

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МІЖНАРОДНІЙ
КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Дар'я ШЕВЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник: Владислава ТРОЯН
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Дмитро ПРУНЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент: Вікторія ШЕВЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шевченко Дар'ї Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конфліктами в міжнародній компанії»

керівник роботи Троян Владислава Ігорівна, д-р філософії, ст.викл.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами та формування ефективних стратегій взаємодії в організації. Розділ 2. Визначення особливостей протікання конфліктів ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». Розділ 3. Заходи щодо попередження і конструктивного врегулювання конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

5. Перелік графічного матеріалу. 1. Структурно-логічна схема роботи. 2. Класифікація конфліктів в організації. 3. Система методів і стратегій управління конфліктами. 4. Типи конфліктних особистостей та їх характеристика. 5. Ключові наслідки конфліктних ситуацій. 6. Основні способи врегулювання конфліктів та їх переваги і ризики.. 7.. Організаційна структура управління ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». 8. Основні показники діяльності ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». 9. Загальна оцінка рівня конфліктності в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». 10-12. Напрями удосконалення управління конфліктами у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». 13. Рекомендації щодо виходу із конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління конфліктами та формування ефективних стратегій взаємодії в організації	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Визначення особливостей протікання конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Заходи щодо попередження і конструктивного врегулювання конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ **Дар'я ШЕВЧЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Владислава ТРОЯН**
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність конфлікту та його роль в управлінні організацією.....	8
1.2. Причини виникнення конфліктів в організації та механізми їх запобігання і вирішення.....	18
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОТІКАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»	29
2.1. Аналіз діяльності ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»	29
2.2. Загальна оцінка рівня конфліктності в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»	37
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ І КОНСТРУКТИВНОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»	51
3.1. Напрями удосконалення управління конфліктами в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».....	51
3.2. Рекомендації щодо виходу із конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».....	60
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

У сучасних умовах розвиток логістичних та транспортних компаній, таких як ТОВ NOVA POSHTA GLOBAL, відбувається за надзвичайно динамічних, часто стресових умов: висока інтенсивність робочих процесів, постійна зміна об'ємів перевезень, велика кількість задіяних співробітників, жорсткі терміни виконання, тісна взаємодія між різними підрозділами – від кур'єрів і складів до адміністрації та клієнтської підтримки. У таких умовах соціально-психологічний клімат і ефективне управління конфліктами стають критичними факторами, які впливають на сталість роботи, продуктивність, мотивацію та задоволеність персоналу.

Як показують численні дослідження, конфлікти в колективах прямим чином погіршують продуктивність, знижують мотивацію працівників, підвищують плинність кадрів, призводять до зниження якості комунікацій та організаційної ефективності. У логістичних компаніях, де кожен етап роботи повинен бути скоординованим, а збої – мінімізовані, невирішені конфлікти можуть спричинити затримки, помилки, незадоволеність клієнтів або навіть репутаційні втрати.

Крім того, наявність конструктивних механізмів вирішення конфліктів і розбудова здорового психологічного клімату сприяють формуванню ефективних команд, підвищенню задоволеності працівників, зростанню їх залученості та готовності до популяризації корпоративних цінностей. Це особливо важливо для ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» як міжнародної компанії, що прагне забезпечити стабільність, високу якість обслуговування та конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг.

Дослідженнями питань управління конфліктами в діяльності організацій присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них слід відзначити роботи К. Томаса та Р. Кілмена, Ф. Герцберга та Д. МакГрегора, М. Роббінса, П. Друкера, у яких підкреслюється значення

управлінських рішень та організаційної культури для попередження конфліктів.

Дослідженнями питань управління конфліктами та психологічного клімату в діяльності організацій присвячені праці багатьох вітчизняних науковців. Серед них слід відзначити роботи І. Новік [36], яка досліджує механізми виникнення та регулювання конфліктів у міжнародних організаціях; І.В. Олійника [38], що аналізує ефективні стратегії управління конфліктними ситуаціями та роль комунікативних навичок; І.В. Городняка [12], який систематизує теоретичні підходи до конфліктів у колективах і методи їх вирішення; а також праці О. Слюсаренко [50].

Метою даного дослідження є виявлення та аналіз особливостей конфліктної поведінки керівників і працівників ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», оцінка соціально-психологічного клімату в колективі та розробка рекомендацій щодо запобігання та ефективного вирішення конфліктів у структурі компанії.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні аспекти конфліктів в організаціях, їх роль та вплив на ефективність управлінської діяльності;
- визначити основні причини виникнення конфліктів та методи їх запобігання і врегулювання;
- проаналізувати особливості протікання конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» та оцінити рівень соціально-психологічного клімату в колективі;
- розробити напрями удосконалення управління конфліктами та практичні рекомендації щодо їх конструктивного вирішення;
- оцінити прогнозований ефект від впровадження запропонованих заходів на продуктивність, рівень конфліктності та внутрішньо-корпоративний клімат.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами та соціально-психологічний клімат у колективі ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», а також вплив цих процесів на ефективність діяльності підприємства.

Предметом дослідження є особливості конфліктної поведінки керівників і працівників, стилі їх взаємодії в конфліктних ситуаціях, рівень задоволеності умовами праці та взаємовідносин у колективі.

У процесі виконання даної роботи використовувалися теоретичні (аналіз наукової літератури та нормативних документів з питань управління конфліктами, соціально-психологічного клімату та корпоративної культури), емпіричні (опитування та анкетування працівників і керівників для визначення рівня конфліктності, стилів поведінки в конфлікті та оцінки соціально-психологічного клімату, метод експертного оцінювання, спостереження за взаємодією працівників у процесі виконання робочих завдань) та аналітичні (статистична обробка даних, порівняльний аналіз, метод узагальнення та формулювання висновків) методи, які дозволили всебічно вивчити проблеми управління конфліктами та соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності управління конфліктами та покращення соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». Результати дослідження можуть стати основою для практичних рекомендацій керівництву ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» щодо підвищення ефективності управлінської діяльності та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження оприлюднено на XIX Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти (91-ша науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О.М. Бекетова) «Сталий розвиток міст: поствоєнний період».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність конфлікту та його роль в управлінні організацією

Упродовж останніх років питання конфліктів привертає значну увагу як психологів, так і представників суміжних наукових дисциплін. Проте, незважаючи на численні дослідження, відсутність єдиного, загальноприйнятого визначення поняття «конфлікт» змушує науковців формувати власне бачення цього феномену. Це пояснюється складністю та багатовимірністю конфліктних процесів, які охоплюють психологічні, соціальні, організаційні та економічні аспекти.

Проблема конфлікту цікавила людей з давніх часів, тому неодноразово робилися спроби його наукового осмислення. Дослідженням цього явища займалися видатні мислителі та вчені різних епох, серед яких Аристотель, Епікур, Геракліт, Руссо, Гоббс, Маркс, Дарвін та інші. Кожен з них пропонував власне бачення природи конфлікту, розкривав його функції та визначав місце у розвитку суспільства. Різноманітність підходів свідчить про складність та багатоплановість конфліктного явища, що охоплює психологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти. Аналіз їхніх ідей дозволяє виділити як конструктивні, так і деструктивні функції конфліктів, а також визначити їхню роль у розвитку соціальних і організаційних систем.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення, незгода) являє собою відсутність порозуміння між двома або більше суб'єктами, що може проявлятися у зіткненні протилежних інтересів, думок чи позицій. Суб'єктами конфлікту можуть бути як окремі особи, так і групи працівників, а також індивідуум, який відчуває внутрішній дискомфорт через невідповідність власних очікувань і реальних умов. Під час конфлікту кожна сторона намагається нав'язати свою точку зору, що супроводжується гострими

суперечками, протистоянням і перешкоджанням реалізації позицій іншої сторони. Таким чином, конфлікт відображає зіткнення інтересів і позицій, яке може мати як міжособистісний, так і внутрішньо-психологічний характер [52].

Слід зазначити, що, хоча на сьогодні існує багато теорій і моделей, що пояснюють механізми виникнення та розвитку конфліктів, єдиної універсальної теорії, яка б повністю розкривала їхню природу та закономірності управління ними, наразі не сформовано. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження конфліктів, зокрема в умовах сучасних організацій, де взаємодія між керівництвом, працівниками та зовнішніми партнерами ускладнюється високими темпами роботи, міжкультурними відмінностями та швидкими змінами на ринку.

Конфлікт є невід'ємною складовою соціальних і організаційних процесів та характеризується як зіткнення інтересів, цінностей, потреб або позицій двох і більше сторін. У науковій літературі існує велика кількість визначень цього поняття, проте загальноприйнятим є підхід, що розглядає конфлікт як процес взаємодії суб'єктів, у якому вони намагаються відстояти власні інтереси, що суперечать інтересам інших.

Конфлікт в організації є більш широким і комплексним поняттям, оскільки охоплює всі її підсистеми – технологічну, економічну та соціальну. Він розглядається як тип взаємодії, що базується на наявності протиріч в інтересах, цінностях і способах регуляції поведінки, які проявляються у зіткненні сторін.

Організаційні конфлікти пов'язані із соціальними механізмами регулювання поведінки і проявляються через протиріччя, що концентруються в межах формальної або неформальної структур. Вони виникають у разі, коли працівник не виконує вимоги організації або коли ці вимоги є суперечливими та незрозумілими. У системі організаційних конфліктів розрізняють:

- міжособистісні конфлікти, які зосереджуються переважно в неформальній структурі;

– позиційні конфлікти, що проявляються у формальній структурі між її елементами [5].

Отже, під конфліктом в організації доцільно розуміти:

– необхідне та природне явище в розвитку організації, що відображає нестійкий та нелінійний характер внутрішніх процесів;

– специфічний спосіб взаємодії членів організації під час виконання функціональних обов'язків, який породжується суперечностями між ними та сприяє виникненню нових протиріч;

– процес виникнення, розвитку та розв'язання суперечностей, що може завершуватися поверненням організації до попереднього стану, переходом у новий стан або, у випадку критичних конфліктів, системним руйнуванням і втратою організаційних властивостей.

Конфлікти в організації можна класифікувати за різними ознаками: за рівнем прояву (міжособистісні, групові, організаційні), за характером взаємодії (конструктивні та деструктивні), за сферою виникнення (робочі, соціальні, психологічні) (табл. 1.1). Причинами виникнення конфліктів у колективах зазвичай є різниця в цілях, стилях управління, мотиваційних чинниках, організаційній структурі та умовах праці.

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів в організації

Критерій класифікації	Види конфліктів	Коротка характеристика
1	2	3
За рівнем прояву	Міжособистісн	Конфлікти між окремими працівниками через різницю у поглядах, цінностях або інтересах
	Групові	Конфлікти між командами чи підрозділами через різні цілі, ресурси чи завдання
	Організаційні	Конфлікти на рівні всієї організації, що виникають через структуру, політику або стратегію
За характером взаємодії	Конструктивні	Конфлікти, що стимулюють пошук нових рішень, розвиток комунікації та покращення взаємодії
	Деструктивні	Конфлікти, що знижують ефективність роботи, створюють напруженість і демотивацію працівників

Продовження табл. 1.1

1	2	3
За сферою виникнення	Робочі	Конфлікти, що виникають через виконання професійних обов'язків та розподіл завдань
	Соціальні	Конфлікти, пов'язані з міжособистісними стосунками та соціальними взаємодіями
	Психологічні	Конфлікти, що виникають через різницю у цінностях, мотивації або психологічних установках працівників

Попри те, що конфлікти часто сприймаються негативно, сучасні дослідники підкреслюють їх позитивну роль, зокрема стимулювання творчого мислення, пошук нових рішень, підвищення рівня комунікації та зміцнення командної взаємодії. Водночас неконтрольовані та деструктивні конфлікти можуть призводити до зниження ефективності роботи, демотивації працівників, погіршення соціально-психологічного клімату та підвищення плинності кадрів.

Конфлікт є динамічним процесом, який включає кілька взаємопов'язаних етапів, що відображають зміну станів протиріччя та взаємодії сторін. До ключових елементів динаміки конфлікту відносять:

- напруженість – початковий етап, на якому накопичуються суперечності, розвивається внутрішнє протистояння сторін, зростає емоційна напруга. На цьому етапі конфлікт ще може залишатися прихованим і не проявлятися у відкритих протистояннях;

- латентна фаза – стан прихованого конфлікту, коли протиріччя існують, але ще не проявилися у відкритій формі. У цій фазі можливе раннє втручання для запобігання ескалації конфлікту;

- безпосередня конфліктна взаємодія – етап активного прояву конфлікту, коли сторони відкрито відстоюють свої позиції, з'являються суперечки, протистояння або переговори. Саме на цьому етапі вирішується, чи буде конфлікт конструктивним, чи набуде деструктивного характеру;

– завершення конфлікту – фінальна стадія, на якій відбувається врегулювання протиріч: шляхом компромісу, домовленості, усунення причин конфлікту або, у разі критичних ситуацій, руйнування організаційної структури чи її елементів. Вдале завершення конфлікту сприяє відновленню робочих відносин і створює умови для подальшого розвитку організації [21].

Таким чином, динамічні елементи конфлікту дозволяють не лише описати його перебіг, але й визначити точки можливого втручання керівництва для запобігання негативним наслідкам та максимізації позитивного ефекту від конфліктних ситуацій.

Від динамічних характеристик конфлікту доцільно перейти до його структурних елементів, які визначають його внутрішню організацію та взаємодію сторін. Розглянемо основні складові структури конфлікту.

Предмет конфлікту – конкретна сфера суперечності або причина протиріччя, через яку виникає конфлікт (ресурси, повноваження, цінності чи інтереси сторін).

Об'єкт конфлікту – те, на що спрямована конфліктна взаємодія, тобто конкретні цілі, ресурси або результати, що викликають протистояння.

Учасники конфлікту – особи або групи, які беруть участь у конфліктній взаємодії, відстоюючи свої інтереси, позиції або цінності.

Взаємовідносини учасників – характер і рівень взаємодії сторін у конфлікті, включаючи ступінь напруженості, рівень комунікації та механізми впливу одне на одного.

Зовнішнє середовище – фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток конфлікту: організаційні умови, економічна та соціальна ситуація, культура організації, зовнішні партнери та клієнти.

Вивчення цих структурних елементів дозволяє глибше зрозуміти природу конфлікту, його потенційні причини та шляхи конструктивного вирішення, а також визначити точки впливу для ефективного управління конфліктами в організації.

Управління конфліктами в організації включає систему методів і стратегій, спрямованих на запобігання виникненню конфліктів, їх конструктивне врегулювання та мінімізацію негативних наслідків.

Система методів і стратегій управління конфліктами в організації включає комплекс заходів, спрямованих на запобігання виникненню конфліктів, їх конструктивне врегулювання та мінімізацію негативних наслідків (рис. 1.1).

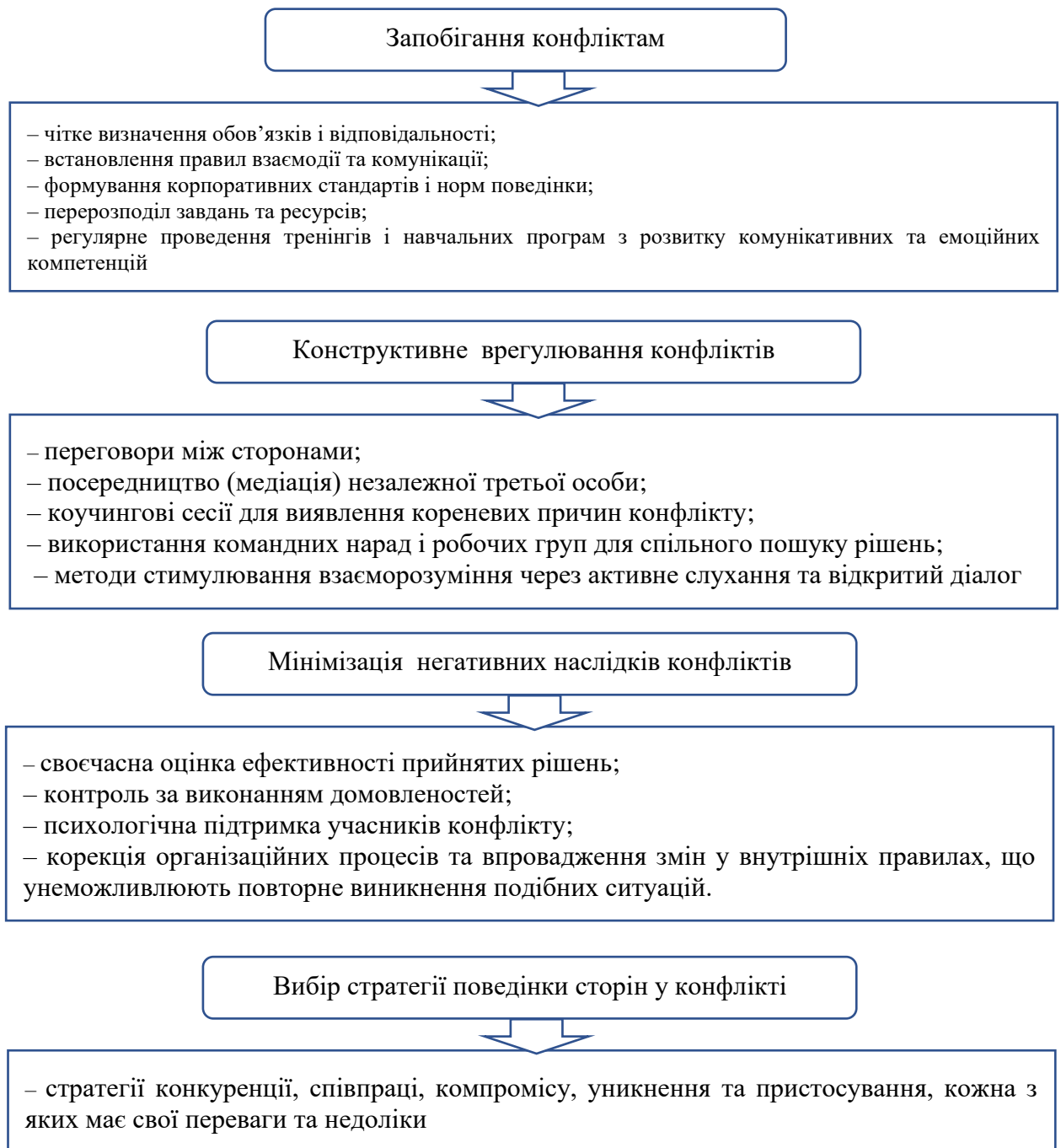


Рис. 1.1. Система методів і стратегій управління конфліктами

Вона передбачає використання як профілактичних, так і коригуючих підходів, що взаємодоповнюють один одного.

Методи запобігання конфліктам спрямовані на створення умов, які знижують ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. До них відносяться: чітке визначення посадових обов'язків і відповідальності працівників, прозоре розподілення ресурсів та завдань, встановлення зрозумілих правил взаємодії та комунікації, формування корпоративних стандартів і норм поведінки, а також регулярне проведення тренінгів і навчальних програм з розвитку комунікативних та емоційних компетенцій персоналу.

Методи конструктивного врегулювання конфліктів передбачають пряме втручання у вже наявну конфліктну ситуацію з метою її ефективного вирішення. Серед них застосовуються переговори між сторонами, посередництво (медіація) незалежної третьої особи, коучингові сесії для виявлення кореневих причин конфлікту, використання командних нарад і робочих груп для спільного пошуку рішень, а також методи стимулювання взаєморозуміння через активне слухання та відкритий діалог.

Методи мінімізації негативних наслідків конфліктів спрямовані на зменшення шкоди для організації та підтримку позитивного психологічного клімату. До них належать своєчасна оцінка ефективності прийнятих рішень, контроль за виконанням домовленостей, психологічна підтримка учасників конфлікту, корекція організаційних процесів та впровадження змін у внутрішніх правилах, що унеможливають повторне виникнення подібних ситуацій.

Крім того, у системі управління конфліктами важливу роль відіграє вибір стратегії поведінки сторін у конфлікті, яка залежить від конкретної ситуації, інтересів учасників та цілей організації. Найбільш поширеними є стратегії конкуренції, співпраці, компромісу, уникнення та пристосування, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Комплексне застосування цих методів і стратегій дозволяє організації ефективно реагувати на конфлікти,

перетворюючи їх із джерела проблем у можливість для розвитку та підвищення продуктивності.

Конфлікти в організації виконують як позитивні, так і негативні функції, істотно впливаючи на розвиток колективу та ефективність його діяльності. До позитивних функцій відносять стимулювання соціальної активності групи або суспільства загалом, запобігання застою та підтримку динаміки взаємодії між людьми. Конфлікт виступає інструментом виявлення невирішених проблем у роботі колективу, що дозволяє своєчасно коригувати організаційні процеси та покращувати прийняття рішень. Він сприяє розвитку нових ідей і стратегій взаємодії, допомагає отримати додаткову інформацію про опонента та його мотивацію, що стимулює особистісний і професійний ріст учасників. Крім того, конфлікт може служити превентивним засобом припинення несумлінної поведінки або порушень правил, забезпечує емоційну розрядку та формує навички комунікації, аргументації та вирішення суперечностей.

Негативні функції конфліктів проявляються у впливі на психічний та фізичний стан учасників, викликаючи стрес, тривогу та емоційне виснаження, а також можливе застосування психічного або фізичного тиску. Конфлікти можуть призводити до кадрових втрат, зниження дисципліни та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, створюючи недовіру та конфронтацію між співробітниками. Часто учасники ставляться до переможених сторін як до ворогів, а надмірне захоплення процесом конфлікту або тривалі суперечки відволікають від виконання основної роботи, знижуючи продуктивність організації.

Важливо підкреслити, що конфлікт сам по собі не є негативним явищем – його вплив визначається здатністю організації та керівництва ефективно його виявляти, контролювати та використовувати як ресурс для розвитку. Керований конфлікт може зміцнювати колектив, підвищувати інноваційний потенціал та формувати відкриту культуру обговорення проблем, що сприяє загальному прогресу організації.

Роль конфлікту в організації значною мірою визначається тим, наскільки ефективно ним управляють. Для того щоб конфлікт приносив користь, а не шкоду, керівництво повинно розуміти причини його виникнення та особливості розвитку конфліктної ситуації. Конфліктна ситуація виникає тоді, коли сторони мають різні позиції щодо певного питання, прагнуть до протилежних або несумісних цілей, використовують різні способи досягнення своїх завдань, а також коли існує незбіг інтересів, мотивацій або очікувань. Розуміння цих факторів дозволяє не лише передбачити потенційні джерела конфліктів, а й обирати оптимальні стратегії їхнього регулювання, перетворюючи суперечності на можливості для розвитку колективу, підвищення ефективності діяльності та покращення взаємодії між співробітниками.

При вивченні конфліктів виділяють три основні аспекти визначення їхніх меж: просторовий, часовий та суб'єктний. Просторова межа конфлікту характеризує території або сфери, на яких він відбувається, і знання цієї межі допомагає обрати найбільш доцільні способи впливу для його врегулювання. Часова межа відображає тривалість конфлікту, визначаючи його початок і завершення, що дозволяє планувати заходи щодо його контролю та запобігання ескалації. Суб'єктна межа показує кількість учасників конфлікту на момент його виникнення. Розширення цієї межі, тобто залучення нових учасників, ускладнює структуру конфлікту та вимагає застосування більш гнучких та різноманітних методів його вирішення.

Конфлікт у організації може мати функціональний або дисфункціональний характер, що безпосередньо впливає на рівень особистого задоволення учасників, ефективність групової взаємодії та загальну продуктивність підприємства. Для вибору оптимальної стратегії впливу та управління конфліктом необхідно визначити його тип і природу. Сьогодні існує велика кількість підходів до класифікації конфліктів, проте більшість із них важко застосувати на практиці для оперативного ідентифікування проблем, оцінювання їхніх наслідків та розробки заходів щодо запобігання або

мінімізації негативних ефектів. Саме тому важливо розглянути ті класифікаційні ознаки, які здатні ефективно сприяти формуванню системи управління конфліктами на підприємстві.

До ключових ознак класифікації конфліктів в організаціях належать комунікаційна спрямованість, причини виникнення, склад конфліктуючих сторін, функціональна значимість, форми та ступінь зіткнення, а також масштаб, тривалість і способи врегулювання. Найчастіше конфлікти поділяють на чотири типи. Перший тип – внутрішньоособистісні конфлікти, що виникають всередині однієї особистості, коли суперечності з'являються між власними потребами, цінностями чи цілями. Другий тип – міжособистісні конфлікти, які виникають між двома окремими особами внаслідок розбіжностей у поглядах, мотивації або методах досягнення результатів. Третій тип – внутрішньогрупові конфлікти, що розгортаються всередині колективу, зокрема між окремими членами групи або між окремим співробітником та групою в цілому. Четвертий тип – міжгрупові конфлікти, які виникають між різними соціальними групами, як усередині організації, так і у взаємодії підприємства з оточенням, наприклад з іншими компаніями, партнерами чи клієнтами. Розуміння типу та характеру конфлікту є ключовим елементом для розробки ефективних методів управління ним та мінімізації його негативних наслідків для організації.

Отже, конфлікт є складним багатовимірним явищем, і неможливо з абсолютною впевненістю стверджувати, що він носить виключно негативний або позитивний характер. Його функції та наслідки залежать від багатьох факторів: від конкретної ситуації та системи, в межах якої розгортається конфлікт, від предмета суперечки, а також від психологічних особливостей учасників і їхнього сприйняття конфліктної взаємодії. Саме тому оцінка конфлікту як явища має бути гнучкою та контекстуальною, враховуючи як потенційні ризики, так і можливості для розвитку та вдосконалення взаємодії в колективі.

1.2. Причини виникнення конфліктів в організації та механізми їх запобігання і вирішення

У загальному вигляді передумовами напруженості, що сприяє виникненню конфліктів, є незадовільна ситуація, яка триває протягом певного часу та характеризується невідповідністю між очікуваннями, потребами, інтересами учасників і їх фактичним задоволенням. Така дисгармонія поступово призводить до зростання незадоволення та емоційної напруженості, що створює сприятливі умови для виникнення конфліктів.

Якщо перейти від загальних передумов до більш детального розгляду, то їх доцільно поділити на приховані та очевидні. Приховані передумови зазвичай не проявляються відкрито, але накопичуються у внутрішньому психологічному стані працівників або у структурі організації, формуючи потенціал майбутніх конфліктів. Очевидні передумови виявляються у вигляді конкретних ситуацій або подій, які безпосередньо провокують протистояння та суперечки між учасниками. Такий поділ дозволяє керівництву своєчасно виявляти ризики конфліктів та впроваджувати заходи для їх запобігання.

Конфліктність в організації формується під впливом низки причин і факторів, які пов'язані як із особистісними характеристиками працівників, так і з особливостями організаційного середовища. До ключових факторів виникнення напруженості належать: обмеженість ресурсів, конкуренція за владу та вплив, суперечливі цілі підрозділів, недосконалість системи комунікацій, невизначеність ролей і функцій, неузгодженість очікувань між працівниками та керівництвом. Значний вплив на конфліктогенність мають також психологічні особливості учасників взаємодії, зокрема рівень емоційної стійкості, стиль спілкування, індивідуальні цінності, установки та мотиваційні орієнтири. До об'єктивних причин конфліктів належать організаційні зміни, інформаційні бар'єри, диспропорції у розподілі навантаження та винагород, а також недосконалість системи управління персоналом.

Виникнення та подальший розвиток конфліктів зумовлені впливом двох взаємопов'язаних груп причин – об'єктивних та суб'єктивних. До об'єктивних причин належать чинники соціальної взаємодії, що створюють підґрунтя для зіткнення інтересів, позицій, установок чи потреб різних учасників. Саме ці фактори формують передконфліктну ситуацію, виступаючи її об'єктивним компонентом і створюючи реальні умови для виникнення суперечності.

Суб'єктивні причини конфліктів пов'язані переважно з індивідуально-психологічними характеристиками опонентів – їх темпераментом, стилем спілкування, рівнем емоційної врівноваженості, мотиваційними установками та особистими цінностями. Під впливом цих факторів учасники можуть обирати конфліктну поведінку як спосіб реагування на існуючу суперечність, навіть у тих випадках, коли можливі менш агресивні або більш конструктивні шляхи її подолання. Таким чином, суб'єктивні детермінанти визначають не лише інтенсивність і характер розвитку конфлікту, а й потенційний рівень його деструктивності для організації.

Сучасна конфліктологія виділяє тут такі об'єктивні причини конфліктів:

- обмеженість ресурсів організації (матеріальних, фінансових, кадрових, часових), що породжує конкуренцію між структурними підрозділами;
- нечіткий розподіл повноважень та відповідальності між працівниками;
- суперечливість організаційних цілей або невідповідність між поставленими завданнями та наявними можливостями;
- недосконалість системи комунікацій, що призводить до викривлення або втрати важливої інформації;
- розбіжності у професійних цінностях, нормах, підходах до виконання роботи;
- різний рівень компетентності та професійної підготовки працівників;
- організаційні зміни, що супроводжуються невизначеністю та опором персоналу.

Говорячи про причини конфлікту в організації, варто виділити комплекс чинників, що формують передумови для виникнення напруженості у

колективі. Серед них – обмеженість ресурсів, порушення принципів справедливості в оплаті праці, неузгодженість дій між підрозділами, інформаційні бар'єри, а також індивідуальні психологічні особливості працівників, зокрема рівень емоційної стабільності, самооцінки та комунікативних навичок.

Зазначені причини можна умовно розділити на три сегменти:

1. Організаційно-управлінські – пов'язані з недосконалістю структури управління, нечітким розподілом функцій і повноважень, недостатньою координацією між підрозділами, суперечливими вимогами керівництва, обмеженістю ресурсів та нерівномірним розподілом навантаження.

2. Соціально-психологічні – зумовлені поведінковими, мотиваційними та емоційними характеристиками працівників: різними цінностями, інтересами, рівнем комунікативної культури, типами темпераменту, наявністю упереджень, амбіцій чи незадоволеності умовами праці.

3. Комунікаційні – пов'язані з недоліками в інформаційному обміні: неповною, спотвореною або несвоєчасною інформацією, нечіткою постановкою завдань, неефективним зворотним зв'язком, формальними або порушеними каналами комунікації.

І, безумовно, у процесі аналізу причин та механізмів розвитку конфліктів не можна ігнорувати такий феномен, як конфліктні особистості. Для таких людей конфлікт є не стільки наслідком реальних суперечностей, скільки внутрішньою потребою. Вони нерідко виступають ініціаторами протистояння навіть у ситуаціях, де об'єктивних передумов для напруженості немає. У подібних випадках конфлікт стає для них не засобом досягнення мети, а самою метою – способом самоствердження, прояву емоцій або привернення уваги.

Такі особистості здатні штучно загострювати взаємини, перебільшувати незначні непорозуміння, драматизувати події або провокувати інших учасників на емоційні реакції. Їхня поведінка створює додаткові ризики для

психологічного клімату колективу, а отже, потребує своєчасного виявлення та грамотної роботи з боку менеджменту.

Таблиця 1.2

Типи конфліктних особистостей та їх характеристика

Тип конфліктної особистості	Характерні риси	Поведінка у конфлікті
Демонстративна	Емоційність, потреба у визнанні, прагнення бути в центрі уваги	Провокує конфлікти для підсилення власної значущості, драматизує, маніпулює
Ригідна (уперта)	Негнучкість мислення, підозрілість, надмірна принциповість	Наполягає на своїй позиції, не визнає помилок, затягує конфлікт
Педантична (надточна)	Дріб'язковість, перфекціонізм, схильність до надконтролю	Акцентує увагу на деталях, критикує інших, створює хронічну напругу
Збудлива (імпульсивна)	Нестабільність емоцій, імпульсивність, агресивні реакції	Швидко «спалахує», діє емоційно, часто втрачає контроль над поведінкою
Агресивна	Домінантність, різкість, нетерпимість до опонентів	Тисне на інших, нав'язує власну думку, може залякувати
Конформна	Невпевненість, залежність від думки групи, уникання відповідальності	Легко підпадає під вплив, може змінювати позицію, уникає прямої конфронтації
Тривожна (недовірлива)	Невпевненість у собі, підозріливість, страх помилок	Оборонна поведінка, перебільшує загрози, важко йде на контакт
Індивідуалістична	Орієнтація на власні інтереси, незалежність, низька колективність	Ігнорує потреби інших, відстоює власну вигоду, може провокувати суперечки

Така типологія конфліктних особистостей вважається найбільш універсальною і дозволяє ефективно передбачати поведінку працівників у ситуаціях напруженості. Дослідження показують, що середній показник конфліктних особистостей у робочих групах становить приблизно 7%. При формуванні колективу важливо враховувати цю складову та, за можливості, мінімізувати присутність осіб, здатних провокувати конфлікти. Для цього використовуються спеціалізовані психологічні тести та методики, що дозволяють оцінити рівень конфліктності особистості та передбачити її потенційну поведінку у команді.

На виникнення конфліктів істотний вплив має психологічна несумісність учасників колективу. Це особливо важливо враховувати при

формуванні робочих груп, члени яких змушені перебувати в тривалому та частому контакті. Несумісність може проявлятися у різних аспектах – від розбіжностей у стилях мислення та комунікації до конфліктних особистісних рис та різниці у ціннісних орієнтаціях. Ігнорування цього фактору здатне призвести до підвищеної напруженості, зниження ефективності командної роботи та частих конфліктних ситуацій. Тому на етапі формування колективу доцільно враховувати психологічну сумісність працівників та використовувати методики для оцінки потенційної конфліктності у групі.

Аналіз причин конфліктів в діяльності організацій дозволяє зрозуміти механізми їх виникнення та розвитку, а також визначити ефективні способи усунення чи мінімізації негативних наслідків. Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення носить подвійний, суперечливий характер, оскільки відсутні чіткі критерії конструктивності та деструктивності конфліктів. Це ускладнює узагальнену оцінку їхніх результатів. Ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися в процесі його розвитку, тому поряд із загальною інтеграційною оцінкою слід враховувати індивідуальний вплив: визначати, для кого з учасників конфлікт є конструктивним, а для кого – деструктивним.

Вивчення наукових джерел з питань управління конфліктами дозволило виділити ключові наслідки конфліктних ситуацій, які наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові наслідки конфліктних ситуацій

Категорія наслідків	Основні прояви	Заходи мінімізації негативних наслідків
1	2	3
Позитивні (конструктивні)	<ul style="list-style-type: none"> - сприяє активізації соціальної та професійної діяльності учасників; - стимулює пошук нових рішень та підвищення креативності; - допомагає виявити невирішені проблеми у діяльності організації; - служить засобом перевірки ефективності управлінських рішень; - підвищує обізнаність про позиції та мотиви опонентів; 	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка конструктивного діалогу; - використання коучингових та фасилітаційних методик; - заохочення колективного обговорення проблем; - вчасне виявлення та обговорення суперечностей

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	– сприяє розвитку особистісних та професійних навичок.	
Негативні (деструктивні)	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення психологічного клімату у колективі; – підвищення рівня стресу та емоційного напруження; – зниження продуктивності та ефективності роботи; – можливість конфліктів із насильницьким або агресивним характером; – поява суперечностей та розбіжностей у колективі; – негативний вплив на соціальні взаємини та довіру між працівниками. 	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження системи медіації та врегулювання конфліктів; – формування правил поведінки та етичних норм; - проведення тренінгів із комунікацій та емоційного інтелекту; – своєчасне втручання керівництва для локалізації конфлікту

Аналіз можливих причин і наслідків конфліктів у діяльності організації дозволяє виявити ключові фактори, що сприяють виникненню суперечностей, оцінити їхній вплив на колектив і виробити ефективні заходи для попередження або мінімізації негативних наслідків.

Керівники будь-яких організацій усвідомлюють, що конфлікти становлять серйозну загрозу для діяльності бізнесу, і спроби їх ігнорувати зазвичай виявляються неефективними. Саме тому сьогодні зростає зацікавленість у методах ефективного управління конфліктами. Правильний підхід до цього процесу має безперечні переваги: він дозволяє не лише зменшити негативний вплив конфліктів, а й використовувати їх позитивний потенціал – сприяти адаптації до змін у зовнішньому середовищі, виявляти та усувати організаційні помилки, а також удосконалювати бізнес-моделі та підвищувати ефективність роботи компанії.

Управління конфліктами, як складний процес, включає кілька ключових видів діяльності. Перш за все, необхідно виявити конфлікти, щоб своєчасно запобігти їх ескалації. Далі проводиться аналіз причин, що полягає у визначенні факторів і сторін, які спричинили конфлікт. Наступним кроком є

оцінка ризиків, яка допомагає передбачити можливі наслідки конфліктної ситуації для організації та її співробітників.

Після цього формується стратегія управління конфліктом, що включає вибір відповідних методів реагування: уникання, компроміс, співпраця, пристосування чи протидія. Потім відбувається впровадження обраних рішень на практиці для врегулювання ситуації. Не менш важливим є моніторинг та оцінка ефективності застосованих заходів, щоб визначити, наскільки вони зменшили негативний вплив конфлікту та використали його позитивний потенціал.

На завершення проводяться дії з попередження майбутніх конфліктів, що передбачають удосконалення комунікацій, організаційних процесів та внутрішньої політики компанії для зниження ймовірності повторних конфліктів.

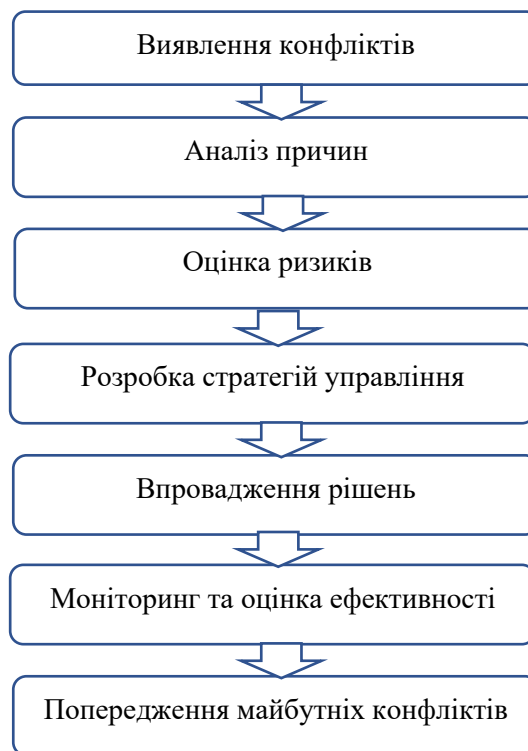


Рис. 1.2. Види діяльності в процесі управління конфліктами

Запобігання конфліктам передбачає своєчасне виявлення причин їх можливого виникнення шляхом аналізу як об'єктивних, так і суб'єктивних умов взаємодії між людьми. Одним із ефективних інструментів у цьому процесі є організаційна діагностика, яка дозволяє прогнозувати конфліктні ситуації. Завдяки діагностиці виявляються «слабкі місця» в структурі організації та проблемні аспекти взаємодії, що мають високий конфліктний потенціал.

Щоб запобігти або попередити конфлікт, зазвичай застосовують комплекс заходів, що охоплюють організаційні, комунікаційні та психологічні аспекти. До ключових умов і дій можна віднести:

1. Виявлення потенційних причин конфлікту – аналізувати ситуації, які можуть призвести до непорозумінь, суперечностей інтересів або незадоволеності співробітників.

2. Організаційна діагностика – оцінка процесів, структур, правил та взаємодії між співробітниками для виявлення «слабких місць» і проблемних зон.

3. Чітке регламентування ролей і обов'язків – визначення функцій, відповідальності та повноважень кожного співробітника, щоб уникнути суперечок через незрозумілі очікування.

4. Ефективна комунікація – забезпечення відкритого обміну інформацією, зворотного зв'язку та пояснень рішень керівництва.

5. Розвиток навичок управління конфліктами – навчання співробітників і керівників методам конструктивного вирішення суперечок і управління емоціями.

6. Стимулювання співпраці та командної роботи – створення умов для спільного досягнення цілей, що зменшує протиріччя та напруження.

7. Регулярний моніторинг морального клімату – відстеження задоволеності співробітників, настроїв у колективі та раннє реагування на проблемні ситуації.

Вирішення конфлікту не має строго визначених меж і часто розглядається як м'яке втручання, спрямоване на часткове або тимчасове врегулювання суперечностей. При цьому справжня причина конфлікту залишається не усуненою, і, відповідно, основа для його виникнення зберігається.

Може здатися, що врегулювання конфлікту є недостатньо ефективним методом впливу на протиріччя, проте повне вирішення конфлікту у більшості випадків є малореалістичним. Під повним вирішенням мається на увазі усунення всіх основних причин конфлікту та викорінення протиріч, які його породили. Цей процес часто є тривалим, ресурсомістким і надзвичайно складним, а іноді навіть неможливим у практичних умовах організації.

Тому врегулювання конфлікту вважається більш доцільним підходом, оскільки воно дозволяє частково або тимчасово усунути протиріччя, мінімізувати негативні наслідки та швидше відновити контакт і спільну роботу між сторонами. На відміну від повного вирішення, врегулювання потребує менше часу та ресурсів і забезпечує оперативне збереження функціонування організації, що особливо важливо у сучасних динамічних умовах бізнесу.

Для ефективного вирішення конфлікту в організації керівник або залучений консультант повинен здійснити комплексний аналіз конфліктної ситуації. Спочатку необхідно виявити всіх учасників конфлікту та оцінити їхні якісні та кількісні характеристики, що включає дослідження ролей, впливу та взаємозв'язків між сторонами. Далі слід визначити предмет і об'єкт конфлікту, його тип, а також встановити причини виникнення протиріч.

При виборі методу врегулювання важливо враховувати такі фактори, як модель організаційної поведінки, структура організації, а також вплив зовнішніх умов і факторів середовища, що можуть посилювати або пом'якшувати конфлікт. Лише після проведення такого ретельного аналізу можливо обрати найбільш ефективний спосіб вирішення конфлікту, який дозволить мінімізувати негативні наслідки, відновити продуктивну взаємодію між сторонами та забезпечити стабільність роботи організації.

Більшість дослідників виділяють наступні основні способи врегулювання конфліктів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні способи врегулювання конфліктів та їх переваги і ризики

Спосіб вирішення конфлікту	Характеристика	Особливості застосування	Переваги та ризики
Пристосування	Одна зі сторін погоджується з позицією іншої, зберігаючи власну думку	Використовується, коли важливі відносини або уникнення ескалації важливіші за власну позицію	Переваги: збереження гарних відносин, уникнення загострення конфлікту Ризики: нерозв'язана проблема, відчуття
Уникнення	Відхід від конфліктної ситуації без прямого вирішення	Підходить для тимчасового зменшення напруженості	незадоволеності, можливе накопичення невдоволення Переваги: зниження емоційного напруження, відтермінування конфлікту Ризики: проблема залишається невирішеною, можливе загострення у майбутньому
Компроміс	Досягається рішення, що частково задовольняє обидві сторони	Ефективний при рівнозначних інтересах, коли важливі швидкі рішення	Переваги: швидке вирішення конфлікту, часткова задоволеність сторін Ризики: може бути не оптимальним, залишає потенційні проблеми невирішеними
Співробітництво	Спільне обговорення та знаходження взаємовигідного рішення	Найбільш конструктивний підхід, дозволяє врахувати потреби всіх учасників	Переваги: максимальна конструктивність, зміцнення взаємодії, повне вирішення проблеми Ризики: потребує часу та високого рівня комунікаційної культури

Управління конфліктами в організації є складним, багатограним і безперервним процесом, що вимагає своєчасного виявлення потенційних проблем, глибокого аналізу причин їх виникнення та оцінки впливу на ефективність діяльності підприємства. Для попередження конфліктних

ситуацій застосовуються різноманітні заходи, серед яких особливе значення мають:

- організаційна діагностика, що дозволяє виявити слабкі місця та потенційні джерела конфліктів у структурі підприємства;
- чітке регламентування ролей і обов'язків, що мінімізує невизначеність і запобігає виникненню суперечок щодо компетенцій;
- розвиток ефективної комунікації та командної взаємодії, який сприяє поліпшенню інформаційного обміну і взаєморозуміння між працівниками;
- навчання керівників та співробітників методам конструктивного врегулювання суперечностей, що формує культуру вирішення конфліктів і дозволяє перетворювати потенційні конфлікти на джерело позитивних змін.

Комплексне застосування цих заходів забезпечує своєчасне управління конфліктами, підвищує продуктивність праці, покращує соціально-психологічний клімат у колективі та сприяє стабільності та розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОТІКАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

2.1. Аналіз діяльності ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

Група компаній NOVA розпочала свою діяльність у 2001 році як українська експрес-служба доставки. У подальшому відбулося масштабне розширення бізнесу, розвиток цифрових рішень, відкриття власних логістичних терміналів і формування нових напрямів діяльності. Зі зростанням міжнародного товарообігу та збільшенням обсягів online-торгівлі постала потреба у створенні окремого підрозділу, орієнтованого на міжнародні перевезення.

Саме тому було засновано ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» – компанію, що забезпечує експортно-імпортні операції, міжнародну доставку, комплексний супровід бізнес-клієнтів та інтеграцію в глобальні торговельні ланцюги.

ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю і є частиною великої корпоративної структури NOVA (групи компаній «Нова Пошта»), що об'єднує логістичні, фінтех та цифрові бізнес-напрями групи. Група активно консолідує міжнародні підрозділи під брендом Nova (Nova Global / Nova Poshta Global) у межах стратегії міжнародного розвитку.

На сьогодні Nova Global є центральним елементом міжнародного розвитку всієї групи NOVA й активно розширює свою присутність на ринках Європи, Північної Америки та Азії. Компанія має офіси в США, Великій Британії, Польщі, Румунії, Німеччині, Литві, Чехії та інших державах, що формує стратегічну логістичну мережу.

ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» спеціалізується на міжнародній доставці вантажів і посилок та надає комплексні логістичні рішення для бізнесу та приватних осіб. Основні напрями діяльності:

- глобальна кур'єрська доставка (авіа/авто) та міжнародна логістика;
- рішення для e-commerce (Global Seller, Direct e-commerce, інтеграції з маркетплейсами);
- митне оформлення та супровід транскордонних відправлень;
- сервіси відстеження та клієнтська підтримка по міжнародним відправленням.

Основні показники діяльності Nova Post Global наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності Nova Post Global [39]

Показник	Характеристика
Рік початку міжнародної діяльності	2015 р. (запуск сервісу NP Shopping), активний розвиток з 2020 р.
Кількість країн, у які здійснюється доставка	понад 200 країн світу
Кількість країн, де відкриті фізичні відділення	Польща, Литва, Латвія, Естонія, Молдова, Чехія, Румунія, Німеччина
Кількість міжнародних терміналів	5 (Польща, Литва, Чехія, Німеччина, Румунія)
Основні типи відправлень	Міжнародні експрес-відправлення, інтернет-замовлення, B2B-доставка, імпорт/експорт
Середній термін доставки в ЄС	2–5 днів
Середній термін доставки у США	8–12 днів
Пропускна здатність сортувальних центрів	понад 15 тис. посилок/година (залежно від країни)

ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» визначає своєю місією забезпечення швидкого, зручного, безпечного та технологічно вдосконаленого логістичного сервісу для клієнтів у всьому світі. Компанія прагне спростити міжнародну торгівлю та зробити глобальні ринки доступними для українського бізнесу.

Ключові стратегічні орієнтири ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

- орієнтація на e-commerce і рішення для продавців на міжнародних маркетплейсах;

- широкі інтеграційні сервіси (API, експедирування, митне супроводження);
- присутність регіональних операційних центрів і партнерських мереж для оптимізації термінів доставки;
- акцент на простоті процесів для клієнта (Fast – Easy – Safe) та масштабуванні бізнесу клієнтів.

Компанія працює на міжнародних ринках: власні представництва та партнерські мережі охоплюють численні країни Європи, Північної Америки та Азії; на веб-порталі декларується доставка в понад 240 країн і територій, а також регіональні рішення (EMEA, APAC, NALA). Nova Poshta Group також інтенсивно розширювала присутність у Європі, відкриваючи філії та поштодатні мережі. Географія роботи Nova Post Global наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Географія діяльності ТОВ «NOVA POST GLOBAL»

Регіон	Особливості роботи
Європейський Союз	Основний ринок. Відкриті локальні компанії NP у 8 країнах. Розвинута мережа поштодатів та відділень
США та Канада	Авіадоставка, співпраця з USPS, UPS та іншими операторами
Азія (Китай, Корея, Туреччина)	Фокус на імпорті товарів та сервісі для українського e-commerce.
Близький Схід	Розширення на ринки ОАЕ, Саудівської Аравії.
СНД	Обмежена діяльність в умовах військових ризиків.

Хоча творенням фінансової звітності для окремого ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» зазвичай опікується консолідована звітність групи, загальні результати групи «Нова Пошта» демонструють значний обсяг операцій: за 2025 рік група доставила сотні мільйонів відправлень і показала значний ріст доходів (консолідовані показники групи публікуються в річних звітах). Це вказує на високу інтенсивність міжнародних і внутрішніх логістичних операцій, у яких Nova Global виконує спеціалізовану роль міжнародного оператора.

Серед потенційних ризиків та викликів, характерних для міжнародного логістичного підрозділу групи:

- залежність від стану міжнародних ланцюгів поставок і тарифної політики перевізників;
- регуляторні та митні бар'єри в різних країнах;
- конкуренція з глобальними службами доставки й локальними експедиторами;
- у випадку діяльності з України – додаткові ризики, пов'язані з безпековою та інфраструктурною ситуацією (енергетика, безпека працівників, мобільна робоча сила). (Контекст щодо робочих умов і викликів у регіоні відображено у публікаціях про діяльність групи в складних умовах.).

Основні корпоративні цінності включають:

- швидкість (Fast) – орієнтація на мінімізацію часу доставки;
 - зручність (Easy) – створення простого та інтуїтивного сервісу;
 - надійність і безпека (Safe) – збереження вантажів та прозорість операцій;
 - технологічність (Tech) – активне впровадження цифрових рішень;
 - людяність (Human) – повага до клієнтів і партнерів;
- Розвиток (Growth) – постійне вдосконалення бізнес-процесів.

Стратегічним напрямом розвитку компанії є створення глобальної логістичної інфраструктури та інтеграція у міжнародні e-commerce-платформи, розвиток авіаційних перевезень та посилення присутності в Європейському Союзі.

Основні напрями діяльності ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

1. Міжнародна доставка та e-commerce логістика.

Компанія забезпечує доставку товарів із понад 240 країн і територій світу. Особлива увага приділяється сегменту електронної комерції, що охоплює доставку замовлень з маркетплейсів, інтернет-магазинів і торгових платформ.

ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» пропонує бізнес-клієнтам:

- інтеграцію через API;
- митне оформлення;

- зручні формати пакування і фулфілмент-послуги;
- оптимізовану логістику «останньої милі».

2. Міжнародний фрахт та транспортні перевезення.

Компанія здійснює:

- авіаперевезення вантажів;
- автомобільні перевезення;
- морський фрахт та контейнерні перевезення;
- проектну логістику та перевезення нестандартних вантажів.

3. Авіаційний напрям – Supernova Airlines.

У складі групи NOVA працює власна авіакомпанія Supernova Airlines, яка виконує вантажні рейси з Європи та інших регіонів світу. Наявність власних літаків сприяє скороченню термінів доставки та підвищенню автономності логістичних операцій.

4. Цифрові технології.

Nova Digital створює IT-рішення, які забезпечують:

- автоматизацію відстеження відправлень;
- обробку великих масивів даних;
- інтеграцію з CRM-системами;
- цифровий документообіг і митне оформлення.

Компанія використовує мережу міжнародних хабів і сортувальних терміналів, в тому числі автоматизовані комплекси в Києві, Львові, Дніпрі, Хмельницькому та інших містах. Вони оснащені сучасними системами сортування, сканування та автоматизації процесів.

Фінансові результати та економічні показники діяльності.

Група компаній NOVA, до якої входить ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», демонструє стабільне зростання. У 2025 році консолідований дохід групи становив близько 44,77 млрд грн. Попит на міжнародні доставки продовжує зростати у зв'язку з розвитком електронної комерції та попитом на швидкі крос-бордерні перевезення.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, компанія зберігає інвестиційну активність, зокрема у розвиток логістичної інфраструктури, закупівлю авіаційного транспорту, розбудову мережі за кордоном та впровадження цифрових рішень.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» наведена у табл. 2.3. Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічне положення міжнародного підрозділу «NOVA POSHTA GLOBAL» на ринку логістичних послуг та визначити ключові напрями розвитку компанії.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

<p>Сильні сторони (Strengths): Розгалужена міжнародна мережа доставки. Власна авіакомпанія Supernova Airlines. Високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Сильний бренд NOVA як надійного логістичного оператора. Висока швидкість обробки та доставки міжнародних відправлень.</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses): Залежність від умов повітряного простору у воєнний час. Високі витрати на утримання міжнародної інфраструктури. Потреба у постійному оновленні ІТ-платформ через високу конкуренцію. Обмежена кількість власних авіарейсів порівняно з глобальними гігантами.</p>
<p>Можливості (Opportunities): Розвиток e-commerce між Україною та ЄС. Збільшення парку вантажних літаків. Розширення партнерських програм з Amazon, eBay, Etsy. Відкриття нових хабів у Європі та Близькому Сході. Автоматизація сортувальних центрів (роботизація).</p>	<p>Загрози (Threats): Військові ризики та загроза зупинки частини маршрутів. Посилення конкуренції з боку DHL, FedEx, UPS. Коливання валютних курсів та зростання логістичних витрат. Регуляторні обмеження у деяких країнах ЄС.</p>

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» має значний стратегічний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на міжнародному ринку логістики. Сильні сторони компанії переважають існуючі слабкості, а наявні можливості відкривають перспективи масштабування та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, ефективність реалізації стратегії залежатиме від здатності компанії своєчасно реагувати на зовнішні загрози, оптимізувати витрати та

забезпечувати безперервність логістичних операцій в умовах мінливої економічної та геополітичної ситуації.

Аналіз конкурентів ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентів ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

Конкурент	Характеристика	Переваги	Недоліки
DHL	Світовий лідер експрес-доставки	Широка глобальна мережа	Висока вартість послуг
FedEx	Потужний авіапарк	Велика присутність у США	Довші терміни доставки в Україну
UPS	Стабільність та масштаб	Сильний IT-сервіс	Менша представленість у Східній Європі
DPD	Європейський оператор	Низька вартість	Обмеження міжнародних напрямів
Nova Poshta Global	Українська компанія з міжнародним фокусом	Швидкість, доступність, гнучкість	Менший масштаб порівняно з FedEx/DHL

Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» впевнено конкурує на міжнародному ринку завдяки швидкості, доступності та гнучким сервісним рішенням. Водночас компанія поступається глобальним корпораціям у масштабі, кількості міжнародних напрямів та рівні інфраструктурної інтегрованості.

З огляду на це, стратегічним напрямом розвитку ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» є:

- подальше розширення міжнародної мережі;
- збільшення власних авіарейсів;
- цифровізація логістичного ланцюга;
- розвиток партнерських програм у країнах ЄС та Північної Америки.

Це дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії та зміцнити її позиції на глобальному ринку міжнародної доставки.

Соціальна відповідальність та роль компанії в умовах війни.

У період повномасштабної війни Nova Poshta Global стала важливим інструментом гуманітарної логістики. Компанія забезпечувала доставку

критично важливих вантажів, допомогу волонтерським організаціям та міжнародним гуманітарним проектам. Багато логістичних точок було переобладнано для надання підтримки внутрішньо переміщеним особам.

Компанія активно розвиває екологічну політику:

- впровадження переробки упаковки;
- оптимізація логістичних маршрутів;
- енергоефективні термінали;
- сортування відходів у відділеннях.

Основні проблеми та виклики розвитку.

Серед ключових викликів діяльності ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» нині можна виокремити:

- військові ризики – загрози для інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, необхідність додаткових витрат на безпеку;
- регуляторні бар'єри – складність міжнародних митних процедур;
- зростання витрат – подорожчання палива, логістичних послуг, обслуговування авіафлоту;
- конкуренція на глобальному ринку – з боку DHL, FedEx, UPS, DPD та інших міжнародних операторів.

Перспективи розвитку ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Незважаючи на складні умови, компанія має значні перспективи зростання. Основні напрямки розвитку включають:

- масштабування міжнародної мережі, зокрема в країнах ЄС;
- розширення авіапарку Supernova Airlines та запуск нових регулярних рейсів;
- інтеграція з глобальними маркетплейсами (Amazon, eBay, Etsy, Alibaba);
- автоматизація логістичних процесів, включаючи роботизовані сортувальні лінії;
- підсилення цифрових рішень та big data для управління потоками;
- впровадження екологічних логістичних стандартів та ESG-ініціатив.

ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» є сучасним, динамічним та стратегічно важливим підприємством у складі групи NOVA. Компанія відіграє ключову роль у розвитку міжнародної логістики України, сприяє виходу українських підприємств на глобальний ринок і забезпечує високу якість сервісу, конкурентну швидкість доставки та інноваційний підхід до організації логістичних процесів. В умовах зростаючої електронної комерції та інтеграції України у світову економіку Nova Poshta Global має значний потенціал для подальшого розширення та зміцнення своїх позицій на світовому ринку.

2.2. Загальна оцінка рівня конфліктності в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

Спираючись на теоретичні напрацювання щодо природи конфлікту, можна стверджувати, що він переважно розглядається як зіткнення різноспрямованих інтересів, цілей, поглядів або позицій учасників взаємодії. Поняття «конфлікт» застосовується до широкого спектра ситуацій, які виникають у повсякденному житті та професійній діяльності людини. У свою чергу, конфліктна поведінка трактується як зовнішня активність учасника конфлікту, спрямована на його предмет і спричинена прагненням змінити існуюче протиріччя між сторонами або, навпаки, зберегти його в незмінному вигляді.

Розглянемо динаміку змін у кадровому складі на підприємстві протягом періоду з 2023 по 2025 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Характеристика руху кадрів ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

Показники	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
				24/23	25/24	24/23	25/24
1	2	3	4	5	6	7	8
Прийнято працівників, чол.	170	102	124	68	22	-40	21
Вибуло працівників, чол.	50	15	10	35	5	-70	-33

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Загальна чисельність персоналу, чол.	320	407	521	87	114	27	28

Аналіз динаміки показників руху персоналу ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» за 2023–2025 роки свідчить про суттєве зростання кадрового потенціалу компанії та активні процеси розширення штату відповідно до збільшення масштабів операцій у міжнародному напрямі.

1. Аналіз прийому персоналу.

У 2023 році компанія прийняла 170 осіб, однак у 2024 році цей показник знизився до 102 осіб (зменшення на 68 працівників або –40%). Причинами такого зниження можуть бути:

- оптимізація процесів після періоду активного набору у 2023 році;
- стабілізація внутрішніх операцій після перших місяців повномасштабної війни;
- перехід до більш раціональної кадрової політики.

У 2025 році обсяг найму знову зріс до 124 осіб, що на 22 працівники більше, ніж у 2024 році (зростання на +21%). Це свідчить про:

- розширення міжнародних послуг, зокрема поштово-логістичних напрямів у ЄС та Північній Америці;
- збільшення обсягів відправлень і необхідність розширення операційного персоналу.

2. Аналіз вибуття персоналу.

У 2023 році з компанії вибуло 50 працівників. У 2024 році цей показник скоротився до 15 осіб, тобто зменшився на 35 осіб або –70%. Це демонструє суттєве покращення:

- умов праці;
- соціального пакету;
- внутрішніх процесів адаптації та утримання персоналу.

У 2025 році вибуття становило лише 10 осіб, що на 5 менше, ніж у 2024 році (–33%). Стабільно низький рівень звільнень свідчить про високу лояльність працівників та ефективність HR-політики.

3. Аналіз загальної чисельності персоналу.

Загальна чисельність працівників компанії зростала щороку: 2023 – 320 осіб, 2024 – 407 осіб (збільшення на 87 осіб або +27%), 2025 – 521 осіб (зростання на 114 осіб або +28%).

Така позитивна динаміка обумовлена:

- виходом ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» на нові міжнародні ринки;
- розвитком складської та кур'єрської інфраструктури за кордоном;
- потребою в додатковому операційному, ІТ та логістичному персоналі.

Компанія демонструє стабільне та швидке зростання штату (понад 60% за три роки). Низькі показники вибуття персоналу свідчать про ефективну систему мотивації, адаптації та корпоративної культури. Коливання обсягів найму пояснюються стратегічними потребами та масштабами розвитку міжнародного підрозділу. Позитивний баланс руху кадрів забезпечує стабільність і дозволяє компанії нарощувати операційні можливості.

4. Значення для HR-стратегії ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Зростання чисельності персоналу разом із низьким рівнем звільнень вказує на те, що компанія формує сильний кадровий потенціал, здатний забезпечити розвиток міжнародних логістичних сервісів. Ефективна кадрова політика стає стратегічною перевагою ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» у конкурентному середовищі світової логістики.

Аналіз внутрішніх процесів міжнародного підрозділу показує, що рівень конфліктності є середнім. Це характерно для компаній, які працюють у режимі високої інтенсивності, мають широкі горизонтальні та вертикальні комунікації, забезпечують цілодобову логістику та клієнтський сервіс та взаємодіють з іноземними партнерами, митними органами та зовнішніми перевізниками.

Основними джерелами конфліктів виступають:

- комунікаційні проблеми (неповна передача інформації, затримки в обміні даними між міжнародними хабами);
- перевантаженість персоналу під час пікових навантажень (чорна п'ятниця, новорічний період);
- неузгодженість дій між підрозділами (операційні служби, митні брокери, міжнародні відділи);
- стресові умови роботи, притаманні міжнародній логістиці (часові обмеження, критичність термінів);
- культурні бар'єри при взаємодії з іноземними партнерами.

Загалом конфлікти носять переважно робочий, ситуативний характер і рідко переходять у затяжні або персоналізовані протистояння.

Основні типи конфліктів, притаманні ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

1. Організаційні конфлікти. Часто виникають через затримки вантажів у міжнародних хабах, незрозумілі правила взаємодії між співробітниками різних відділів та подвійні зони відповідальності.

Такі конфлікти переважно проявляються між:

- логістами та менеджерами клієнтського сервісу;
- митним напрямом та відправниками вантажів;
- персоналом складів і адміністративним персоналом.

2. Комунікативні конфлікти. Це найпоширеніший тип конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL». Виникають через нечіткі інструкції, різне трактування термінів міжнародної доставки чи невчасне оновлення статусів відправлень.

3. Рольові конфлікти. Пов'язані з розмитістю посадових інструкцій у нових проектах, відсутністю чітких правил передачі відповідальності та перетином функцій у процесах міжнародної логістики.

4. Конфлікти на ґрунті емоцій та стресу. Характерні в пікові періоди, коли збільшується кількість звернень клієнтів, підвищується відповідальність за терміни доставки чи зростає навантаження на персонал складів і митних брокерів.

Емоційні конфлікти здебільшого короткотривалі, але можуть впливати на якість комунікацій.

Аналіз свідчить, що співробітники ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» демонструють декілька характерних моделей поведінки в конфліктних обставинах.

1. Компромісна стратегія. Одна з найбільш поширених моделей поведінки. Співробітники, як правило, прагнуть швидко знайти спільне рішення, щоб не затримувати логістичні процеси, не порушувати терміни доставки та уникати ескалації конфлікту.

Перевага: швидкість вирішення. Недолік: не завжди враховуються глибинні проблеми.

2. Стратегія співпраці. Використовується менеджерами середньої ланки та працівниками міжнародних проектів. Характеризується відкритістю, готовністю почути іншу сторону, аналізом причин конфлікту та пошуком оптимального рішення для всіх учасників.

Ця стратегія є найбільш ефективною і відповідає корпоративним цінностям ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

3. Уникання. Часто спостерігається серед нових співробітників або в умовах надмірного навантаження. Працівники уникають вирішення конфлікту через брак досвіду, страх зробити помилку та небажання суперечити колегам чи керівництву.

У перспективі така поведінка може призводити до накопичення нерозв'язаних проблем.

4. Змагання (конкуренція). Характерна для ситуацій, коли необхідно швидко прийняти рішення, від рішення залежить швидкість міжнародної доставки чи існує чітка відповідальність за результат.

Стратегія виправдана в кризових або термінових умовах, але може викликати напруження між працівниками.

5. Пристосування. Проявляється в підрозділах із жорсткою ієрархією. Співробітники приймають рішення керівництва, навіть якщо вони не

оптимальні. Перевага: швидкість реакції. Недолік: можливе зниження мотивації.

В організації домінує раціональна поведінка, а не емоційна. Керівники здебільшого застосовують демократичний стиль взаємодії, заохочуючи діалог. Працівники, що мають досвід міжнародних операцій, проявляють високу стресостійкість. Конфлікти зазвичай обмежуються робочими рамками та швидко вирішуються. Існує тенденція до формалізації процедур, що знижує ризики непорозумінь.

Рівень конфліктності в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» є середнім, що характерно для великих логістичних корпорацій з інтенсивною міжнародною діяльністю. Основні джерела конфліктів – комунікаційні бар'єри, перевантаженість персоналу, організаційні недоліки та часовий тиск. Працівники демонструють переважно раціональні моделі поведінки – компроміс і співпрацю. Конфлікти частіше виникають між підрозділами, ніж між окремими співробітниками. Організація поступово впроваджує заходи з мінімізації конфліктів: стандартизація комунікацій, тренінги зі стресостійкості, розвиток soft skills.

На основі поведеного опитування співробітників ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» виявлено кількість конфліктів, які спостерігалися в діяльності організації останніми роками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки кількості конфліктів в діяльності ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

Показники	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Загальна кількість конфліктів, у т.ч:	46	44	57	11	23,91
- між керівництвом та робітниками;	22	21	23	1	4,55
- між співробітниками	15	16	25	10	66,67
- між співробітниками та клієнтами	8	7	9	1	12,5

За аналізований період динаміка кількості конфліктів на підприємстві свідчить про помітне зростання загального рівня конфліктності. У 2025 році загальна кількість конфліктів збільшилася на 11 випадків порівняно з 2023 роком, що становить приріст майже 24 %. Це свідчить про ускладнення комунікаційних процесів або про загострення внутрішньоорганізаційних проблем.

Конфлікти між керівництвом та працівниками. Їх кількість зростає незначно – лише на 1 випадок або 4,55 %. Таке коливання можна вважати природним і воно не свідчить про системне погіршення управлінсько-трудова відносин. Проте певне напруження все ж простежується.

Конфлікти між співробітниками. Саме ця група демонструє найбільш тривожну тенденцію: кількість конфліктів збільшилася на 10 випадків, що становить 66,67 %. Такий суттєвий приріст свідчить:

- про ймовірні проблеми в організації праці;
- зростання навантаження та стресових ситуацій;
- недостатньо ефективні комунікації на горизонтальному рівні;
- можливу конкуренцію або нерівномірний розподіл обов'язків.

Цей напрям є найбільш проблемним та потребує першочергового втручання.

Конфлікти між співробітниками та клієнтами. Їх кількість зростає на 12,5 %, що може свідчити:

- про збільшення робочого навантаження;
- зниження якості сервісу;
- зростання вимог клієнтів;
- недостатню підготовку персоналу у сфері клієнтської взаємодії.

Хоч приріст невеликий, тенденція може впливати на репутацію підприємства та задоволеність клієнтів.

Основною проблемною зоною є конфлікти між співробітниками, які зросли найсуттєвіше. Це вказує на потребу удосконалення внутрішньої

комунікації, програми командоутворення, оптимізації розподілу функцій, упровадження психологічної підтримки та навчання.

Загальне зростання конфліктності свідчить про необхідність поглибленої роботи з управління персоналом та вдосконалення системи керівництва.

У зв'язку з виявленими тенденціями та зростанням рівня напруженості у взаємодії між працівниками виникає потреба у більш глибокому та системному вивченні морально-психологічного клімату колективу та ступеня конфліктності. Такий аналіз дасть змогу визначити рівень конфліктної схильності керівників ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», а також особливості їхньої поведінки у ситуаціях зіткнення інтересів, думок і управлінських позицій. Отримані результати є важливими для формування ефективної кадрової політики, планування навчання та вдосконалення стилів керівництва.

До вибірки досліджуваних увійшли 25 респондентів – чоловіки та жінки віком від 30 до 55 років, які мають різний досвід управлінської діяльності на підприємстві. Така демографічна та професійна різноманітність дозволяє отримати більш об'єктивну картину впливу індивідуальних особливостей на конфліктну поведінку.

Для оцінювання морально-психологічного клімату та особливостей конфліктності було застосовано комплекс діагностичних методик, серед яких:

- опитувальник визначення рівня конфліктності особистості, який дозволяє встановити, наскільки керівник схильний до конфліктних реакцій та які форми поведінки для нього характерні (додаток А);

- методика «Соціально-психологічний клімат колективу», спрямована на оцінювання загальної атмосфери взаємин у підрозділі, ступеня довіри, взаємопідтримки та задоволеності умовами праці (додаток Б);

- анкета самооцінки стилів поведінки в конфлікті (за К. Томасом), що дає можливість визначити домінуючі стратегії реагування у складних комунікативних ситуаціях: конкуренцію, компроміс, уникнення, співпрацю чи пристосування (додаток В);

– методика експертного оцінювання, у межах якої колеги та підлеглі оцінювали управлінську поведінку керівників, що дозволило виявити розбіжності між самооцінкою та зовнішнім сприйняттям (додаток Г).

Застосування сукупності цих методів забезпечує комплексний підхід до вивчення конфліктності та морально-психологічного клімату, що є необхідною умовою для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності керівництва у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

В результаті проведеного дослідження, за допомогою методики визначення рівня конфліктності особистості визначено, що середній бал конфліктності ($n=25$): 59.63 (популяційне $\sigma \approx 10.67$). Тобто середній рівень конфліктності – помірно підвищений (багато керівників мають схильність до конфліктних реакцій у певних ситуаціях). Результати дослідження показують, що середній рівень конфліктності менеджерів підприємства знаходиться у межах помірного значення, що характерно для логістичної сфери. Постійні дедлайни, пікові навантаження, необхідність швидкого прийняття рішень та координації великої кількості працівників створюють умови для виникнення напружених ситуацій.

Менеджери демонструють загалом стабільну поведінку, проте:

- у частини респондентів виявлено підвищену емоційність у стресових ситуаціях;
- окремі керівники мають тенденцію до різких реакцій у ситуаціях дефіциту часу (типово для міжнародної логістики).

У цілому, розподіл конфліктності рівномірний і не містить крайніх негативних проявів, що свідчить про загальну стабільність управлінської поведінки.

За результатами методики оцінювання соціально-психологічного клімату середній показник перебуває на рівні 3,4–3,6 бала із 5 можливих. Це свідчить про переважно сприятливі взаємини між працівниками, наявність високого рівня довіри у внутрішніх командах, готовність до взаємодопомоги

між змінними групами та позитивне ставлення до корпоративної культури компанії.

Втім, виявлено деякі відмінності між офісними підрозділами та операційними підрозділами (склади, логістичні хаби). На складах і сортувальних терміналах клімат дещо нижчий. Причинами можуть бути нерівномірні робочі навантаження залежно від сезону, значна кількість нових працівників та кадрова плинність і стресові ситуації, пов'язані з міжнародними відправленнями та затримками рейсів.

Це свідчить про потребу зміцнення внутрішніх комунікацій саме на операційному рівні.

Дослідження домінуючих стилів поведінки в конфлікті менеджерів (за К. Томасом) дали такі результати:

1) Співпраця — найвиразніший стиль.

Менеджери демонструють прагнення до пошуку взаємовигідних рішень, орієнтацію на підтримання якості сервісу та готовність узгоджувати інтереси різних сторін (клієнтів, колег, партнерів).

Це є надзвичайно важливим для ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», де цінуються клієнтська орієнтованість, швидкість і точність у роботі.

2) Компроміс – другий за значущістю стиль.

Компроміс дозволяє менеджерам швидко узгоджувати розбіжності, приймати оперативні рішення в умовах дефіциту часу та уникати простоїв і затримок у логістичному ланцюгу.

3) Найнижчі показники мають стилі «Уникнення» та «Пристосування».

Такий результат свідчить, що персонал не схильний ігнорувати проблеми, уникати відповідальності та надмірно слідувати вимогам інших.

Це позитивно для компанії, яка працює за принципами проактивності та відповідальності.

4) Конкуренція проявляється на середньому рівні.

Це типово для логістики, де інколи необхідна швидка, жорстка й однозначна реакція керівника.

Визначення домінуючого стилю поведінки особистості в конфліктних ситуаціях згідно з методикою К. Томаса представлено на рис. 2.1.

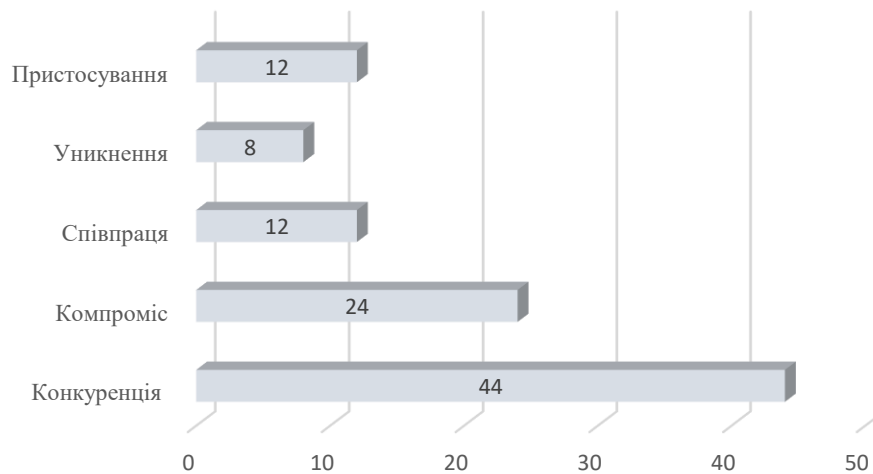


Рис. 2.1. Визначення домінуючого стилю поведінки керівників ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» в конфліктних ситуаціях

Порівняння самооцінки менеджерів та експертних оцінок персоналу:

Середні бали (по 6 блоках, усереднено):

- самооцінка керівників: 3.75 ($\sigma \approx 0.32$);
- оцінка колег: 3.47 ($\sigma \approx 0.55$);
- оцінка підлеглих: 3.38 ($\sigma \approx 0.41$).

Кількість випадків, де розбіжність самооцінки і оцінки колег ≥ 0.5 бала: 14 з 25 (56%). Кількість випадків, де розбіжність самооцінки і оцінки підлеглих ≥ 0.5 бала: 13 з 25 (52%). Тобто у більш ніж половини випадків керівники оцінюють себе помітно вищими, ніж їх сприймають оточуючі – це індикатор завищеної самооцінки або недооцінки зовнішнього сприйняття

- більшість менеджерів трохи завищують власні управлінські здібності;
- працівники оцінюють керівників більш критично, але в межах реалістичного сприйняття;

– у частини керівників експертна оцінка виявилася вищою за самооцінку – це ті, хто має низьку віру у власну ефективність попри реальні позитивні результати.

Для міжнародної логістики такі розбіжності є показником недостатнього зворотного зв'язку, слабкої комунікації між рівнями управління та потреби в підвищенні відкритості менеджерів щодо аналізу власних рішень.

У процесі опрацювання сучасних наукових джерел та прикладних досліджень, присвячених проблематиці психологічного клімату в організаціях, було встановлено, що саме якість соціально-психологічного середовища відіграє визначальну роль у виникненні або попередженні конфліктів між працівниками. З огляду на те, що ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» функціонує в умовах високої динаміки логістичних процесів, інтенсивної комунікації та постійної взаємодії між працівниками різних підрозділів, показники психологічного клімату стають критичним фактором стабільності та ефективності виробничого процесу.

Проаналізувавши наукові підходи до визначення соціально-психологічного клімату, було виокремлено низку чинників, які формують загальну атмосферу в колективі та опосередковано впливають на рівень конфліктності. До таких чинників належать: ступінь довіри між працівниками, відкритість комунікацій, взаємопідтримка, об'єктивність управлінських рішень, відчуття захищеності та можливість професійного розвитку. Для підприємства логістичної сфери, зокрема для ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», ці чинники набувають особливої ваги, оскільки робота персоналу передбачає безперервну координацію дій, що потребує високого рівня взаєморозуміння та узгодженості.

Саме на основі системного аналізу зазначених аспектів було сформовано перелік ключових факторів, що визначають психологічний клімат у колективі ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» та впливають на ймовірність виникнення конфліктів. Узагальнені результати оцінювання подано у табл. 2.7, що

дозволяє комплексно охарактеризувати сильні та проблемні зони внутрішніх комунікацій підприємства.

Таблиця 2.7

Відношення працівників ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» до роботи

Оцінка задоволеності	Позитивна		Не визначена		Негативна	
	К-сть	%	К-сть	%	К-сть	%
Відношення до роботи	356	68.3	109	20.9	56	10.8
Робота за спеціальністю	379	72.7	86	16.5	56	10.8
Особисті та ділові якості керівника	298	57.2	137	26.3	86	16.5
Стан обладнання	241	46.3	167	32.1	113	21.6
Ритмічність праці	312	59.9	138	26.5	71	13.6
Санітарно-гігієнічні умови	341	65.4	112	21.5	68	13.1
Відношення з керівником	347	66.6	109	20.9	65	12.5
Підвищення кваліфікації	289	55.5	143	27.4	89	17.1
Різноманітність праці	331	63.5	117	22.4	73	14.0
Організація праці	302	58.0	138	26.5	81	15.5
Рівень впливу керівника на роботу	318	61.0	130	25.0	73	14.0
Оцінка керівника як лідера	287	55.1	152	29.2	82	15.7

Аналіз результатів оцінювання ставлення працівників ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» до основних аспектів трудової діяльності свідчить про загалом позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. Переважна більшість респондентів продемонструвала високу задоволеність роботою та умовами праці: позитивно оцінили своє ставлення до роботи 68,3% опитаних, що підкреслює стійку внутрішню мотивацію персоналу та відповідність характеру діяльності їх очікуванням. Значна частка працівників (72,7%) задоволена тим, що виконує роботу за спеціальністю, що позитивно впливає на професійну самореалізацію та якість виконуваних функцій.

Взаємини з керівниками також отримали переважно позитивні відгуки: 66,6% респондентів задоволені взаємодією з безпосереднім керівництвом, а 55,1% високо оцінили його лідерські якості. Проте майже третина працівників залишається невизначеною у цьому питанні, що може свідчити про потребу в посиленні відкритості комунікацій та більш вираженій управлінській підтримці. Водночас 16,5% негативних оцінок особистих та ділових якостей

керівника вказують на наявність окремих управлінських бар'єрів, які потенційно можуть впливати на ефективність взаємодії.

Показники, пов'язані з організацією праці, ритмічністю процесів та санітарно-гігієнічними умовами, отримали стабільно позитивну динаміку: відповідно 58,0%, 59,9% та 65,4% працівників задоволені цими аспектами. Проте деякі респонденти (13–15%) висловили незадоволення, що вимагає уваги до оптимізації робочих процесів та покращення середовища. Особливої уваги потребує оцінка стану обладнання: лише 46,3% задоволені цим показником, а 21,6% висловили негативне ставлення, що може бути пов'язано з технічним зношенням або недостатньою модернізацією інфраструктури.

Щодо можливостей підвищення кваліфікації, позитивно оцінюють цей аспект лише 55,5% працівників, а 17,1% не задоволені наявними умовами професійного розвитку. Це свідчить про потребу удосконалення внутрішніх програм навчання, розширення можливостей розвитку компетенцій та підвищення прозорості кар'єрних перспектив.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» загалом сформований сприятливий психологічний клімат. Разом із тим, виявлено окремі зони ризику, що пов'язані зі станом обладнання, обмеженими можливостями професійного розвитку працівників та сприйняттям частини управлінського персоналу. Урахування цих виявлених тенденцій і своєчасне впровадження заходів щодо їх усунення дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, знизити ймовірність виникнення конфліктів та сприяти подальшому зміцненню корпоративної культури і соціально-психологічного клімату в організації.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПОПЕРЕДЖЕННЯ І КОНСТРУКТИВНОГО ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

3.1. Напрями удосконалення управління конфліктами в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

На основі аналізу динаміки конфліктних ситуацій у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» встановлено, що конфлікти мають різну природу й виникають на різних рівнях взаємодії. Найбільш проблемною є група конфліктів між співробітниками, тоді як конфлікти між керівництвом і працівниками та між персоналом і клієнтами потребують цілеспрямованого вдосконалення управлінських і комунікаційних підходів. З метою стабілізації ситуації та покращення соціально-психологічного клімату пропонується впровадити такі заходи:

1. Заходи щодо зниження конфліктів між керівництвом та працівниками.

Конфлікти між керівництвом та працівниками у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» хоч і зросли лише на 4,55 %, але навіть незначне підвищення може свідчити про наявність певних комунікаційних бар'єрів, нерозуміння управлінських рішень або недостатню залученість персоналу. Для підприємства, яке працює у високодинамічній сфері логістики, налагодження стабільних і довірливих відносин між персоналом і менеджментом має критичне значення.

Щоб мінімізувати ризики подальшого погіршення ситуації, доцільно запровадити комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення управлінської комунікації, підвищення прозорості рішень та підтримку працівників.

1.1. Впровадження регулярних комунікаційних зустрічей (брифінгів).

Регулярні короткі зустрічі керівників із працівниками допоможуть своєчасно інформувати персонал про зміни у компанії, отримувати зворотний

зв'язок та оперативно реагувати на проблеми, поки вони не переросли у конфлікт. Прикладом можуть стати щотижневі 10–15-хвилинні брифінги у відділеннях щодо планів, навантаження, нових інструкцій.

1.2. Розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки.

Більшість конфліктів між керівниками та підлеглими виникають через авторитарний стиль, невміння надавати зворотний зв'язок та низький рівень емоційного інтелекту.

Пропонується проводити тренінги з лідерства, коучингу, ненасильницької комунікації, запровадити навчання «Управління в кризових ситуаціях», використовувати практикум з мотивації персоналу. Результатом може стати підвищення здатності керівників врегульовувати напруженість ще до виникнення відкритого конфлікту.

1.3. Запровадження каналу анонімних звернень працівників.

Це допоможе працівникам висловлювати занепокоєння без страху санкцій. Можливі форми:

- онлайн-форма на внутрішньому порталі;
- скринька довіри у відділеннях;
- чат-бот у корпоративному месенджері.

Перевагами можуть стати раннє виявлення конфліктних точок, можливість запобігти прихованому напруженню та формування культури відкритості.

1.4. Чіткий розподіл обов'язків і контроль навантаження.

Іноді конфлікти з керівництвом виникають через відчуття несправедливості або перевищення робочого навантаження. Рекомендується оновити посадові інструкції, забезпечити рівномірний розподіл завдань та запровадити моніторинг пікових навантажень та ротацию персоналу.

Потенційним ефектом може бути: зменшення стресу та уникнення звинувачень у неефективній організації роботи.

1.5. Підвищення рівня участі працівників у прийнятті рішень.

Якщо працівники відчують, що їхня думка важлива, рівень

конфліктності суттєво знижується. При цьому можна проводити опитування перед впровадженням змін, створювати робочі групи з покращення процесів, залучати співробітників до розробки стандартів сервісу (наприклад робоча група «Покращення логістичних операцій», куди включають працівників з різних відділень).

1.6. Формування корпоративної культури взаємоповаги.

Керівництво має демонструвати відкритість, підтримку та коректну поведінку у будь-якій ситуації. Рекомендується використовувати кодекс етичної поведінки, політику «нульової толерантності» до образ чи приниження та культивування командного духу через спільні заходи.

1.7. Підвищення прозорості кадрових рішень.

Конфлікти часто загострюються, коли працівники не розуміють причин призначення керівника, зміни графіку чи коригування зарплати чи премій.

Тому необхідно пояснювати логіку управлінських рішень, озвучувати критерії оцінки та інформувати про кар'єрні можливості. Результатом буде зміцнення довіри та зменшення підозр і непорозумінь.

Зниження конфліктів між керівництвом та працівниками можливе лише за умови системної роботи над комунікаціями, стилем управління, прозорістю та залученням персоналу. Запропоновані заходи дозволять ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» не лише зменшити напруженість, а й формувати культуру партнерських відносин між менеджментом і співробітниками, що підвищить ефективність та якість роботи підприємства загалом.

2. Заходи щодо зменшення конфліктів між співробітниками (найпріоритетніший напрям).

Різке зростання кількості конфліктів між співробітниками свідчить про серйозні проблеми у внутрішніх процесах компанії – від неефективної комунікації до нерівномірного розподілу навантаження. Така ситуація становить реальну загрозу як для продуктивності, так і для якості обслуговування клієнтів, тому потребує негайного та комплексного реагування.

Основна мета запропонованих заходів – створення здорового психологічного клімату, оптимізація робочих процесів та формування ефективної культури взаємодії.

2.1. Оптимізація розподілу обов'язків та навантаження.

Однією з ключових причин конфліктів є нерівномірність завдань та відчуття несправедливості. Рекомендаціями можуть бути:

- проведення аудиту фактичного робочого навантаження на кожен позицію;
- перегляд та чітке оновлення посадових інструкцій;
- запровадження ротації співробітників на пікових ділянках робіт;
- забезпечення підкріплення персоналу у періоди високого навантаження.

Очікуваним ефектом можуть стати: зменшення стресу, підвищення командної згуртованості, уникнення взаємних звинувачень.

2.2. Розвиток навичок ефективної комунікації серед персоналу.

Співробітники часто конфліктують через незрозумілі вказівки, різне трактування інформації або емоційне напруження. Пропонується використовувати тренінги з асертивного спілкування, навчання методам ненасильницької комунікації (NVC), практикум «Як давати і отримувати зворотний зв'язок» та розвиток емоційного інтелекту у працівників.

Треба розуміти, що коли працівники вміють грамотно висловлювати незгоду і чути один одного – конфлікти не переростають у протистояння.

2.3. Запровадження інституту внутрішніх медіаторів.

У великих логістичних компаніях ефективно діє практика внутрішнього посередництва, коли конфліктні ситуації допомагають вирішити спеціально підготовлені співробітники.

Можливі кроки:

- навчання 5–7 працівників основам трудової медіації;
- створення «Групи швидкого реагування на конфлікти»;
- залучення медіатора до вирішення ситуацій на ранніх стадіях.

Перевагами цих пропозицій є те, що конфлікти не доходять до керівництва чи відділу кадрів, знижується емоційна напруга та відбувається більш швидке та неформальне вирішення суперечок.

2.4. Впровадження чітких правил та стандартів взаємодії між співробітниками.

У колективі має бути зрозуміло, яка поведінка є прийнятною, а яка – ні. Рекомендується розробити «Кодекс корпоративних взаємин», визначити санкції за некоректну чи агресивну поведінку, проводити обов'язкове ознайомлення нових працівників зі стандартами та обов'язково сформулювати правила вирішення спірних ситуацій.

Очікуваним ефектом можуть стати зниження хаотичності та формування єдиних норм поведінки.

2.5. Покращення психологічного клімату в колективі.

Дружня атмосфера суттєво зменшує ймовірність суперечок. Можна використати практичні заходи: проводити регулярні командні активності, міні-тимбілдинги, святкувати професійні чи корпоративні події, регулярно заохочувати взаємодопомогу між працівниками та запровадити програми підтримки (наприклад, консультації психолога онлайн).

Результатом буде підвищення рівня довіри та взаємоповаги в колективі.

2.6. Підвищення прозорості внутрішніх процесів та комунікацій.

Однією з причин конфліктів є чутки, неправильна інформація або відсутність роз'яснень. Задля усунення слід застосовувати наступні заходи:

- публікація зрозумілих інструкцій щодо виконання робіт;
- пояснення змін у розкладах, навантаженні чи оплаті;
- впровадження внутрішнього інформаційного каналу (чат, портал).

Очікуваним ефектом можуть стати зменшення непорозумінь та підвищення довіри.

2.7. Запровадження системи наставництва для нових працівників.

Новачки часто стають джерелом конфліктів через незнання процедур.

Рекомендується призначити досвідчених співробітників наставниками,

забезпечити супровід нового працівника протягом 1–2 місяців та створити базу знань із відповідями на часті питання.

Очікуваним результатом є швидка адаптація та менше помилок, що можуть провокувати суперечки між колегами.

2.8. Розробка системи нематеріальної мотивації, що заохочує співпрацю.

Важливо мотивувати не конкуренцію, а командну роботу. Можливими інструментами при цьому можуть стати нагородження «Співробітник місяця» з акцентом на командність, бонуси за колективне виконання планів та публічна подяка за взаємодопомогу.

Маємо розуміти, що коли у спільному результаті зацікавлений кожен член команди – рівень конфліктів суттєво падає.

Для ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» найбільш критичним є саме напрям зниження конфліктів між співробітниками. Комплекс запропонованих заходів дозволить:

- зменшити рівень стресу та перевантаження;
- оптимізувати роботу на операційних ділянках;
- підвищити ефективність комунікацій;
- сформувати здорову корпоративну культуру;
- мінімізувати конфлікти як на побутовому, так і на робочому рівні.

У результаті компанія отримає мотивований, згуртований та продуктивний колектив.

3. Заходи щодо зменшення конфліктів між співробітниками та клієнтами.

Зростання кількості конфліктів між працівниками та клієнтами на 12,5 % свідчить про підвищення робочого навантаження, посилення вимог клієнтів та можливе зниження якості сервісу. Для логістичної компанії, яка працює у сфері доставки й міжнародних перевезень, якість обслуговування клієнтів є критично важливою складовою конкурентоспроможності.

Тому зменшення таких конфліктів має на меті не лише покращення комунікації працівників з клієнтами, а й підвищення рівня довіри до компанії

та запобігання репутаційним ризикам.

3.1. Підвищення рівня професійної підготовки працівників у сфері клієнтського сервісу.

Однією з найбільш поширених причин конфліктів із клієнтами є недостатня компетентність та комунікативні навички співробітників.

Рекомендовані заходи:

- проведення тренінгів з обслуговування клієнтів відповідно до стандартів компанії;
- навчання технікам роботи з «важкими» клієнтами (емоційний клієнт, агресивний клієнт, клієнт зі скаргою);
- практикуми з розвитку стресостійкості та самоконтролю;
- навчання етикету телефонного та онлайн-спілкування.

Очікуваним результатом від впровадження є зменшення кількості непорозумінь, підвищення професійного рівня взаємодії, покращення іміджу компанії.

3.2. Оновлення корпоративних стандартів клієнтської взаємодії.

Для працівників важливо мати чіткі правила поведінки з клієнтами, особливо у стресових ситуаціях. Рекомендується розробити «Кодекс клієнтської взаємодії», створити набір сценаріїв (скриптів) для типових ситуацій, визначити алгоритм реагування на скарги та забезпечити контроль якості виконання стандартів (таємні клієнти, перевірки, моніторинг дзвінків).

Очікуваним ефектом можуть стати уніфікація поведінки персоналу, швидке реагування на інциденти, мінімізація конфліктності.

3.3. Оптимізація робочого навантаження персоналу, що контактує з клієнтами.

Коли співробітники перевантажені, їхня здатність якісно обслуговувати клієнтів знижується, що підвищує ризик конфліктів. Рекомендується використовувати наступні заходи:

- встановлення оптимальної кількості клієнтів на одного співробітника;
- збільшення кількості персоналу у пікові години або сезони (листопад–

січень);

- введення гнучкого графіка для уникнення вигорання;
- автоматизація рутинних процесів (електронні талони, чат-боти, система відстеження черг).

Очікуваним результатом від впровадження є зменшення втрати працівників, підвищення рівня сервісу, скорочення кількості інцидентів.

3.4. Покращення матеріально-технічного забезпечення та умов роботи.

Нерідко клієнтські конфлікти виникають не через персонал, а через технічні проблеми або організацію простору. Рекомендується модернізувати обладнання у відділеннях (сканери, термінали, ваги), забезпечити комфортні зони очікування для клієнтів, використовувати цифровізацію черг – можливість дистанційно займати місце та покращити навігацію та інформаційні стенди. Треба розуміти, що чим менше незручностей відчуває клієнт, тим нижча ймовірність конфлікту.

3.5. Введення системи мотивації персоналу за якість обслуговування.

Працівники мають бути зацікавлені у ввічливому та професійному спілкуванні з клієнтами. Рекомендується використовувати наступні інструменти мотивації:

- бонуси за позитивні відгуки;
- премії за відсутність скарг протягом місяця;
- рейтинги працівників з відображенням успішності;
- відзначення найкращих працівників публічно.

Очікуваним ефектом можуть стати посилення мотивації, формування культури сервісу, підвищення задоволеності клієнтів.

3.6. Розробка та впровадження системи зворотного зв'язку від клієнтів.

Збір інформації напряду від клієнтів дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах. Рекомендується встановити QR-коди для швидкого оцінювання сервісу, створити єдину платформу для обробки скарг, проводити щомісячний аналіз типових конфліктних ситуацій та впровадити швидку систему реагування – відповідь клієнту протягом 24 годин. Очікуваним результатом

може бути зменшення кількості повторних скарг, можливість негайної корекції поведінки персоналу.

3.7. Регулярні тренінги з емоційної компетентності та стресостійкості.

Фахівці, які щодня працюють з клієнтами, стикаються з емоційним навантаженням і потребують підтримки. Рекомендується навчання технікам зняття стресу, виконання вправ для розвитку емоційної стабільності, проводити профілактику професійного вигорання та використовувати консультації корпоративного психолога.

Треба розуміти, що врівноважений співробітник рідше вступає у конфлікт, навіть при складних обставинах.

3.8. Запровадження чітких процедур щодо вирішення конфліктних ситуацій з клієнтами.

Необхідно встановити логічний і зрозумілий порядок дій. При цьому пропонується використовувати стандарт «ESCALATION» – як і кому передається складний клієнт, запровадити алгоритм фіксації конфлікту, визначити відповідальну особу за врегулювання складних випадків та вести внутрішній реєстр конфліктів.

Очікуваним результатом може стати оперативне реагування, уникнення повторних конфліктів, зменшення емоційного навантаження на персонал.

Реалізація перелічених заходів дозволить ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

- зменшити кількість конфліктів між працівниками та клієнтами;
- підвищити якість сервісу;
- покращити імідж компанії;
- знизити репутаційні ризики;
- підвищити лояльність клієнтів та задоволеність персоналу.

Запропонований комплекс заходів дозволяє знизити рівень конфліктності в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL», поліпшити якість комунікацій та підвищити ефективність взаємодії всередині компанії та з клієнтами. Впровадження цих дій сприятиме формуванню сприятливого

робочого середовища, підвищенню продуктивності праці та покращенню іміджу підприємства.

3.2. Рекомендації щодо виходу із конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»

Результати проведеного аналізу засвідчили, що конфлікти в ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» найчастіше виникають через комунікаційні бар'єри, перевантаження персоналу, неузгодженість дій між підрозділами, високий рівень напруженості міжнародної логістики та культурні відмінності у співпраці з іноземними партнерами. Вихід із таких конфліктів вимагає системного підходу, який охоплює як поведінкові технології врегулювання суперечок, так і організаційні зміни, спрямовані на усунення їх першопричин.

Нижче наведено комплекс практичних рекомендацій, що допоможуть ефективно вирішувати конфліктні ситуації та запобігати їх повторному виникненню.

1. Подолання комунікаційних проблем у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Комунікаційні збої – одна з головних причин конфліктів у міжнародній логістиці. Неповна передача інформації, затримки в обміні даними між хабами, невчасне інформування про зміни в маршрутах або митних вимогах призводять до помилок, затримок та взаємних звинувачень. Щоб мінімізувати такі ситуації, підприємству доцільно впровадити комплекс управлінських та технічних заходів:

1.1. Впровадження єдиної цифрової платформи внутрішніх комунікацій.

Суть заходу: створення або розширення корпоративної цифрової системи (наприклад, інтеграція Microsoft Teams, Slack або внутрішнього порталу), що забезпечить миттєвий обмін повідомленнями, централізоване зберігання службової інформації та автоматичні сповіщення про зміну умов доставки, графіків чи митних процедур.

За рахунок зменшення кількості випадків дезінформації, спотворення даних та втрати важливої інформації через «людський фактор» зменшується рівень конфліктів.

1.2. Регламентація комунікацій між підрозділами.

Суть заходу: створення чітких стандартів взаємодії між операційними службами, митними брокерами, міжнародними відділами та хабами, а саме:

- визначення відповідальних осіб за обмін інформацією;
- встановлення допустимого часу відповіді на службові запити;
- розподіл типів інформації за рівнями терміновості.

Це важливо тому, що коли кожен підрозділ знає, коли, що і від кого має отримувати, різко зменшується простір для непорозумінь.

1.3. Створення щоденних/щотижневих брифінгів у пікові сезони.

Суть заходу: проведення коротких онлайн-зустрічей між керівниками ключових підрозділів (митниця, логістика, сортування, міжнародні відправлення) у періоди максимального навантаження. Перевагами цього заходу можуть стати синхронізація ключової інформації, оперативне вирішення проблем «тут і зараз» та зменшення ймовірності накопичення помилок, які призводять до конфліктів.

1.4. Запуск системи швидкого реагування на інформаційні збої.

Суть заходу: створення спеціальної групи або чат-каналу «Critical Info», що працює 24/7 у пікові періоди й використовується у випадку збоїв у роботі митних органів, поломок обладнання, форс-мажорів у транспортуванні та затримок через регіональні обмеження.

Перевагою може стати те, що працівники отримують актуальну інформацію миттєво, а не через 2–3 години, коли проблема вже спричинила конфлікт.

1.5. Навчання персоналу основам ефективних комунікацій.

Суть заходу: проведення тренінгів на теми:

- «як передавати інформацію без втрат»;
- «правила ділового спілкування»;

- «особливості комунікацій у міжнародних командах»;
- «етика електронної переписки та корпоративних чатів».

Очікуваним ефектом може стати підвищення культури комунікацій знизує ризик неправильних трактувань та конфліктних реакцій.

Очікуваний ефект від впровадження заходів щодо подолання комунікаційних проблем у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

1) Зменшення кількості конфліктів, пов'язаних із комунікаціями, на 25–40 %. Усунення «вузьких місць» у передачі інформації прямо впливає на кількість конфліктів між хабами, логістичними групами та митними підрозділами.

2) Скорочення часу реагування на нестандартні ситуації на 20–30 %. Завдяки створенню оперативних каналів комунікації.

3) Підвищення точності інформації. Менше помилок → менше взаємних претензій → нижчий рівень стресу в колективі.

4) Оптимізація взаємодії підрозділів. Чіткі регламенти та відповідальні особи допомагають уникати конфліктів щодо «хто мав зробити» і «чому не попередили».

5) Зростання задоволеності працівників. Прозора, швидка та якісна комунікація зменшує емоційне вигорання і покращує взаємну довіру.

2. Зменшення перевантаженості персоналу у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Перевантаженість працівників під час пікових логістичних періодів (чорна п'ятниця, новорічні свята, сезон розпродажів) є одним із ключових чинників виникнення конфліктів. Надмірна кількість завдань, робота в умовах обмежених часових рамок, нестача персоналу в критичні моменти та високий рівень відповідальності призводять до втоми, емоційного виснаження та конфліктних ситуацій між працівниками, керівництвом і клієнтами.

Щоб знизити навантаження та мінімізувати ризики конфліктів, доцільно впровадити комплекс організаційних, кадрових та технологічних змін.

2.1. Оптимізація графіків роботи у пікові періоди

Суть заходу: запровадження гнучких графіків, розподіл пікових змін на коротші часові інтервали та можливість вибору змін з урахуванням фізичного стану працівника та його досвіду.

Перевагами є те, що працівники отримують можливість відновлюватися, що зменшує кількість емоційних зривів і конфліктів.

2.2. Тимчасове збільшення штату під час високого навантаження.

Суть заходу: залучення сезонних працівників, короткострокові контракти на 1–2 місяці та внутрішнє переведення співробітників з менш завантажених підрозділів.

Практична користь виражається у зниженні інтенсивності роботи на одного працівника та мінімізація стресових умов.

2.3. Використання автоматизації та цифрових інструментів для скорочення ручної праці.

Суть заходу: застосування сканерів нового покоління, автоматизованих систем сортування, цифрового контролю завантаження змін (dashboard) та систем прогнозування навантаження.

Важливість цього заходу в тому, що автоматизація зменшує кількість помилок, прискорює процеси та знижує втомлюваність персоналу.

2.4. Впровадження системи ротації обов'язків

Суть заходу: розподіл навантаження за допомогою періодичного переміщення працівників між операційними ділянками (сортування, пакування, обробка інформації).

В результаті можна отримати зниження монотонності, рівномірний розподіл фізичних і розумових навантажень, зменшення кількості стресових факторів.

2.5. Створення «зон відновлення» на робочих локаціях.

Суть заходу: організація невеликих зон для короткотривалого відпочинку: комфортні місця для перерви, доступ до води та гарячих напоїв та можливість зробити коротку перерву без шкоди для процесу.

Позитивний вплив в тому, що навіть 10–15 хвилин відпочинку знижують

емоційну напругу та підвищують ефективність роботи.

2.6. Психологічна підтримка персоналу.

Суть заходу: короткі консультації корпоративного психолога, групи емоційної підтримки, онлайн-тести самодіагностики рівня стресу та рекомендації з емоційної гігієни.

Позитивне значення в тому, що своєчасна діагностика емоційного вигорання допомагає попередити конфлікти та втрати персоналу.

Очікуваний ефект від упровадження заходів щодо зменшення перевантаженості персоналу у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

1) Скорочення кількості конфліктів, пов'язаних із перевантаженням, на 30–45 %. За рахунок раціонального розподілу завдань і підвищення стійкості персоналу до стресу.

2) Підвищення продуктивності праці на 10–15 %. Менша втома = краща концентрація = менше помилок та затримок.

3) Зниження кількості прогулів і лікарняних на 8–12 %. Менше перевантаження позитивно впливає на здоров'я працівників.

4) Підвищення рівня задоволеності працівників роботою. Створення справедливих умов праці та підтримки формує лояльність до компанії.

5) Зменшення плинності кадрів. Працівники рідше звільняються через фізичне або емоційне виснаження, що особливо важливо у висококонкурентній галузі логістики.

3. Оптимізація взаємодії та узгодженості між підрозділами ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Однією з ключових причин конфліктних ситуацій у міжнародній логістиці є неузгодженість дій між операційними службами, митними брокерами, міжнародними відділами та департаментом клієнтської підтримки. Така неузгодженість призводить до затримок, непорозумінь, дублювання завдань, взаємних звинувачень і загального зниження ефективності.

Щоб усунути джерела конфліктів і забезпечити стабільну роботу міжнародної мережі, необхідно впровадити комплекс системних заходів,

спрямованих на покращення координації, відповідальності та взаєморозуміння між підрозділами.

3.1. Впровадження єдиного цифрового середовища для обміну інформацією.

Суть заходу: створення єдиної платформи або цифрового «хаба» між міжнародними, митними та операційними службами, доступ до оперативної інформації в режимі реального часу (статус відправлення, митні дані, технічні обмеження) та мінімізація потреби у ручній передачі інформації.

Перевагою може стати зниження ризику втрати даних, усунення непорозумінь і суттєве прискорення процесів.

3.2. Чітка регламентація зон відповідальності між підрозділами.

Суть заходу: розроблення матриці відповідальності (RACI-структури) для ключових операцій, визначення, хто ініціює, хто виконує, хто контролює і хто повідомляє про результати та уникнення дублювання функцій.

Позитивним результатом буде зменшення кількості ситуацій, коли підрозділи «перекидають» проблеми один на одного.

3.3. Регулярні міжпідроздільні наради у форматі «коротких брифінгів».

Суть заходу: щотижневі 10–15-хвилинні зустрічі ключових представників, оперативне обговорення проблемних моментів та планування навантажень на наступний період.

Практична користь заходу в тому, що він покращує взаєморозуміння, дозволяє швидко реагувати на ризики та зменшує кількість конфліктів «на ґрунті нерозуміння».

3.4. Створення міжфункціональних команд для вирішення складних логістичних випадків.

Суть заходу: формування тимчасових робочих груп із представників різних департаментів, спільний супровід нестандартних відправлень або критичних ситуацій та колективна відповідальність за результат.

Ефективність заходу в тому, що він зменшує внутрішньокомандне протистояння, формує культуру партнерства, а не суперництва.

3.5. Запровадження внутрішнього SLA (Service Level Agreement) між підрозділами.

Суть заходу: укладання внутрішніх «угод про рівень сервісу» щодо строків виконання завдань, встановлення допустимих часових стандартів та моніторинг виконання SLA.

Перевагами цього заходу є те, що підрозділи починають працювати за чіткими правилами, що мінімізує конфлікти через затримки.

3.6. Навчання персоналу навичкам міжвіддільної комунікації.

Суть заходу: тренінги з конструктивного спілкування, навчання принципам командної взаємодії та розвиток культури поваги до ролі кожного підрозділу.

Очікуваним ефектом може стати зменшення числа непорозумінь і стресу в процесі співпраці.

Очікуваний ефект від запровадження заходів оптимізації взаємодії та узгодженості між підрозділами ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

1) Зниження кількості конфліктів між підрозділами на 35–50 %. Завдяки прозорим правилам, узгодженню дій та швидкому обміну інформацією.

2) Підвищення швидкості проходження міжнародних відправлень на 10–20 %. Менше затримок на етапах сортування, митного оформлення та передачі між хабами.

3) Зменшення кількості помилок, спричинених некомунікаційними збоями, на 25–40 %. Чіткі алгоритми значно знижують ризик порушень у процесах.

4) Підвищення задоволеності працівників роботою. Працівники відчувають менше хаосу та тиску, більше підтримки та ясності.

5) Оптимізація витрат компанії. Скорочення витрат часу, помилок та повторних операцій знижує операційні витрати.

4. Зниження стресових факторів та управління емоційним напруженням персоналу ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

Стресові фактори на робочих місцях є однією з ключових причин

конфліктів у міжнародній логістиці. Високі темпи роботи, жорсткі терміни доставки, збільшене навантаження у пікові періоди та необхідність координувати дії з багатьма підрозділами і зовнішніми партнерами призводять до емоційного вигорання працівників. Внаслідок цього виникають часті конфлікти між співробітниками, а також між працівниками та керівництвом.

З метою зниження рівня стресу і попередження конфліктів пропонується впровадити комплекс заходів, що охоплюють організаційні, психологічні та освітні аспекти.

4.1. Проведення тренінгів з управління стресом та емоційного інтелекту.

Суть заходу: навчання працівників методам саморегуляції та контролю емоцій, розбір типових стресових ситуацій і способів конструктивного реагування та розвиток навичок емпатії та взаєморозуміння між співробітниками.

Очікуваним ефектом може стати зниження кількості емоційних конфліктів, покращення атмосфери в колективі, підвищення ефективності комунікацій.

4.2. Впровадження коротких перерв і зон відпочинку.

Суть заходу: організація спеціальних «зон релаксації» на робочих локаціях, короткі паузи протягом зміни для розвантаження психоемоційного стану та доступ до води, гарячих напоїв та комфортних місць для відпочинку.

Очікуваним ефектом може стати покращення концентрації працівників, зниження втоми та зменшення ризику виникнення конфліктів через емоційне перенавантаження.

4.3. Доступ до корпоративного психолога.

Суть заходу: надання персоналу можливості отримати консультацію психолога, регулярна оцінка рівня стресу співробітників та рекомендації щодо особистої емоційної гігієни та технік самозаспокоєння.

Очікуваним ефектом може стати скорочення випадків емоційного вигорання, попередження конфліктів, підвищення психологічної стійкості працівників.

4.4. Ротація завдань та обов'язків.

Суть заходу: періодичне переміщення працівників між різними ділянками, зменшення монотонності роботи та зниження психоемоційного навантаження та рівномірний розподіл складних завдань серед співробітників.

Очікуваним ефектом може стати зниження рівня стресу та втоми, попередження конфліктів через перевантаження або несправедливий розподіл обов'язків.

4.5. Створення системи підтримки та зворотного зв'язку.

Суть заходу: регулярне обговорення проблемних моментів на робочих нарадах, формування культури підтримки та взаємодопомоги та впровадження анонімних опитувань для виявлення джерел стресу.

Очікуваним ефектом може стати підвищення довіри між працівниками та керівництвом, зменшення конфліктних ситуацій.

Прогнозований ефект від упровадження заходів зниження стресових факторів та управління емоційним напруженням персоналу ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

- зменшення кількості стресових конфліктів на 30–45 %;
- підвищення продуктивності праці на 10–15 %;
- зниження кількості випадків емоційного вигорання і лікарняних на 8–12 %;
- підвищення задоволеності персоналу роботою та лояльності до компанії;
- покращення корпоративної культури та взаєморозуміння між підрозділами;

5. Подолання культурних бар'єрів у взаємодії з іноземними партнерами ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL».

У міжнародній логістиці працівники ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» щодня взаємодіють із зарубіжними партнерами, постачальниками та агентами. Культурні відмінності можуть призводити до непорозумінь, конфліктів, затримок у виконанні завдань та зниження ефективності роботи. Основними

проблемами є різні стилі комунікації, часові пояси, різне сприйняття строків, формальні та неформальні норми ділового спілкування.

Для мінімізації конфліктів через культурні бар'єри необхідно запровадити системний підхід, що поєднує навчання персоналу, стандартизацію процесів та підтримку культурної компетентності.

5.1. Тренінги з міжкультурної комунікації.

Суть заходу: навчання співробітників основам культурних відмінностей партнерів, розгляд типових конфліктних ситуацій та способів їх вирішення та розвиток навичок емпатії, активного слухання та гнучкої поведінки у спілкуванні.

Очікуваним ефектом може стати зменшення непорозумінь і конфліктів, підвищення ефективності міжнародних комунікацій.

5.2. Створення крос-культурних гайдів та пам'яток.

Суть заходу: документування особливостей взаємодії з партнерами з різних країн, включення правил ділового етикету, часових стандартів, очікувань щодо термінів відповіді та доступність гайдів для всіх працівників, які взаємодіють із зовнішніми партнерами.

Перевагами після впровадження цього заходу можуть стати стандартизація комунікацій, мінімізація конфліктів через невідповідність очікувань.

5.3. Залучення перекладачів або двомовних співробітників.

Суть заходу: підтримка при обговоренні складних або критичних питань, перевірка правильності трактування домовленостей та забезпечення чіткого письмового та усного обміну інформацією.

Очікуваним ефектом може стати зниження ризику помилок і непорозумінь через мовний бар'єр.

5.4. Впровадження стандартів документування домовленостей.

Суть заходу: письмове фіксування всіх ключових угод і змін у процесах, використання єдиного формату договорів, листів і звітів та регулярне оновлення документів у цифровій системі.

Перевага впровадження цього заходу в тому, що це зменшує суперечки та непорозуміння, забезпечує чіткість і прозорість у взаємодії з партнерами.

5.5. Крос-культурні командні заходи.

Суть заходу: спільні онлайн-зустрічі або тренінги з міжнародними партнерами, обговорення робочих кейсів у міжкультурному контексті та формування дружньої та професійної атмосфери співпраці.

Очікуваним ефектом може стати покращення взаєморозуміння, зміцнення партнерських відносин та зниження напруженості під час спільної роботи.

Прогнозований ефект від впровадження заходів подолання культурних бар'єрів у взаємодії з іноземними партнерами ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL»:

- зменшення конфліктів через культурні відмінності на 30–50 %;
- підвищення точності та своєчасності виконання міжнародних завдань на 15–20 %;
- покращення якості клієнтського сервісу та задоволеності зовнішніх партнерів;
- зниження стресових ситуацій та емоційної напруженості у міжнародних командах;
- підвищення загального рівня культурної компетентності персоналу.

Впровадження системного комплексу заходів щодо запобігання та врегулювання конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» очікувано призведе до суттєвих позитивних змін у діяльності підприємства та соціально-психологічному кліматі колективу.

Зниження кількості всіх видів конфліктів у колективі на 30–50 %. Реалізація заходів з покращення комунікацій, оптимізації навантаження, узгодження дій підрозділів, управління стресом та подолання культурних бар'єрів дозволяє значно зменшити ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Прозорі правила роботи, чіткі зони відповідальності та підготовлений персонал сприяють конструктивному вирішенню проблем ще

на ранніх стадіях їх прояву.

Підвищення продуктивності праці на 10–20 %. Менше конфліктів і стресу = менше втрат робочого часу та енергії на непотрібні суперечки. Оптимізація завдань, впровадження автоматизації, ефективне планування змін та ротація обов'язків дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки швидше та якісніше.

Зменшення стресових ситуацій, емоційного вигорання та лікарняних на 8–12 %. Системні заходи з управління емоційним станом, включаючи тренінги, психологічну підтримку та створення зон відпочинку, знижують навантаження на психіку працівників. Це сприяє кращому здоров'ю персоналу, зменшенню кількості лікарняних та підвищенню загальної працездатності.

Покращення корпоративної культури, клімату в колективі та взаєморозуміння між підрозділами. Впровадження внутрішніх стандартів взаємодії, регулярних нарад, крос-функціональних команд і правил міжпідроздільного спілкування формує дружню, підтримуючу та професійну атмосферу. Це не лише зменшує конфлікти, але й підвищує ефективність спільної роботи.

Підвищення задоволеності персоналу, лояльності та стабільності кадрового складу. Працівники, які відчують увагу до своїх потреб, підтримку керівництва та можливість розвитку, менш схильні до звільнень і більш мотивовані працювати на результат. Це важливо для утримання кваліфікованих кадрів, особливо у висококонкурентній сфері логістики.

Оптимізація операційних витрат та підвищення ефективності взаємодії з міжнародними партнерами. Зменшення помилок, затримок і непорозумінь у процесах, узгодження дій підрозділів і подолання культурних бар'єрів дозволяють економити ресурси, скорочувати операційні витрати та забезпечувати своєчасне виконання міжнародних замовлень, що підвищує репутацію компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Проблема конфліктів в організаціях є актуальною та багатогранною, оскільки охоплює психологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Незважаючи на численні наукові дослідження, на сьогодні не існує єдиної універсальної теорії, яка б повністю пояснювала природу конфліктів та механізми їх виникнення.

Конфлікт є природним явищем розвитку організації, яке може виступати як джерелом напруженості і проблем, так і стимулом для вдосконалення управлінських процесів, адаптації до зовнішніх умов, виявлення організаційних недоліків і підвищення ефективності колективної діяльності.

Динаміка конфліктів включає кілька етапів: напруженість, латентну фазу, безпосередню конфліктну взаємодію та завершення конфлікту. Розуміння цих етапів дозволяє своєчасно втручатися та мінімізувати негативні наслідки.

Структурні елементи конфлікту – предмет, об'єкт, учасники, взаємовідносини сторін і зовнішнє середовище – допомагають визначити характер конфлікту, його джерела та потенційні точки втручання для управління ним.

Основними джерелами конфліктів у ТОВ «NOVA POSHTA GLOBAL» є комунікаційні проблеми, перевантаженість персоналу, неузгодженість дій між підрозділами, стресові умови роботи та культурні бар'єри при взаємодії з іноземними партнерами.

Заходи щодо запобігання конфліктам включають організаційну діагностику, регламентування ролей і обов'язків, розвиток ефективної комунікації та командної взаємодії, а також навчання персоналу методам конструктивного врегулювання протиріч.

Рекомендації щодо врегулювання конфліктів передбачають систематичний підхід: виявлення всіх учасників конфлікту, аналіз їх характеристик, визначення предмета та типу конфлікту, а також врахування

організаційної структури і факторів зовнішнього середовища при виборі методу впливу.

Прогнозований ефект впровадження комплексу заходів включає зниження кількості конфліктів на 30–50 %, підвищення продуктивності праці на 10–20 %, зменшення стресових ситуацій та емоційного вигорання на 8–12 %, поліпшення корпоративного клімату, підвищення лояльності персоналу та оптимізацію операційних витрат.

Таким чином, дослідження підтверджує, що системне управління конфліктами в організації дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки протиріч, але й використовувати їх як ресурс для розвитку, підвищення ефективності роботи та стабільності колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №7 (39). С. 59-66.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
3. Башук Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: 2012. № 3. С.111–119.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
5. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 27 листопада 2020 р.* Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303-305.
6. Богоявленська Ю.В., Шестакова А.В., Антіпова, Г.В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 59(1), С. 92–97.
7. Воднік В.Д., Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
8. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50–54.
9. Герасіна Л.М. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
10. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : Право, 2012. 128 с.

11. Гірник А.М. Основи конфліктології. Київ : Києво-Могилянська академія, 2010. 222 с.
12. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. Харків: Рецензований журнал, 2023. 145 с.
13. Гринченко М. Conflicts in project management. Харків: ХПП, 2023. 158 с.
14. Гришова І.Ю., Лебідь Л.Є. Соціально-економічний розвиток підприємств у тих вирішення економічних конфліктів. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2015. №2. С.33-37.
15. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту : навч. посібн. Київ : Каравела, 2017. 304 с.
16. Дученко М.М., Шевчук О.А. Конфліктологія : практикум : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 88 с.
17. Зеленко О., Жданова-Неділько О., Степаненко В. Managing conflicts within a team: conflict resolution strategies and effective cooperation. Київ: ОУЦ, 2025. 142 с.
18. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ*. 2023. № 1 (76). С. 6-15.
19. Казначеева С.Н., Бистрова Н.В., Казначеев Д.А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.
20. Калініна Н., Оліферовський М. Базові інструменти вирішення конфліктів в організаціях. Київ: СНУ, 2025. 136 с.
21. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : Наук. світ, 2009. 268 с.
22. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13-18.

23. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6 (20). С. 128-137.
24. Кошова І.В. Практична психологія конфлікту : лабораторний практикум. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 126 с.
25. Кравченко Н. Психологічний клімат і соціально-психологічна безпека у трудовому колективі. Харків: ХНУ ім. Каразіна, 2021. 128 с.
26. Литвиненко Т., Пономаренко В. Соціально-психологічний клімат колективу: методи оцінки та вдосконалення. Київ: Центр учбової літератури, 2025. 140 с.
27. Луцишин Г.І. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 200 с.
28. Мантур-Чубата, О.С., Сайко, А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233. 28
29. Матвійчук Т.Ф. Конфліктологія : навч.-метод. посібн. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
30. Мельник А. Управління організаційними конфліктами в багатонаціональних державних підприємствах. Київ: Економіка і суспільство, 2025. 152 с.
31. Миронова О.М., Мазоренко О.В. Конфліктологія : навч. посібн. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с. \
32. Мороз О.В, О. А. Сметанюк, О. В. Лазарчук. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.
33. Нагаєв В.М. Управління конфліктами та комунікаціями : навч.-метод. посібн. Харків : КП «Міська друкарня», 2023. 64 с.
34. Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2021. № 1 (15), С. 91-97.

35. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 5 (2). С. 198-201.
36. Новік І. Управління конфліктами в міжнародній організації: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 192 с.
37. Овчарук О.М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Київ: Економічний журнал України, 2021. 164 с.
38. Олійник І.В. Психологічний клімат у колективі та його вплив на ефективність організації. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 124 с.
39. Офіційний сайт Nova Post Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/> (дата звернення 10.04.2026 р.).
40. Пак Н.Т., Юсковець І.М. Управління конфліктами в організації: підходи та методи. Київ: КНЕУ, 2023. 178 с.
41. Петренко І.В. Менеджмент соціальних конфліктів : методичні рекомендації. Кропивницький : Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.
42. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
43. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61-67.
44. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1, С.166–171.
45. Сазонова Т.О., Даниленко В.В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 142-147.

46. Сазонова Т.О., Шульженко В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 101-105.

47. Семененко О.В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2019. № 33, С.181–185.

48. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 384 с.

49. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять. Вінниця : ВНТУ, 2010. 120 с.

50. Слюсаренко О. Формування корпоративної культури та її роль у запобіганні конфліктам на підприємстві. Київ: Видавництво «Наука і освіта», 2023. 136 с.

51. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

52. Тихомирова Є.Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.

53. Устіловська А.С. Аналітичні дослідження сучасного рівня застосування інноваційних методів управління персоналом на підприємствах транспортної галузі. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 221-231.

54. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

55. Цюрупа М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч.посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

56. Чабан Т. В. Управління конфліктами в організації. Київ: ДНУ, 2025. 150 с.

57. Чумиков А.Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97 с.
58. Чхеайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 203-213.
59. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 174-181.
60. Шишко О.Г. Управління конфліктами на підприємстві. Київ: Вісник Університету «Україна», 2025. 148 с.
61. De Bono E. *Conflicts: A Better Way to Resolve Them*. London : Vermilion, 2018. 288 p.
62. Condliffe P. *Conflict Management: A Practical Guide Fifth Edition*. London : Lexis Nexis Butterworths, 2016. 621 p.
63. Mayer C. *Intercultural Mediation and Conflict Management Training: A Guide for Professionals and Academics*. New York : Springer, 2021. 282 p.
64. McCorkle S. *Personal Conflict Management: Theory and Practice*. – Oxfordshire : Routledge, 2018. 359 p.
65. Raines S. *Conflict Management for Managers: Resolving Workplace, Client and Policy Disputes*. Washington : Rowman and Littlefield Publishers, 2019. 495 p.

ДОДАТКИ

Методика визначення рівня конфліктності особистості

Мета методики: Оцінювання індивідуальної схильності працівника до конфліктних реакцій, визначення загального рівня конфліктності та характерних проявів у міжособистісних взаємодіях.

Бланк методики визначення рівня конфліктності особистості

Інструкція: Оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій поведінці. Поставте позначку у відповідній графі.

№	Твердження	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
	Мені складно стримувати емоції у суперечці				
	Часто реауюю різко, якщо зі мною не погоджуються				
	Легко вступаю в конфлікт, якщо вважаю свою позицію правильною				
	Після конфлікту довго зберігаю негативні емоції				
	Мені важливо довести свою правоту в будь-якій ситуації				
	Суперечки зі знайомими чи колегами виникають доволі часто				
	Я легко переходжу до відкритої конфронтації				
	У напружених ситуаціях мені складно зберігати спокій				
	Допускаю емоційні висловлювання під час обговорення				
	Прагну вирішити конфлікт негайно, навіть якщо це загострює ситуацію				

Обробка:

- «Так» – 3 бали
- «Скоріше так» – 2 бали
- «Скоріше ні» – 1 бал
- «Ні» – 0 балів

Рівні конфліктності:

- 0–10 балів — низький рівень
- 11–20 — середній рівень
- 21–30 — високий рівень

Методика «Соціально-психологічний клімат колективу»

Мета методики: Оцінювання загальної атмосфери у трудовому колективі, рівня згуртованості, взаєморозуміння, довіри та задоволеності умовами праці.

Бланк методики «Соціально-психологічний клімат колективу»

Інструкція: Оцініть твердження за шкалою від 1 до 5, де: 1 – повністю не погоджуюсь, 5 – повністю погоджуюсь.

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	У колективі панує доброзичлива атмосфера					
2	Колеги готові допомогти один одному					
3	Я відчуваю підтримку з боку керівництва					
4	В колективі існує взаєморозуміння					
5	Конфлікти розв'язуються конструктивно					
6	Мені комфортно виконувати свої обов'язки					
7	Я задоволений організацією роботи					
8	Між працівниками рідко виникають суперечки					
9	Я відчуваю себе членом згуртованої команди					
10	Стосунки між підлеглими і керівником є відкритими та чесними					

Обробка:

Підраховується сума балів.

Інтерпретація:

- 40–50 балів — сприятливий клімат
- 25–39 балів — відносно сприятливий
- нижче 25 — несприятливий

Анкета самооцінки стилів поведінки в конфлікті (за К. Томасом)

Мета: визначити індивідуальні домінуючі стилі поведінки у конфліктних та складних комунікативних ситуаціях.

Інструкція: Перед вами 30 пар тверджень. У кожній парі оберіть **лише один варіант** – той, який найбільш точно відображає вашу поведінку у складних або конфліктних ситуаціях.

Поставте позначку (✓) у відповідній клітинці таблиці.

Анкета

№	Варіант А	Варіант Б	Ваш вибір
1	Я інколи дозволяю іншим узяти відповідальність за вирішення проблеми.	Я намагаюся наполягати на своєму у вирішенні питання.	А / Б
	Я прагну знайти компромісне рішення	Я обговорюю проблему з іншими, щоб знайти спільне рішення	А / Б
	Зазвичай я наполягаю на своїй позиції	Часто намагаюся уникнути конфлікту	А / Б
	Я прагну задовольнити інтереси іншої сторони	Я намагаюся знайти баланс між позиціями.	А / Б
	Іноді я уникаю зайвого обговорення складних питань.	Я докладаю зусиль, щоб переконати іншу людину у своїй правоті.	А / Б
	Я підтримую пропозиції інших	Я намагаюся знайти таке рішення, яке б задовольнило всіх	А / Б
	Я можу наполягати на рішенні, яке вважаю правильним	Я намагаюся відкласти вирішення конфлікту до кращого моменту	А / Б
	Я прагну співпрацювати з людиною, щоб знайти взаємовигідне рішення	Я готовий орієнтуватися на позицію іншого, щоб уникнути суперечок	А / Б
	Я намагаюся знайти компроміс	Іноді краще уникнути обговорення проблеми	А / Б
	Часто наполягаю на своєму	Я прагну зберігати хороші стосунки, навіть якщо доводиться поступитися	А / Б
	Я уникаю ситуацій, що можуть спричинити напругу	Я намагаюся знайти рішення, яке б задовольнило обидві сторони	А / Б
	Я прагну визнання своєї точки зору	Я намагаюся йти назустріч іншим	А / Б
	Прагну відкласти вирішення складного питання	Прагну до відкритого обговорення для пошуку оптимального рішення	А / Б
	Я готовий зробити певні поступки	Я твердо відстоюю свою точку зору	А / Б
	Я прагну уникнути суперечки	Я намагаюся знайти компроміс	А / Б

Ключ до обробки результатів

Потрібно підрахувати, скільки разів вибрано варіанти, що відповідають певній стратегії.

Стратегія поведінки	Пункти
Конкуренція	1Б, 3А, 5Б, 7А, 10А, 12А, 14Б
Співпраця	2Б, 4Б, 6Б, 8А, 11Б, 13Б
Компроміс	2А, 4А, 9А, 14А, 15Б
Уникнення	1А, 3Б, 5А, 7Б, 9Б, 11А, 13А, 15А
Пристосування	4А, 6А, 8Б, 10Б, 12Б

Інтерпретація результатів

1. Найвища кількість балів вказує на домінуючий стиль поведінки в конфлікті.
2. Високі показники за двома або трьома стилями означають гнучкість поведінки.
3. Дуже високі показники за "Уникненням" або "Пристосуванням" можуть свідчити про небажання вступати в конструктивні дискусії.
4. Високий рівень "Конкуренції" — про прагнення домінувати, що підходить для кризових ситуацій, але може ускладнювати колективну роботу.
5. Найконструктивнішим вважається стиль **Співпраці**, бо він сприяє вирішенню проблеми та збереженню взаємин.

Анкета експертного оцінювання управлінської поведінки керівника

Мета: Оцінити управлінську поведінку керівника та виявити розбіжності між його самооцінкою та оцінками з боку підлеглих і колег.

Інструкція: Оцініть, наскільки наведені твердження відповідають поведінці керівника, за шкалою:

- 1** – зовсім не відповідає
- 2** – скоріше не відповідає
- 3** – частково відповідає
- 4** – здебільшого відповідає
- 5** – повністю відповідає

Поставте потрібний бал навпроти кожного твердження.

АНКЕТА**Блок 1. Комунікації та взаємодія**

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Керівник чітко формулює завдання та очікувані результати					
2	Уміє вислухати співрозмовника без перебивання					
3	Забезпечує зворотний зв'язок, пояснюючи помилки та досягнення					
4	Уникає непорозумінь, підтримує ясність комунікацій					

Блок 2. Планування та організація роботи

№	Твердження	1	2	3	4	5
5	Чітко планує діяльність підрозділу					
6	Раціонально розподіляє обов'язки та ресурси					
7	Забезпечує своєчасний контроль виконання завдань					
8	Уміє приймати обґрунтовані та своєчасні рішення					

Блок 3. Лідерство та авторитет керівника

№	Твердження	1	2	3	4	5
9	Керівник користується авторитетом серед працівників					
10	Уміє вести команду за собою та надихати її					
11	Бере на себе відповідальність за прийняті рішення					
12	Є прикладом професійної поведінки					

Блок 4. Мотивація та підтримка працівників

№	Твердження	1	2	3	4	5
13	Заохочує ініціативу працівників					
14	Справедливо оцінює результати роботи підлеглих					
15	Підтримує працівників у складних ситуаціях					
16	Чесно застосовує заохочення та санкції					

Блок 5. Управління персоналом і робота в команді

№	Твердження	1	2	3	4	5
17	Створює атмосферу взаємної поваги					
18	Уміє своєчасно й конструктивно вирішувати конфлікти					
19	Сприяє розвитку професійних компетенцій працівників					
20	Підтримує ефективну командну взаємодію					

Блок 6. Стиль керівництва

№	Твердження	1	2	3	4	5
21	Відкритий до співпраці, орієнтований на думку колективу					
22	Використовує гнучкі підходи до управління					

23	Уникає надмірного адміністративного тиску					
24	Здатний коригувати стиль управління відповідно до ситуації					

Підсумкова частина

Загальна оцінка керівника (поставте хрестик):

Дуже низький рівень

Низький рівень

Середній рівень

Високий рівень

Дуже високий рівень

Коментарі, приклади, зауваження (необов'язково):

.....

.....

.....

Алгоритм підрахунку результатів (для дослідження)

1. Підрахувати середній бал за кожним блоком для: самооцінки керівника; оцінок колег; оцінок підлеглих.
2. Порівняти показники:
 - різниця **0–0,4 бала** – оцінка збігається;
 - **0,5–0,9 бала** – помірна розбіжність;
 - **1 бал і більше** – значна розбіжність у сприйнятті.
3. Виділити компетенції, де різниця найбільша (слабкі місця поведінки).
4. Оформити висновки про:
 - реальний стиль керівництва;
 - рівень довіри до керівника;
 - проблемні сфери управління;
 - розрив між самооцінкою та зовнішньою оцінкою.