженим за державою, представленою Міністерством інфраструктури України. Цей статус не лише підтверджує важливість ролі компанії в інфраструктурі країни, а й гарантує високі стандарти якості та надійності її послуг. Діяльність АТ «Укрпошта» має чітке законодавче підґрунтя, що регулюється Законом України «Про поштовий зв'язок», іншими національними законами, а також міжнародними нормативними актами Всесвітнього поштового союзу. Членство України в цьому

престижному міжнародному об'єднанні підкреслює важливість АТ "Укрпошта" на світовій поштової арені та забезпечує високі стандарти її діяльності згідно з міжнародними вимогами та нормами.

Такий особливий статус та правова база дозволяють АТ «Укрпошта» не лише ефективно функціонувати на внутрішньому ринку, а й успішно співпрацювати з міжнародними партнерами та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів як національних, так і міжнародних.

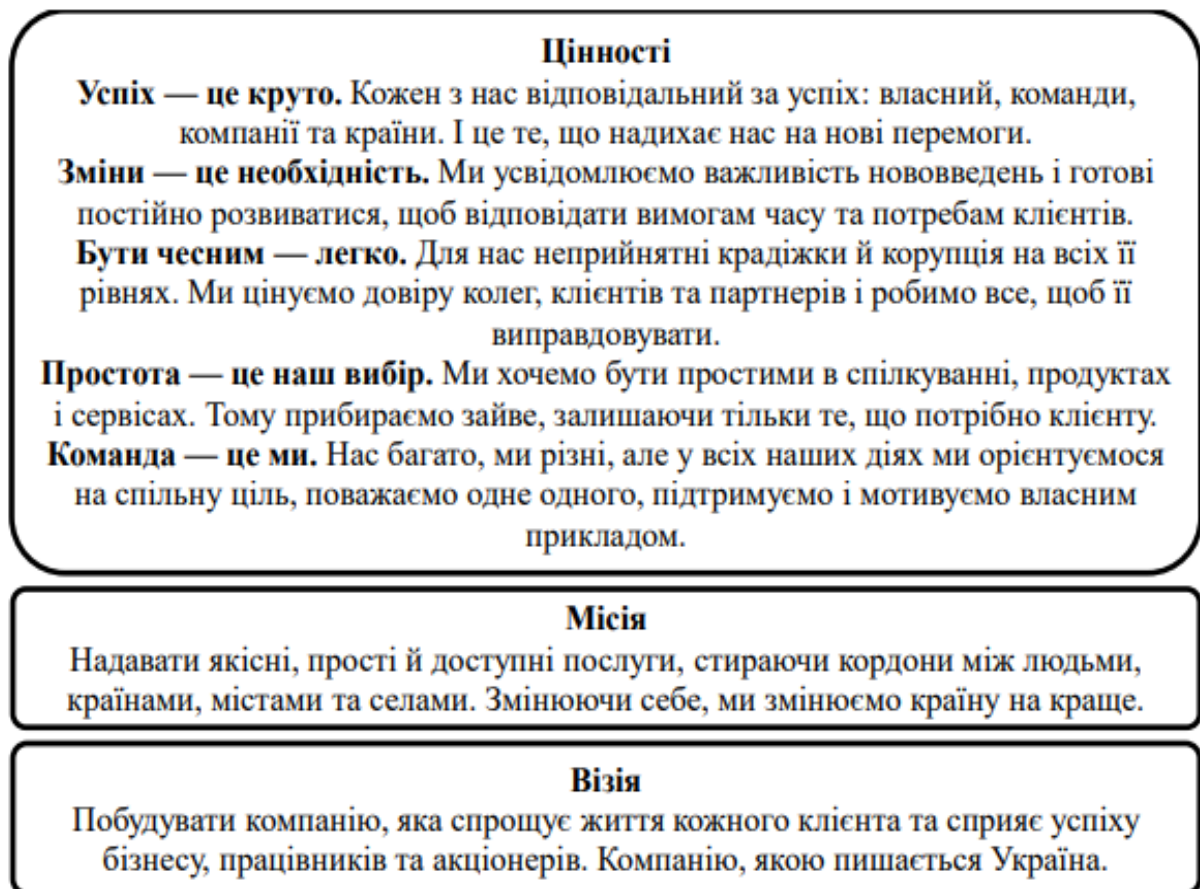


Рис. 2.1 Місія, візія та цінності АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

На сьогоднішній день Укрпошта представлена 24 регіональними філіями, Дирекцією оброблення та перевезення пошти і «Автотранспоштою». Ця компанія є однією з найбільших українських компаній, що нараховує майже 50 000 співробітників, які щодня виконують різноманітні завдання від прийому та сортування пошти до організації доставки та надання допомоги клієнтам.

Структура Укрпошти побудована за функціональними напрямками, що сприяє досягненню стратегічної мети – отримання прибутку через надання послуг поштового зв'язку. Організаційна модель має дворівневу систему ієрархії:

I рівень – апарат управління АТ «Укрпошта», розташований за місцезнаходженням юридичної особи;

II рівень – філія – відокремлений структурний підрозділ, розташований поза межами знаходження юридичної особи, що здійснює частину функцій юридичної особи.

Організаційна структура АТ «Укрпошта» наведена на (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Компанія постійно працює над розвитком своєї діяльності та модернізацією послуг, щоб відповідати вимогам сучасного ринку та задовольняти потреби клієнтів. Крім цього варто розглянути управлінську структуру підприємства (рис. 2.3)



Рис. 2.3 Структура управління АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Розглянувши історію розвитку підприємства, його сучасні бачення щодо розвитку, структуру тощо варто відзначити, що загалом компанія п'ятдесяти різних типів послуг для населення України, тому важливо також визначити ключові функції (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Функції АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

АТ «Укрпошта» також активно бере участь у різних програмах соціальної відповідальності та розвитку громади, сприяючи розвитку культури, освіти та інших сфер. Отже, було проведено загальну характеристику діяльності підприємства, на основі чого було виокремлено ключові етапи розвитку, розглянуто структуру управління тощо. Надалі доречно провести більш змістовний аналіз фінансово-економічної діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта»

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є ключовим етапом аналітичного дослідження, що дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності, виявити сильні та слабкі сторони фінансової політики, а також обґрунтувати подальші управлінські рішення. З огляду на динамічність економічного середовища, така оцінка є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Основною метою діагностики є комплексний аналіз фінансових показників, що відображають поточний стан підприємства, зокрема: прибутковість, ліквідність, платоспроможність, ділову активність і рентабельність. У процесі аналізу використовуються як абсолютні, так і відносні показники, що дає змогу об'єктивно оцінити фінансову динаміку та виявити внутрішні резерви підвищення ефективності.

Для об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану АТ «Укрпошта» доцільним є проведення комплексного аналізу ключових показників діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку, оцінити ефективність використання ресурсів, структуру та обсяги майна, а також визначити основні джерела його формування. Особливу увагу приділено вивченню фінансових результатів, сформованих у процесі господарської діяльності, а також оцінці динаміки показників, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність та прибутковість підприємства

впродовж аналізованого періоду. Розрахунки здійснено на основі відкритої фінансової звітності за 2022–2024 роки, що дозволяє забезпечити достовірність і практичну значущість проведеного дослідження.

Розглянемо основні економічні показники діяльності АТ «Укрпошта» за 2022-2024 роки (таб. 2.1.).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності АТ «Укрпошта»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	10323419	11581111	12978008	2654589	25,71
2	Валовий прибуток, тис.грн.	396561	924583	1438473	1041912	262,73
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1258089	-796361	-41320	1216769	-96,71
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	10093158,5	10460818	11520926	1427767,5	14,14
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	4389464	4637737,5	5040323	650859	14,82
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	3850929	3956004	4182426,5	331497,5	8,61
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	5628963,5	5755901,5	6422368,5	793405	14,09
8	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	2048844,5	1021619,5	416837	-1632007,5	-79,65
9	Середньооблікова чисельність працівників, ос	53432	34751	31739	-21693	-40,59
10	Фондовіддача	2,68	2,92	3,1	0,42	15,67
11	Фондомісткість	0,37	0,34	0,32	-0,05	-13,51
12	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	72,07	113,83	131,77	59,7	82,83
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,83	2,92	2,02	0,19	10,38
14	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	179,21	333,25	408,89	229,68	128,16
15	Середньрічна заробітна плата одного працівника, тис.грн.	94,95	171,93	200,92	105,97	111,6

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Відповідно до даних табл. 2.1 протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стрімке зростання ключових економічних показників, яке поєднується з масштабною внутрішньою трансформацією. Показники ефективності праці, використання фондів та продуктивності свідчать про

системні структурні зміни, але водночас і про високу чутливість компанії до зовнішнього боргового фінансування.

Чистий дохід від реалізації зріс з 10 323 419 тис. грн у 2022 році до 12 978 008 тис. грн у 2024 році (+2 654 589 тис. грн або +25,71%). Такий приріст є свідченням активної ринкової експансії компанії, розширення спектру послуг або перегляду тарифної політики. Варто зазначити, що темпи зростання доходу значно перевищують темпи інфляції в Україні за цей період, що дозволяє стверджувати про реальне збільшення обсягів діяльності.

Валовий прибуток зріс у понад 3,6 рази — з 396 561 тис. грн до 1 438 473 тис. грн (+1 041 912 тис. грн або +262,73%). Це вказує на зростання валової маржі та ефективності виробництва або логістики. Також, це може бути наслідком стриманішого зростання собівартості порівняно з доходами, що підтверджено даними таблиці 2.3.

Чистий фінансовий результат також зазнав позитивної трансформації: якщо в 2022 році компанія мала збиток у розмірі 1 258 089 тис. грн, то у 2024 році він скоротився до 41 320 тис. грн. Це поліпшення на 1 216 769 тис. грн або 96,71% означає фактичний вихід із фінансової ями та наближення до беззбиткової моделі діяльності.

Середньорічна вартість активів збільшилась з 10 093 158,5 тис. грн до 11 520 926 тис. грн (+1 427 767,5 тис. грн або +14,14%). Це вказує на нарощування ресурсної бази підприємства, зокрема основних фондів та оборотних коштів. Необоротні активи зросли на 650 859 тис. грн (+14,82%), з 4 389 464 тис. грн до 5 040 323 тис. грн, що свідчить про продовження модернізації інфраструктури або розширення логістичних центрів.

Основні засоби окремо зросли з 3 850 929 тис. грн до 4 182 426,5 тис. грн (+331 497,5 тис. грн або 8,61%). Це може бути наслідком оновлення автопарку, логістичного обладнання або будівництва нових об'єктів.

Оборотні активи зросли з 5 628 963,5 тис. грн до 6 422 368,5 тис. грн (+793 405 тис. грн або 14,09%). У динаміці це зростання є достатнім для підтримання платоспроможності, але варто врахувати, що в структурі оборотних активів

значну частку займає дебіторська заборгованість.

Середньорічна вартість власного капіталу знизилась катастрофічно — з 2 048 844,5 тис. грн до 416 837 тис. грн (-1 632 007,5 тис. грн або -79,65%). Це ключовий ризик, що свідчить про повне знецінення капіталу внаслідок хронічних збитків у попередні періоди.

Фондовіддача зросла з 2,68 до 3,10 (+0,42 або +15,67%), що означає, що кожна одиниця основних фондів у 2024 році генерувала більше виручки, ніж раніше. Водночас фондомісткість знизилась з 0,37 до 0,32 (-13,51%), що додатково підтверджує підвищення капіталовіддачі.

Фондоозброєність працівників зросла з 72,07 тис. грн/особу до 131,77 тис. грн/особу (+59,7 тис. грн або +82,83%), що є ознакою технічного оновлення робочих місць або масового скорочення штату при стабільному фонді. Це супроводжується зростанням продуктивності праці з 179,21 тис. грн/особу до 408,89 тис. грн/особу (+229,68 тис. грн або +128,16%).

Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла з 94,95 тис. грн до 200,92 тис. грн (+105,97 тис. грн або +111,6%). Це є свідченням як інфляційного тиску, так і підвищення вимог до кваліфікації персоналу в умовах оптимізації чисельності.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів незначно зріс — з 1,83 до 2,02 (+0,19 або +10,38%), що свідчить про невелике покращення швидкості обігу активів, які забезпечують короткострокову діяльність. Це підтверджує зростання ефективності управління оборотними коштами.

Характеристика майна АТ «Укрпошта» та джерела його формування наведено у табл. 2.2.

З табл. 2.2 видно, що за період 2022–2024 років демонструє збільшення загального обсягу активів з 9 418 683 тис. грн у 2022 році до 11 538 899 тис. грн у 2024 році, тобто приріст становив 2 120 216 тис. грн або 22,5%. Це зростання є помірним, але системним, і вказує на певне розширення операційної бази підприємства.

Характеристика майна АТ «Укрпошта» та джерел його формування

Показник	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р..		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	4451622	47,26	4823853	41,93	5256793	45,55	805171	18,08	-1,7
в т.ч. основні засоби	3870901	86,95	4041107	35,13	4323746	37,47	452845	11,69	-49,47
2. Оборотні активи	4893242	51,95	6618561	57,53	6226176	53,95	1332934	27,24	2,01
в т.ч. запаси	564624	11,54	455388	3,95	473800	4,15	-90824	-16,08	-7,43
дебіторська заборгованість	542525	11,09	853241	7,41	1046449	9,06	503924	92,88	-2,02
грошові кошти	3132038	64,01	5233842	45,49	4544101	39,38	1412063	45,08	-24,62
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	73819	0,78	60539	0,52	55930	0,48	-17889	-24,23	-0,29
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	1419800	15,07	623439	5,41	210235	1,82	-1209565	-85,19	-13,24
в т.ч. зареєстрований капітал	6518597	459,12	6518597	56,66	6518597	56,49	0	0	-402,62
нерозподілений прибуток	155241	10,93	641120	5,57	1054324	9,13	899083	579,15	-1,79
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1129326	11,99	1246310	10,83	1376002	11,92	246676	21,84	-0,06
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6869557	72,94	9633204	83,74	9952662	86,25	3083105	44,88	13,31
БАЛАНС:	9418683	100	11502953	100	11538899	100	2120216	22,51	0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Необоротні активи зросли з 4 451 622 тис. грн до 5 256 793 тис. грн (збільшення на 805 171 тис. грн або 18,08%). Питома вага цього блоку в загальних активах зросла не суттєво — з 47,26% до 45,55%, що вказує на відносну стабільність структури. Найбільше значення в необоротних активах мають основні засоби: вони зросли з 3 870 901 тис. грн до 4 323 746 тис. грн (+452 845 тис. грн або 11,69%). Водночас їх частка у складі необоротних активів зменшилася, що може свідчити про нарощення інших компонентів — зокрема, нематеріальних активів, капітальних інвестицій чи орендних прав.

Оборотні активи зросли з 4 893 242 тис. грн у 2022 році до 6 226 176 тис. грн у 2024 році, тобто на 1 332 934 тис. грн (27,24%). Найбільше зростання продемонстрували грошові кошти — з 3 132 038 тис. грн до 4 544 101 тис. грн (+1 412 063 тис. грн або 45,08%). Це значне нарощення ліквідності, ймовірно, стало результатом залучення зовнішніх коштів (позик або бюджетного фінансування), а також стриманішого фінансування витрат.

Запаси навпаки скоротились з 564 624 тис. грн до 473 800 тис. грн (зменшення на 90 824 тис. грн або 16,08%), що свідчить або про зменшення обсягів товарних залишків, або про оптимізацію логістичних ланцюгів. Дебіторська заборгованість зросла на 503 924 тис. грн (із 542 525 тис. грн до 1 046 449 тис. грн), тобто майже вдвічі (+92,88%). Такий ріст може вказувати на проблеми з поверненням коштів від клієнтів або на загострення термінів розрахунків.

У пасивах спостерігається стрімке скорочення власного капіталу — з 1 419 800 тис. грн до 210 235 тис. грн, тобто на 1 209 565 тис. грн (зниження на 85,19%). Це критичне падіння відбулося попри те, що нерозподілений прибуток, навпаки, зріс з 155 241 тис. грн до 1 054 324 тис. грн (+899 083 тис. грн або 579,15%). Така ситуація може свідчити про фінансову реструктуризацію або капіталізацію збитків попередніх років, що вичерпала резерви власного капіталу.

Довгострокові зобов'язання зросли помірно — з 1 129 326 тис. грн до 1 376 002 тис. грн (+246 676 тис. грн або 21,84%). Це розширює кредитне навантаження, однак при адекватному використанні ресурсів може вказувати на інвестиційну активність.

Поточні зобов'язання виросли з 6 869 557 тис. грн до 9 952 662 тис. грн (+3 083 105 тис. грн або +44,88%). Їх частка у структурі пасивів збільшилась до критичного рівня - 86,25% від загального обсягу. Це означає, що підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок короткострокових джерел, що створює суттєві ризики ліквідності й підвищує чутливість до змін у ринку запозичень.

Подальшим етапом аналізу фінансового стану АТ «Укрпошта» є вивчення механізму формування фінансових результатів, що становить важливу складову оцінки загальної ефективності діяльності підприємства. (табл. 2.3).

Показники фінансових результатів діяльності АТ «Укрпошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10323419	11581111	12978008	2654589	25,71
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9926858	10656528	11539535	1612677	16,245
Валовий: прибуток (збиток)	396561	924583	1438473	1041912	262,73
Інші операційні доходи	179762	305082	394248	214486	119,31
Адміністративні витрати	1148387	1429681	1630437	482050	41,97
Витрати на збут	207900	281252	287424	79524	38,25
Інші операційні витрати	411903	379726	317704	-94199	-22,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-1191867	-860994	-402844	789023	-66,2
Фінансові витрати	115054	177920	206993	91939	79,91
Інші витрати	493072	151881	87920	-405152	-82,16
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-1533162	-964280	-492055	-1041107	-67,90
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-1258089	-796361	-413204	-844885	-67,15

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Фінансова динаміка АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки демонструє трансформаційний період від глибоко збиткової діяльності до поступового виходу на майже беззбитковий операційний результат.

Починаючи з чистого доходу від реалізації продукції, підприємство наростило цей показник з 10 323 419 тис. грн у 2022 році до 12 978 008 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 2 654 589 тис. грн або 25,71%. Такий ріст є сильним позитивним сигналом і може свідчити про зростання обсягу реалізованих послуг, поліпшення логістичних рішень, цифровізацію, а також вплив інфляційного перегляду тарифів.

Водночас собівартість реалізованої продукції також зросла — з 9 926 858 тис. грн до 11 539 535 тис. грн (+1 612 677 тис. грн або 16,25%). Проте темпи зростання собівартості є суттєво нижчими, ніж темпи росту доходу, що позитивно вплинуло на валовий прибуток: він зріс з 396 561 тис. грн до 1 438 473 тис. грн — тобто майже у 3,6 рази (+1 041 912 тис. грн або +262,73%). Це свідчить про підвищення маржинальності основної операційної діяльності.

Інші операційні доходи зросли вдвічі — з 179 762 тис. грн до 394 248 тис. грн, тобто на 214 486 тис. грн (+119,31%). Це може бути пов'язано з отриманням додаткових доходів від здачі майна в оренду, реалізації непрофільних активів, субсидій або дотацій.

Адміністративні витрати демонструють стабільне зростання — з 1 148 387 тис. грн до 1 630 437 тис. грн (+482 050 тис. грн або 41,97%). Показник витрат на збут також зріс — з 207 900 тис. грн до 287 424 тис. грн (+38,25%). Сукупно це означає, що підприємство активно інвестує в управлінський та комерційний персонал, логістику, ІТ, рекламу, проте темпи витрат дещо стриманіші за приріст доходів, що підтримує загальну ефективність.

Цікавим є зниження інших операційних витрат — з 411 903 тис. грн до 317 704 тис. грн (-22,86%). Це позитивний сигнал, який свідчить про успішну оптимізацію допоміжних процесів, зменшення судових витрат, резервів або штрафів.

Як наслідок, операційний результат покращився з -1 191 867 тис. грн до -402 844 тис. грн, тобто на 789 023 тис. грн або 66,2%. Хоча показник ще залишається від'ємним, темпи покращення вражаючі. Це означає, що підприємство рухається до операційної беззбитковості, а за сприятливих умов у 2025 році може вийти на операційний прибуток.

Фінансові витрати зросли з 115 054 тис. грн до 206 993 тис. грн, тобто на 91 939 тис. грн (+79,91%). Це — ознака зростання боргового навантаження, зокрема за рахунок короткострокових кредитів або обслуговування довгострокових позик. Таке зростання є ризиковим у контексті ліквідності, адже компанія ще не вийшла на стабільний прибуток.

Натомість інші витрати скоротилися дуже суттєво — з 493 072 тис. грн до 87 920 тис. грн (-405 152 тис. грн або -82,16%). Це може бути результатом завершення періоду списань, припинення одноразових витрат чи реструктуризації непрофільних статей.

У підсумку фінансовий результат до оподаткування покращився з -1 533 162 тис. грн у 2022 році до -492 055 тис. грн у 2024 році (зменшення збитку на 1 041 107 тис. грн або 67,9%). Аналогічно, чистий фінансовий результат змінився з -1 258 089 тис. грн до -413 204 тис. грн (+844 885 тис. грн або 67,15%).

АТ «Укрпошта» демонструє послідовну тенденцію до оздоровлення фінансових результатів. Основні зусилля спрямовані на нарощення доходів, покращення маржинальності, оптимізацію операційних витрат і зменшення непродуктивних витрат. Проте підприємство ще не досягло операційного або чистого прибутку, що обмежує його можливості до капіталізації та самофінансування.

Водночас зростання фінансових витрат потребує уважного моніторингу, особливо з огляду на високу залежність від короткострокового капіталу. Позитивним є факт суттєвого зменшення інших витрат, що свідчить про очищення фінансової структури від непродуктивних статей.

Підприємству доцільно сфокусуватися на трьох ключових напрямках: повний вихід на операційний прибуток, зниження боргового навантаження та поступове відновлення власного капіталу.

Завершальним етапом аналізу фінансово-економічної діяльності АТ «Укрпошта» є дослідження комплексних показників, які дозволяють всебічно оцінити фінансовий стан підприємства та надати ґрунтовну характеристику його економічній стабільності й ефективності функціонування.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансового стану АТ «Укрпошта»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,71	0,68	0,62	-0,09	-12,67
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,54	0,45	-0,09	-16,66
3. Чистий оборотний капітал	-1976315	-3014643	-3726486	-1750171	88,55
4. Коефіцієнт автономії	0,15	0,05	0,02	-0,13	-86,66
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,18	0,06	0,02	-0,16	-88,88
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,62	0,63	-0,81	-0,19	30,64
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,02	1,11	1,12	0,1	9,8
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,04	11,33	31,13	26,09	517,65
9. Рентабельність (збитковість) господарської діяльності, %	-10,23	-6,24	-2,99	-7,24	-70,77
10. Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-61,40	-77,95	-99,12	-37,72	61,43
11. Рентабельність продукції, %	3,99	8,67	12,46	8,47	212,28

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Фінансові коефіцієнти АТ «Укрпошта» за 2022–2024 роки свідчать про глибоку трансформацію компанії, але одночасно й про її критичну вразливість за основними характеристиками стабільності, платоспроможності та капіталізації.

Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 0,71 у 2022 році до 0,62 у 2024 році (-0,09 або -12,67%). Значення нижче 1,0 є ознакою дефіциту оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Це вказує на високу залежність компанії від рефінансування або відстрочення кредиторської заборгованості. Нормативне значення для загальної ліквідності — 1,0–1,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути негайно погашені грошовими коштами, також знизився з 0,54 до 0,45. Це свідчить про суттєве зниження миттєвої платоспроможності. Нормативний рівень абсолютної ліквідності — не нижче 0,2–0,25, тож формально компанія його перевищує, проте динаміка викликає занепокоєння.

Чистий оборотний капітал залишався від'ємним упродовж усього періоду: з -1 976 315 тис. грн у 2022 році до -3 726 486 тис. грн у 2024 році. Погіршення становить 1 750 171 тис. грн, тобто приріст дефіциту майже на 89%. Це свідчить про посилення фінансової залежності від короткострокових джерел і відсутність внутрішніх резервів ліквідності.

Коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу у структурі джерел фінансування, знизився з 0,15 у 2022 році до критично низького рівня 0,02 у 2024 році. Це означає, що лише 2% активів профінансовано за рахунок власних коштів. Для довідки: нормативним вважається значення не нижче 0,5. Такий рівень автономії ставить компанію у повну залежність від кредиторів і державної підтримки.

Коефіцієнт фінансової стабільності має схожу тенденцію — зниження з 0,18 до 0,02 (-88,88%). Це означає, що структура капіталу компанії вкрай нестійка: майже весь баланс побудований на короткостроковій заборгованості, а не на капіталі або довгострокових зобов'язаннях. У разі зовнішніх шоків (наприклад, відсутності нових кредитів) підприємство може втратити платоспроможність.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами у 2024 році становив -0,81, тобто майже вся операційна діяльність фінансується не власним оборотним капіталом, а зобов'язаннями. Таке значення є неприйнятним для стабільної операційної діяльності. Більш того, динаміка зниження цього коефіцієнта з -0,62 у 2022 році поглиблює структурну проблему.

Коефіцієнт оборотності активів покращився з 1,02 до 1,12. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів: на кожен гривню активів у 2024 році припадало 1,12 грн доходу. Це зростання (+9,8%) є позитивним, але його варто розглядати в комплексі з низькою прибутковістю.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс з 5,04 до 31,13. Формально такий ріст є позитивним, але в реальності пояснюється скороченням власного капіталу до мінімального рівня, що штучно завищує показник. Фактично це свідчить про фінансову розбалансованість.

Рентабельність господарської діяльності, яка в 2022 році становила – 10,23%, покращилась у 2023 році до –6,24%, а в 2024 до – 2,99%. Така динаміка (-7,24) свідчить про поступове оздоровлення операційної діяльності та зменшення впливу постійних витрат на загальну фінансову модель.

Рентабельність власного капіталу має тривожну динаміку. У 2022 році вона становила –61,40%, у 2023 році ситуація погіршилась до –77,95%, а в 2024 — досягла критичного значення –99,12%. Така траєкторія не тільки відображає тривалий збитковий період, а й підкреслює проблему майже повного знецінення власного капіталу. За відсутності прибутку навіть помірний розмір збитку при мінімальному обсязі капіталу формує різко негативну рентабельність, що є неприйнятним для інвесторів, акціонерів та стратегічних партнерів.

Рентабельність продукції зросла з 3,99% у 2022 році до 12,46% у 2024 році (+8,47 п.п.), що є позитивною ознакою. Це зростання свідчить про підвищення ефективності виробництва або реалізації послуг, зменшення питомих витрат на одиницю продукції, ймовірно підвищення тарифів або зміщення фокусу на більш маржинальні напрямки діяльності. Це також підтверджує позитивну роботу в напрямі оптимізації бізнес-моделі на рівні продукту.

АТ «Укрпошта» перебуває у фазі поступового виходу з фінансової кризи.

За результатами 2024 року простежується значне покращення рентабельності, ефективності використання ресурсів і стабілізація доходів. Проте залишаються суттєві ризики, пов'язані з критично низькою ліквідністю, надмірною залежністю від короткострокових зобов'язань і майже повною втратою власного капіталу. Підприємству необхідно терміново зміцнити капіталову базу, переглянути боргову політику та забезпечити відновлення платоспроможності.

2.3. Оцінка системи управління конфліктами АТ «Укрпошта»

Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» та управлінських процесів, зокрема, свідчить про достатньо високу ефективність роботи підприємства, про наявність перспективи до кращого розвитку, про можливість зростання його конкурентоспроможності на даному ринку.

Кадрова політика АТ «Укрпошта» загалом спрямована на прозорий менеджмент управління, на встановлення комунікаційних та виробничих зв'язків, які б мінімізували потенційні можливості виникнення конфліктів.

В АТ «Укрпошта» приділяється значна увага проблемам конфліктів, але постає питання знайти основні лінії виникнення конфліктів. Виникає необхідність дослідити саму систему управління конфліктними ситуаціями в АТ «Укрпошта», зосередивши увагу на слабких та сильних її сторонах з метою визначення шляхів удосконалення.

В АТ «Укрпошта» наразі відсутній хоч якийсь стратегічний чи перспективний план, який би окреслював проблеми управління в умовах виникаючих конфліктів. Але система управління конфліктними ситуаціями як менеджерська задача, на підприємстві діє у вигляді Положення відділу кадрів «Укрпошта» [31]. Наша задача дослідити її та визначити шляхи удосконалення.

Наше дослідження засноване на методах спостереження та опитування керівників та спеціалістів. Опитавши спеціалістів кадрового відділу та чотирьох керівників функціональних підрозділів на предмет домінуючих типів конфліктів в підприємстві, ми отримали наступні дані (табл. 2.5):

Типи конфліктів в АТ «Укрпошта» (за результатами опитування), 2022-2024 рр.

Тип конфлікту	Основні причини	Частка, %	Рейтинг
Внутрішньоособовий	недоліки у системі делегування повноважень, відмінності стилів керівництва в підрозділах підприємства, конфлікт інтересів	15,0	IV
Міжособовий	розподілі повноважень, робіт, завдань, ресурсів, пільг, винагород, повноважень персоналу; через відмінності в характері, ставленні до праці, психологічній сумісності персоналу, їх знань, кваліфікації, кругозору, інтересів	40,0	I
Між особою та групою	не співпадіння норм групової поведінки та індивідуальної поведінки, між поглядами або звичками людей; невиконання / перевиконання обов'язків, недотримання етичних норм ділової поведінки	18,5	III
Міжгруповий	не співпадіння цілей та завдань різних груп (формальних / неформальних)	26,5	II

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Усереднені дані опитування свідчать про те, що в 2022-2024 р. в колективі досліджуваного підприємства переважали міжособові та міжгрупові конфлікти (40,0 та 26,5 % відповідно). Але конфлікти внутрішньоособові та між особою та групою також мали місце.

В особливу групу для АТ «Укрпошта» менеджери виділяють конфлікт інтересів. Це тема, яка знаходиться на межі зі сферою права, але залишається задачею менеджерів в першу черги з точки зору організації прозорої роботи підприємства, умілого управлінського регулювання, організації упереджувальних дій щодо виникнення такого виду конфліктів.

Реальний конфлікт інтересів виникає за умови, коли приватні інтереси стають прерогативою перед службовими повноваженнями.

Виявленням конфліктів виникаючих в умовах діяльності АТ «Укрпошта» займаються насамперед працівники відділів кадрів всіх структурних підрозділів підприємства за своєю функціональною структурою.

Наявність в підприємстві дисфункціональних та функціональних

конфліктів (з позицій сприйняття керівниками), проаналізуємо за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз видів конфліктів за ознакою результатів в АТ «Укрпошта»
за 2022-2024 рр.

Дисфункціональний конфлікт	Конструктивний конфлікт
Перешкоджає ефективній спільній діяльності	Сприяє вирішенню проблеми
«Розводить» по різні боки індивіда та групу	Формує почуття причетності
Не сприяє виконанню завдання	Сприяє зростанню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Усуває «синдром покірності», конформізм
Створює атмосферу підозри та недовіри	Сприяє виявленню проблем в підприємстві, в т. ч. управлінських
Поглиблює суперечку	Джерело змін
Знижує дисципліну	Розглядає проблеми через спільне зіставлення
35,0%	65,0 %

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, позитивним є переважання конструктивних конфліктів в підприємстві (65,0 %), але негативним є наявність дисфункціональних конфліктів (35,0 %). До речі, останні переважно пов'язані з міжособистісними відносинами всередині групи – міжособова неприязнь, ведуть до збільшення конфліктів ситуацій та не сприяють взаємному розумінню, як наслідок, перешкоджають ефективному виконанню завдань.

До респондентної групи ми залучили 11 працівників (всього 16 осіб опитаних). Перед ними ми поставили завдання: визначити основні причини конфліктів в їх підрозділі (табл. 2.13). При цьому респонденти не обмежувалися у виборів, тому сума виборів не має дорівнювати 100 %.

Основні причини конфліктів в АТ «Укрпошта», 2022-2024 рр.

Причина	Частка, %	Рейтинг
Відмінність цілей (виробничих та особистісних)	15,0	VIII
Розподіл ресурсів (обмеженість ресурсів та потреба в них зазвичай не співпадають)	68,0	II
Різниця у досвіді, кваліфікації	30,0	V
Відмінності у манерах поведінки	25,0	VII
Різка зміна умов, подій	54,0	IV
Відмінності в цінностях, уявленнях	28,0	VI
Взаємозалежність у діяльності, досягненні результату	78,0	I
Неефективні комунікації (відсутність, неточність інформації)	59,0	III

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, основними причинами конфліктів, на думку опитаних, в підприємстві були наступні: взаємозалежність працівників у діяльності та досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %), неефективні комунікації в середині підприємства чи групи (59,0 %). Отже, головними є управлінські проблеми: комунікацій та делегування повноважень, розподілу ресурсів, залежно від поставлений цілей та встановлених пріоритетів тощо. Особистісні фактори, як то відмінності у кваліфікації, досвіді, манерах, цілях також мають місце, але в меншій мірі.

Також нами було проведено дослідження поведінки в конфліктній ситуації, що притаманна персоналу досліджуваного підприємства на основі тесту Томаса-Кілманна. Даний тест не лише показує типову реакцію на конфлікт, але й пояснює, наскільки вона ефективна та доцільна, а також надає інформацію про інші способи вирішення конфліктної ситуації.

Результати наведено на рис. 2.5.

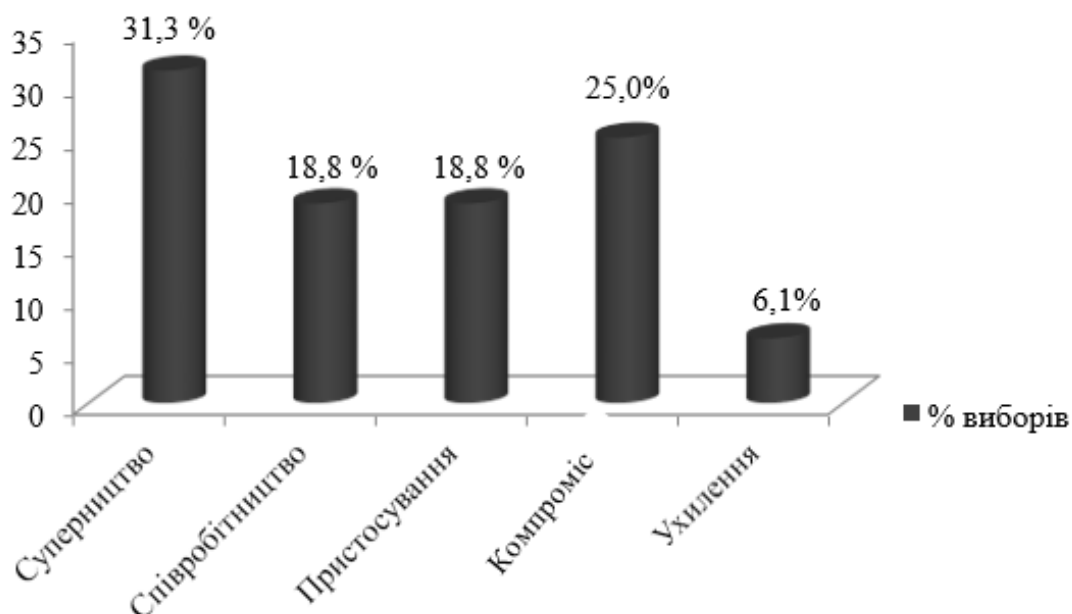


Рис. 2.5. Типова реакція персоналу АТ «Укрпошта»
на конфліктні ситуації, 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Отже, переважаюча стратегія вирішення конфліктних ситуацій в досліджуваному підприємстві – суперництво, або конкуренція (31,3 %), яка передбачає намагання задовольнити власні потреби за рахунок іншого. Також поширеною є стратегія «компромісу» (25,0 %), що є позитивною тенденцією. Негативним, на наш погляд, є наявність та застосування стратегії пристосування (18,8 %) – принесення у жертву власних інтересів, на користь іншого (деструктивний шлях), а також – ухилення (6,1 %) – відсутні прагнення і до кооперування і до досягнення власних цілей (явище «застою»). Позитивним є також застосування стратегії співробітництва (18,8 %). Але в подальшому доцільно приділити увагу усуненням проявів деструктивної поведінки в конфлікті, та заміною її конструктивною.

Також нами було проведено опитування на предмет самооцінки власної конфліктності персоналу підприємства. Результати наведено за допомогою рис.2.6.

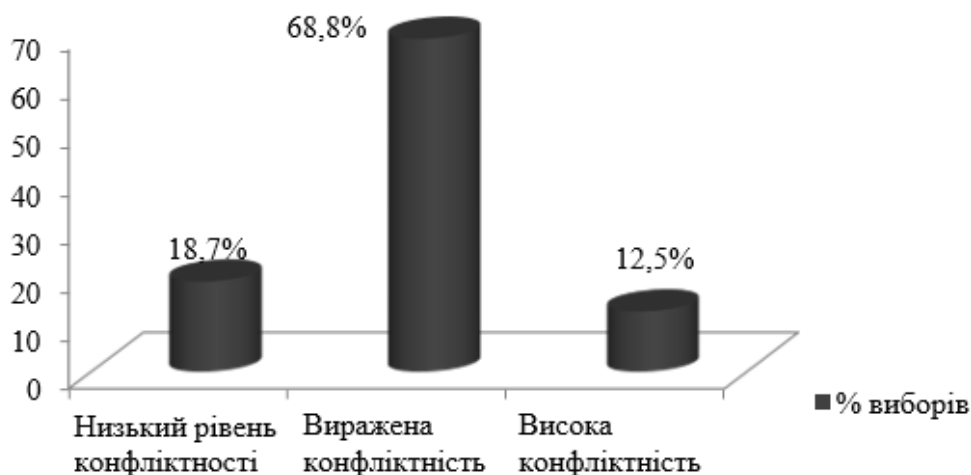


Рис. 2.6. Ступінь власної конфліктності персоналу АТ «Укрпошта», 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Опитувані мали оцінити по 7-ми бальній шкалі ступінь представлення в них тієї чи іншої якості. Таким чином були отримані дані, що свідчать про переважання у них вираженої конфліктності (68,8 %), тобто дані працівники намагаються наполегливо відстояти власну думку, навіть за умови погіршення стосунків з іншою особою, колективом. Дана поведінка вносить напругу у робочі та міжособистісні відносини, але не зменшує повагу до конфліктуючого.

18,7 % мають низький рівень конфліктності, що є не досить позитивним, на нашу думку, результатом, адже такі люди вміють згладжувати конфлікти, уникати критичних ситуацій, але за потреби такі люди вміють відстоювати власні інтереси, або інтереси, які вважають істинними.

12,5 % працівників мають високу ступінь конфліктності, що свідчить про те, що вони самі не лише створюють конфлікти, але й шукають їх, заохочують та «підкріплюють».

З великого числа методів та прийомів управління конфліктами в умовах діяльності АТ «Укрпошта» використовуються нормативні підходи (інструкції, розпорядчі документи, законодавчі та нормативні акти тощо); адміністративні (внутрішні регламентаційні документи, інструкції, накази тощо), економічні, пов'язані з грошовими відносинами, пільгами, матеріальним стимулами; методи управлінського соціального, виховного та психологічного впливу; методи залучення експертів, психологів, представників професійних союзів [30].

Таким чином, проведений аналіз та оцінка підходів системи управління в діяльності АТ «Укрпошта» дозволяють нам зробити висновок, що діяльність менеджменту АТ «Укрпошта» щодо управління конфліктами є постійною, широко наведеною, організаційно прописаною, але дещо не зосередженою за єдиним вектором дій, тому є необхідність розробки пропозицій щодо її удосконалення. А саме: менеджмент АТ «Укрпошта» має скласти системний підхід дії щодо упередження конфліктів, аналізу їх причин, рівня конфліктності, розробити управлінські механізми їх оцінки, вирішення, інструменти оцінки впливу конфліктних ситуацій на загальноекономічну діяльність підприємства.

2.4. Напрями удосконалення управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

В час глобальних потрясінь та змін будь-яка діяльність людини не застрахована від виникнення різного роду стресових ситуацій, а також конфліктів, що виникають як наслідок від попередніх явищ. Також, варто зазначити і те, що конфлікти є невід'ємною частиною життя і діяльності як пересічної людини, так і працівника будь-якої організації чи підприємства. Адже, саме виникнення різного роду стресових та конфліктних ситуацій є наслідком впливу негативних факторів або результатів, що супроводжується непогодженістю, незгодою, незрозумілістю, високим рівнем емоційності та іншими негативними моментами, які вимагають відповідного уточнення та певного роз'яснення. Проте, якщо останнього вчасно не робити, то дана конфліктна ситуація може досить істотно загостритися і, як наслідок цього, перерости в конфлікт. Так, як стресові та конфліктні ситуації є досить негативними явищами, які спричиняють серйозні збої діяльності як будь-якого структурного підрозділу, так і підприємства в цілому, необхідно здійснювати ефективне управління останніми, яке включає в себе запобігання їх виникнення та поширення. А для вже існуючих стресових та конфліктних ситуацій

рекомендовано мінімізувати їх вплив, або повністю їх ліквідувати.

Насамперед, пропонуємо сконцентрувати рішення та дії щодо профілактики та упередження ситуації виникнення конфліктів. Одним з таких напрямків є їх передбачення та уникнення. Умовами можуть стати: доброзичлива атмосфера у колективі щодо всіх працівників, прописана однозначно система мотивації, прописані та затверджені всі нормативні документи, інструкції тощо щодо чіткої організації праці, стимулювання працівників у відповідності з їх функціоналом.

З числа вивчених методів можна запропонувати:

- створення злагоженості у трудовому колективі за рахунок методу злагоди (встановлення спільних інтересів та цілей), метод емпатії для збереження репутації опонентів, не допущення дискримінації, протезування, покращення морального стану співробітників (навчання, загальні свята, корпоративи тощо);

- прийняття управлінських рішень, що обґрунтовані, не узагальнені, у яких врахований аналіз ситуації, об'єктивне розуміння ситуації виважені за результатами спілкування, з'ясування предмету конфлікту з передбаченням можливих наслідків рішення;

- робота менеджерів з учасниками конфлікту за умов толерантності щодо з'ясування позицій учасників конфлікту, здатність до розмови, переговорів, компромісів, стійкості що до конфлікту;

- психологічний авторитет керівника що до упередження конфлікту через проведення бесід, тренінгів, консультацій, залучення професійних психологів тощо.

Пропонується як інструмент для запобігання конфлікту розробити методичні плани роботи над попередженням конфліктів, виникаючих за певних умов діяльності АТ «Укрпошта».

Основними прийомами профілактичної роботи менеджменту АТ «Укрпошта» що до запобігання конфлікту можна назвати:

- формування навичок безконфліктного спілкування та саморегуляції у

складних конфліктних ситуаціях;

- оволодіння знаннями, й навичками розуміння сторін конфлікту, спілкування і усвідомлення власних позицій;
- формування навичок перетворення конфлікту у ситуацію з'ясування інтересів для покращення ситуації;
- уникнення особистісної конфліктності та стереотипів поведінки, набуття навичок конструктивної поведінки та прийняття конструктивних рішень.

Як прийоми первинної профілактики пропонується застосування психологічних прийомів, як вторинної – безпосередня робота в групах напруги та конфліктогенності.

Важливим прийомом покращення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» є навчання всіх співробітників категорій за програмами перепідготовка, на курсах підвищення кваліфікації.

Методи збору інформації для ідентифікування управлінських конфліктів в АТ «Укрпошта», як випливає з досліджень розділів 1 та 2, можуть бути різними, наприклад: систематичний документів, нормативів, режимів роботи; побудова органіграми підприємства; аналіз карт ресурсних та логістичних потоків; залучення внутрішніх і зовнішніх експертів; інспекційні відвідування підрозділів; аналіз фінансових звітів, якщо конфлікт стосується фінансових ресурсів.

На стадії прогнозування конфлікту менеджери АТ «Укрпошта» мають враховувати, що значна частина конфліктів виникає на основі неправильного розподілу функцій, прав і відповідальностей, незадовільної організації праці, несправедливої системи мотивації і стимулювання. Тому ці можливі вектори розвитку конфліктних ситуації мають аналізуватись апріорі, до виникнення самого факту появи конфлікту. Загалом, прогноз – це вказівка з певною вірогідністю місці й часу виникнення події, у даному разі – конфлікту. Прогноз конфлікту має базуватись на діагностиці всіх компонентів і змісту конфлікту. Щоб спрогнозувати конфлікт, менеджери мають проаналізувати наступне:

- сигнали конфлікту за ознаками напруженості, дискомфорту у взаєминах,

частоті їх виникнення, ступінь конфліктогенності;

- проблему з точки зору складності розв’язання;
- напрямки можливого розвитку чи спаду конфліктної ситуації.

До прикладу, складемо поетапність дій, направлених на врегулювання управлінських конфліктів, які мають високий рівень виникнення за умов діяльності АТ «Укрпошта» в силу розгалуженості сфери дій, значній кількості управлінських зв’язків різних рівнів (рис.2.6).

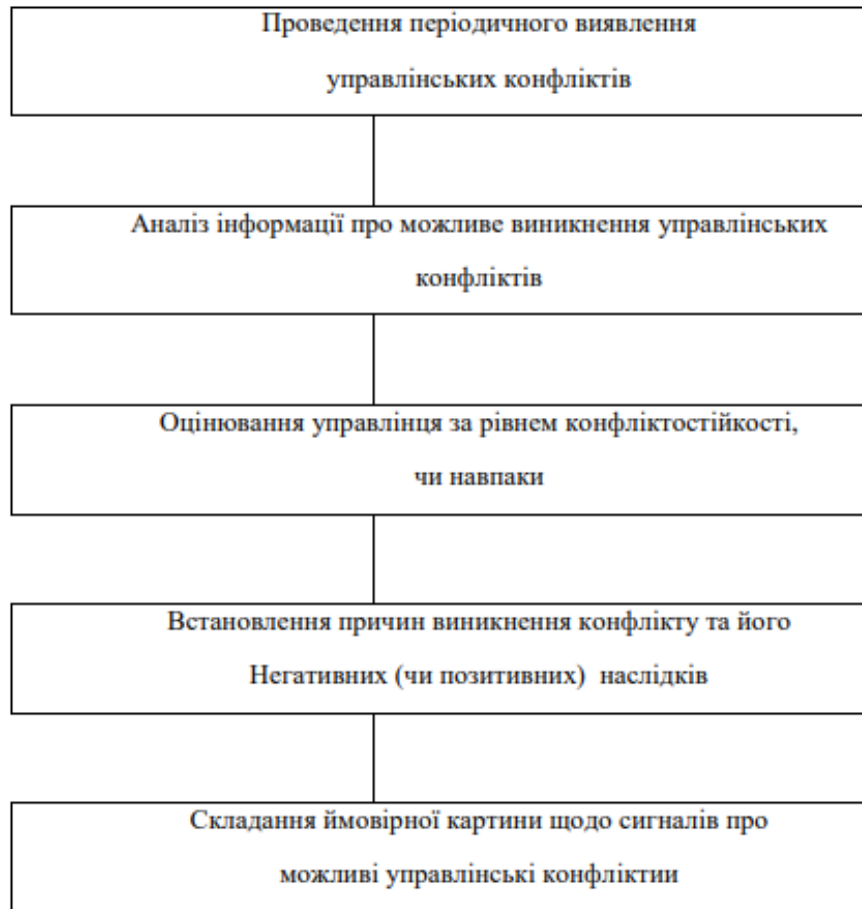


Рис. 2.7. Поетапність виявлення управлінських конфліктів в АТ «Укрпошта»

Джерело: сформовано автором.

В умовах АТ «Укрпошта» ця форма збору та аналізу інформації за якихось невідомих причин не отримала широкого впровадження. Тому пропонуємо для АТ «Укрпошта» як такого, що має великі інформаційні, структурні, виробничі, ресурсні масиви, розробку універсальних анкет, які на наш погляд, були б корисними у прийнятті управлінських рішень. Для роботи з аналізу даних

анкетування незайвим вдається залучення спеціалістів - конфліктологів для професійної оцінки вірогідності виникнення конфліктних ситуацій, їх ідентифікації та послідууючого прийняття найбільш успішного управлінського рішення.

Управління конфліктом не можна прирівнювати тільки з вирішенням конфлікту. Може існувати суперечність між оперативними і стратегічними інтересами сторін. Тому більшість проблем можуть мати декілька можливих розв'язків різного характеру – наприклад, за наслідками, як з негативними так і з позитивними.

Ми пропонуємо за результатами різних методів, у тому числі і анкетування працівників, скласти таблицю маркування рівня конфліктності, використовуючи певне маркування рівня конфліктності. До прикладу, складемо таблицю маркування за кольоровою ознакою (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Приклад маркування рівня конфліктності в АТ «Укрпошта»

Маркування рівня конфліктності	Характеристика певної групи анкетування
Зелений	Відсутні прояви та причини конфліктів
Темно-зелений	Мають місце непорозуміння щодо алгоритмів виконання виробничих завдань, домінують протиріччя як прояв можливого конфлікту
Жовтий	Відмічається незадоволеність, зниження продуктивності праці, невпевненість у об'єктивності управлінських дій, відчуття порогу конфлікту
Жовтогарячий	Розвиваються управлінські конфлікти. Явне невдоволення працівників напругою, слабкою реалізацією їх виробничого потенціалу, незадоволеністю їх інтересів, наростає стрес та побоювання бути звільненими.
Червоний	Високий градус незадоволеності, рівень конфліктності, небажання переговорів та компромісів.

Джерело: сформовано автором.

Така таблиця маркування конфліктів дозволить менеджерам АТ «Укрпошта» побудувати мапу побудови подальших управлінських рішень. Подібні таблиці можуть складатись для колективів різних професій, різних видів виробничої діяльності, наявність яких характерна для такого великого підприємства як «Укрпошта», і можуть сприяти прийняттю більш виважених управлінських рішень, у тому числі і щодо упередження конфліктів. До слова, у таких розгалужених територіально та адміністративно своїми відділеннями організаціях, як АТ «Укрпошта», не врегульовані чи заморожені конфлікти щодо прийняття управлінських рішень, можуть спричинити навіть ланцюг конфліктів, бо загалом має виконуватись пов'язаний етапами весь виробничий цикл. За умов затримки певних управлінських рішень щодо усунення негараздів, наприклад, проблем чи затримки, чи незлагодженості на етапі постачання необхідних для роботи ресурсів можуть спричинити ланцюг конфліктів до кінцевого етапу виробничого циклу.

Менеджмент АТ «Укрпошта» є висококваліфікованим, у тому числі значна увага приділяється питанню управління конфліктами. Але, на наш погляд, вона не є системною, не є сконцентрованою у окремих нормуючих діяльність документах, є дещо хаотичною. Тому управління конфліктами в діяльності АТ «Укрпошта» потребує системності, застосування новітніх, більш широких менеджерських підходів, особливо в частині заходів щодо запобігання виникнення конфліктів.

Для підвищення інформативності та обґрунтованості отриманих результатів, оптимізації частоти проведення та вибору ідентифікування груп за даним методом пропонується також складання мап побудови конфліктів. До прикладу, складемо карту управлінських конфліктів для АТ «Укрпошта» (табл.2.15).

Карта управлінських конфліктів в АТ «Укрпошта»

Види/причини конфліктів	Група конфлікту	Основні причини виникнення	Вірогідність настання	Рівень впливу на показники діяльності	Механізм впливу	Можливі наслідки
затримки у доставці кореспонденції	червона	зношеність транспорту, недостатня кількість кур'єрів	висока	високий	зниження якості обслуговування	скарги клієнтів, втрата довіри, відтік клієнтів
конфлікт між операторами та клієнтами	жовта	неякісне обслуговування, брак комунікативних навичок	висока	високий	зниження продуктивності та іміджу	стрес, погіршення репутації
конфлікт між підрозділами логістики та відділень	темно-зелена	неузгодженість графіків та процедур	середня	середній	збої в операційних процесах	додаткові витрати, зниження ефективності
конфлікти через цифровізацію послуг	жовта	недостатнє навчання персоналу, опір змінам	середня	середній	збої у впровадженні цифрових рішень	затримки, саботаж, зниження якості послуг
управлінські конфлікти у регіональних відділеннях	жовтогаряча	авторитарний стиль керівництва, ігнорування ініціатив знизу	висока	високий	зниження мотивації персоналу	плинність кадрів, зниження продуктивності
конфлікт між ІТ-відділом та користувачами систем	темно-зелена	технічні несправності, відсутність підтримки	низька	середній	зниження швидкості обробки інформації	сповільнення процесів, невдоволення працівників

Джерело: сформовано автором.

Аналіз карти управлінських конфліктів в АТ «Укрпошта» показує, що компанія стикається з широким спектром внутрішніх та зовнішніх проблем, які негативно впливають на ефективність її діяльності, репутацію та рівень задоволеності клієнтів і працівників. Найбільш критичними є конфлікти, пов'язані із затримками доставки, неякісним обслуговуванням клієнтів, неефективним управлінням і слабкою цифровою трансформацією. Ці конфлікти мають високу ймовірність настання та серйозні наслідки — від зниження продуктивності до втрати довіри клієнтів.

Для зменшення ризиків компанії необхідно:

- покращити логістичні процеси та якість обслуговування;
- інвестувати в навчання персоналу й розвиток комунікативних навичок;
- забезпечити підтримку цифрових змін;

- трансформувати управлінську культуру, замінюючи авторитарний стиль на більш інклюзивний і прозорий.

Загалом, вирішення виявлених проблем дозволить «Укрпошті» підвищити рівень операційної стабільності, клієнтської довіри та конкурентоспроможності.

Використання такої мапи дозволяє здійснити глибокий аналіз конфліктної ситуації, що дозволяє прийняти більш виважене управлінське рішення щодо її врегулювання.

Запропоновані пропозиції наблизять менеджерську роботу щодо прийняття управлінських рішень до певної системності, до реальних умов функціонування підприємства і носитимуть більш практичний характер.

Висновки до розділу 2

1. Акціонерне товариство «Укрпошта», — це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави стосовно підприємства здійснює Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. АТ «Укрпошта» є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого у 1993 році. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі акціонерного товариства відповідно до законодавства України.

2. Наявна система управління конфліктами в АТ «Укрпошта» є фрагментарною та не має стратегічного спрямування, що обмежує її дієвість у довгостроковому періоді. Попри наявність положення кадрового відділу, підприємство не має єдиного плану або концепції управління конфліктами.

3. Опитування працівників свідчать про домінування міжособових (40,0 %) і міжгрупових конфліктів (26,5 %), які здебільшого спричинені організаційними чинниками. Серед них – взаємозалежність у діяльності (78,0 %), розподіл ресурсів (68,0 %) і неефективні комунікації (59,0 %). Ці фактори вказують на управлінські недоліки у плануванні, розподілі повноважень і підтриманні горизонтальних зв'язків між підрозділами.

4. Діяльність з управління конфліктами здійснюється в межах локальних рішень, без єдиної моделі оцінки, запобігання та реагування. Підвищення ефективності управління конфліктами в АТ «Укрпошта» можливе лише за умови переходу від ситуативного реагування до системного прогнозування та профілактики. Конфлікти в колективі здебільшого виникають як наслідок організаційних недоліків: неефективного розподілу функцій, відсутності чіткої мотиваційної системи, слабкої координації управлінських дій. Для зменшення конфліктогенності необхідно впровадити такі дії: регулярне прогнозування зон ризику за допомогою анкетування, аналізу стресових сигналів і показників конфліктного фону.

5. Пропонується впровадити систему раннього виявлення конфліктів шляхом використання таких інструментів:

- універсальні анкети для моніторингу настроїв у колективах;
- таблиці маркування рівня конфліктності за кольоровою ознакою (зелений, жовтий, червоний тощо);
- мапи побудови конфліктів для візуалізації їхнього розвитку;
- поетапна процедура виявлення та оцінки конфліктогенних зон.

Ці інструменти дозволять керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на усунення передумов конфліктів ще до їх фактичного виникнення.

ВИСНОВКИ

1. Конфлікт – це невід’ємний елемент комунікаційного процесу в соціальному середовищі та в бізнес-середовищі, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників та діяльності підприємства загалом.

Виникнення конфліктів в організації може зумовлюватися зовнішніми та внутрішніми, об’єктивними та суб’єктивними причинами. Будь-який конфлікт виникає не миттєво, його причини накопичуються та назріють іноді протягом досить довгого часу. Існують наступні основні види конфліктів: внутрішньо особистісні, між особистістю та групою, міжособистісний, міжгруповий.

В залагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. При цьому можуть застосовуватися наступні стратегії: суперництва, пристосування, співпраці, ухилення та компромісу. Ідеальної стратегії не існує, кожен необхідно застосовувати індивідуально.

2. Система управління конфліктами на підприємстві має розглядатися як цілісна структура, що ґрунтується на принципах спеціалізації, комплексності, кооперативності, структуризації, адаптивності та самокерованості. Її ефективність забезпечується наявністю взаємопов’язаних елементів, кожен з яких виконує конкретну функцію в процесі передбачення, профілактики та вирішення конфліктів. Основу такої системи становить бачення – чітке уявлення про цілі та стратегії управління конфліктами в організації, яке визначає напрямки і зміст усіх дій. Ресурси, персонал, стимули та план дій формують практичну частину системи, яка забезпечує її життєздатність та результативність у конкретних умовах підприємства.

3. Модель системи управління конфліктами передбачає професійний підхід до формування команди, створення умов для розвитку конфліктологічних компетенцій персоналу, впровадження різноманітних стимулів для активної участі у вирішенні конфліктних ситуацій. План дій охоплює як оперативні, так і стратегічні заходи: навчання, профілактику, діагностику, прогнозування й вирішення конфліктів. Такий підхід дозволяє не лише усувати негативні

наслідки конфліктів, а й трансформувати їх у джерело розвитку організації, підвищення ефективності управлінських процесів і зміцнення внутрішньої взаємодії між працівниками.

4. Конфлікти на робочому місці є природним наслідком взаємодії людей з різними характерами, потребами, інтересами та рівнем емоційного інтелекту. Якщо ними не управляти, це може призвести до втрати співпраці, зниження ефективності та морального клімату в колективі. У сучасному менеджменті переважає підхід, за яким конфлікти розглядаються не як виключно негативне явище, а як можливість для розвитку, покращення комунікації та впровадження змін. Ефективність управління конфліктами залежить від здатності керівника застосовувати різні стратегії — від уникнення до співробітництва — відповідно до конкретної ситуації, що підтверджується моделлю Томаса-Кілмана.

5. Вивчення конфліктів у контексті теорії ігор дозволяє глибше проаналізувати наслідки різних рішень для всіх учасників, а застосування підходу «виграш-виграш» є найбільш бажаним результатом. Медіація як інструмент альтернативного врегулювання конфліктів створює простір для діалогу та пошуку спільного рішення за участю нейтральної третьої сторони. Комплексна система управління конфліктами на підприємстві має ґрунтуватися на поєднанні стратегій, постійному аналізі ефективності, використанні цифрових інструментів і розвитку навичок комунікації серед персоналу. Такий підхід дозволяє не лише вирішувати поточні конфлікти, а й попереджувати їх у майбутньому, створюючи стійке та продуктивне робоче середовище.

6. Нормативно-правове забезпечення управління конфліктами є важливою основою для створення ефективної системи врегулювання конфліктів на підприємстві. До його складу входять державні нормативні акти — Конституція України, Кодекс законів про працю, закони про колективні договори, профспілки та соціальний діалог, а також внутрішні документи підприємства: правила внутрішнього розпорядку, посадові інструкції, кодекси етики. Вони регулюють трудові відносини, визначають права та обов'язки сторін, а також встановлюють порядок вирішення суперечок.

Однак формальна наявність нормативної бази не гарантує ефективного управління конфліктами. Для досягнення реального результату потрібно регулярно оновлювати документи, проводити навчання персоналу, впроваджувати інструменти зворотного зв'язку та сучасні інформаційні технології. Тільки поєднання правової чіткості з практичними механізмами дозволяє знизити рівень конфліктності, підвищити довіру всередині колективу та забезпечити стабільність у роботі підприємства.

7. Акціонерне товариство «Укрпошта», — це підприємство, 100% акцій якого належать державі Україна. Управління корпоративними правами держави стосовно підприємства здійснює Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. АТ «Укрпошта» є правонаступником Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта», заснованого у 1993 році. У березні 2017 року Укрпошту було зареєстровано у формі акціонерного товариства відповідно до законодавства України.

8. Місією АТ «Укрпошта» є надання сучасних фінансово-логістичних послуг на всій території України та за її межами. Метою діяльності АТ «Укрпошта» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності шляхом надання послуг поштового зв'язку. Разом з тим, державою покладено на АТ «Укрпошта» низку соціальних зобов'язань, зокрема, надання універсальних послуг поштового зв'язку, забезпечення доступності фінансових послуг, доставка пенсій та соціальних допомог та розповсюдження періодичних видань за передплатою на всій території України.

9. Чистий дохід від реалізації зріс з 10 323 419 тис. грн у 2022 році до 12978008 тис. грн у 2024 році (+2 654 589 тис. грн або +25,71%). Такий приріст є свідченням активної ринкової експансії компанії, розширення спектру послуг або перегляду тарифної політики. Варто зазначити, що темпи зростання доходу значно перевищують темпи інфляції в Україні за цей період, що дозволяє стверджувати про реальне збільшення обсягів діяльності.

10. Середньорічна вартість активів збільшилась з 10 093 158,5 тис. грн до 11 520 926 тис. грн (+1 427 767,5 тис. грн або +14,14%). Це вказує на нарощування ресурсної бази підприємства, зокрема основних фондів та

оборотних коштів. Необоротні активи зросли на 650 859 тис. грн (+14,82%), з 4 389 464 тис. грн до 5 040 323 тис. грн, що свідчить про продовження модернізації інфраструктури або розширення логістичних центрів.

11. У пасивах спостерігається стрімке скорочення власного капіталу — з 1419 800 тис. грн до 210 235 тис. грн, тобто на 1 209 565 тис. грн (зниження на 85,19%). Це критичне падіння відбулося попри те, що нерозподілений прибуток, навпаки, зріс з 155 241 тис. грн до 1 054 324 тис. грн (+899 083 тис. грн або 579,15%). Така ситуація може свідчити про фінансову реструктуризацію або капіталізацію збитків попередніх років, що вичерпала резерви власного капіталу.

12. АТ «Укрпошта» демонструє послідовну тенденцію до оздоровлення фінансових результатів. Основні зусилля спрямовані на нарощення доходів, покращення маржинальності, оптимізацію операційних витрат і зменшення непродуктивних витрат. Проте підприємство ще не досягло операційного або чистого прибутку, що обмежує його можливості до капіталізації та самофінансування.

Водночас зростання фінансових витрат потребує уважного моніторингу, особливо з огляду на високу залежність від короткострокового капіталу. Позитивним є факт суттєвого зменшення інших витрат, що свідчить про очищення фінансової структури від непродуктивних статей.

Підприємству доцільно сфокусуватися на трьох ключових напрямках: повний вихід на операційний прибуток, зниження боргового навантаження та поступове відновлення власного капіталу.

13. Попри переважання конструктивних конфліктів (65 %), висока особиста конфліктність персоналу та домінування стратегії суперництва свідчать про недостатньо розвинену культуру взаємодії в колективі. Результати тесту Томаса-Кілманна демонструють, що 31,3 % працівників обирають суперництво як основний спосіб поведінки в конфлікті, що вказує на прагнення домінування без врахування інтересів інших.

Хоча 25 % обирають компроміс, що є ознакою намагання знайти взаємоприйнятне рішення, досить поширеними є стратегії ухилення (6,1 %) і пристосування (18,8 %), які сприяють прихованому загостренню ситуацій. Додатково 68,8% працівників мають виражену конфліктність, тобто схильність

активно відстоювати власну позицію навіть ціною погіршення стосунків, а 12,5% — високу конфліктність, що може призводити до свідомого створення або загострення суперечностей.

14. АТ «Укрпошта» доцільно перейти до системного управління конфліктами на основі таких кроків: впровадження стратегічного планування з попередження конфліктів, розробка та використання аналітичних інструментів виявлення конфліктогенних зон (анкети, мапи, таблиці маркування), а також формування корпоративної політики конструктивного спілкування та навчання персоналу. Рекомендовано запровадити єдину методику прогнозування і діагностики конфліктів, вбудовану в загальний цикл управлінських рішень, та активізувати роль керівників як посередників і модераторів конфліктних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022, №. 40. С. 22-22.
2. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціальнопсихологічного клімату на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. 1 (06). С. 24-31.
3. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Конфліктологія : навч. посібник. Київ : «Професіонал», 2019. 280 с.
4. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій: 2022. № 3. С.111–119.
5. Беззубко Л.В., Зюнькін А.Г., Калина А.В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. Київ, 2019. 256 с.
6. Бережний А.І. Емпатія як ефективний інструмент управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти. Економіка будівництва і міського господарства. 2018. Т. 9, № 3. С. 229–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ebimg_2013_9_3_11
7. Берлач А. І., Кондрюкова В. В. Конфліктологія : навч. посіб. для дистанц. навч. Київ : Університет «Україна», 2022. 203 с.
8. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посію. Київ : ЦУЛ, 2023. 532 с.
10. Великий В.М., Виноградова Т.І., Потанер Л.Д. Психологія: опорний конспект: навч. посіб. для студ. ВНЗ непедагогічного профілю. Херсон: ХДАУ, 2021. С.132.
11. Власова, О.І. Психологія соціальних здібностей: структура, динаміка, чинники розвитку: моногр. Київ: Видавничо-поліграф. центр «Київський університет», 2021. 308 с.

12. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2020. № 11. С. 50–54.
13. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. Освіта та педагогічна наука. 2021. № 1 (176). С. 32–43.
14. Галаган В.Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. Конфліктологія : конспект лекцій. Київ : Детут, 2021. 293 с.
15. Гарматюк О., Бессонова Л. Ділові конфлікти та основні шляхи їх вирішення. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій» до 60-річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175-річчя з дня народження Івана Пулюя, 14-15 травня 2020. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 240-242.
16. Геберт М. Г. Управління конфліктами: конспект лекцій. Дніпропетровськ: Дніпропетр. держ. фінанс. акад., 2008. 230 с.
17. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація залагодження. Київ : Основи, 2023. 172 с.
18. Глазл Ф. Книга Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
19. Голобородько Г. П., Щербак О. Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golo b.html
20. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 2. Вип. 27. С. 94-97
21. Гранатуров В.М., Шевчук О.В. Ризики підприємницької діяльності. проблеми аналізу : навч. посіб. Київ : Зв'язок, 2020. 152 с.
22. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2019. 258 с.
23. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації Нац. акад. наук України, Центр «Соціальний моніторинг». Київ: 2022. №3 (46). С. 32–43.

24. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, 2022. №. 3 (56). С. 51-60.

25. Дубина Т.Я. Особливості міжнародних підходів до управління конфліктами в організаціях. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії»

26. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2023. 315 с.

27. Закон України «Про охорону праці» № 2694-XII від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

28. Захарчин Г.М., Склярчук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. Приазовський економічний вісник. Випуск 5(22). 2020. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35>

29. Кодекс ділової етики «CRH». 23 с. URL: https://c3.cemark.ua/origin/in_foblocks/708/6aa2c8f125fd4a775262b3f5a068c18b.pdf.

30. Кодекс цивільного захисту України № 5403-VI від 02.10.2012 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>.

31. Конфлікт: причини виникнення, особливості управління. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13424/>

32. Конфліктологія. URL: <http://www.igidravlika.com/novosti/9-podrobnayaklassifikacziya-konfliktov-prichi-ny-kotoryx-ix-vyzyvayut-i-dinamika-protekaniya-ponyatie-qkonfliktogenq.html>

33. Криса О. Й. Природа конфліктів в організації. Маркетинг та логістика в системі менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2021. 396 с.

34. Кузмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2017. – 464 с.

35. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами.

Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2023. Т.2, С. 318–319.

36. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Регіональна економіка. Серія Економічні науки. 2021. № 18 (71). С. 101–111. URL: [http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-12](http://dx.doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12).

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

38. Марціян В.С., Шкіль С.О. Вплив стресу на працездатність людини, рівень травматизму та аварійність. Збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, курсантів та студентів «Проблеми та перспективи розвитку системи безпеки життєдіяльності». С. 303-304.

39. Маршавін Ю. Шляхи врегулювання професійно-кваліфікаційного дисбалансу на ринку праці Україна: аспекти праці : журнал. 2020. №1. С. 26- 29.

40. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.

41. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/>

42. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023, №. 16. С. 222-228.

43. Орбан-Лембрик О.Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2023. 255 с.

44. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ: Мова, 2019. 475 с.

45. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». Економіка і організація управління. № 1. Вип. 37. 2020. С. 120-125.

46. Савчук Л., Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. Науковий вісник УМО. 2018. № 5. С. 1-7.

47. Сівчук П. Зарубіжний досвід вирішення конфліктних ситуацій. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/092-095.pdf

48. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та

конфліктологія: Навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2024. 120 с.

49. Сутність і види конфліктів в організації. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3348/97/>

50. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник: Рівне: Перспектива, 2019. 389 с.

51. Ферлонг, Гері Т. Інструментарій вирішення конфліктів: Моделі та карти для аналізу, діагностики та вирішення конфліктів. 2-е видання, John Wiley & Sons Inc., 2020. С. 246.

52. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. Том 16. Вип. 3 (37).

53. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч.посіб. Київ: Кондор, 2020. 172 с.

54. Чмир М. Управління конфліктами в організації. Збірник тез конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства». 2020. С. 741-742.

55. Чумиков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2023. 97 с.

56. Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

57. Thomas, K. W. (2024). Conflict and conflict management. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (pp. 480–496).

58. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sixth Edition. Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, 2017. 756p.

59. Goleman, D. 1995. Emotional intelligence. Bantam Books, Inc. 352 p.

60. Mayer, J. D., & Salovey, P. 2024. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications pp. 3-31. New York: Basic Books

61. Salovey, P., & Mayer, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

ДОДАТКИ