

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 МІЖНАРОДНОМУ
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

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

Катерина ШАТЕХА
(прізвище та ініціали)

Керівник Марина БОРОВИК
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олена РЕВЕНКО
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

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.

«02» березня 2026 р.

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

Шатеха Катерини Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі»
2. Керівник роботи Боровик Марина Вікторівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. 2. Підходи до визначення поняття «конфлікт» та його ключові характеристики. 3. Причини та фактори виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі. 4 Крос-культурні особливості конфліктів у міжнародних компаніях. 5. Крос-культурні комунікативні бар'єри та прояви крос-культурних конфліктів у міжнародних компаніях. 6. Характеристика діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». 7. Динаміка основних показників діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». 8. Аналіз трудових показників та конфліктів в діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». 9. Оцінка факторів виникнення конфліктів та управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». 10. Напрями удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері

Україна». 11. Програма розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». 12. Зміст та очікувані результати впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	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	

Здобувачка вищої освіти _____
(підпис)

Катерина ШАТЕХА
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Марина БОРОВИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	8
1.1. Сутність, види та причини виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі.....	8
1.2. Крос-культурні особливості конфліктів у міжнародних компаніях	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА».....	32
2.1. Характеристика діяльності торгівельної компанії.....	32
2.2. Аналіз та оцінка управління конфліктами торгівельної компанії	43
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	56
3.1. Напрями та заходи щодо вдосконалення управління конфліктами торгівельної компанії.....	56
3.2. Розробка програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу торгівельної компанії.....	63
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та розвитку міжнародного бізнесу ефективність діяльності компаній значною мірою залежить від якості взаємодії персоналу, здатності працівників до конструктивної комунікації та ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Функціонування підприємств у міжнародному бізнес-середовищі супроводжується необхідністю взаємодії представників різних культур, дотриманням міжнародних корпоративних стандартів, високою інтенсивністю комунікацій та постійними організаційними змінами, що підвищує ризик виникнення конфліктів. Водночас в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання невизначеності питання управління конфліктами набувають особливої актуальності, оскільки від їх ефективного врегулювання залежать соціально-психологічний клімат у колективі, продуктивність праці, якість управлінських рішень і загальні результати діяльності підприємства. Саме це обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Проблематика управління конфліктами та особливостей їх прояву в міжнародному бізнес-середовищі знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії конфліктів зробили Н. Смелзер, М. Пірен, М. Примуш, В. Орлянський, Т. Дуткевич, О. Миронова, О. Мазоренко, Ю. Мацевський та інші. Питання управління конфліктами в діяльності підприємств досліджували Л. Ачкасова, М. Боровик, Т. Водолажська, Ю. Бекетов, О. Біловодська, І. Городняк, О. Леонов, Т. Леонова, О. Сорока, О. Близнюк та інші науковці. Особливості крос-культурної взаємодії та управління конфліктами в міжнародних компаніях розглядали Т. Станько, А. Скочинець, В. Кухарик, О. Баніт, О. Делія, О. Шерстюк та інші дослідники. Водночас питання практичного вдосконалення управління конфліктами в міжнародних торговельних компаніях та розвитку крос-культурної компетентності персоналу потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, види та причини виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі;
- визначити крос-культурні особливості конфліктів у міжнародних компаніях;
- провести аналіз діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та оцінити результати його функціонування;
- здійснити аналіз конфліктних процесів та особливостей управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- визначити фактори виникнення конфліктів у діяльності торгівельної компанії;
- розробити напрями та заходи щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»;
- обґрунтувати програму розвитку крос-культурної компетентності персоналу компанії та оцінити ефективність її впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності управління конфліктами в міжнародних компаніях.

Базою дослідження є ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – один із провідних операторів гуртової торгівлі в Україні, що входить до складу міжнародної групи METRO AG.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, групування, систематизації, статистичного аналізу, графічний метод, табличний метод, метод експертних оцінок та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу, впровадження яких сприятиме зниженню рівня конфліктності, підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та підвищенню результативності діяльності підприємства в умовах міжнародного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність, види та причини виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі

Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якої організації та супроводжують усі сфери суспільної діяльності. Вони виникають у процесі взаємодії людей, груп і організацій внаслідок відмінностей у цілях, інтересах, потребах, цінностях або способах досягнення поставлених завдань. У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу роль конфліктів суттєво зростає, оскільки міжнародні компанії функціонують у складному середовищі, яке характеризується багатонаціональним складом персоналу, культурним різноманіттям, високою інтенсивністю комунікацій та необхідністю координації діяльності підрозділів, розташованих у різних країнах [46].

Поняття «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення», «боротьба», «протиборство» або «суперечка». У науковій літературі конфлікт розглядається як складне соціально-психологічне та управлінське явище, яке відображає процес зіткнення протилежних інтересів, цілей, мотивів або поглядів учасників взаємодії [15, с. 13]. На думку М. Примуша, конфлікт є особливим видом соціальної взаємодії, що характеризується протиборством сторін за наявності протилежних інтересів, потреб, цілей, ідеалів та переконань [37, с. 24]. Подібної позиції дотримуються О. Миронова та О. Мазоренко, які трактують конфлікт як суперечність, що сприймається людиною як значуща проблема та потребує свого вирішення [29, с. 23].

Протягом тривалого часу конфлікти переважно розглядалися як негативне явище, здатне дестабілізувати діяльність організації та знижувати

ефективність праці. Однак сучасні наукові підходи доводять, що конфлікти можуть виконувати не лише деструктивні, а й конструктивні функції. Зокрема, вони сприяють виявленню організаційних проблем, стимулюють пошук нових управлінських рішень, активізують комунікаційні процеси та створюють передумови для розвитку організації [34; 11].

Особливого значення набуває дослідження конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі. На відміну від традиційних організаційних конфліктів, вони виникають під впливом додаткових чинників, серед яких вагоме місце займають культурні відмінності, мовні бар'єри, різні стилі керівництва, особливості ділової етики та національні моделі поведінки працівників [43; 21]. За таких умов ефективне управління конфліктами стає важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній та підтримання їхньої організаційної стійкості [46; 2].

Значний внесок у формування сучасного розуміння конфліктів зробили представники різних наукових шкіл і напрямів. У процесі розвитку конфліктології сформувалася низка теорій, які пояснюють природу виникнення конфліктів, особливості їх перебігу та механізми врегулювання. Кожна з теорій акцентує увагу на окремих аспектах конфліктної взаємодії: соціальних суперечностях, психологічних особливостях особистості, комунікаційних процесах, людських потребах або раціональному виборі учасників конфлікту. Узагальнення основних теоретичних підходів до розуміння конфліктів наведено в табл. 1.1.

Аналіз основних теорій конфліктів свідчить про відсутність єдиного підходу до пояснення природи цього явища. Залежно від предмета дослідження науковці по-різному визначають причини виникнення конфліктів та механізми їх розвитку. Так, представники соціально-конфліктної теорії розглядають конфлікт як закономірний наслідок боротьби за ресурси, владу та соціальний статус. На думку К. Маркса, конфлікт є рушійною силою суспільного розвитку, тоді як Л. Козер і Р. Дарендорф наголошували на його ролі у трансформації соціальних систем та підтриманні їхньої динамічної рівноваги [6; 27].

Основні теоретичні підходи до дослідження конфліктів

Теоретичний підхід	Представники	Основні положення
Соціально-конфліктний	К. Маркс, Л. Козер, Р. Дарендорф	Конфлікт розглядається як закономірний результат нерівномірного розподілу ресурсів, влади та соціальних можливостей. Суперечності між соціальними групами виступають джерелом суспільних змін і розвитку.
Психоаналітичний	З. Фрейд, Е. Фромм	Причини конфліктів пов'язуються з внутрішніми психологічними суперечностями особистості, боротьбою мотивів, потреб і несвідомих прагнень людини.
Функціональний	Т. Парсонс, Н. Смелзер	Конфлікт трактується як відхилення від стану рівноваги соціальної системи, однак за певних умов він сприяє її оновленню, адаптації та вдосконаленню.
Символічно-інтеракціоністський	Дж. Мід, Г. Блумер	Виникнення конфліктів пояснюється особливостями міжособистісної взаємодії, різним трактуванням ситуацій, символів, інформації та поведінки учасників спілкування.
Теорія людських потреб	Дж. Бертон, А. Маслоу	Джерелом конфлікту є незадоволені потреби особистості або групи. Усунення причин конфлікту можливе через створення умов для реалізації базових і вищих потреб людини.
Раціонально-поведінковий	Т. Шеллінг, Дж. фон Нейман	Конфлікт виникає внаслідок свідомого вибору сторін, які прагнуть максимізувати власні вигоди в умовах обмежених ресурсів та конкуренції інтересів.
Комунікативний	Ю. Габермас, Х. Хекхаузен	Причиною конфліктів виступають недоліки комунікації, викривлення інформації, різне розуміння змісту повідомлень та відсутність ефективного діалогу між учасниками взаємодії.

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 15; 27; 30; 29; 44; 53].

Психоаналітичний підхід пояснює виникнення конфліктів внутрішніми суперечностями особистості. З. Фрейд пов'язував конфліктну поведінку з боротьбою між свідомими та несвідомими прагненнями людини, а також із протиріччями між складовими психіки – «Воно», «Я» та «Над-Я» [20]. У межах цього підходу конфлікт розглядається не лише як соціальне явище, а й як психологічний процес, що впливає на поведінку людини та її взаємодію з оточенням.

Представники функціональної теорії, зокрема Т. Парсонс і Н. Смелзер, трактують конфлікт як відхилення від нормального функціонування

соціальної системи. Водночас вони визнають, що певний рівень конфліктності є необхідним для адаптації організації до змін зовнішнього середовища та вдосконалення внутрішніх процесів [44]. Подальший розвиток наукової думки привів до формування інтеракціоністського підходу, відповідно до якого конфлікт є природним наслідком соціальної взаємодії та може виконувати конструктивні функції в діяльності організації [30].

Важливе значення для розвитку конфліктології має теорія людських потреб, представниками якої є Дж. Бертон та А. Маслоу. Згідно з цим підходом, джерелом більшості конфліктів виступає незадоволення базових потреб людини, зокрема потреб у безпеці, повазі, визнанні та самореалізації [53]. Така позиція є особливо актуальною для сучасних організацій, де рівень задоволеності працівників безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат та ефективність діяльності.

У сучасних умовах значного поширення набули раціоналістичні та комунікативні концепції конфлікту. Відповідно до раціоналістичного підходу конфлікт розглядається як результат свідомого вибору учасників, які прагнуть максимізувати власні вигоди за умов обмежених ресурсів. Натомість комунікативна теорія пояснює виникнення конфліктів недоліками комунікації, викривленням інформації та труднощами досягнення взаєморозуміння між сторонами [27; 38]. Враховуючи стрімкий розвиток міжнародного бізнесу та цифрових технологій, саме комунікативний підхід набуває особливої актуальності для дослідження конфліктів у міжнародному середовищі.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що сучасне розуміння конфлікту ґрунтується на поєднанні соціологічного, психологічного, поведінкового та комунікативного підходів. Це дозволяє розглядати конфлікт як багатогранне явище, яке формується під впливом комплексу економічних, соціальних, психологічних і культурних чинників. Особливої складності конфлікти набувають у міжнародному бізнес-середовищі, де до традиційних причин додаються крос-культурні відмінності та особливості міжнаціональної

взаємодії, що обумовлює необхідність подальшого дослідження сутності поняття «конфлікт» та його ключових характеристик.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері конфліктології, у сучасній науковій літературі відсутнє єдине загальноприйняте трактування поняття «конфлікт». Це пояснюється складністю та багатогранністю самого явища, яке досліджується представниками різних наукових напрямів – соціології, психології, менеджменту, економіки та організаційної поведінки. Залежно від предмета дослідження автори акцентують увагу на різних аспектах конфлікту: суперечностях інтересів, зіткненні цілей, протидії сторін, боротьбі за ресурси або особливостях соціальної взаємодії. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «конфлікт» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «конфлікт»

Автор	Трактування поняття
Д. Дзвінчук	Конфлікт є формою прояву суперечностей між сторонами, інтереси та цілі яких є несумісними або взаємовиключними.
Т. Дуткевич	Конфлікт являє собою ситуацію загострення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії людей та потребують вирішення.
Г. Кавіліна	Конфлікт розглядається як протиборство сторін, спрямоване на досягнення власних цілей в умовах обмежених можливостей або ресурсів.
Н. Коломінський	Конфлікт є зіткненням протилежних інтересів, позицій або поглядів учасників взаємодії.
Т. Лепейко, С. Лукашев, О. Миронова	Конфлікт виникає внаслідок суперечностей між суб'єктами соціально-трудових відносин у процесі спільної діяльності.
Ю. Мацевський	Конфлікт характеризує боротьбу індивідів або соціальних груп за досягнення власних цілей, статусу чи доступу до ресурсів.
О. Миронова, О. Мазоренко	Конфлікт є усвідомленою суперечністю між сторонами, яка сприймається ними як значуща проблема та потребує розв'язання.
М. Примуш	Конфлікт являє собою процес протиборства сторін, зумовлений відмінностями в інтересах, потребах, переконаннях або цінностях.
Є. Тихомирова, С. Постоловський	Конфлікт розглядається як особлива форма соціальної взаємодії, що виникає за наявності несумісних цілей та інтересів учасників.

Джерело: узагальнено автором на основі [14; 15; 18; 19; 24; 27; 29; 37; 47].

Проведений аналіз наукових підходів свідчить, що більшість дослідників пов'язують сутність конфлікту з наявністю суперечностей між учасниками взаємодії. Водночас окремі автори акцентують увагу на боротьбі за ресурси, інші – на психологічних аспектах протидії або на особливостях соціальної взаємодії. Незважаючи на певні відмінності у трактуваннях, спільною ознакою всіх визначень є наявність протилежних інтересів, цілей, потреб чи цінностей сторін, що виступають джерелом конфліктної ситуації.

Узагальнення розглянутих підходів дає підстави стверджувати, що конфлікт доцільно розглядати як процес взаємодії двох або більше сторін, у межах якого відбувається зіткнення їхніх інтересів, цілей, потреб, цінностей чи способів досягнення результатів. При цьому конфлікт не обов'язково має негативний характер, оскільки за умови ефективного управління він може виступати джерелом розвитку, вдосконалення організаційних процесів та підвищення результативності діяльності.

Особливої актуальності таке розуміння набуває для міжнародного бізнес-середовища, де конфлікти формуються не лише під впливом організаційних та економічних чинників, а й через культурні відмінності, особливості комунікації, різні управлінські підходи та відмінності у ділових традиціях. У зв'язку з цим доцільним є подальший розгляд характерних ознак і функцій конфліктів у діяльності сучасних організацій.

Різноманітність наукових підходів до трактування конфлікту свідчить про його складну та багатогранну природу. Незалежно від сфери виникнення конфлікт характеризується низкою ознак, які дозволяють відрізнити його від інших форм соціальної взаємодії. Саме сукупність таких характеристик визначає специфіку конфлікту як управлінського явища та формує особливості його перебігу в організаційному середовищі. Узагальнення основних характеристик конфлікту наведено на рис. 1.1.

Представлені характеристики дозволяють розглядати конфлікт як складний процес взаємодії суб'єктів, що виникає внаслідок суперечностей між їхніми інтересами, цілями або цінностями. Обов'язковою умовою виникнення

конфлікту є наявність щонайменше двох сторін, які усвідомлюють несумісність власних позицій та здійснюють певні дії для захисту або реалізації своїх інтересів [29; 37].



Рис. 1.1. Ключові характеристики конфлікту як управлінського явища
Джерело: сформовано автором

Важливою характеристикою конфлікту є його динамічність. Конфліктні ситуації не виникають миттєво, а проходять певні стадії розвитку – від зародження суперечностей до їх загострення та подальшого врегулювання. На кожному етапі змінюється інтенсивність взаємодії сторін, рівень емоційного напруження та характер поведінки учасників [34]. Саме тому ефективне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення потенційних суперечностей ще на ранніх стадіях їх формування.

Особливістю конфлікту є також його подвійний вплив на діяльність організації. З одного боку, конфлікти можуть призводити до погіршення психологічного клімату, зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів та погіршення комунікацій між працівниками. З іншого боку, вони сприяють виявленню прихованих проблем, стимулюють пошук нових

управлінських рішень, активізують обмін інформацією та можуть виступати чинником організаційного розвитку [2; 23].

У сучасній теорії менеджменту конфлікт дедалі частіше розглядається не як виключно негативне явище, а як природний результат взаємодії людей у процесі спільної діяльності. За умови ефективного управління конфлікт здатний виконувати низку важливих функцій, що позитивно впливають на діяльність організації та її розвиток [5; 45]. Водночас ігнорування або неправильне реагування на конфліктні ситуації може спричинити суттєві організаційні та економічні втрати. У зв'язку з цим доцільним є дослідження основних функцій конфліктів та їхнього впливу на діяльність підприємства.

Сучасна конфліктологія розглядає конфлікт як багатофункціональне явище, здатне впливати на різні аспекти діяльності організації. Наслідки конфліктної взаємодії можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер, що визначається причинами конфлікту, поведінкою його учасників та ефективністю управлінських рішень щодо його врегулювання. У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження функцій конфліктів, які дозволяють оцінити їхню роль у забезпеченні розвитку організації або, навпаки, виникненні негативних соціально-економічних наслідків. Узагальнення основних функцій конфліктів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції конфліктів у діяльності організації

Група функцій	Функція	Характеристика прояву
Конструктивні функції	Діагностична	Виявлення прихованих проблем і суперечностей
	Інноваційна	Стимулювання пошуку нових рішень
	Інформаційна	Покращення обміну інформацією між сторонами
	Мотиваційна	Активізація діяльності працівників
	Розвивальна	Сприяння організаційним змінам
Деструктивні функції	Соціальна	Погіршення психологічного клімату
	Організаційна	Порушення координації діяльності
	Економічна	Зниження продуктивності праці
	Комунікаційна	Ускладнення інформаційного обміну
	Кадрова	Зростання плинності персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 29; 37; 2; 23; 45].

Наведені в табл. 1.3 функції свідчать про неоднозначний характер впливу конфліктів на діяльність організації. Традиційно конфлікт сприймається як негативне явище, що ускладнює взаємодію між працівниками та знижує ефективність діяльності підприємства. Проте сучасні наукові дослідження доводять, що за умов належного управління конфлікт може виступати важливим інструментом удосконалення організаційних процесів, розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності організації [2; 23].

Конструктивні функції конфлікту проявляються насамперед у здатності виявляти приховані проблеми та суперечності, які існують у діяльності підприємства. Конфліктні ситуації часто сигналізують про недоліки в системі управління, розподілі повноважень, організації праці або комунікаціях між працівниками. Виявлення таких проблем створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення діяльності організації загалом [5]. Крім того, конфлікти можуть стимулювати пошук нових підходів до вирішення проблем, сприяти генеруванню інноваційних ідей та активізувати професійний розвиток персоналу [32].

Важливою конструктивною функцією конфлікту є також покращення комунікаційних процесів. У процесі врегулювання суперечностей сторони змушені обмінюватися інформацією, аргументувати власні позиції та шукати компромісні рішення. У результаті підвищується рівень взаєморозуміння між працівниками, удосконалюється процес передачі інформації та зміцнюється співпраця між структурними підрозділами [38]. Особливо важливого значення ця функція набуває для міжнародних компаній, де ефективність діяльності значною мірою залежить від якості внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Водночас конфлікти можуть мати і суттєві негативні наслідки. Деструктивний вплив проявляється у погіршенні соціально-психологічного клімату, зниженні рівня довіри між працівниками, виникненні стресових ситуацій та погіршенні морального стану персоналу [45]. За умов тривалого або неконтрольованого конфлікту можуть знижуватися продуктивність праці,

якість виконання робіт та ефективність використання ресурсів підприємства [26].

Негативні наслідки конфліктів особливо відчутні у сфері управління персоналом. Тривалі суперечності між працівниками або структурними підрозділами можуть призводити до посилення міжособистісної напруженості, зростання плинності кадрів та зниження рівня організаційної лояльності [39; 5]. Крім того, значні часові та фінансові ресурси організації можуть витрачатися на врегулювання конфліктних ситуацій замість реалізації стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, конфлікт є об'єктивним і закономірним явищем у діяльності будь-якої організації. Його вплив може бути як позитивним, так і негативним залежно від характеру суперечностей, поведінки учасників та ефективності управління конфліктною ситуацією. Особливої актуальності питання управління конфліктами набувають у міжнародному бізнес-середовищі, де до традиційних організаційних суперечностей додаються культурні, мовні та комунікаційні бар'єри. Це обумовлює необхідність детального дослідження причин виникнення конфліктів у міжнародних компаніях та факторів, що впливають на їх розвиток.

Ефективне управління конфліктами неможливе без розуміння причин їх виникнення. Саме причини визначають характер конфліктної ситуації, особливості її розвитку та можливі способи врегулювання. У науковій літературі причини конфліктів розглядаються як сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, що створюють передумови для виникнення суперечностей між окремими особами, групами або організаціями [29; 34]. При цьому конфлікт, як правило, не виникає під впливом лише одного фактора, а є результатом взаємодії комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних, комунікаційних та інших причин.

У діяльності сучасних підприємств конфлікти можуть виникати через недосконалість організаційної структури, нечіткий розподіл повноважень, обмеженість ресурсів, відмінності в цілях окремих працівників або

підрозділів, а також через недостатню ефективність комунікаційних процесів [2; 23]. Водночас міжнародне бізнес-середовище характеризується значно вищим рівнем складності порівняно з національним, оскільки на процес взаємодії додатково впливають культурні, мовні та ментальні відмінності учасників міжнародних відносин [46].

Особливістю міжнародних компаній є функціонування в умовах мультикультурного середовища, де працівники представляють різні країни, національні культури та системи цінностей. Відмінності у сприйнятті інформації, стилях керівництва, моделях поведінки, підходах до прийняття рішень і ведення ділових переговорів можуть створювати додаткові бар'єри у взаємодії та виступати джерелом конфліктних ситуацій [43; 21]. Крім того, розвиток цифрових технологій та поширення дистанційних форм роботи зумовлюють необхідність постійної комунікації між представниками різних країн, що також підвищує ризик виникнення непорозумінь і конфліктів [52].

На думку Т. Станько, управління конфліктами в міжнародних компаніях потребує врахування не лише внутрішніх організаційних факторів, а й зовнішніх умов ведення бізнесу, серед яких особливе значення мають глобалізаційні процеси, міжнародна конкуренція, зміни економічного середовища та культурне різноманіття персоналу [46]. Саме тому під час дослідження причин виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі доцільно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Узагальнення основних причин виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі наведено в табл. 1.4.

Дані, наведені в табл. 1.4, свідчать про те, що причини виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі мають комплексний характер та формуються під впливом широкого кола взаємопов'язаних факторів. На відміну від організацій, діяльність яких обмежується національним ринком, міжнародні компанії функціонують у значно складніших умовах, що зумовлює появу додаткових джерел конфліктних ситуацій. Саме тому ефективність управління конфліктами значною мірою залежить від здатності керівництва

своєчасно виявляти та усувати чинники, які сприяють виникненню суперечностей між працівниками, структурними підрозділами та бізнес-партнерами [46].

Таблиця 1.4

Причини виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі

Група причин	Характеристика прояву
Організаційні	Нечіткий розподіл повноважень, дублювання функцій, недосконалість організаційної структури, суперечності між підрозділами
Економічні	Конкуренція за ресурси, обмеженість фінансування, відмінності в економічних інтересах сторін
Соціально-психологічні	Різні цінності, особистісні особливості, несумісність характерів, боротьба за статус і визнання
Комунікаційні	Викривлення інформації, недостатність інформаційного обміну, різне трактування повідомлень
Культурні	Відмінності у традиціях, нормах поведінки, діловій етиці та ставленні до влади
Мовні	Непорозуміння через використання різних мов або різний рівень володіння мовою спілкування
Управлінські	Відмінності у стилях керівництва, підходах до прийняття рішень та контролю діяльності
Зовнішньоекономічні	Вплив міжнародної конкуренції, економічної нестабільності, політичних ризиків та змін ринкового середовища

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 43; 38; 21; 2; 23; 26].

Серед внутрішніх причин конфліктів особливе значення мають організаційні та управлінські фактори. Недосконалість організаційної структури, нечіткий розподіл обов'язків, дублювання функцій та неузгодженість дій між підрозділами нерідко стають причинами виникнення суперечностей у процесі виконання виробничих завдань [2]. Крім того, конфлікти можуть виникати внаслідок застосування різних стилів керівництва, недостатньої прозорості управлінських рішень або відсутності ефективних механізмів координації діяльності персоналу [23].

Важливу роль у виникненні конфліктів відіграють комунікаційні фактори. Як зазначають Є. Рудніченко, Н. Гавловська, Я. Жемінський та Т. Каткова, значна частина конфліктних ситуацій у бізнес-середовищі пов'язана з недоліками інформаційного обміну, викривленням змісту повідомлень або різним трактуванням отриманої інформації [38]. Для міжнародних компаній

ця проблема є особливо актуальною, оскільки процес комунікації часто ускладнюється територіальною віддаленістю підрозділів, використанням різних мов та цифрових каналів зв'язку.

Особливістю міжнародного бізнес-середовища є також вплив культурних і мовних чинників. Представники різних національних культур можуть по-різному сприймати інформацію, оцінювати поведінку співрозмовників, ставитися до влади, відповідальності, часу та процесу прийняття рішень [43; 21]. Відмінності у культурних цінностях та нормах поведінки нерідко призводять до непорозумінь, зниження ефективності комунікації та виникнення конфліктів навіть за відсутності об'єктивних суперечностей між сторонами. У зв'язку з цим сучасні міжнародні компанії дедалі більше уваги приділяють розвитку крос-культурної компетентності персоналу та формуванню сприятливого середовища для міжкультурної взаємодії [13; 3].

Окрім внутрішніх факторів, на виникнення конфліктів суттєво впливають зовнішні умови функціонування міжнародного бізнесу. До них належать посилення міжнародної конкуренції, нестабільність економічного середовища, зміни нормативно-правового регулювання, політичні ризики та глобальні кризові явища. Такі фактори можуть призводити до загострення боротьби за ресурси, зростання напруженості у взаємовідносинах між суб'єктами господарювання та виникнення нових конфліктних ситуацій [5; 42].

Таким чином, причини конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. При цьому особливу роль відіграють культурні та комунікаційні аспекти, які є характерною рисою діяльності міжнародних компаній. Схематичне зображення взаємозв'язку факторів, що впливають на виникнення конфліктів, в міжнародному бізнес-середовищі та їх систематизація представлена на рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі

Джерело: сформовано автором

Отже, представлені на рис. 1.2 фактори свідчать про багатофакторну природу конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі. Якщо внутрішні фактори переважно визначаються особливостями організації управління, кадрової політики, комунікаційних процесів та корпоративної культури підприємства, то зовнішні фактори формуються під впливом глобальних економічних, політичних, правових і соціокультурних процесів. Особливістю міжнародних компаній є те, що культурні відмінності та мовні бар'єри одночасно виступають як зовнішні умови діяльності та як безпосередні джерела виникнення конфліктних ситуацій. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до управління конфліктами, спрямованого на своєчасне виявлення та мінімізацію впливу факторів конфліктогенності.

Таким чином, конфлікт є невід'ємною складовою діяльності сучасних організацій та виникає під впливом комплексу організаційних, економічних, соціально-психологічних і комунікаційних чинників. У міжнародному бізнес-середовищі його специфіка значною мірою визначається культурними відмінностями, мовними бар'єрами та особливостями взаємодії представників різних національних культур, що ускладнює процес управління конфліктними ситуаціями.

1.2. Крос-культурні особливості конфліктів у міжнародних компаніях

У сучасних умовах глобалізації міжнародні компанії все частіше здійснюють діяльність у багатокультурному середовищі, залучаючи до роботи представників різних країн, національностей та культурних традицій. Така різноманітність створює додаткові можливості для обміну знаннями, досвідом та інноваційними підходами до вирішення управлінських завдань. Водночас відмінності у цінностях, нормах поведінки, стилях спілкування та підходах до прийняття рішень можуть ускладнювати взаємодію між працівниками та виступати джерелом конфліктних ситуацій [46].

Зростання ролі міжнародного бізнесу обумовлює необхідність врахування культурного чинника в процесі управління персоналом. Працівники, які належать до різних національних культур, по-різному сприймають інформацію, оцінюють поведінку колег, ставляться до влади, відповідальності, часу та організації праці. За відсутності належного рівня міжкультурної компетентності такі відмінності можуть призводити до непорозумінь, зниження ефективності комунікації та виникнення конфліктів [43; 21].

У науковій літературі зазначається, що культура впливає на всі аспекти управлінської діяльності, включаючи процеси комунікації, мотивації, прийняття рішень та формування організаційної поведінки працівників [13]. Саме тому в міжнародних компаніях особливого значення набуває крос-культурний менеджмент, який спрямований на забезпечення ефективної взаємодії представників різних культур та мінімізацію ризиків виникнення міжкультурних конфліктів [3].

Для кращого розуміння специфіки конфліктів у міжнародних компаніях доцільно насамперед розглянути сутність крос-культурного середовища та його ключові характеристики.

Крос-культурне середовище міжнародної компанії формується під впливом сукупності культурних, соціальних, поведінкових та комунікаційних

особливостей представників різних країн. Таке середовище характеризується високим рівнем різноманітності, що одночасно виступає джерелом конкурентних переваг і потенційних конфліктів. Узагальнення основних характеристик крос-культурного середовища міжнародних компаній наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Основні характеристики крос-культурного середовища
міжнародних компаній**

Характеристика	Прояв у діяльності міжнародної компанії
Культурне різноманіття	Спільна діяльність працівників різних національностей та культур
Багатомовність	Використання кількох мов у процесі комунікації
Відмінності у цінностях	Різне сприйняття норм поведінки, відповідальності та етики
Різні стилі комунікації	Особливості передачі та сприйняття інформації представниками різних культур
Відмінності у стилях управління	Різне ставлення до влади, контролю та прийняття рішень
Адаптивність персоналу	Необхідність пристосування до нових культурних умов праці
Висока інтенсивність взаємодії	Постійна співпраця між працівниками та підрозділами з різних країн
Міжкультурна компетентність	Здатність ефективно взаємодіяти з представниками інших культур

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 43; 13; 52; 3].

Дані табл. 1.5 свідчать, що крос-культурне середовище є невід'ємною характеристикою діяльності сучасних міжнародних компаній. Його формування обумовлене залученням до спільної роботи представників різних національних культур, які мають власні цінності, норми поведінки, традиції та особливості ділового спілкування. Таке різноманіття створює сприятливі умови для обміну досвідом, розвитку інноваційного мислення та підвищення конкурентоспроможності компанії, проте водночас підвищує ймовірність виникнення суперечностей між працівниками [46].

Особливе значення в умовах міжнародної діяльності мають відмінності у стилях комунікації та управління. Представники різних культур можуть по-різному сприймати управлінські рішення, реагувати на критику, оцінювати

роль керівника та визначати пріоритетність індивідуальних або колективних інтересів. У результаті навіть за відсутності об'єктивних суперечностей можуть виникати непорозуміння, які з часом переростають у конфліктні ситуації [43; 21].

Важливим фактором ефективної взаємодії в мультикультурному середовищі є рівень крос-культурної компетентності персоналу. Як зазначає О. В. Баніт, здатність працівників розуміти особливості інших культур, адаптувати власну поведінку до умов міжкультурної взаємодії та враховувати культурні відмінності під час комунікації сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню ефективності командної роботи [27]. Тому в сучасних міжнародних компаніях розвиток міжкультурної компетентності розглядається як один із ключових напрямів управління персоналом.

Для пояснення впливу національної культури на поведінку працівників та особливості їхньої взаємодії науковцями розроблено низку моделей крос-культурних відмінностей. Найбільшого поширення в теорії та практиці міжнародного менеджменту набули концепції Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та Е. Холла, які дозволяють визначити основні параметри культурних відмінностей та їхній вплив на діяльність міжнародних компаній. Порівняльну характеристику зазначених моделей наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика основних моделей крос-культурних відмінностей

Автор моделі	Основні параметри культури	Значення для управління конфліктами
1	2	3
Г. Гофстеде	Дистанція влади; індивідуалізм/колективізм; унікнення невизначеності; маскулінність/фемінність; довгострокова орієнтація; потурання/стриманість	Дозволяє визначити особливості сприйняття влади, відповідальності, ризику та взаємодії працівників різних культур
Ф. Тромпенаарс	Універсалізм/партикуляризм; індивідуалізм/колективізм; нейтральність/емоційність; досягнення/походження; ставлення до часу та середовища	Дає можливість прогнозувати поведінку працівників у конфліктних ситуаціях та обирати ефективні способи взаємодії

1	2	3
Е. Холл	Висококонтекстна та низькоконтекстна культура; монохронне та поліхронне сприйняття часу	Пояснює особливості ділової комунікації, передачі інформації та причини виникнення міжкультурних непорозумінь

Джерело: узагальнено автором на основі [21; 3; 49]

Серед найбільш відомих концепцій, що пояснюють вплив культури на поведінку людей у процесі професійної діяльності, особливе місце займають моделі Г. Гофстеде, Ф. Тромпенаарса та Е. Холла. Їхнє практичне значення полягає у можливості прогнозування поведінки працівників різних національностей, виявлення потенційних джерел міжкультурних суперечностей та розроблення ефективних підходів до управління конфліктами в міжнародних компаніях [3; 49].

Однією з найпоширеніших є модель Г. Гофстеде, яка базується на дослідженні культурних особливостей представників різних країн. Науковець виділив низку культурних вимірів, серед яких найбільшого значення для управління конфліктами набувають дистанція влади, індивідуалізм і колективізм, а також рівень уникнення невизначеності. У країнах з високою дистанцією влади працівники схильні беззастережно виконувати розпорядження керівництва та рідше висловлювати незгоду з прийнятими рішеннями. Натомість у культурах з низькою дистанцією влади працівники більш активно беруть участь в обговоренні управлінських рішень і відкрито висловлюють власну думку. Подібні відмінності можуть ставати причиною непорозумінь у міжнародних командах та сприяти виникненню конфліктів між працівниками різних культурних груп [3].

Важливим аспектом моделі Гофстеде є також протиставлення індивідуалістичних та колективістських культур. Для представників індивідуалістичних культур характерним є прагнення до особистих досягнень, самостійності та індивідуальної відповідальності. У колективістських культурах, навпаки, переважає орієнтація на групові інтереси, співробітництво

та підтримку колективу. Різне ставлення до особистих і колективних цілей нерідко стає причиною суперечностей під час виконання спільних завдань у міжнародних компаніях [21].

Суттєвий внесок у розвиток крос-культурного менеджменту зробив Ф. Тромпенаарс, який досліджував вплив культурних цінностей на ділову поведінку. Особливий інтерес для управління конфліктами становлять такі параметри його моделі, як універсалізм і партикуляризм, нейтральність та емоційність, а також ставлення до часу. Наприклад, представники універсалістичних культур схильні керуватися загальними правилами та стандартами, тоді як представники партикуляристичних культур більше орієнтуються на особисті відносини та конкретні обставини. Відмінності у підходах до виконання правил і прийняття рішень можуть викликати непорозуміння та конфлікти під час міжнародної співпраці [49].

Важливе значення для дослідження міжкультурної взаємодії має концепція Е. Холла, який запропонував поділ культур на висококонтекстні та низькоконтекстні. У висококонтекстних культурах значна частина інформації передається опосередковано через контекст спілкування, невербальні сигнали та попередній досвід взаємодії. Натомість представники низькоконтекстних культур надають перевагу прямій та чіткій передачі інформації. Відмінності у стилях комунікації часто стають причиною викривлення змісту повідомлень і виникнення міжкультурних конфліктів [21]. Крім того, Е. Холл звертав увагу на різне сприйняття часу представниками різних культур. У монохронних культурах люди схильні суворо дотримуватися графіків та послідовності виконання завдань, тоді як у поліхронних культурах більшого значення набувають міжособистісні відносини та гнучкість у плануванні діяльності.

Таким чином, розглянуті моделі демонструють, що культурні відмінності впливають на особливості комунікації, прийняття рішень, організації праці та взаємодії працівників у міжнародних компаніях. Недостатнє врахування таких відмінностей може призводити до непорозумінь, формування стереотипів, порушення комунікаційних процесів і, як наслідок,

виникнення конфліктних ситуацій. Для наочного відображення взаємозв'язку між культурними відмінностями та виникненням конфліктів у міжнародних компаніях доцільно представити відповідну схему (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Вплив культурних відмінностей на виникнення конфліктів у міжнародних компаніях

Джерело: сформовано автором

Отже, культурні відмінності є одним із ключових факторів виникнення конфліктів у міжнародних компаніях. Різне сприйняття норм поведінки, особливості комунікації, ставлення до влади, часу та процесу прийняття рішень можуть ускладнювати взаємодію між працівниками та призводити до виникнення непорозумінь. Тому врахування культурних особливостей персоналу є важливою передумовою ефективного управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі.

Важливою причиною виникнення конфліктів у міжнародних компаніях є наявність крос-культурних комунікативних бар'єрів. Навіть за умови високого рівня професійної підготовки працівників ефективність їхньої взаємодії значною мірою залежить від здатності правильно сприймати,

інтерпретувати та передавати інформацію в мультикультурному середовищі. Відмінності у мовних засобах, стилях спілкування, культурних нормах та поведінкових моделях можуть ускладнювати процес комунікації та створювати передумови для виникнення непорозумінь між представниками різних культур [43].

У науковій літературі комунікативні бар'єри розглядаються як чинники, що перешкоджають ефективному обміну інформацією між учасниками взаємодії. У міжнародних компаніях такі бар'єри мають більш складний характер, оскільки поєднують мовні, культурні, психологічні та організаційні аспекти. Як зазначає В. В. Кухарик, культурні особливості впливають не лише на зміст повідомлень, а й на способи їх передачі та сприйняття, що нерідко стає джерелом конфліктів у міжкультурному спілкуванні [21].

Особливу роль у міжнародному бізнес-середовищі відіграють мовні бар'єри, які можуть проявлятися через недостатній рівень володіння іноземною мовою, різне розуміння професійної термінології або особливості використання мовних конструкцій. Водночас значна частина непорозумінь виникає не через мовні труднощі, а через відмінності у культурних цінностях, нормах поведінки та стилях комунікації [43; 13].

Для систематизації основних комунікативних бар'єрів, що можуть сприяти виникненню конфліктів у міжнародних компаніях, доцільно розглянути їх характеристику (табл. 1.7).

Наведені в табл. 1.7 крос-культурні комунікативні бар'єри є одними з найбільш поширених причин виникнення конфліктів у міжнародних компаніях. Їхня специфіка полягає в тому, що вони часто мають прихований характер і не завжди усвідомлюються учасниками взаємодії. У більшості випадків сторони конфлікту схильні пояснювати непорозуміння особистісними особливостями співрозмовника або його професійною некомпетентністю, хоча справжньою причиною можуть бути саме культурні відмінності та різне сприйняття комунікаційних процесів [43].

Крос-культурні комунікативні бар'єри в міжнародних компаніях

Вид бар'єру	Характеристика	Можливі наслідки
Мовний	Недостатній рівень володіння мовою спілкування, різне розуміння термінів	Помилки в обміні інформацією, непорозуміння
Семантичний	Різне трактування слів, понять та повідомлень	Викривлення змісту інформації
Культурний	Відмінності у цінностях, традиціях та нормах поведінки	Зниження рівня взаєморозуміння
Невербальний	Різне сприйняття жестів, міміки, дистанції спілкування	Хибне трактування намірів співрозмовника
Психологічний	Стереотипи, упередження, етноцентризм	Напруженість у взаємовідносинах
Організаційний	Відмінності у правилах взаємодії та корпоративній культурі	Ускладнення координації діяльності
Технологічний	Використання різних цифрових платформ та каналів зв'язку	Втрата або викривлення інформації

Джерело: узагальнено автором на основі [43; 21; 13; 52]

Одним із найпоширеніших бар'єрів є мовний. Навіть у випадках, коли працівники використовують спільну мову спілкування, відмінності у рівні володіння мовою, професійній термінології або особливостях мовленнєвих конструкцій можуть призводити до помилок у передачі інформації. Особливо це актуально для міжнародних компаній, де співробітники різних національностей постійно взаємодіють під час виконання спільних завдань та реалізації міжнародних проєктів [52].

Не менш важливими є культурні та семантичні бар'єри. Представники різних культур можуть вкладати різний зміст у ті самі поняття, по-різному оцінювати поведінку колег і по-різному реагувати на управлінські рішення. Наприклад, прямолінійність у спілкуванні, яка є звичною для представників низькоконтекстних культур, може сприйматися як грубість або неповага представниками висококонтекстних культур. Водночас стриманість та непрямий стиль комунікації можуть трактуватися як невпевненість або небажання співпрацювати [21].

Вагомий вплив на ефективність міжкультурної взаємодії також мають невербальні та психологічні бар'єри. Жести, міміка, дистанція під час

спілкування, ставлення до особистого простору та прояву емоцій суттєво відрізняються в різних країнах. За відсутності знань про культурні особливості такі відмінності можуть викликати хибне трактування намірів співрозмовника та сприяти виникненню напруженості у взаємовідносинах [43; 13]. Додатковим джерелом конфліктів можуть виступати стереотипи та упередження щодо представників інших культур, які негативно впливають на рівень довіри між працівниками.

Значна частина комунікативних труднощів у міжнародних компаніях пов'язана також з організаційними особливостями та розвитком цифрових технологій. Відмінності у корпоративній культурі, правилах взаємодії та підходах до організації праці можуть ускладнювати координацію діяльності працівників із різних країн. Крім того, активне використання електронної пошти, корпоративних месенджерів і платформ для дистанційної роботи знижує можливість повноцінного використання невербальних засобів комунікації, що підвищує ризик неправильного розуміння повідомлень [38; 52].

Слід відзначити, що крос-культурні комунікативні бар'єри є важливим джерелом конфліктів у міжнародних компаніях та суттєво впливають на ефективність взаємодії персоналу. Їхній вплив проявляється через виникнення непорозумінь, зниження якості комунікації, погіршення міжособистісних відносин і зростання конфліктності в колективі. Залежно від характеру культурних відмінностей та особливостей організаційного середовища такі конфлікти можуть мати різні форми прояву. Основні прояви крос-культурних конфліктів у міжнародних компаніях наведено в табл. 1.8.

Отже, прояви крос-культурних конфліктів у міжнародних компаніях є різноманітними та охоплюють комунікаційну, управлінську, поведінкову й організаційну сфери діяльності. Найчастіше вони виникають унаслідок відмінностей у стилях спілкування, ставленні до влади, сприйнятті часу, підходах до прийняття рішень та трудових цінностях працівників різних культур. Негативними наслідками таких конфліктів можуть бути погіршення

взаємодії між співробітниками, зниження ефективності командної роботи та ускладнення процесів міжнародної співпраці. Водночас своєчасне врахування культурних особливостей персоналу та розвиток міжкультурної компетентності сприяють зниженню конфліктності й підвищенню результативності діяльності міжнародних компаній.

Таблиця 1.8

Прояви крос-культурних конфліктів у міжнародних компаніях

Причина конфлікту	Прояв конфлікту	Можливі наслідки
Відмінності у стилях комунікації	Непорозуміння під час обміну інформацією	Зниження ефективності взаємодії
Відмінності у ставленні до влади	Суперечності між керівниками та підлеглими	Погіршення соціально-психологічного клімату
Різне сприйняття часу	Порушення термінів виконання завдань, взаємні претензії	Ускладнення координації роботи
Відмінності у процесі прийняття рішень	Незгода щодо способів вирішення проблем	Затримка реалізації управлінських рішень
Відмінності у трудових цінностях	Розбіжності щодо пріоритетів та критеріїв оцінки результатів праці	Зниження рівня співпраці
Мовні бар'єри	Помилки в інтерпретації повідомлень	Виникнення конфліктних ситуацій
Стереотипи та упередження	Формування недовіри між працівниками	Посилення міжособистісних конфліктів
Відмінності у діловому етикеті	Невдоволення поведінкою партнерів або колег	Ускладнення міжнародної співпраці

Джерело: узагальнено автором на основі [46; 43; 21; 3; 49].

Таким чином, крос-культурні особливості суттєво впливають на характер і перебіг конфліктів у міжнародних компаніях. Відмінності у цінностях, нормах поведінки, стилях комунікації, ставленні до влади та прийнятті рішень можуть створювати передумови для виникнення непорозумінь і конфліктних ситуацій між представниками різних культур. Встановлено, що важливими джерелами крос-культурних конфліктів є комунікативні бар'єри, стереотипи та різне сприйняття ділових практик. У таких умовах підвищення рівня міжкультурної компетентності персоналу та врахування культурних особливостей працівників виступають необхідними умовами ефективної взаємодії та успішного функціонування міжнародних компаній.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Характеристика діяльності торгівельної компанії

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є одним із найбільших операторів гуртової та дрібногуртової торгівлі в Україні та входить до складу міжнародної групи METRO AG, яка здійснює діяльність у багатьох країнах світу. Компанія спеціалізується на забезпеченні професійних клієнтів широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів, а також наданні супутніх послуг для представників малого та середнього бізнесу, закладів громадського харчування, готельного сектору та інших категорій корпоративних клієнтів [28].

Історія діяльності компанії в Україні розпочалася у 2003 році із відкриття перших торговельних центрів. Протягом наступних років підприємство сформувало розгалужену мережу торговельних об'єктів та логістичної інфраструктури, що забезпечує постачання продукції в різних регіонах країни. Сьогодні компанія продовжує залишатися одним із провідних суб'єктів ринку гуртової торгівлі та здійснює діяльність відповідно до міжнародних стандартів ведення бізнесу, корпоративного управління та роботи з персоналом [28].

Основною метою діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є забезпечення потреб професійних клієнтів якісними товарами та сервісами, спрямованими на підвищення ефективності їхнього бізнесу. У своїй діяльності компанія керується принципами клієнтоорієнтованості, відповідального ведення бізнесу, підтримки сталого розвитку та дотримання корпоративних цінностей міжнародної групи METRO AG [28].

Компанія функціонує в умовах висококонкурентного середовища, що вимагає постійного вдосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності

управління персоналом та забезпечення належного рівня внутрішніх комунікацій. Як міжнародна компанія, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» об'єднує працівників різних вікових, професійних і соціальних груп, а також працює відповідно до корпоративних стандартів міжнародної бізнес-культури.

Важливою особливістю ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є його належність до міжнародної групи METRO AG, яка є одним із провідних світових операторів гуртової торгівлі та обслуговує професійних клієнтів у багатьох країнах світу. Вхідження до складу міжнародної корпорації обумовлює використання єдиних корпоративних стандартів управління, бізнес-процесів, кадрової політики та корпоративної культури. Місце ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у структурі міжнародної групи METRO AG наведено на рис. 2.1.

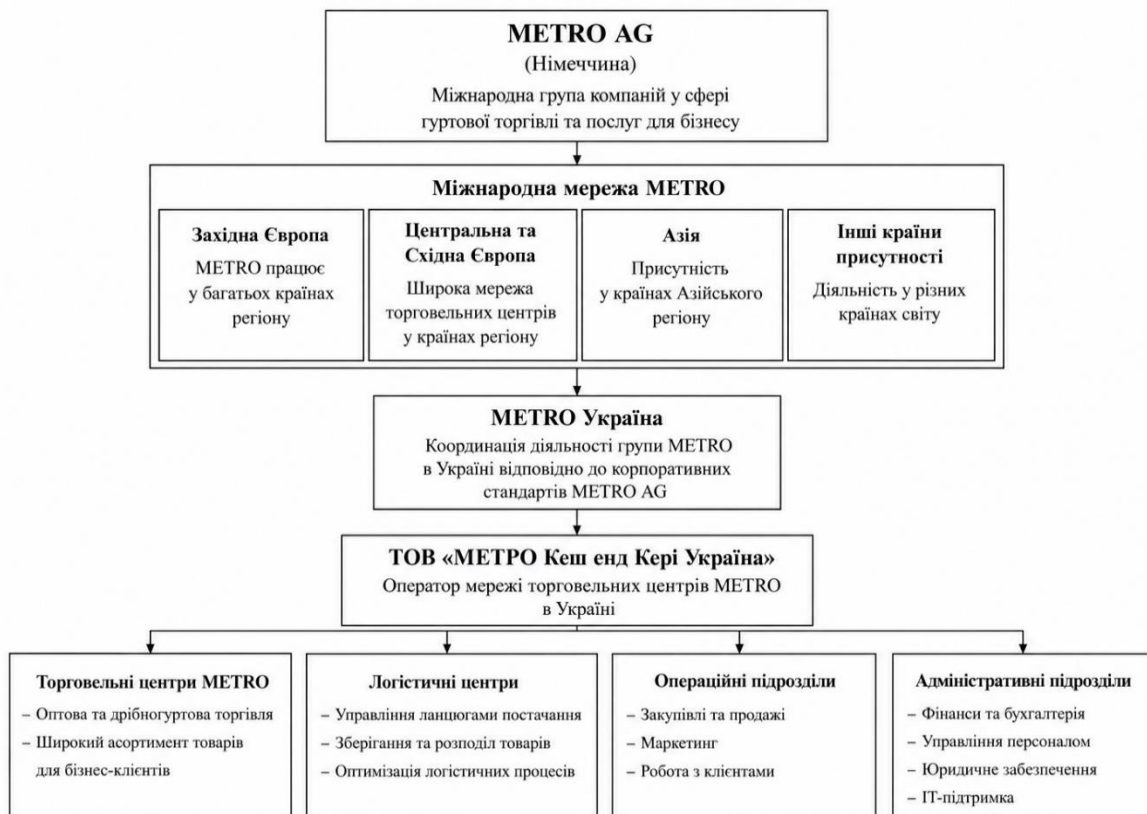


Рис. 2.1. Місце ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у структурі групи METRO AG

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Як видно з рис. 2.1, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є складовою частиною міжнародної групи METRO AG та здійснює діяльність відповідно до загальнокорпоративних стандартів і принципів управління. Належність до міжнародної корпорації забезпечує компанії доступ до сучасних управлінських технологій, міжнародного досвіду організації бізнес-процесів і розвиненої системи корпоративного управління. Водночас функціонування в межах міжнародної структури передбачає постійну взаємодію з представниками різних країн, використання міжнародних стандартів комунікації та врахування культурних особливостей персоналу, що може впливати на характер внутрішньоорганізаційних відносин і виникнення конфліктних ситуацій.

Важливим етапом дослідження діяльності підприємства є аналіз основних фінансово-економічних показників, які характеризують масштаби його функціонування, ефективність господарської діяльності та результати використання наявних ресурсів. Згідно з методичними підходами до аналізу господарської діяльності підприємств, оцінка динаміки доходів, прибутку, активів та інших фінансових показників дозволяє визначити тенденції розвитку суб'єкта господарювання, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також сформувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень [1; 36; 40].

Для оцінки результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно проаналізувати основні показники фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр., що дозволить визначити тенденції зміни обсягів реалізації, прибутковості та ресурсного потенціалу компанії. Основні показники діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено в табл. 2.1.

Для оцінки масштабів та результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. Наведені в табл. 2.1 дані свідчать про збереження позитивної тенденції розвитку компанії та поступове збільшення обсягів її господарської діяльності.

**Основні показники діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері
Україна», тис. грн**

Показник, тис. грн	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 554 115	28 754 171	33 920 299	8 366 184	32,7
Собівартість реалізованої продукції	21 180 988	23 935 464	28 029 925	6 848 937	32,3
Валовий прибуток	4 373 127	4 818 707	5 890 374	1 517 247	34,7
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	482 487	561 525	853 227	370 740	76,8
Чистий фінансовий результат	- 422 555	108 133	-380 903	41 652	9,9
Активи (баланс)	8 745 597	9 896 623	11 457 285	2 711 688	31,0

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс з 25,55 млрд грн у 2023 р. до 33,92 млрд грн у 2025 р., або на 32,7 %. Така динаміка свідчить про зростання обсягів продажів, зміцнення ринкових позицій компанії та ефективне функціонування торговельної мережі. Одночасно спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 32,3 %, що є закономірним наслідком розширення масштабів діяльності підприємства.

Валовий прибуток ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за аналізований період збільшився з 4,37 млрд грн до 5,89 млрд грн, тобто на 34,7 %. Це свідчить про збереження достатнього рівня ефективності основної діяльності компанії та її здатності формувати прибуток від реалізації товарів.

Позитивною є також динаміка фінансового результату від операційної діяльності. У 2023 р. операційний прибуток становив 482,49 млн грн, у 2024 р. – 561,53 млн грн, а у 2025 р. досяг 853,23 млн грн. Загалом за три роки його величина зросла на 76,8 %, що свідчить про підвищення результативності операційної діяльності підприємства.

Водночас чистий фінансовий результат характеризується нестабільністю. Якщо у 2024 р. компанія отримала чистий прибуток у розмірі 108,13 млн грн, то у 2023 та 2025 роках діяльність завершилася чистими збитками відповідно 422,56 млн грн та 380,90 млн грн. Така ситуація може бути пов'язана зі значним впливом фінансових витрат, курсових різниць, витрат на обслуговування залученого капіталу та інших зовнішніх факторів.

Аналіз активів свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Загальна вартість активів зростає з 8,75 млрд грн у 2023 р. до 11,46 млрд грн у 2025 р., або на 31,0 %. Це підтверджує розширення масштабів діяльності компанії та збереження її вагомих позицій на українському ринку гуртової торгівлі.

Таким чином, результати аналізу засвідчили, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є суб'єктом господарювання з високими обсягами реалізації продукції та значним ресурсним потенціалом. Разом із позитивною динамікою доходів і операційного прибутку спостерігаються окремі проблеми щодо формування чистого фінансового результату, що потребує підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

Для торговельного підприємства, яким є ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», важливим є аналіз майнового стану. Такий аналіз дозволяє оцінити особливості формування майна підприємства, визначити співвідношення між необоротними та оборотними активами, а також виявити тенденції зміни ресурсного потенціалу компанії. Згідно з методикою економічного аналізу, структура активів характеризує специфіку діяльності підприємства та є важливою складовою оцінки його фінансового стану [1; 36; 36].

Для оцінки майнового стану ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» проведемо аналіз динаміки та структури активів підприємства за 2023–2025 рр. Результати аналізу наведено в табл. 2.2.

Дані табл. 2.2 свідчать про зростання майнового потенціалу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом досліджуваного періоду. Загальна вартість активів підприємства збільшилася з 8,75 млрд грн у 2023 році до 11,46

млрд грн у 2025 році, що становить приріст на 2,71 млрд грн або 31,0 %. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності компанії та нарощування ресурсної бази.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура активів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері
Україна»**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Необоротні активи, тис. грн	3 205 069	3 400 463	3 586 971	381 902	11,9
Оборотні активи, тис. грн	5 540 528	6 496 160	7 870 314	2 329 786	42,1
Активи всього, тис. грн	8 745 597	9 896 623	11 457 285	2 711 688	31,0
Частка необоротних активів, %	36,7	34,4	31,3	-5,4	-
Частка оборотних активів, %	63,3	65,6	68,7	5,4	-

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Необоротні активи підприємства за аналізований період зросли на 381,9 млн грн або на 11,9 %, досягнувши у 2025 році 3,59 млрд грн. Водночас темпи зростання оборотних активів були значно вищими. Їхня вартість збільшилася на 2,33 млрд грн або на 42,1 %, що свідчить про активне нарощування оборотного капіталу компанії.

Структура активів характеризується переважанням оборотних активів, що є типовим для підприємств сфери торгівлі. Якщо у 2023 році їхня частка становила 63,3 % загальної вартості майна, то у 2025 році вона зросла до 68,7 %. Відповідно частка необоротних активів скоротилася з 36,7 % до 31,3 %. Це свідчить про підвищення мобільності активів підприємства та посилення його орієнтації на забезпечення поточної операційної діяльності.

Зростання питомої ваги оборотних активів обумовлено особливостями діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», основними складовими майна якого є товарні запаси, грошові кошти та інші оборотні ресурси, необхідні для забезпечення безперервного торговельного процесу. Така

структура активів відповідає специфіці діяльності підприємств гуртової та роздрібною торгівлі.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку майнового стану ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», що проявляється у збільшенні вартості активів та зміцненні ресурсного потенціалу компанії. Переважання оборотних активів у структурі майна відповідає галузевій специфіці підприємства та забезпечує необхідні умови для підтримання ефективної операційної діяльності. Наступним етапом аналізу є дослідження джерел формування майна підприємства та оцінка структури його капіталу.

Структура капіталу та зобов'язань визначає фінансову стійкість, платоспроможність і можливості подальшого розвитку підприємства. Аналіз джерел фінансування дозволяє оцінити рівень залежності компанії від зовнішніх ресурсів, визначити співвідношення власного та позикового капіталу, а також виявити тенденції змін у структурі пасивів підприємства [1; 36; 40].

Для оцінки джерел формування майна ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» проведемо аналіз структури та динаміки пасивів підприємства за 2023–2025 рр. Результати аналізу наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка джерел формування майна ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Власний капітал, тис. грн	5 940 433	5 832 300	6 213 203	-272 770	–
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн	6 499 879	7 749 727	8 799 854	2 299 975	35,4
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн	8 186 151	7 979 196	8 870 634	684 483	8,4
Баланс, тис. грн	8 745 597	9 896 623	11 457 285	2 711 688	31,0

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Дані табл. 2.3 свідчать, що фінансування діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» переважно здійснюється за рахунок позикового капіталу. Протягом досліджуваного періоду підприємство мало від'ємне значення власного капіталу, що обумовлено накопиченими збитками попередніх років. Незважаючи на отримання чистого прибутку у 2024 році, величина нерозподіленого збитку залишається значною, що негативно впливає на структуру джерел фінансування.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення за 2023–2025 рр. зросли на 2,30 млрд грн або на 35,4 %, досягнувши у 2025 році 8,80 млрд грн. Основну частину довгострокових зобов'язань становлять кредити та зобов'язання з лізингу, які використовуються для фінансування операційної діяльності та розвитку підприємства.

Поточні зобов'язання і забезпечення також характеризуються тенденцією до зростання. У 2025 році їх величина становила 8,87 млрд грн, що на 684,5 млн грн більше порівняно з 2023 роком. Найбільшу частку в структурі поточних зобов'язань займають кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, а також інші поточні зобов'язання, що є характерним для підприємств торговельної сфери.

Загалом структура пасивів свідчить про високий рівень залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів. Водночас зростання обсягів реалізації продукції, активів та операційного прибутку дозволяє компанії підтримувати належний рівень поточної діяльності та виконувати свої зобов'язання перед кредиторами й партнерами.

Таким чином, аналіз джерел формування майна ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» показав, що підприємство активно використовує позиковий капітал для фінансування своєї діяльності. Незважаючи на від'ємне значення власного капіталу, компанія демонструє зростання масштабів діяльності та нарощування ресурсного потенціалу, що свідчить про збереження її позицій на ринку та здатність забезпечувати безперервність господарських процесів.

Після аналізу структури активів і джерел їх формування доцільно оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Для цього використовуються показники ліквідності, які характеризують рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами різного ступеня ліквідності. Аналіз ліквідності дозволяє оцінити платоспроможність підприємства та його фінансову стійкість у короткостроковому періоді [40–42].

Для оцінки ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» розраховано основні коефіцієнти ліквідності за даними фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр. Результати розрахунків наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показник	Нормативне значення	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1,0	0,76	0,81	0,89	+0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6–0,8	0,49	0,56	0,62	+0,13
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20–0,35	0,37	0,45	0,49	+0,12

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Результати проведених розрахунків свідчать про поступове покращення показників ліквідності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 рр. Незважаючи на те, що значення коефіцієнта поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду залишалося нижчим за нормативний рівень, спостерігається його позитивна динаміка. Якщо у 2023 році на одну гривню поточних зобов'язань припадало 0,76 грн оборотних активів, то у 2025 році цей показник зріс до 0,89 грн. Це свідчить про підвищення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також характеризується тенденцією до зростання. За аналізований період його значення збільшилося з 0,49 до 0,62. У

2025 році показник досяг мінімальної межі рекомендованого нормативу, що свідчить про покращення можливостей підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідної частини оборотних активів без урахування запасів.

Найбільш позитивна ситуація спостерігається щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності. Його значення протягом усіх років перевищувало нормативний рівень та зросло з 0,37 у 2023 році до 0,49 у 2025 році. Це свідчить про достатній обсяг грошових коштів і їх еквівалентів для виконання частини поточних зобов'язань у разі виникнення потреби.

Таким чином, результати аналізу ліквідності свідчать про поступове зміцнення платоспроможності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Незважаючи на певну залежність від залучених фінансових ресурсів, підприємство демонструє позитивну динаміку показників ліквідності та підтримує достатній рівень грошових коштів для забезпечення поточної діяльності.

Після аналізу ліквідності доцільно оцінити ефективність діяльності підприємства за допомогою показників прибутковості. На відміну від показників ліквідності, які характеризують здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання, показники прибутковості відображають результативність використання ресурсів та ефективність здійснення господарської діяльності. Аналіз прибутковості дозволяє визначити рівень доходності продажів, активів та операційної діяльності [1; 36; 40].

Для оцінки прибутковості ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» розрахуємо основні показники рентабельності за даними фінансової звітності підприємства. Результати розрахунків наведено в табл. 2.5.

Результати проведених розрахунків свідчать, що прибутковість діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 рр. характеризувалася неоднорідною динамікою. Водночас більшість показників демонструють тенденцію до покращення ефективності операційної діяльності підприємства.

Аналіз прибутковості діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)
Валова рентабельність продажів, %	17,11	16,76	17,36	0,25
Операційна рентабельність продажів, %	1,89	1,95	2,52	0,63
Чиста рентабельність продажів, %	-1,65	0,38	-1,12	0,53
Рентабельність активів, %	-4,83	1,09	-3,32	1,51

Джерело: розраховано автором за даними [39]

Валова рентабельність продажів протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася в межах 16,8–17,4 %. У 2025 році її значення становило 17,36 %, що на 0,25 відсоткового пункту більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про збереження ефективності основної торговельної діяльності підприємства та стабільний рівень торговельної націнки.

Позитивною є динаміка операційної рентабельності продажів. Якщо у 2023 році на кожну гривню реалізованої продукції припадало 1,89 коп. операційного прибутку, то у 2025 році цей показник зріс до 2,52 коп. Зростання операційної рентабельності на 0,63 відсоткового пункту свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення контролю за витратами підприємства. Водночас чиста рентабельність продажів залишається нестабільною. У 2023 році підприємство отримало збиток, що зумовило від'ємне значення показника на рівні -1,65 %. У 2024 році діяльність була прибутковою, а чиста рентабельність становила 0,38 %. Проте у 2025 році компанія знову завершила рік зі збитком, унаслідок чого показник набув від'ємного значення -1,12 %. Така ситуація свідчить про значний вплив фінансових та інших неопераційних витрат на кінцеві результати діяльності підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності активів. Незважаючи на позитивне значення показника у 2024 році, у 2023 та 2025 роках підприємство отримало від'ємні результати, що обумовлено

збитковістю діяльності за чистим фінансовим результатом. Разом з тим рентабельність активів у 2025 році була вищою, ніж у 2023 році, що свідчить про певне покращення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Таким чином, проведений аналіз показав, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» характеризується стабільною валовою прибутковістю та позитивною динамікою операційної ефективності. Водночас нестабільність чистого фінансового результату негативно впливає на показники чистої рентабельності та рентабельності активів. Незважаючи на це, підприємство зберігає значні обсяги діяльності та демонструє потенціал для подальшого підвищення ефективності господарювання.

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є одним із провідних підприємств сфери гуртової торгівлі в Україні та входить до складу міжнародної групи METRO AG. Дослідження основних фінансово-економічних показників засвідчило зростання обсягів реалізації продукції, активів і операційного прибутку підприємства, що свідчить про розширення масштабів його діяльності та зміцнення ресурсного потенціалу. Аналіз майнового стану показав переважання оборотних активів у структурі майна, що відповідає специфіці торговельної діяльності компанії, а результати оцінки ліквідності та прибутковості підтвердили загалом стабільний фінансовий стан підприємства, незважаючи на окремі проблеми, пов'язані з формуванням чистого фінансового результату.

2.2. Аналіз та оцінка управління конфліктами торговельної компанії

Ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від рівня використання його трудового потенціалу. Особливої актуальності питання управління персоналом набувають у міжнародних компаніях, де результативність роботи визначається не лише професійними

компетенціями працівників, а й якістю комунікацій, рівнем взаємодії між структурними підрозділами та здатністю персоналу працювати в умовах багатокультурного середовища. Саме тому аналіз трудових ресурсів підприємства є важливою складовою дослідження особливостей управління конфліктами в організації.

Для оцінки стану трудового потенціалу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно проаналізувати динаміку чисельності працівників, витрат на оплату праці та продуктивності праці. Зазначені показники дозволяють оцінити ефективність використання персоналу та визначити окремі передумови виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Результати аналізу наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз трудових показників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3 134	3 151	3 039	-95	-3,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	1 149 092	1 376 734	1 615 734	466 642	40,6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	30 554	36 410	44 306	13 751	45,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	8 153,8	9 125,4	11 161,7	3 007,8	36,9

Джерело: розраховано автором за даними [28]

Дані табл. 2.6 свідчать про певні зміни у використанні трудового потенціалу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом 2023–2025 рр. Незважаючи на незначне скорочення середньооблікової чисельності персоналу, підприємство демонструє позитивну динаміку показників оплати та продуктивності праці.

Середньооблікова чисельність працівників за аналізований період зменшилася з 3 134 осіб у 2023 році до 3 039 осіб у 2025 році, тобто на 95 осіб або на 3,0 %. Водночас у 2024 році спостерігалось незначне збільшення

чисельності персоналу до 3 151 особи. Загалом зміни чисельності працівників не мали суттєвого характеру, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства.

Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду зросли на 466,6 млн грн або на 40,6 %, досягнувши у 2025 році 1,62 млрд грн. Така тенденція свідчить про посилення уваги підприємства до матеріального стимулювання персоналу та може бути пов'язана як зі зростанням рівня оплати праці, так і зі змінами на ринку праці та інфляційними процесами.

Позитивною є динаміка середньомісячної заробітної плати одного працівника. Якщо у 2023 році її розмір становив 30,6 тис. грн, то у 2025 році він збільшився до 44,3 тис. грн. Загальний приріст склав 45,0 %, що перевищує темпи скорочення чисельності персоналу та свідчить про покращення рівня матеріального забезпечення працівників.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів є продуктивність праці. Протягом аналізованого періоду вона зросла з 8 153,8 тис. грн на одного працівника до 11 161,7 тис. грн, або на 36,9 %. Підвищення продуктивності праці відбулося завдяки випереджальному зростанню обсягів реалізації продукції порівняно зі змінами чисельності персоналу.

Таким чином, результати аналізу свідчать про підвищення ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Поряд зі зростанням витрат на оплату праці та середньої заробітної плати спостерігається суттєве підвищення продуктивності праці, що позитивно характеризує кадрову політику підприємства. Водночас значна чисельність персоналу та інтенсивний характер діяльності компанії створюють передумови для виникнення різних видів конфліктів.

Поряд із кількісними показниками використання трудових ресурсів важливим аспектом дослідження є визначення видів конфліктів, які можуть виникати в діяльності підприємства. Для міжнародних компаній конфлікти є закономірним наслідком взаємодії значної кількості працівників, функціонування багаторівневої системи управління, необхідності дотримання

корпоративних стандартів та здійснення діяльності в мультикультурному середовищі. У таких умовах конфліктні ситуації можуть виникати як між окремими працівниками, так і між структурними підрозділами, керівниками та підлеглими, а також між представниками різних культурних груп [46; 2].

Специфіка діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» обумовлена належністю до міжнародної групи METRO AG, значною чисельністю персоналу, високою інтенсивністю комунікацій та необхідністю координації роботи різних функціональних підрозділів. Це створює передумови для виникнення різних видів конфліктів, що відрізняються за своїми причинами, учасниками та наслідками для діяльності підприємства. Для визначення конфліктів, найбільш характерних для діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», було узагальнено їх основні характеристики (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика основних видів конфліктів, притаманних діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Вид конфлікту	Характеристика	Приклади прояву в діяльності компанії
Міжособистісний	Виникає між окремими працівниками внаслідок відмінностей у поглядах, інтересах або стилях роботи	Суперечності між працівниками торговельних відділів, складу або адміністративного персоналу
Вертикальний	Виникає між керівниками та підлеглими	Незгода щодо розподілу обов'язків, оцінювання результатів праці або стилю керівництва
Горизонтальний	Виникає між працівниками або підрозділами одного рівня управління	Суперечності між відділами закупівель, логістики, продажів та маркетингу
Міжгруповий	Виникає між різними структурними підрозділами підприємства	Розбіжності щодо пріоритетів діяльності або розподілу ресурсів
Комунікаційний	Пов'язаний із викривленням або недостатністю інформації	Непорозуміння під час обміну інформацією між підрозділами або рівнями управління
Крос-культурний	Виникає внаслідок культурних, мовних або поведінкових відмінностей	Розбіжності під час взаємодії з міжнародними партнерами або представниками інших культур
Організаційний	Пов'язаний зі змінами в організації праці або бізнес-процесах	Опір працівників нововведенням, змінам корпоративних процедур чи технологій

Джерело: сформовано автором на основі [46; 43; 38; 21; 2; 23; 26; 32; 42; 45].

Дані табл. 2.7 свідчать, що діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» супроводжується потенційною можливістю виникнення різних видів конфліктів, які відрізняються за своїм змістом та джерелами формування. Найбільш поширеними для підприємств сфери торгівлі є міжособистісні, вертикальні та комунікаційні конфлікти, що виникають у процесі повсякденної взаємодії працівників. Водночас належність компанії до міжнародної групи METRO AG обумовлює наявність крос-культурних конфліктів, пов'язаних із особливостями міжкультурної комунікації та застосуванням міжнародних стандартів управління.

Особливе значення для діяльності підприємства мають комунікаційні конфлікти, оскільки ефективність роботи торговельної компанії значною мірою залежить від своєчасного обміну інформацією між структурними підрозділами. Крім того, значна чисельність персоналу та складність координації бізнес-процесів можуть сприяти виникненню міжгрупових і організаційних конфліктів.

Для більш детального дослідження конфліктних процесів доцільно проаналізувати структуру конфліктів, характерних для діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», та визначити найбільш поширені їх види.

Для визначення найбільш поширених конфліктів у діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно оцінити їх структуру за основними видами. Такий аналіз дозволяє визначити напрями, на які необхідно звернути першочергову увагу під час удосконалення управління конфліктами на підприємстві. З урахуванням особливостей діяльності міжнародної торговельної компанії найбільшу питому вагу мають міжособистісні, комунікаційні та вертикальні конфлікти, що виникають у процесі щоденної взаємодії працівників і керівників. Структура конфліктів у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2025 році представлена на рис. 2.2.

Як свідчать дані рис. 2.2, найбільшу частку в структурі конфліктів ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» займають міжособистісні конфлікти, на які припадає 32 % від їх загальної кількості. Це пояснюється значною чисельністю

персоналу, інтенсивністю взаємодії працівників та необхідністю постійної координації їхньої діяльності. Друге місце посідають комунікаційні конфлікти (24 %), виникнення яких пов'язане з особливостями обміну інформацією між структурними підрозділами та рівнями управління.

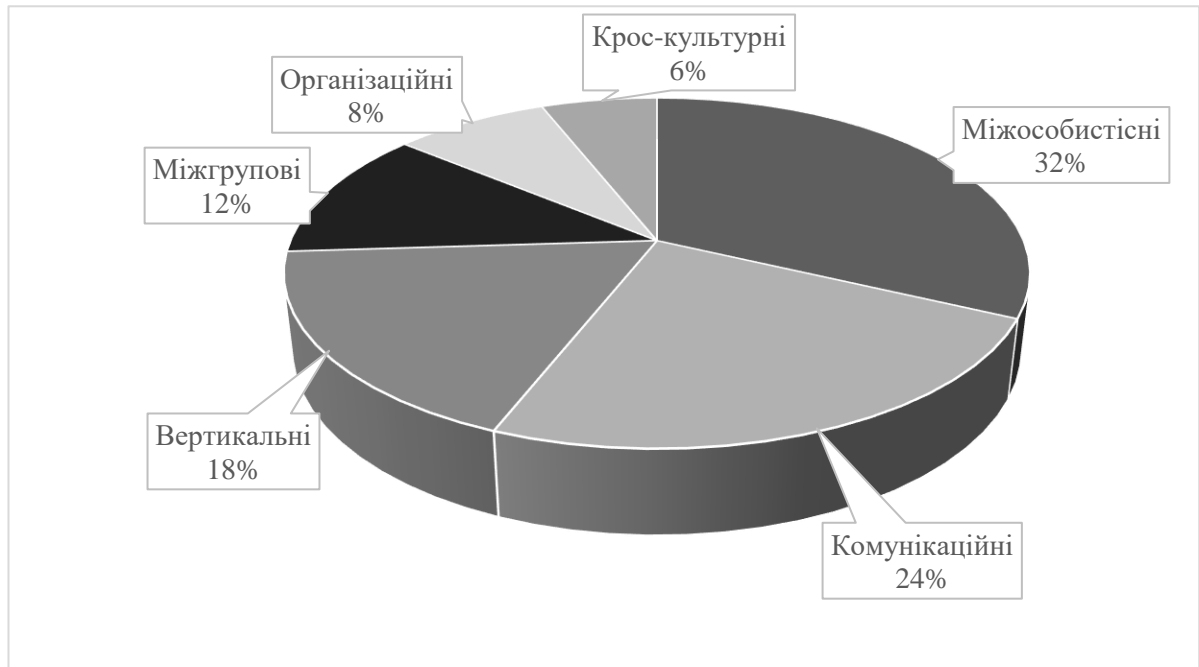


Рис. 2.2. Структура конфліктів у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» у 2025 році, %

Джерело: побудовано автором

Суттєвою є також частка вертикальних конфліктів (18 %), які виникають між керівниками та підлеглими внаслідок розбіжностей щодо розподілу обов'язків, оцінювання результатів праці або стилю керівництва. Частка міжгрупових конфліктів становить 12 %, що обумовлено необхідністю взаємодії між різними функціональними підрозділами компанії.

Відносно меншу частку займають організаційні та крос-культурні конфлікти. Водночас їх значення для міжнародної компанії залишається досить високим, оскільки вони можуть впливати на ефективність реалізації корпоративних стандартів, процес адаптації персоналу та якість взаємодії з міжнародними партнерами.

Таким чином, результати аналізу структури конфліктів свідчать про

переважання конфліктів, пов'язаних із міжособистісною взаємодією та комунікаційними процесами. Для більш глибокого дослідження конфліктних процесів доцільно проаналізувати їх динаміку протягом останніх років та визначити тенденції зміни рівня конфліктності на підприємстві.

Після аналізу структури конфліктів доцільно дослідити їхню динаміку, що дозволить оцінити тенденції зміни рівня конфліктності на підприємстві та визначити види конфліктів, які потребують найбільшої уваги з боку керівництва. Аналіз динаміки конфліктів дає можливість виявити проблемні аспекти взаємодії персоналу та оцінити ефективність заходів, спрямованих на підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

З урахуванням особливостей діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та результатів експертної оцінки проведемо аналіз динаміки конфліктів за основними видами протягом 2023–2025 рр. Результати наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка конфліктів у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Вид конфлікту	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
Міжособистісні	24	27	29	5	20,8
Комунікаційні	18	21	22	4	22,2
Вертикальні	14	15	16	2	14,3
Міжгрупові	10	11	11	1	10,0
Організаційні	6	7	7	1	16,7
Крос-культурні	4	5	5	1	25,0
Усього	76	86	90	14	18,4

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 2.8 свідчать про поступове зростання кількості конфліктних ситуацій у діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» протягом досліджуваного періоду. Загальна кількість конфліктів збільшилася з 76 випадків у 2023 році до 90 випадків у 2025 році, або на 18,4 %. Така тенденція може бути пов'язана зі збільшенням обсягів діяльності підприємства, високою інтенсивністю комунікацій та ускладненням процесів координації роботи персоналу.

Найбільш поширеними протягом усього періоду залишалися міжособистісні конфлікти. Їх кількість зросла з 24 до 29 випадків, що становить приріст на 20,8 %. Значна частка таких конфліктів пояснюється необхідністю постійної взаємодії працівників різних структурних підрозділів та високою інтенсивністю трудових процесів.

Помітне зростання спостерігається також щодо комунікаційних конфліктів, кількість яких збільшилася на 22,2 %. Це свідчить про наявність певних проблем в обміні інформацією між працівниками та підрозділами підприємства. В умовах великої міжнародної компанії своєчасність і точність передачі інформації мають важливе значення для забезпечення ефективної роботи персоналу.

Кількість вертикальних конфліктів між керівниками та підлеглими за досліджуваний період зросла на 14,3 %, що може бути пов'язано з підвищенням вимог до результатів праці, змінами в організації роботи та необхідністю адаптації персоналу до нових умов діяльності. Водночас міжгрупові та організаційні конфлікти демонструють відносно стабільну динаміку та не мають суттєвого впливу на загальний рівень конфліктності.

Найвищі темпи приросту характерні для крос-культурних конфліктів, кількість яких збільшилася на 25,0 %. Незважаючи на відносно невелику частку в загальній структурі конфліктів, їх значення для міжнародної компанії є досить вагомим, оскільки вони безпосередньо пов'язані з особливостями міжкультурної взаємодії, корпоративної культури та міжнародних комунікацій.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про наявність тенденції до зростання рівня конфліктності в діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Найбільш проблемними залишаються міжособистісні, комунікаційні та вертикальні конфлікти, які формують основну частину конфліктних ситуацій на підприємстві. Для визначення причин їх виникнення доцільно дослідити фактори, що впливають на розвиток конфліктних процесів у компанії.

Після аналізу структури та динаміки конфліктів доцільно перейти до дослідження факторів, які впливають на їх виникнення та розвиток. Саме визначення ключових причин конфліктності дозволяє не лише пояснити наявні тенденції, а й обґрунтувати напрями вдосконалення управління конфліктами на підприємстві. Для міжнародних компаній особливого значення набувають фактори, пов'язані з організацією праці, комунікаціями, особливостями управління персоналом та міжкультурною взаємодією [46; 43; 2].

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», виникнення конфліктних ситуацій може бути обумовлене як внутрішніми особливостями функціонування підприємства, так і зовнішніми чинниками, пов'язаними з його діяльністю в міжнародному бізнес-середовищі. Для систематизації таких чинників доцільно здійснити їх групування та оцінити ступінь впливу на рівень конфліктності в компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка факторів виникнення конфліктів у
ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

Фактор	Прояв у діяльності підприємства	Ступінь впливу
Висока інтенсивність праці	Значні навантаження, необхідність оперативного виконання завдань	Високий
Недостатня ефективність внутрішніх комунікацій	Викривлення або несвоєчасне передавання інформації між підрозділами	Високий
Відмінності у поглядах та інтересах працівників	Різне бачення способів виконання роботи та досягнення цілей	Високий
Особливості стилів керівництва	Розбіжності між керівниками та підлеглими щодо прийняття рішень	Середній
Організаційні зміни	Впровадження нових технологій, процедур і стандартів роботи	Середній
Нерівномірний розподіл навантаження	Відмінності в обсягах роботи між працівниками	Середній
Крос-культурні особливості	Відмінності у цінностях, нормах поведінки та стилях комунікації	Середній
Мовні бар'єри	Складнощі під час взаємодії з міжнародними партнерами та корпоративними структурами	Низький
Обмеженість ресурсів	Конкуренція за час, фінансові ресурси та матеріальні засоби	Середній

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 2.9 свідчать, що найбільший вплив на виникнення конфліктів у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» мають фактори, пов'язані з організацією трудової діяльності та комунікаційними процесами. Зокрема, високий рівень навантаження на працівників, необхідність швидкого прийняття рішень та забезпечення якісного обслуговування клієнтів можуть створювати передумови для виникнення напруженості у трудових відносинах та міжособистісних суперечностей.

Суттєвим чинником конфліктності є також недостатня ефективність внутрішніх комунікацій. З огляду на значні масштаби діяльності підприємства та наявність великої кількості структурних підрозділів навіть незначні помилки або затримки в передачі інформації можуть призводити до непорозумінь між працівниками та керівниками. Саме цим значною мірою пояснюється висока частка комунікаційних конфліктів у загальній структурі конфліктних ситуацій.

Водночас для міжнародної компанії важливим фактором залишаються крос-культурні особливості взаємодії. Хоча частка крос-культурних конфліктів є відносно невеликою, культурні відмінності можуть посилювати вплив інших конфліктогенних чинників та ускладнювати процеси внутрішньої комунікації. Особливого значення набувають питання адаптації персоналу до корпоративних стандартів міжнародної групи METRO AG та формування ефективної культури взаємодії в колективі.

Таким чином, результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що основними причинами виникнення конфліктів у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є організаційні та комунікаційні фактори, які посилюються особливостями функціонування підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

Ефективність функціонування сучасної міжнародної компанії значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти, попереджати та врегульовувати конфліктні ситуації. В умовах високої інтенсивності праці, значної чисельності персоналу та багаторівневої системи управління

конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність праці, якість комунікацій і соціально-психологічний клімат у колективі. Тому важливим етапом дослідження є оцінка існуючої практики управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Як міжнародна компанія, ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» здійснює управління персоналом відповідно до корпоративних стандартів групи METRO AG, які передбачають дотримання принципів відкритої комунікації, взаємоповаги, рівності можливостей та недопущення дискримінації. Значна увага приділяється розвитку корпоративної культури, формуванню сприятливого робочого середовища та підтримці конструктивної взаємодії між працівниками [28].

Для оцінки управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно проаналізувати основні інструменти та заходи, які використовуються підприємством для попередження та врегулювання конфліктних ситуацій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Напрямок управління конфліктами	Характеристика заходів	Оцінка ефективності
Корпоративні стандарти поведінки	Регламентують етичні норми та правила взаємодії працівників	Висока
Внутрішні комунікації	Корпоративні зустрічі, наради, інформаційні ресурси	Середня
Управління персоналом	Адаптація працівників, оцінювання та мотивація персоналу	Висока
Навчання та розвиток персоналу	Тренінги, навчальні програми, розвиток управлінських компетенцій	Середня
Врегулювання трудових спорів	Розгляд звернень працівників керівниками та HR-службою	Середня
Підтримка корпоративної культури	Формування командної роботи та взаємоповаги	Висока
Управління крос-культурною взаємодією	Використання міжнародних корпоративних стандартів	Середня

Джерело: сформовано автором

Результати оцінки свідчать, що в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» сформовано комплекс заходів, спрямованих на попередження та

врегулювання конфліктних ситуацій. Найбільш ефективними складовими системи управління конфліктами є корпоративні стандарти поведінки, кадрова політика та заходи з підтримки корпоративної культури. Саме вони забезпечують формування єдиних правил взаємодії працівників і сприяють підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити окремі проблемні аспекти. Зокрема, зростання кількості міжособистісних та комунікаційних конфліктів свідчить про недостатню ефективність окремих каналів внутрішньої комунікації та потребу в удосконаленні інструментів взаємодії між працівниками і структурними підрозділами. Крім того, функціонування підприємства в міжнародному бізнес-середовищі обумовлює необхідність посилення уваги до розвитку міжкультурних компетентностей персоналу та вдосконалення практик управління крос-культурними конфліктами.

Таким чином, система управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» загалом забезпечує підтримання стабільного рівня організаційної взаємодії, проте потребує подальшого вдосконалення в частині розвитку внутрішніх комунікацій, профілактики конфліктів та управління міжкультурною взаємодією персоналу. Саме ці напрями можуть стати основою для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» дозволив встановити, що підприємство є одним із провідних операторів гуртової торгівлі в Україні та входить до складу міжнародної групи METRO AG. Результати дослідження засвідчили позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників, зростання продуктивності праці та зміцнення ресурсного потенціалу компанії. Водночас аналіз конфліктних процесів показав наявність тенденції до збільшення кількості конфліктних ситуацій, серед яких переважають міжособистісні, комунікаційні та вертикальні конфлікти. Встановлено, що основними факторами їх виникнення є висока інтенсивність праці, недоліки внутрішніх комунікацій, організаційні

зміни та особливості функціонування підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. Незважаючи на наявність дієвих інструментів управління конфліктами, окремі аспекти комунікаційної взаємодії та розвитку міжкультурних компетентностей персоналу потребують удосконалення. Виявлені проблеми та резерви створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»3.1. Напрями та заходи щодо вдосконалення управління конфліктами
торгівельної компанії

Ефективне управління конфліктами є важливою умовою стабільного функціонування сучасної компанії, оскільки конфлікти безпосередньо впливають на якість управлінських рішень, продуктивність праці, рівень залученості персоналу, соціально-психологічний клімат і результативність внутрішньої взаємодії. За відсутності належного управління конфліктні ситуації можуть призводити до зниження мотивації працівників, погіршення комунікацій, втрати робочого часу, зростання плинності кадрів і зниження якості обслуговування клієнтів. Водночас конструктивне врегулювання конфліктів дозволяє своєчасно виявляти проблеми в організації праці, покращувати управлінські процеси, посилювати командну взаємодію та формувати культуру відкритого діалогу [46; 38; 2; 23].

Особливого значення управління конфліктами набуває в міжнародних компаніях, де взаємодія персоналу ускладнюється багаторівневою організаційною структурою, високою інтенсивністю комунікацій, необхідністю дотримання корпоративних стандартів і наявністю крос-культурних відмінностей. У таких умовах конфлікти можуть виникати не лише через організаційні чи міжособистісні суперечності, а й через різне сприйняття інформації, відмінності у стилях комунікації, управління та прийняття рішень. Тому управління конфліктами має бути спрямоване не тільки на усунення вже наявних суперечностей, а й на їх попередження через розвиток ефективних внутрішніх комунікацій, підвищення управлінських компетентностей і формування культури взаємоповаги [43; 31; 25; 41].

Результати аналізу показали, що в діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд

Кері Україна» найбільшу частку займають міжособистісні, комунікаційні та вертикальні конфлікти. Основними факторами їх виникнення визначено недоліки внутрішніх комунікацій, високу інтенсивність праці, організаційні зміни, відмінності у стилях керівництва та потребу в розвитку навичок конструктивного врегулювання суперечностей. Враховуючи міжнародний характер діяльності компанії та її належність до групи METRO AG, додаткового значення набувають питання міжкультурної взаємодії, адаптації персоналу до корпоративних стандартів і забезпечення ефективного зворотного зв'язку. З огляду на це удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно здійснювати за такими напрямками: розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення міжкультурної компетентності персоналу, удосконалення корпоративної культури, використання цифрових інструментів комунікації, розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів та посилення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Зазначені напрями наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Джерело: сформовано автором

Першим і найбільш важливим напрямом удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» є розвиток внутрішніх комунікацій. Це пов'язано з тим, що значна частина конфліктних ситуацій виникає внаслідок несвоєчасного передавання інформації, різного трактування управлінських рішень, недостатньої узгодженості дій між підрозділами та відсутності чітких каналів зворотного зв'язку. Для великої торговельної компанії, яка має значну кількість працівників і складну структуру взаємодії між торговельними, логістичними, адміністративними та операційними підрозділами, ефективність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає на якість виконання завдань, швидкість реагування на проблеми та рівень напруженості в колективі. Удосконалення цього напрямку передбачає забезпечення відкритого обміну інформацією, чіткого розподілу комунікаційних потоків, регулярного інформування працівників про зміни та створення умов для своєчасного обговорення проблемних питань [31; 8; 41].

Другим напрямом є підвищення міжкультурної компетентності персоналу. Оскільки ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» функціонує у складі міжнародної групи METRO AG, важливого значення набуває здатність працівників розуміти особливості міжнародної корпоративної культури, враховувати відмінності у стилях комунікації, управління та ділової поведінки. Міжкультурна компетентність сприяє зниженню ризику непорозумінь, підвищує якість взаємодії з міжнародними партнерами, керівними структурами та представниками інших країн. Для підприємства це особливо важливо в контексті адаптації до корпоративних стандартів METRO AG, участі у міжнародних комунікаціях та впровадження єдиних управлінських підходів. Реалізація цього напрямку може передбачати проведення навчальних заходів із крос-культурної взаємодії, роз'яснення корпоративних цінностей, розвиток навичок толерантного спілкування та формування культури поваги до різних поглядів і моделей поведінки.

Третім напрямом є удосконалення корпоративної культури. Корпоративна культура визначає загальні правила поведінки працівників,

рівень довіри в колективі, ставлення до керівництва, готовність до співпраці та спосіб реагування на суперечності. Якщо корпоративна культура базується на взаємоповазі, відкритості, відповідальності та командній роботі, конфлікти частіше набувають конструктивного характеру й не переростають у тривалі протистояння. Для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» удосконалення корпоративної культури є важливим через значну чисельність персоналу, різноманітність посадових функцій і необхідність узгодження інтересів працівників різних підрозділів. У межах цього напрямку доцільно посилити практики командної взаємодії, підтримувати культуру відкритого діалогу, розвивати етичні стандарти поведінки та формувати спільне розуміння цілей компанії.

Четвертим напрямом є використання цифрових інструментів комунікації. У сучасних умовах цифровізація внутрішніх комунікацій дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією, зменшити кількість непорозумінь, забезпечити прозорість управлінських рішень і створити єдиний інформаційний простір для працівників. Для міжнародної компанії цифрові інструменти є особливо важливими, оскільки вони дають змогу поєднувати різні рівні управління, підрозділи та працівників у межах спільної комунікаційної платформи. До таких інструментів можуть належати корпоративний портал, внутрішній мобільний додаток, цифрові канали інформування персоналу, онлайн-опитування, електронні звернення та автоматизовані системи зворотного зв'язку. Їх застосування дозволяє не лише покращити комунікації, а й оперативніше виявляти потенційні конфліктні ситуації [7; 51].

П'ятим напрямом є розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів. Навіть за умови ефективної організації управління повністю уникнути конфліктів неможливо, тому важливо, щоб працівники та керівники володіли навичками їх конструктивного вирішення. Йдеться про здатність аналізувати причини конфлікту, контролювати емоції, вести переговори, знаходити компромісні рішення, запобігати ескалації суперечностей і

зберігати робочу взаємодію після врегулювання проблеми. Особлива роль у цьому процесі належить керівникам середньої ланки, які безпосередньо взаємодіють із персоналом і першими реагують на конфліктні ситуації. Для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільним є проведення тренінгів із конфлікт-менеджменту, комунікативної компетентності, переговорів і ненасильницького спілкування.

Шостим напрямом є удосконалення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Відсутність ефективного зворотного зв'язку часто призводить до накопичення невдоволення, зниження довіри до управлінських рішень і посилення прихованої конфліктності. Регулярний зворотний зв'язок дає змогу виявляти проблеми на ранніх етапах, краще розуміти очікування працівників, оцінювати соціально-психологічний клімат і своєчасно реагувати на негативні тенденції. Для підприємства доцільним є запровадження регулярних опитувань персоналу, зустрічей із керівництвом, електронних каналів подання пропозицій, а також процедури оперативного розгляду звернень працівників. Це сприятиме підвищенню відкритості управління, зміцненню довіри та зниженню рівня конфліктності в колективі [25; 41].

Наведені напрями удосконалення управління конфліктами формують комплексний підхід до зниження рівня конфліктності в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Однак досягнення позитивних результатів потребує не лише визначення стратегічних орієнтирів, а й розроблення конкретних управлінських заходів, спрямованих на усунення причин конфліктів та підвищення ефективності взаємодії персоналу. Особливу увагу доцільно приділити заходам, які сприятимуть покращенню внутрішніх комунікацій, розвитку корпоративної культури та формуванню навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях.

З урахуванням результатів проведеного аналізу та сучасних тенденцій розвитку систем управління персоналом міжнародних компаній запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення управління

конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО
Кеш енд Кері Україна»**

Напрямок	Захід	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Розвиток внутрішніх комунікацій	Впровадження корпоративної цифрової платформи внутрішніх комунікацій	Створення єдиного інформаційного середовища для обміну інформацією між працівниками та підрозділами	Скорочення комунікаційних бар'єрів та зниження кількості комунікаційних конфліктів
Розвиток внутрішніх комунікацій	Запровадження регулярних інформаційних зустрічей керівництва з персоналом	Проведення щомісячних зустрічей та обговорення актуальних питань діяльності підприємства	Підвищення прозорості управління та рівня довіри до керівництва
Підвищення міжкультурної компетентності	Проведення тренінгів із міжкультурної комунікації	Організація навчальних заходів для працівників і керівників	Зниження ризику виникнення крос-культурних конфліктів
Удосконалення корпоративної культури	Розроблення Кодексу конструктивної взаємодії	Визначення принципів комунікації та врегулювання конфліктів	Формування єдиних стандартів поведінки персоналу
Розвиток навичок управління конфліктами	Проведення тренінгів із конфлікт-менеджменту та переговорів	Навчання працівників і керівників методам конструктивного врегулювання конфліктів	Підвищення ефективності вирішення конфліктних ситуацій
Удосконалення зворотного зв'язку	Впровадження системи регулярного опитування персоналу	Онлайн-анкетування та збір пропозицій працівників	Своєчасне виявлення проблем і джерел конфліктів
Використання цифрових інструментів	Створення електронного каналу звернень працівників	Подання пропозицій, скарг і звернень через цифрові сервіси	Підвищення оперативності реагування на конфліктні ситуації

Джерело: сформовано автором на основі [7; 12; 31; 8; 48; 22; 25; 33; 41; 51].

Запропоновані в табл. 3.1 заходи спрямовані на комплексне удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та охоплюють основні напрями, що були визначені за результатами

проведеного аналізу. Їх реалізація дозволить підвищити ефективність внутрішніх комунікацій, зміцнити корпоративну культуру, покращити взаємодію між працівниками та керівниками, а також створити умови для своєчасного попередження і конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій.

Особливу увагу доцільно приділити заходам, пов'язаним із підвищенням міжкультурної компетентності персоналу. Для міжнародної компанії, якою є ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», ефективність взаємодії працівників значною мірою залежить від їх здатності враховувати культурні особливості партнерів і колег, правильно інтерпретувати поведінку представників різних культурних середовищ та будувати конструктивні комунікації в умовах різноманітності. Недостатній рівень міжкультурної компетентності може спричиняти непорозуміння, ускладнювати процес обміну інформацією та створювати передумови для виникнення крос-культурних конфліктів.

Крім того, розвиток міжкультурної компетентності сприятиме підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій, формуванню атмосфери взаємоповаги та довіри в колективі, а також забезпечить більш успішну адаптацію працівників до корпоративних стандартів міжнародної групи METRO AG. Зважаючи на важливість зазначеного напрямку для зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності взаємодії персоналу, доцільним є розроблення спеціальної програми розвитку крос-культурної компетентності працівників ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна».

Таким чином, удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення міжкультурної компетентності персоналу, удосконалення корпоративної культури, використання цифрових інструментів комунікації, розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів та посилення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Реалізація запропонованих заходів

сприятиме зниженню рівня конфліктності, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності взаємодії персоналу та створенню передумов для більш результативного функціонування підприємства в умовах міжнародного бізнес-середовища. Серед запропонованих напрямів особливе значення має розвиток крос-культурної компетентності працівників, оскільки саме він дозволяє врахувати специфіку діяльності компанії як складової міжнародної групи METRO AG та мінімізувати ризики виникнення конфліктів, пов'язаних із міжкультурною взаємодією.

3.2. Розробка програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу торгівельної компанії

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку міжнародного бізнесу крос-культурна компетентність персоналу стає важливим чинником ефективності діяльності компаній. Зростання масштабів міжнародної співпраці, поширення мультикультурних трудових колективів і необхідність дотримання єдиних корпоративних стандартів зумовлюють потребу у формуванні в працівників навичок ефективної міжкультурної взаємодії. Недостатній рівень таких компетентностей може призводити до виникнення непорозумінь, комунікаційних бар'єрів, зниження ефективності командної роботи та посилення конфліктності в організації [43; 21; 13; 3].

Для міжнародних компаній розвиток крос-культурної компетентності є не лише інструментом підвищення якості комунікацій, а й важливою складовою системи управління конфліктами. Працівники, які володіють знаннями про культурні особливості партнерів і колег, здатні краще розуміти причини відмінностей у поведінці, способах прийняття рішень та стилях спілкування. Це сприяє формуванню атмосфери взаємоповаги, підвищує рівень довіри в колективі та зменшує ймовірність виникнення крос-культурних конфліктів [43; 3; 49].

Необхідність реалізації відповідних заходів є актуальною і для ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Проведений у розділі 2 аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах міжнародного бізнес-середовища, використовує корпоративні стандарти групи METRO AG та взаємодіє з різними категоріями працівників і партнерів. Крім того, серед факторів виникнення конфліктів було визначено крос-культурні особливості взаємодії, а в структурі конфліктів наявні конфліктні ситуації, пов'язані з міжкультурними відмінностями. Це свідчить про доцільність цілеспрямованого розвитку крос-культурної компетентності персоналу як одного з інструментів зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій.

З огляду на зазначене пропонується впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», спрямованої на формування знань, навичок і поведінкових моделей, необхідних для ефективної взаємодії в міжнародному бізнес-середовищі. Структуру запропонованої програми наведено на рис. 3.2.

Запропонована програма розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» спрямована на формування у працівників знань, навичок і моделей поведінки, необхідних для ефективної взаємодії в міжнародному бізнес-середовищі. Її впровадження обумовлене необхідністю зниження рівня конфліктності, покращення внутрішніх комунікацій та підвищення ефективності співпраці між працівниками різних підрозділів. Особливу актуальність програма має для міжнародної компанії, яка функціонує в умовах багатокультурного середовища та використовує єдині корпоративні стандарти міжнародної групи METRO AG.

Основною метою програми є підвищення рівня крос-культурної компетентності персоналу шляхом розвитку знань про культурні особливості ділової взаємодії, формування навичок ефективної міжкультурної комунікації та вироблення конструктивних моделей поведінки під час вирішення конфліктних ситуацій.



Рис. 3.2. Структура програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Джерело: сформовано автором

Реалізація мети програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» сприятиме покращенню взаєморозуміння між працівниками, підвищенню якості внутрішніх комунікацій і формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Першим етапом програми є діагностика потреб персоналу. Його основним завданням є визначення поточного рівня крос-культурної компетентності працівників, виявлення проблемних аспектів міжкультурної взаємодії та встановлення потреб у навчанні. На цьому етапі доцільно використовувати анкетування, інтерв'ювання працівників, опитування керівників структурних підрозділів, а також аналіз конфліктних ситуацій, що виникали в процесі діяльності підприємства. Результатом проведення діагностики має стати визначення ключових напрямів розвитку персоналу та формування цільових груп для подальшого навчання.

Другий етап передбачає формування теоретичної бази. Його метою є надання працівникам системних знань щодо особливостей різних культур, моделей ділової поведінки, принципів міжнародної комунікації та чинників виникнення крос-культурних конфліктів. Працівники повинні отримати розуміння того, як культурні цінності впливають на сприйняття інформації, прийняття рішень, стиль керівництва та взаємодію в колективі. Для реалізації цього етапу можуть використовуватися лекції, вебінари, навчальні семінари та методичні матеріали, підготовлені з урахуванням специфіки діяльності міжнародної компанії.

Наступним етапом є розвиток комунікативних навичок. В умовах міжнародного бізнес-середовища ефективність діяльності працівників значною мірою залежить від їх здатності правильно сприймати інформацію, вести діалог, аргументувати власну позицію та враховувати особливості співрозмовника. У межах цього етапу доцільно проводити тренінги з міжкультурної комунікації, активного слухання, управління емоціями та конструктивного ведення переговорів. Особлива увага повинна приділятися

розвитку навичок запобігання конфліктам і врегулювання суперечностей на ранніх стадіях їх виникнення.

Четвертий етап програми спрямований на формування культурної чутливості та толерантності. Його реалізація передбачає розвиток поваги до культурного різноманіття, подолання стереотипів і упереджень, а також формування позитивного ставлення до представників різних культурних груп. Для міжнародної компанії цей напрям має особливе значення, оскільки сприяє створенню атмосфери взаємодовіри та співробітництва, що є важливою передумовою ефективної командної роботи. Формування культурної чутливості може здійснюватися через тренінги, групові дискусії, аналіз практичних ситуацій і роботу з реальними прикладами міжкультурної взаємодії.

П'ятий етап передбачає практичне відпрацювання отриманих знань і навичок. Його метою є закріплення результатів навчання та формування в працівників уміння застосовувати набуті компетентності у повсякденній діяльності. Для цього доцільно використовувати рольові ігри, бізнес-кейси, групові проекти, моделювання конфліктних ситуацій та їх подальший аналіз. Практична спрямованість цього етапу дозволяє не лише перевірити рівень засвоєння матеріалу, а й сформувати готовність персоналу до ефективної поведінки в реальних умовах професійної діяльності.

Завершальним етапом програми є моніторинг та оцінка результатів. Його основним завданням є визначення ефективності проведених заходів та оцінка змін, які відбулися в поведінці працівників і характері їхньої взаємодії. Для цього можуть використовуватися повторні опитування, тестування, оцінювання рівня задоволеності персоналу, аналіз конфліктних ситуацій та оцінка змін у показниках внутрішніх комунікацій. Отримані результати дозволять визначити напрями подальшого вдосконалення програми та забезпечити її адаптацію до потреб підприємства.

Реалізація запропонованої програми матиме комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Насамперед

очікується зниження кількості конфліктів, пов'язаних із непорозуміннями та культурними відмінностями, покращення якості внутрішніх комунікацій і підвищення рівня довіри між працівниками. Крім того, розвиток крос-культурної компетентності сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню більш сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У довгостроковій перспективі це позитивно впливатиме на ефективність роботи структурних підрозділів, якість управлінських рішень та загальні результати діяльності підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

Для забезпечення практичної реалізації запропонованої програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу необхідно визначити конкретні заходи, строки їх виконання та відповідальних осіб. Це дозволить забезпечити послідовність упровадження програми, координацію дій між структурними підрозділами підприємства та контроль досягнення запланованих результатів. Зважаючи на масштаби діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» та значну чисельність персоналу, реалізацію програми доцільно здійснювати поетапно із залученням HR-підрозділу, керівників структурних підрозділів та зовнішніх фахівців у сфері міжкультурної комунікації. Зміст запропонованої програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Зміст програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу
ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»**

Етап	Захід	Термін реалізації	Відповідальні особи
1	2	3	4
Діагностика потреб	Проведення анкетування та оцінювання рівня крос-культурної компетентності персоналу	1 місяць	HR-відділ
Діагностика потреб	Аналіз причин конфліктних ситуацій, пов'язаних із міжкультурною взаємодією	1 місяць	HR-відділ, керівники підрозділів

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Формування теоретичної бази	Проведення навчального семінару «Основи міжкультурної комунікації»	1 місяць	HR-відділ, зовнішні тренери
Формування теоретичної бази	Підготовка та поширення методичних матеріалів	Постійно	HR-відділ
Розвиток комунікативних навичок	Тренінг з ефективної міжкультурної комунікації	2 місяці	HR-відділ, бізнес-тренери
Розвиток комунікативних навичок	Тренінг з конструктивного вирішення конфліктів	2 місяці	HR-відділ, бізнес-тренери
Формування культурної чутливості	Проведення тематичних воркшопів і групових дискусій	1 місяць	HR-відділ
Формування культурної чутливості	Розгляд практичних кейсів міжкультурної взаємодії	Постійно	Керівники підрозділів
Практичне відпрацювання навичок	Проведення рольових ігор та бізнес-кейсів	2 місяці	HR-відділ, тренери
Практичне відпрацювання навичок	Моделювання конфліктних ситуацій та пошук шляхів їх вирішення	Постійно	Керівники підрозділів
Моніторинг та оцінка результатів	Повторне анкетування персоналу	Через 6 місяців після початку програми	HR-відділ
Моніторинг та оцінка результатів	Аналіз змін у рівні конфліктності та якості комунікацій	Постійно	HR-відділ, керівництво компанії

Джерело: сформовано автором на основі [43; 13; 3; 49; 25; 41].

Особливістю запропонованої програми є поєднання заходів із розвитку міжкультурної комунікації та управління конфліктами. Такий підхід дозволяє розглядати крос-культурну компетентність не лише як інструмент підвищення якості взаємодії персоналу, а й як засіб попередження конфліктних ситуацій. У результаті реалізації програми очікується покращення внутрішніх комунікацій, підвищення рівня толерантності, зміцнення корпоративної культури та зниження рівня конфліктності в колективі.

Для підтвердження доцільності впровадження запропонованої програми необхідно оцінити її очікувану ефективність та визначити результати, яких може досягти підприємство в разі її реалізації. З цією метою доцільно провести

оцінку організаційного, соціального та управлінського ефекту від впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованої програми необхідно визначити результати, яких може досягти підприємство внаслідок розвитку крос-культурної компетентності персоналу. Очікуваний ефект від реалізації програми проявлятиметься не лише у зниженні рівня конфліктності, а й у покращенні внутрішніх комунікацій, підвищенні ефективності взаємодії між працівниками, зміцненні корпоративної культури та підвищенні результативності управлінської діяльності. У зв'язку з цим доцільно оцінити основні результати, які може отримати ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» внаслідок впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Комунікаційний	Покращення якості внутрішніх комунікацій між працівниками та структурними підрозділами
Соціальний	Зниження рівня міжособистісних та крос-культурних конфліктів, покращення соціально-психологічного клімату
Організаційний	Підвищення ефективності взаємодії між підрозділами та швидкості прийняття рішень
Управлінський	Підвищення якості управлінських комунікацій і зворотного зв'язку
Корпоративний	Зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня залученості персоналу
Економічний	Скорочення втрат робочого часу через конфлікти та підвищення продуктивності праці
Репутаційний	Формування позитивного іміджу роботодавця та міжнародної компанії

Джерело: сформовано автором на основі [43; 3; 31; 25; 41].

Дані табл. 3.3 свідчать, що впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу матиме комплексний позитивний вплив на діяльність ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Очікувані результати

охоплюють комунікаційну, соціальну, організаційну, управлінську, корпоративну та економічну сфери діяльності підприємства, що забезпечує системний характер запропонованих заходів.

Насамперед реалізація програми сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій між працівниками та структурними підрозділами. Отримання персоналом знань щодо особливостей міжкультурної взаємодії та розвиток навичок конструктивної комунікації дозволять знизити кількість непорозумінь, підвищити якість обміну інформацією та забезпечити більш ефективну координацію роботи. Це особливо важливо для міжнародної компанії, де ефективність діяльності значною мірою залежить від узгодженості дій працівників різних рівнів управління та функціональних підрозділів.

Важливим результатом стане покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Розвиток культурної чутливості, толерантності та навичок конструктивного врегулювання суперечностей сприятиме зниженню рівня міжособистісних і крос-культурних конфліктів, зміцненню довіри між працівниками та формуванню атмосфери взаємоповаги. У свою чергу це позитивно впливатиме на рівень задоволеності працею та залученості персоналу.

Організаційний ефект програми проявлятиметься у підвищенні ефективності взаємодії між структурними підрозділами та скороченні часу на вирішення робочих питань. Завдяки покращенню комунікаційних процесів зменшиться кількість ситуацій, пов'язаних із дублюванням функцій, помилками в передаванні інформації та виникненням суперечностей між працівниками. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень та загальної результативності діяльності підприємства.

Крім того, реалізація програми позитивно впливатиме на корпоративну культуру компанії. Формування спільних цінностей, розвиток культури відкритого діалогу та взаємоповаги сприятимуть зміцненню корпоративної ідентичності персоналу та підвищенню рівня його лояльності до підприємства.

Для міжнародної компанії це має особливе значення, оскільки забезпечує більш ефективне впровадження корпоративних стандартів та підтримання єдиних принципів взаємодії в колективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу створює передумови для зниження конфліктності, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та покращення результатів діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Для більш детального обґрунтування доцільності реалізації запропонованої програми проведемо оцінку її очікуваної ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»

Показник	До впровадження програми	Після впровадження програми	Очікувана зміна, %
Частка крос-культурних конфліктів у загальній структурі конфліктів, %	6,0	4,0	-33,3
Частка комунікаційних конфліктів у загальній структурі конфліктів, %	24,0	20,0	-16,7
Рівень задоволеності внутрішніми комунікаціями, %	70,0	82,0	17,1
Рівень задоволеності працівників умовами взаємодії в колективі, %	74,0	85,0	14,9
Рівень залученості персоналу, %	76,0	86,0	13,2
Продуктивність праці, %	100,0	103,0	3,0
Рівень довіри до керівництва, %	78,0	88,0	12,8

Джерело: розраховано автором

Результати оцінки свідчать, що впровадження програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу може забезпечити відчутне покращення як якісних, так і кількісних показників діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Найбільш суттєві зміни очікуються у сфері управління конфліктами та внутрішніх комунікацій. Зокрема, прогнозується скорочення частки крос-культурних конфліктів на 33,3 %, а комунікаційних конфліктів – на 16,7 %, що

безпосередньо пов'язано з розвитком навичок міжкультурної взаємодії та підвищенням якості комунікаційних процесів.

Водночас очікується зростання рівня задоволеності працівників внутрішніми комунікаціями, підвищення рівня залученості персоналу та зміцнення довіри до керівництва. Сукупний вплив зазначених змін сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності командної роботи та зміцненню корпоративної культури підприємства.

Таким чином, запропонована програма розвитку крос-культурної компетентності персоналу є доцільною для впровадження в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», оскільки дозволяє усунути одну з важливих причин виникнення конфліктів у міжнародному бізнес-середовищі та забезпечує позитивний організаційний, соціальний і управлінський ефект. Вона може стати важливим інструментом підвищення ефективності управління конфліктами та покращення результатів діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Обґрунтовано доцільність реалізації комплексу заходів, спрямованих на розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення міжкультурної компетентності персоналу, удосконалення корпоративної культури, використання цифрових інструментів комунікації, розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів та посилення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Визначено, що реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності, покращенню соціально-психологічного клімату та підвищенню ефективності взаємодії персоналу.

Особливу увагу приділено розробці програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», яка враховує специфіку діяльності підприємства в міжнародному бізнес-середовищі. Запропонована програма охоплює етапи діагностики потреб, навчання

міжкультурній комунікації, розвитку комунікативних навичок, формування культурної чутливості, практичного відпрацювання отриманих компетентностей та моніторингу результатів. Проведена оцінка ефективності підтвердила доцільність її впровадження та засвідчила можливість досягнення позитивного організаційного, соціального та управлінського ефекту, що створює передумови для підвищення результативності управління конфліктами на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо дослідження особливостей управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі на прикладі ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. У процесі дослідження теоретичних аспектів управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі встановлено, що конфлікт є об'єктивним явищем організаційного розвитку, яке виникає внаслідок суперечностей між учасниками управлінських і трудових відносин. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити сутність конфлікту як процесу зіткнення інтересів, цілей, цінностей або способів поведінки окремих осіб чи груп, що впливає на результати діяльності організації. Досліджено основні види конфліктів, характерні для міжнародного бізнес-середовища, та встановлено, що найбільш поширеними є міжособистісні, вертикальні, горизонтальні, міжгрупові, комунікаційні та крос-культурні конфлікти. Визначено, що основними причинами їх виникнення є недоліки комунікацій, розбіжності в інтересах і цілях, особливості організаційної структури, відмінності у стилях керівництва та культурні особливості учасників взаємодії.

2. Дослідження крос-культурних особливостей конфліктів у міжнародних компаніях показало, що глобалізація бізнесу та формування мультикультурних колективів суттєво підвищують значення міжкультурної взаємодії в системі управління персоналом. Встановлено, що крос-культурні конфлікти виникають унаслідок відмінностей у цінностях, нормах поведінки, способах комунікації, підходах до прийняття рішень та управління. Обґрунтовано, що ефективне управління такими конфліктами потребує розвитку крос-культурної компетентності персоналу, формування культури толерантності та впровадження механізмів міжкультурної адаптації працівників. Доведено, що розвиток міжкультурних компетентностей є

важливою передумовою підвищення ефективності міжнародних компаній та зниження рівня конфліктності в колективах.

3. У процесі аналізу діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» встановлено, що підприємство є одним із провідних операторів гуртової торгівлі в Україні та входить до складу міжнародної групи METRO AG. Аналіз основних показників діяльності засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2023–2025 рр. Виявлено зростання чистого доходу від реалізації продукції, покращення показників прибутковості, зміцнення майнового потенціалу та достатній рівень ліквідності. Проведений аналіз дозволив зробити висновок про стабільний фінансово-економічний стан підприємства та наявність ресурсних можливостей для реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом і конфліктними процесами.

4. Аналіз конфліктних процесів у ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» показав, що найбільш поширеними є міжособистісні, комунікаційні та вертикальні конфлікти. Встановлено тенденцію до зростання загальної кількості конфліктних ситуацій, що обумовлено високою інтенсивністю праці, значною чисельністю персоналу та складністю координації діяльності структурних підрозділів. Визначено, що основними факторами виникнення конфліктів є недоліки внутрішніх комунікацій, організаційні зміни, особливості стилів керівництва, нерівномірний розподіл навантаження та крос-культурні особливості взаємодії. Проведена оцінка управління конфліктами засвідчила наявність дієвих корпоративних інструментів регулювання конфліктних ситуацій, однак виявила потребу в подальшому вдосконаленні внутрішніх комунікацій та розвитку міжкультурних компетентностей персоналу.

5. За результатами проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». Визначено основні напрями підвищення ефективності управління конфліктами, серед яких розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення

міжкультурної компетентності персоналу, удосконалення корпоративної культури, використання цифрових інструментів комунікації, розвиток навичок конструктивного врегулювання конфліктів та посилення зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня конфліктності, підвищенню ефективності взаємодії персоналу та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

б. Розроблено програму розвитку крос-культурної компетентності персоналу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», яка включає етапи діагностики потреб, формування теоретичної бази, розвитку комунікативних навичок, формування культурної чутливості, практичного відпрацювання компетентностей та моніторингу результатів. Визначено комплекс заходів щодо її реалізації та проведено оцінку очікуваної ефективності. Встановлено, що впровадження програми сприятиме зменшенню частки крос-культурних і комунікаційних конфліктів, підвищенню рівня задоволеності внутрішніми комунікаціями, зростанню залученості персоналу та зміцненню корпоративної культури підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованої програми як інструменту вдосконалення управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі.

Отже, поставлену в роботі мету досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Результати дослідження підтвердили, що підвищення ефективності управління конфліктами в міжнародному бізнес-середовищі потребує комплексного поєднання організаційних, комунікаційних та соціально-психологічних інструментів управління. Практична реалізація запропонованих рекомендацій та програми розвитку крос-культурної компетентності персоналу сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», покращенню якості внутрішньоорганізаційної взаємодії та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах міжнародного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О., Лесько О. Й. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 115 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22–34.
3. Баніт О. В. Кроскультурна компетентність сучасного топ-менеджера міжнародної компанії. *Edukacja Zawodowa i Ustawiczna*. 2019. № 4. С. 171–183. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/721198/1/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%82.pdf> (дата звернення: 29.05.2026).
4. Безчасний О. У. Сутність комунікації на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf
5. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 02.06.2026).
6. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія. Соціологія. Філософія*. 2010. Вип. 15. С. 220–224.
7. Болквядзе Н. І. Впровадження штучного інтелекту в бізнес-діяльність компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-81>.
8. Бондар Ю. А., Легіньова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2021. Вип. 3–4. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21>.
9. Боровик М. В. Теоретичні засади управління розвитком лідерських

якостей самозайнятих осіб. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2026. № 40 (68). С. 94–99. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40\(68\)-94-99](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-40(68)-94-99).

10. Боровик М. В., Лисенко К. С. Організаційна діагностика причин виникнення конфліктів в управлінні організацією. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в XXI столітті* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 26 жовт. 2021 р. : у 2 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 52–53. URL: <http://www.economics.in.ua/2021/11/xxi-1.html> (дата звернення: 03.06.2026).

11. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01/2022-6-04-01> (дата звернення: 19.05.2026).

12. Гриценко О. П. Роль соціальних мереж у комунікаційних процесах підприємств. *Економіка та управління*. 2020. № 33 (2). С. 85–94.

13. Делія О. В. Формування крос-культурної комунікативної компетентності в системі управління персоналом. 2012. URL: http://vuzlib.com.ua/articles/book/15478-Formuvannja_kros-kulturno%D1%97_ko/1.htm (дата звернення: 14.05.2026).

14. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання. *Віче*. 1999. № 5(86). С. 11–16.

15. Дуткевич Т. В. *Конфліктологія з основами психології управління* : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

16. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *Economics: Time Realities*. 2019. № 6 (46). С. 68–76.

17. Іванченко Г. В. Ефективні комунікації в бізнесі: теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 2(24). С. 112–116.

18. Кавіліна Г. К. *Конфліктологія* : навчальний посібник для здобувачів

вищої освіти спеціальності 012 Дошкільна освіта. Одеса : Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

19. Коломінський Н. Л. *Психологія педагогічного менеджменту : навчальний посібник*. Київ : МАУП, 1996. 176 с.

20. Котигорошко В. І. Его, Супер-его: що це таке та як вони пояснюють нашу поведінку. URL: <https://www.gasformind.com/id-ego-superego/> (дата звернення: 27.05.2026).

21. Кухарик В. В. Крос-культурні комунікативні бар'єри у діловій комунікації. *Економіка підприємства: вектори розвитку в умовах глобальних змін*. 2022. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20541/3/52may2022-5-8.pdf> (дата звернення: 28.05.2026).

22. Лебедева О. Внутрішні комунікації підприємств: корпоративні медіа під час війни та їхня соціальна відповідальність. *Журналістика миру під час війни: потенціал і можливості* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. / відп. ред. В. А. Ковпак. Запоріжжя : ЗНУ, факультет журналістики, 2024. С. 173–178.

23. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757> (дата звернення: 25.05.2026).

24. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. *Організаційна поведінка : навчальний посібник*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 156 с.

25. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132.

26. Лісеній Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028> (дата звернення: 16.05.2026).

27. Мацевський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115–129.
28. МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.metro.ua> (дата звернення 02.05.2026 року)
29. Миронова О. М., Мазоренко О. В. *Конфліктологія : навчальний посібник*. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
30. Миталець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53271/1>
31. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>.
32. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84–94.
33. Олтаржевський Д. Корпоративні комунікації в Україні в умовах війни з росією. *Scientific Notes of the Institute of Journalism*. 2022. Т. 2. С. 73–85.
34. Орлянський В. С. *Конфліктологія : навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
35. Пірен М. І. *Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник*. Київ : УАДУ, 2001. 378 с.
36. Приймак С. В. *Аналіз господарської діяльності. Практикум : навч. посіб.* Львів, 2022. 277 с.
37. Примуш М. *Конфліктологія : навчальний посібник для вузів*. Київ : Професіонал, 2006. 282 с.
38. Рудніченко Є., Гавловська Н., Жемінський Я., Каткова Т. Комунікація як інструмент управління конфліктами в бізнес-середовищі. *Development Service Industry Management*. 2025. № 3. С. 141–146. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/19730> (дата звернення: 10.05.2026).
39. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лютюк В., Чайська А. Сучасні

технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5(1). С. 311–315.

40. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 662 с.

41. Сагер Л. Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 196 с.

42. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.

43. Скочинець А. А., Мандибура Р. Є., Петрович В. П., Садонцев Д. У., Процик Н. О. Шляхи подолання крос-культурних комунікативних бар'єрів у мультикультурній корпорації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 230–236.

44. Смелзер Н. Дж. Проблеми соціології. Георг-Зіммелівські лекції. Львів : Кальварія, 2003. 128 с.

45. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення: 01.05.2026).

46. Станько Т. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>

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

48. Філіпов В. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. Т. 61, № 3. С. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-61-3-107-114>.

49. Шерстюк О. Управління міжнародними проектами в умовах крос-культурного оточення. *Реалізація спільних міжнародних проектів та*

реформування відносин: наука, виробництво і ринок. 2018. Т. 1. С. 96–99. URL: <http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8131/3/96-99.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).

50. Шпак Н. О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8146/1/23.pdf>

51. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229–235.

52. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M., Volynets I. Внутрішнє комунікування в міжнародній корпорації. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2022. Vol. 2 (30). P. 12–19. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/738/597> (дата звернення: 14.05.2026).

53. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. London : Longman, 1987. 336 p.

54. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*. 1976. Vol. 1. P. 249–251. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117600100214?journalCode=goma> (дата звернення: 14.05.2026).