

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 28ПЗ

**КОНДРАТЬСВА ФЕДОРА АНДРІЙОВИЧА**

**2024 р.**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**УДК 005.574:658.11**

**ПОГОДЖЕНО**

**Декан факультету**

**аграрного менеджменту**

\_\_\_\_\_ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ПІП)

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

\_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ПІП)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему Управління конфліктами на підприємстві**

Спеціальність

**073 «Менеджмент»**

(код і назва)

Освітня програма

**Адміністративний менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми

**освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

**Олена КОВТУН**

(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

**к.е.н., доцент**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

**Олена КОВТУН**

(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

**Федір КОНДРАТЬСВ**

(ПІБ)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

**адміністративного менеджменту та ЗЕД**

**к.е.д., доцент**

**Олена КОВТУН**

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ІПШ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ  
КОНДРАТЬЄВУ ФЕДОРУ АНДРІЙОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність \_\_\_\_\_

**073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма \_\_\_\_\_

**Адміністративний  
менеджмент**

(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_

**освітньо-професійна**

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління конфліктами на підприємстві»

затверджена наказом ректора НУБіП  
України від

«07»

грудня

2023 р.

№2225«С»

Термін подання завершеної роботи на  
кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови,  
розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ  
НА ПІДПРИЄМСТВ

2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ  
«УКРПОШТА»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання «11» \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

**Олена КОВТУН**

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_

**Федір КОНДРАТЬЄВ**

(підпис)

(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: Управління конфліктами на підприємстві. На прикладі підприємства АТ «Укрпошта».

Метою дослідження проаналізувати та розробити удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єкт дослідження - є конфлікти на підприємстві.

Предмет дослідження - є теоретичні, методологічні, організаційні аспекти управління конфліктами на підприємстві, з подальшим удосконаленням системи управління.

База дослідження – АТ «Укрпошта».

Завдання дослідження: дослідити сутність, принципи, проблеми конфліктів на підприємстві проаналізувати теоретичні, методологічні, організаційні аспекти управління конфліктами на підприємстві;

визначити вплив факторів зовнішнього середовища на конфлікти підприємства;

провести аналіз діяльності підприємства;

запропонувати пропозиції щодо удосконалення системи управління на підприємстві.

Методи дослідження: Під час виконання роботи були використані наступні методи: метод аналізу та синтезу, метод наукової абстракції, метод порівняльного аналізу, статистичний метод, метод угруповання даних, системний аналіз. Дані методи були використані для аналізу отриманих даних. Для збору даних були використані методи інтерв'ю, спостереження, аналізу даних, анкетування. Задля побудови рекомендацій щодо управління конфліктами на даному підприємстві було використано метод картографії конфлікту, як один з наочних методів роботи з конфліктом, який дозволяє виявити мотиви та прагнення його учасників.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Поняття конфлікту в менеджменті, його види	9
1.2. Особливості управління конфліктами на підприємствах поштової та кур'єрської діяльності	20
1.3. Методики оцінки конфліктів на підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	29
2.1. Узагальнена характеристика підприємства АТ «Укрпошта»	29
2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу АТ «Укрпошта»	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»	45
3.1. Соціально-економічні та психологічні заходи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»	45
3.2. Способи розв'язання конфліктних ситуацій на підприємстві АТ «Укрпошта»	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Конфлікти є невід'ємною частиною життя як окремої людини, так і суспільства загалом. Жодна сфера людської діяльності не обходиться без виникнення суперечностей, які можуть бути зумовлені соціальними, психологічними, ціннісними чи мотиваційними відмінностями між людьми. Оскільки кожна людина має унікальні погляди, уподобання, бажання та прагнення, уникнути конфліктів у процесі комунікації практично неможливо. Австралійські дослідниці Х. Корнеліус та Ш. Фейр зазначають, що конфлікти є природною складовою людських взаємин [24, с. 63]. Суперечності порушують емоційну стабільність, спричиняють напруженість у колективі та негативно впливають на ефективність спільної діяльності. Крім того, їхнє розв'язання потребує значних часових і людських ресурсів, що знижує продуктивність підприємств.

Процес управління підприємством реалізується через основні функції: планування, організацію, мотивацію персоналу, контроль і регулювання діяльності. Кожна з цих функцій зачіпає потреби, прагнення, емоції та професійне самовизначення працівників, що створює сприятливе середовище для виникнення конфліктів під час ділового спілкування. Значна частина комунікацій відбувається саме в робочому середовищі, і тому більшість конфліктних ситуацій трапляється в професійній діяльності. Водночас конфлікти можуть стати стимулом для розвитку колективу, якщо їх вчасно й ефективно вирішити. Компетентне управління конфліктами допомагає мінімізувати зниження продуктивності через їхню наявність і, у кращих випадках, сприяє її зростанню [25]. Вирішення конфліктів належним чином відкриває нові можливості для співпраці між співробітниками, покращує роботу підприємства, створює позитивний емоційний клімат у колективі та сприяє досягненню успіху.

Акціонерне товариство «Укрпошта» перебуває в періоді значних змін, зокрема реструктуризації та впровадження сучасних технологій, що спрямовані на зміцнення позицій на ринку поштових послуг. У процесі трансформацій виникають численні конфліктні ситуації, ефективне управління якими може стати ключем до реалізації позитивних змін на підприємстві. Укрпошта, як велика компанія з тривалою

історією, яка виконує роль національного оператора поштового зв'язку в Україні, відрізняється специфічним стилем управління, що впливає на характер і рівень конфліктності.

***Мета і завдання дослідження.***

Метою дослідження є розробка шляхів вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта». Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- 1) дослідити сутність конфлікту в менеджменті та підходи до його врегулювання;
- 2) здійснити аналіз існуючих систем управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»;
- 3) розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві;
- 4) обґрунтувати запропоновані шляхи покращення управління конфліктами в АТ «Укрпошта».

***Об'єкт і предмет дослідження.*** Об'єктом цього дослідження є конфліктні ситуації на підприємстві АТ «Укрпошта». Предметом виступають теоретичні, методологічні та організаційні аспекти управління конфліктами, а також підходи до вдосконалення системи їх врегулювання.

***Гіпотеза дослідження.*** У ході вивчення діяльності ЦУП Миколаївської філії АТ «Укрпошта» висунуто припущення, що стиль керівництва безпосередньо впливає на виникнення та перебіг конфліктних ситуацій у колективі. Зміна стилю керівництва може знизити кількість і рівень напруженості конфліктів.

***Методи дослідження.*** У роботі застосовано такі методи: аналіз і синтез, наукова абстракція, порівняльний аналіз, статистичний метод, угруповання даних та системний аналіз. Для збору інформації використовувалися інтерв'ю, спостереження, анкетування та аналіз даних.

З метою розробки рекомендацій для покращення управління конфліктами на підприємстві застосовано метод картографії конфліктів, що дозволяє наочно визначити мотиви та інтереси сторін. Оцінка стилю керівництва на підприємстві

проведена за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова, яка є швидким і доступним інструментом для дослідження.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні заходів, спрямованих на зміну стилю керівництва в умовах оновлення діяльності підприємства. Практична реалізація отриманих результатів була здійснена в процесі функціонування підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг становить 87 сторінок разом із додатками. У роботі подано 4 додатки, 28 ілюстрацій і 6 таблиць.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття конфлікту в менеджменті, його види

Людське суспільство, завдяки його багатоманітності, неминуче стикається з протиріччями. Різноманітність у різних сферах діяльності провокує виникнення конфліктів, які ускладнюють взаємодію, посилюють емоційну напругу і можуть призводити до зниження ефективності роботи. Існує багато типів конфліктів, зокрема сімейні, етнічні, трудові (організаційні), педагогічні, політичні, а також міждержавні. У цій роботі основна увага приділяється аналізу конфліктів, що виникають у межах підприємства.

Проблематика конфліктів різних видів широко досліджена як зарубіжними, так і українськими вченими. Серед тих, хто вивчав причини, динаміку, управління та методи регулювання конфліктів, можна виділити таких зарубіжних фахівців, як Ч. Барнард, К. Вейк, Дж. Гелбрейт, А. Гоулднер, Р. Дарендорф, Л. Козер, М. Крозьє, П. Лоуренс, У. Мастенбрук, Г. Саймон, Ф. Селзник та інших. З українських дослідників важливий внесок у цю сферу зробили А.І. Берлач, Ю.В. Богоявленська, В.Я. Галаган, Т.П. Грабар, Т.В. Дуткевич, А.Л. Журавльов, В.П. Захаров, А.Т. Ішмуратов, Л.М. Карамушка, В.В. Кондрюкова, В.О. Криволапчук, Г.В. Ложкін, О.М. Миронова, В.Ф. Орлов, В.С. Орлянський, О.М. Отич, Н.І. Пов'якель, О.Г. Поліщук, О. Титаренко, Н.Г. Торба, Є.І. Ходаківський, О.Г. Шахова та інші.

Дослідники запропонували численні концепції, що стосуються підходів до управління конфліктами. Однак, питання про природу конфліктів, їхні причини та ефективні механізми вирішення залишаються актуальними й нині, особливо в умовах сучасного корпоративного середовища.

Конфлікт — це ситуація, що має такі характерні ознаки:

- наявність протидіючих сторін;
- існування протилежних поглядів на проблему чи обставини;
- виникнення дискомфорту хоча б у однієї зі сторін.

Раніше конфлікт розглядався виключно як явище з негативним впливом на учасників. Однак сучасний підхід дозволяє побачити в ньому не лише негативні аспекти, а й можливості для розвитку. Конфлікт може слугувати джерелом позитивних змін, наприклад, сприяти підвищенню колективного духу, виявленню проблемних питань чи формуванню нових стратегій розвитку організації.

Конфлікт є сигналом про необхідність змін і стимулом для руху вперед. Він виконує роль механізму, що мобілізує енергію окремих осіб чи груп, сприяє уточненню цілей діяльності, а також допомагає знайти альтернативні підходи, які можна ефективно використати для покращення роботи підприємства.

Термін "конфлікт" має своє коріння в латинському слові *conflictus*, що означає "зіткнення" або "боротьба". Поняття конфлікту трактується по-різному залежно від підходу дослідників.

В Енциклопедії сучасної України конфлікт визначено як зіткнення різних інтересів, поглядів, оцінок чи цінностей. Він постає як протиріччя, яке виникає у процесі взаємодії чи спільної діяльності індивідів або груп через розбіжності в інтересах чи непорозуміння. Основний акцент зроблено на відсутності згоди між сторонами.

Варто зазначити, що українська дослідниця Т.В. Дуткевич трактує конфлікт як "суперечність, яку людина сприймає як важливу життєву проблему, що потребує розв'язання і стимулює її до активних дій для подолання" [14, с. 13].

На думку А.Т. Ішмуратова, конфлікт є радше "збоєм у комунікації". Він зазначає: "Конфлікт не є системою матеріальних об'єктів, а швидше нашим суб'єктивно сформованим баченням ситуації" [17, с. 74].

У праці «Психологія конфлікту» українських дослідників Г.В. Ложкіна та Н.І. Пов'якель конфлікт визначається як «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) учасників взаємодії» [27]. Тут різноспрямованість трактується не лише як протилежність думок, а й як ширша категорія, що передбачає можливість вирішення конфлікту через знаходження спільних інтересів і прагнень, обговорення проблеми та зменшення напруги шляхом усунення кореня

протистояння.

Аналіз різних визначень конфлікту свідчить про існування численних підходів до цього поняття, залежно від того, які теоретичні позиції використовують дослідники в різних галузях, орієнтуючись на різні причини та аспекти виникнення конфліктів.

Серед них виокремимо мотиваційний, діяльнісний, організаційний, когнітивний, соціологічний, рефлексивний (рис.1.1).



**Рис. 1.1.** Підходи до природи конфліктів та конфліктних ситуацій на підприємстві

*Джерело: складено автором за [40].*

Дослідження конкурентної та кооперативної діяльності призвели до формування мотиваційного підходу до розуміння конфлікту. Згідно з цим підходом, який підтримують дослідники М. Дойч та Г. Макклінтон, конфлікт можна трактувати як свідоме несумісність або суперечність інтересів та цілей протилежних сторін. В даному випадку рушійними силами конфлікту є мотиви поведінки та діяльності учасників [27].

У протилежність мотиваційному підходу виник когнітивний підхід, заснований на працях К. Левіна, зокрема його роботи «Вирішення соціальних конфліктів» (1948 р.). Левін стверджував, що ситуацію варто оцінювати не об'єктивно, а суб'єктивно, підкреслюючи важливість когнітивної сфери учасників конфлікту. У цьому контексті причинами конфліктів є стратегії пізнання та когнітивні системи протилежних сторін. Для того, щоб конфлікт став очевидним, його необхідно усвідомити [39].

Одним із важливих напрямків у вивченні та визначенні поняття конфлікту є діяльнісний підхід. Він базується на стратометричній концепції функціонування малих груп, запропонованій А.В. Петровським. Згідно з цим підходом, конфлікт розглядається як момент і форма вираження суперечностей, що виступають як рушійна сила діяльності колективу, стимулюючи його розвиток та активність. Динаміка розвитку конфлікту змінюється залежно від етапу формування колективу та характеристик його результативності [19].

Конфлікти між учасниками колективу можуть виникати внаслідок боротьби за ресурси — як матеріальні, так і нематеріальні — на різних рівнях: вертикальному та горизонтальному. Таке трактування конфлікту підтримується організаційним підходом. Цей підхід формує модель конфлікту, що базується на зв'язках, які виникають між учасниками в процесі спільної діяльності. Розвиваючи ідеї К. Левіна, Н.В. Гришина пропонує у своїх роботах ситуаційний підхід до конфліктів та їх вирішення [9], в якому рекомендується змінити ситуацію, в якій опинились протидіючі сторони, для досягнення вирішення конфлікту [14].

Соціологічний підхід пропонує узагальнення попередніх досліджень, стверджуючи, що конфлікт виникає внаслідок поєднання об'єктивних і суб'єктивних суперечностей. Цей підхід спирається на досягнення соціології та відмовляється від обмеження природи конфлікту лише біологічними або психологічними аспектами. Перебіг конфлікту за цим підходом аналізується через соціологічні категорії. Серед вчених, що підтримують соціологічний підхід, можна виділити Г. Зіммеля, Л. Козера, Р. Дарендорфа та інших [57][61].

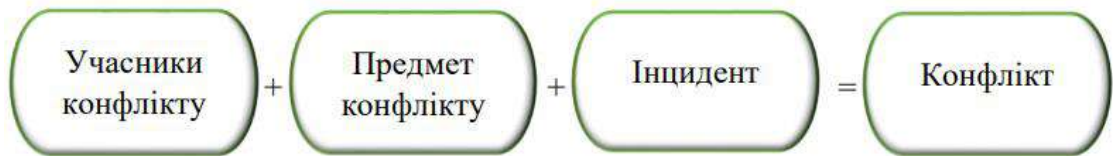
Сучасні дослідження конфліктів характеризуються появою нових підходів до визначення цього явища та аналізу його розвитку. Одним з таких є теорія гри, яка сприймає конфлікт як певну гру, що може бути змодельована. В такому випадку учасники конфлікту виконують ролі гравців, чия мета — знайти ефективне рішення конфлікту, прийняти спільне рішення з урахуванням поглядів усіх сторін. Цей підхід створює ситуацію взаємних інтересів і готує основу для математичного підходу до теорії конфліктів. За допомогою математичних моделей та систем прихильники цього підходу доводять конструктивну роль конфліктів. Під час конфронтації утворюється надсистема — нова єдність, яка володіє якостями, недоступними для окремих конфронтуючих систем. Надсистема може впливати на функціонування менших систем, сприяти їх розвитку і створювати нові умови для існування членів колективу. Цей підхід досліджували такі вчені, як В.В. Дружинін, Д.С. Конторов, М.Д. Конторов, Т.Л. Саат. Окрім цього, популярним є рефлексивний підхід, який розглядає конфлікт як спосіб взаємодії між учасниками, що орієнтовані один на одного [34].

Розглянемо визначення, які характеризують конфлікти на підприємстві, що виникають у процесі його функціонування та взаємодії колективів і їх учасників у рамках виробничого процесу.

Основною передумовою конфлікту є конфліктна ситуація — зміни в кількісних чи якісних характеристиках елементів конфлікту, що призводять до загострення комунікації між сторонами конфлікту.

У конфліктній ситуації можна виділити такі складові (див. рис. 1.2):

- сторони (учасники) конфлікту, яких може бути більше ніж дві;
- предмет конфлікту (об'єкт, явище, процес, ідея тощо);
- інцидент, який є моментом відкритого зіткнення — дія, що викликає конфлікт між сторонами, що протидіють.



**Рис. 1.2.** Складові елементи конфлікту

*Джерело: складено автором за [20].*

Важливо зазначити, що крім учасників конфлікту, можна виділити також суб'єктів, які мають відношення до конфлікту, таких як спостерігачі, миротворці, журналісти та інші особи, що висвітлюють ситуацію.

Конфлікт може виникнути через різні обставини, зокрема через розбіжності у думках, поглядах та цілях. Вербальні прояви неприязні можуть сприяти ескалації конфлікту, наближаючи його до критичної точки. До таких проявів належать образи, критика особистих рис, напади на особистість, булінг, маніпуляції або погрози. Розуміння причин конфліктів є важливим для ефективного управління процесом їх розв'язання.

Причини конфліктів можуть бути різноманітними, і різні дослідники пропонують свої типології, базуючись на характеристиках, які стали причиною конфлікту. Американський психолог М. Дойч, наприклад, розробив типологію конфліктів в залежності від їх причин. Серед них можна виділити наступні. Контроль ресурсів. В сучасному світі до ресурсів відносяться не лише речі першої необхідності, але й нематеріальні цінності, зокрема, влада, популярність, соціальний капітал. Серед матеріальних ресурсів очевидними причинами є боротьба за гроші, харчі, простір. Очевидно, що при нестачі та за відсутності релевантних замінників ресурсів, боротьба за них при наявності двох чи більше сторін конфронтації є однією з найскладніших. Конфлікти, які породжені боротьбою за ресурси, найскладніше піддаються вирішенню.

1. Уподобання та смаки, неприязнь та антипатія. Цей тип конфлікту виникає

через різні особисті вподобання та симпатії людей. Коли інтереси одного учасника суперечать негативному ставленню іншого, це може спричинити конфлікт. Наприклад, якщо один любить слухати музику для покращення настрою, а інший не може працювати в шумі. Важливо не те, що кожен має право на свої смаки, а те, що ці уподобання не повинні заважати іншим. Рішення таких конфліктів може полягати в розмежуванні часу та місця для кожної сторони, щоб уникнути зіткнень.

2. Ціннісний аспект. Конфлікти можуть виникати через розбіжності в ідеологічних чи релігійних переконаннях. Це може включати менш важливі питання, пов'язані з різними поглядами на моральність чи правильність певних вчинків. Однак, ціннісні відмінності самі по собі не призводять до конфліктів, поки одна зі сторін не намагається нав'язати свої погляди іншим, домогтися їхнього визнання як домінуючих у колективі.

3. Уявлення. Різні оцінки учасниками ситуації можуть стати причиною конфлікту. Це стосується розбіжностей у трактуванні фактів або подій. Конфлікт виникає, коли одна з сторін намагається нав'язати іншим свою точку зору або переконати, що їхнє сприйняття є правильним.

4. Форма стосунків між сторонами. За теорією М. Дойча, конфлікти можуть виникнути через нерівні оцінки учасниками природи своїх взаємин. Один може прагнути до домінування, в той час як інший протистоїть цьому, або ж один із учасників може бути готовий підкорятися, а інші не очікують такої поведінки. Конфлікт розпочнеться, коли ці уявлення зіткнуться.

Американський психолог-конфліктолог У. Лінкольн виділяє кілька категорій факторів, які можуть спричинити конфлікти: інформаційні, поведінкові, фактори взаємин, ціннісні та структурні.

Інформаційні фактори виникають через невідповідність інформації, яку отримує хоча б одна зі сторін, реальним обставинам. До них належать, зокрема, плітки, непередбачена або неточна передача даних, порушення конфіденційності, використання ненадійних експертних думок, неправдиві свідчення або помилки в перекладі. Також сюди можна віднести висловлювання з такими словами, як

«здається», «приблизно», «трохи більше», «трохи раніше» тощо.

Поведінкові фактори пов'язані з поведінкою, яка є неприязною для однієї зі сторін конфлікту, але яку проявляє інша сторона. Це можуть бути грубість, нетактовність, непередбачуваність, безвідповідальність, непунктуальність та інші подібні риси, що з'являються під час спілкування чи роботи. У міжособистісних взаємодіях найчастіше до поведінкових факторів відносяться агресивність, егоїзм, бажання домінувати над іншими.

У процесі розвитку колективу та його тривалої діяльності особливо часто проявляються фактори взаємин. Вони виникають через незадоволеність однієї або кількох сторін результатами роботи інших учасників. Це незадоволення може бути спричинене не лише поточною діяльністю, але й її історією. До таких факторів можна віднести рівність внеску всіх учасників у спільну справу, різні оцінки значущості спільної мети для кожного, відмінності у соціальному, расовому чи культурному походженні учасників, а також минулі конфлікти та успішність їх вирішення в колективі.

Ціннісні фактори спричиняють конфлікти, коли сторони порушують або суперечать визначальним принципам, що лежать в основі їхніх життєвих переконань, або коли вони не відповідають очікуванням інших стосовно цих принципів. Цінності учасників колективу можуть різнитися за значенням та впливом на їхню поведінку. До ціннісних факторів відносяться релігійні погляди, світоглядні установки, індивідуальні пріоритети, що формуються в процесі дорослішання, а також забобони, стереотипи, способи взаємодії, характерні для певних професійних чи соціальних груп, політичні погляди, культурні відмінності, уявлення про мораль і поняття добра та зла. Конфлікти, що ґрунтуються на цінностях, складно вирішити, оскільки вони залучають глибокі внутрішні переконання особистості. Вони мають потенціал до розвитку через необхідність зрозуміти точку зору іншої людини та побачити ситуацію з її перспективи.

Об'єктивні фактори, як правило, не залежать від особистих обставин учасників колективу. Це такі фактори, які складно або неможливо змінити, і які не піддаються

контролю членів колективу. До них відносяться обмеження в матеріальних та інтелектуальних ресурсах, часові обмеження, доступність необхідного обладнання, виконання юридичних зобов'язань, дотримання законів, звітність, а також вікові та фізичні особливості учасників колективу.

Розуміння механізмів виникнення конфліктів дозволяє створити ефективні стратегії для їх вирішення або навіть попередження в конкретних робочих колективах. Важливо зазначити, що конфлікти зазвичай не спричинені лише однією групою факторів. Зазвичай вони є результатом взаємодії кількох факторів. Наприклад, структурні фактори можуть поєднуватися з поведінковими, коли наближаються терміни виконання проекту, але одна з ланок запізнюється з виконанням своєї частини роботи.

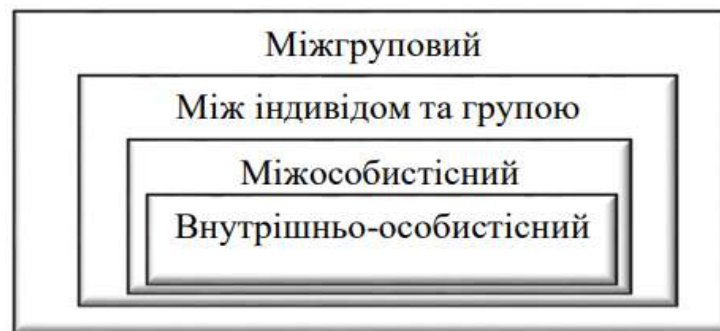
Залежно від причин, перебігу та способу вирішення, конфлікти можна класифікувати на різні типи. Кількість учасників, їхні мотиви та методи вирішення конфлікту також впливають на його типологію.

Конфлікти можна поділити на виробничі та невиробничі. Виробничі конфлікти виникають у робочий час і стосуються діяльності на підприємствах. Вони можуть виникати на різних рівнях — між адміністрацією та підлеглими, між учасниками колективу, між різними колективами тощо. Виробничі конфлікти можуть бути політичними, організаційно-управлінськими, педагогічними, науковими, економічними, екологічними, юридичними. Організаційно-управлінські конфлікти, в свою чергу, поділяються за різними ознаками, і серед них особливу увагу заслуговують функціонально-управлінські конфлікти. Це включає конфлікти, що стосуються планування, організації діяльності, мотивації, контролю та регулювання.

Невиробничі конфлікти виникають поза робочими відносинами і часто ґрунтуються на ціннісних переконаннях, світогляді, культурних установах тощо. До невиробничих конфліктів відносяться національно-етнічні, релігійні, сімейно-побутові, смислові, комунікаційні, ціннісні, ідеологічні, світоглядні, культурні, соціально-психологічні та інформаційні конфлікти.

Серед численних класифікацій конфліктів, запропонованих дослідниками, варто зупинитись на тих, які мають практичне застосування для управлінської діяльності на підприємствах.

Конфліктними сторонами можуть бути як окремі особи, так і колективи або групи людей, що мають спільні риси. З точки зору психології, конфлікти класифікуються за кількістю учасників: внутрішньоособистісні конфлікти (що виникають у свідомості окремої людини і впливають на її вчинки), міжособистісні (з участю хоча б двох осіб), конфлікти між індивідом і групою (коли індивід відчувається відокремленим або ізольованим від решти групи), а також міжгрупові конфлікти (коли конфлікт зачіпає цілі спільноти людей). (рис.1.3).



**Рис. 1. 3.** Різні типи конфліктів  
*Джерело: складено автором.*

З управлінської точки зору, конфлікти можна класифікувати за кількістю учасників та способом організації сторін:

- міжособистісні конфлікти;
- конфлікти між групами, що мають різні інтереси, етнічну або національну приналежність, соціальний статус;
- конфлікти між партіями, політичними силами та асоціаціями;
- конфлікти всередині інституцій та організацій;
- конфлікти між різними сферами праці;
- міждержавні конфлікти;
- конфлікти між культурами.

Серед американських дослідників поширена наступна класифікація конфліктів

у менеджменті підприємства:

- конфлікт цілей, що виникає через несумісність цілей та прогнозованих результатів діяльності окремих осіб або груп;
- конфлікт уявлень, який відбувається, коли учасники мають різні або протилежні уявлення про ситуацію і дії, які слід виконати;
- емоційний конфлікт, що виникає через емоційну реакцію на дії, слова чи поведінку інших людей або груп;
- конфлікт процедур, який спричинений протистоянням у виборі методів вирішення управлінських завдань.

Подібною є типологія конфліктів, запропонована Карен Джен:

1) Конфлікт змісту. Це конфлікт, який виникає через розбіжності в уявленнях учасників колективу щодо своїх обов'язків, поставлених цілей та завдань спільної роботи.

2) Емоційні конфлікти. У будь-якому колективі можуть виникати зіткнення різних емоцій та психологічних характеристик працівників, що може призводити до соціальної диспропорції. Такі конфлікти частіше спостерігаються на початку спільної діяльності або під час виконання складних завдань і можуть супроводжувати інші типи конфліктів.

3) Адміністративні конфлікти. Виникають через різні підходи до вирішення ситуацій, непорозуміння щодо зон відповідальності та обов'язків окремих членів колективу. Такі конфлікти можуть виникати через незнання адміністрацією функціональних обов'язків підлеглих або вимогу виконання завдань, не передбачених трудовим договором.

Професор Ф. Глазл класифікує конфлікти на гарячі та холодні. Гарячі конфлікти характеризуються сильними емоціями, напруженістю ситуації, а учасники часто активно відстоюють свої позиції. Натомість холодні конфлікти протікають спокійно і рівноважно, хоча вони можуть призвести до емоційного зниження та відчуття незадоволення.

З точки зору взаємодії, конфлікти поділяються на вертикальні (між

адміністрацією та підлеглими), горизонтальні (в межах одного рівня організації), діагональні (між керівництвом різних рівнів ієрархії в межах одного підприємства) та змішані.

Таким чином, конфлікт можна визначити як інтенсивний спосіб вирішення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії протилежних сторін. Учасниками конфлікту є особи або групи, які мають розбіжності щодо певної суперечності або ситуації, що є предметом конфлікту. Ці суперечності зазвичай усвідомлені учасниками. Суб'єкти конфлікту включають не лише учасників, але й свідків, миротворців та інших зацікавлених осіб. Конфлікти класифікуються за різними критеріями, такими як учасники, цілі, тривалість та інші аспекти. (рис.1.4).



**Рис. 1.4.** Класифікація конфліктів

*Джерело: складено автором.*

## **1.2. Особливості управління конфліктами на підприємствах поштової та кур'єрської діяльності**

Конфлікт можна розглядати як певний стан, у якому перебувають працівники підприємства, а також як процес, що має свій початок, розвиток, кульмінацію та завершення.

На підприємствах, які надають поштові послуги або займаються кур'єрською доставкою, можуть виникати конфлікти інтересів, до яких можуть бути залучені такі учасники:

- Підприємство;
- Працівники підприємства та їхні родини;
- Власник підприємства;
- Представники підприємства.

Управління конфліктами інтересів на підприємствах поштового зв'язку та кур'єрської доставки включає низку специфічних аспектів, зокрема:

- Обов'язок кандидатів повідомити про можливість конфлікту інтересів під час прийому на роботу відповідно до правил перевірки кандидатів на вакантні посади;
- Повідомлення працівниками про можливість конфлікту інтересів при переведенні на нову посаду, згідно з внутрішнім регламентом;
- Розкриття інформації під час процесу закупівель для уникнення конфлікту інтересів.

Співробітники відповідного підрозділу мають право вимагати від працівників підприємства розкриття інформації про можливі конфлікти інтересів у разі необхідності. Підприємство проводить перевірки відповідно до встановлених процедур і термінів, визначених внутрішніми нормативними актами. Крім того, на підприємствах, що працюють у сфері поштових та кур'єрських послуг, можуть виникати різні види конфліктів, як і в будь-якій іншій організації. Для ефективного

управління конфліктами необхідно визначити, на якому етапі розвитку конфлікту вони знаходяться.

Можна виділити наступні етапи розвитку конфліктів:

1. Етап виникнення. На цьому етапі конфлікт тільки починає з'являтися і може бути прихованим, не усвідомленим навіть учасниками. Наприклад, працівники можуть не знати, що обидва претендують на підвищення або мають претензії щодо конкретної посади, тобто не усвідомлюють потенційного конфлікту.

2. Етап усвідомлення. На цьому етапі одна або більше сторін розуміють наявність розбіжностей у думках, бажаннях чи світоглядах. Це усвідомлення змушує сторони або ескалувати конфлікт (почати активні дії), або шукати способи уникнення конфронтації. Усвідомлення включає не тільки розуміння наявності конфлікту, але й розуміння, що інші сторони можуть також почати свої дії. Інтенсивність і швидкість розвитку конфлікту залежатимуть від важливості теми для учасників.

3. Конфронтація. На цьому етапі сторони або одна зі сторін проявляють активну конфліктну поведінку, що спрямована на те, щоб завадити іншій стороні отримати контроль над предметом конфлікту, одночасно намагаючись захопити його для себе. Розвиток подій під час конфронтації може змінюватися залежно від особливостей колективу, підприємства, особистісних рис учасників, значимості предмету конфлікту та інших факторів. Конфліктна поведінка може виявлятися по-різному: від агресивних дій до уникнення, дистанціювання чи саботажу співпраці з опонентом. Така поведінка може сприяти поглибленню конфлікту, додаючи нові ситуації зіткнень між сторонами. Існують різні форми конфліктної поведінки: відкрита боротьба, уникнення, переговори.

Відкрита боротьба може проявлятися у діях, які перешкоджають роботі іншої сторони, заохоченні інших членів колективу приєднуватися до конфлікту, а також у негативних комунікаціях, що тільки загострюють ситуацію. Вибір відкритої боротьби можливий за певних умов: коли предмет конфлікту є надзвичайно важливим для учасників, коли емоційно залучена сторона, або коли конфлікт довго

приховувався, але набув розвитку.

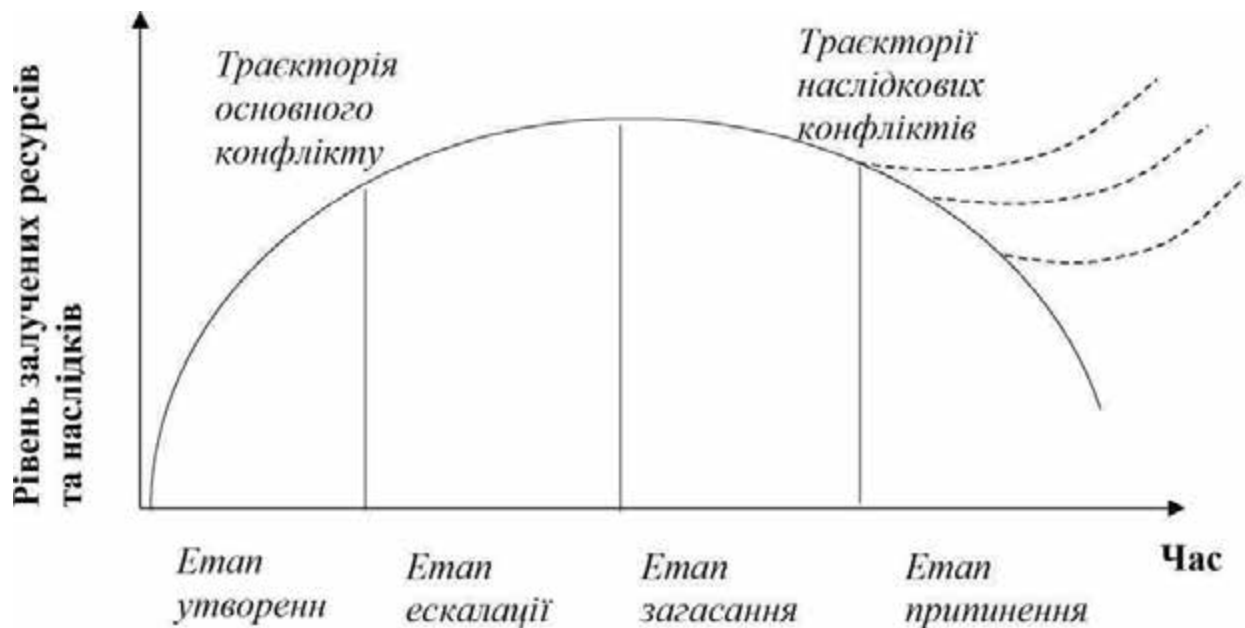
- Часто сторони обирають тактику уникнення — свідому відмову від конфлікту, намагаючись не звертати увагу на його наявність. Така поведінка може бути обумовлена такими факторами:
- відсутність достатніх ресурсів для ведення боротьби;
- оцінка важливості предмету конфлікту як такого, на який потрібно витратити занадто багато зусиль;
- стратегія відступу, щоб зібрати ресурси та підготуватись до подальшої боротьби.

Переговори — це тактика, яку використовують сторони, що розуміють неможливість досягнення односторонньої перемоги. У такому випадку учасники намагаються домовитись для досягнення найбільш вигідного результату для себе. Сторони можуть укласти компроміс або погодитись на співпрацю. Компроміс передбачає поступове відмовлення від частини своїх вимог з обох сторін або прийняття іншого рішення, яке влаштовує усіх учасників конфлікту. Для укладання компромісу не потрібно глибокого аналізу конфлікту, на відміну від співпраці. Співпраця вимагає дослідження глибинних причин конфлікту та досягнення консенсусу щодо них. Вона є більш ефективною в розв'язанні конфлікту, ніж компроміс.

4. Розв'язання конфлікту. На цьому етапі конфлікт отримує своє завершення, і його результат залежить від різних чинників: особистих якостей учасників, вміння управляти конфліктами у тих, хто бере на себе роль медіатора, важливості конфліктної теми, умов, які визначають хід розвитку конфлікту, його історії та сили тощо.

Цікавою є концепція траєкторії розвитку конфлікту, запропонована

Г.Р. Ковальчуком, де чітко показано етапи, через які проходить конфлікт. (рис. 1.5).



**Рис. 1.5.** Життєвий цикл конфлікту з урахуванням наслідкових конфліктів

*Джерело: складено автором .*

Для ефективного вирішення конфлікту важливо спочатку з'ясувати його причини та предмет, визначити учасників і зрозуміти їхні мотиви. Для успішного розв'язання конфлікту повинні бути виконані кілька умов, зокрема:

- Конфлікт повинен перебувати на певній стадії розвитку, готовий до вирішення, де чітко виділені сторони та визначено його предмет;
- Сторони повинні бути готові до використання процедури вирішення конфлікту;
- Необхідно наявність матеріальних, моральних та емоційних ресурсів для його розв'язання.

### **1.3. Методики оцінки конфліктів на підприємстві**

Для ефективного вирішення конфлікту спочатку потрібно дослідити його причини, предмет, визначити учасників і зрозуміти їхні мотиви. Успішне управління конфліктами ґрунтується на ретельній діагностиці конфліктної ситуації. Комплексна діагностика включає такі етапи:

- 1) Аналіз причин конфлікту, виявлення основних суперечностей та емоційного стану учасників;
- 2) Визначення учасників конфлікту;

- 3) Дослідження історії конфлікту та визначення його поточної стадії;
- 4) Оцінка позицій сторін, їх відносин, прагнень і вимог;
- 5) Вивчення ставлення сторін до ситуації та їх готовності до вирішення конфлікту, а також можливих шляхів розв'язання.

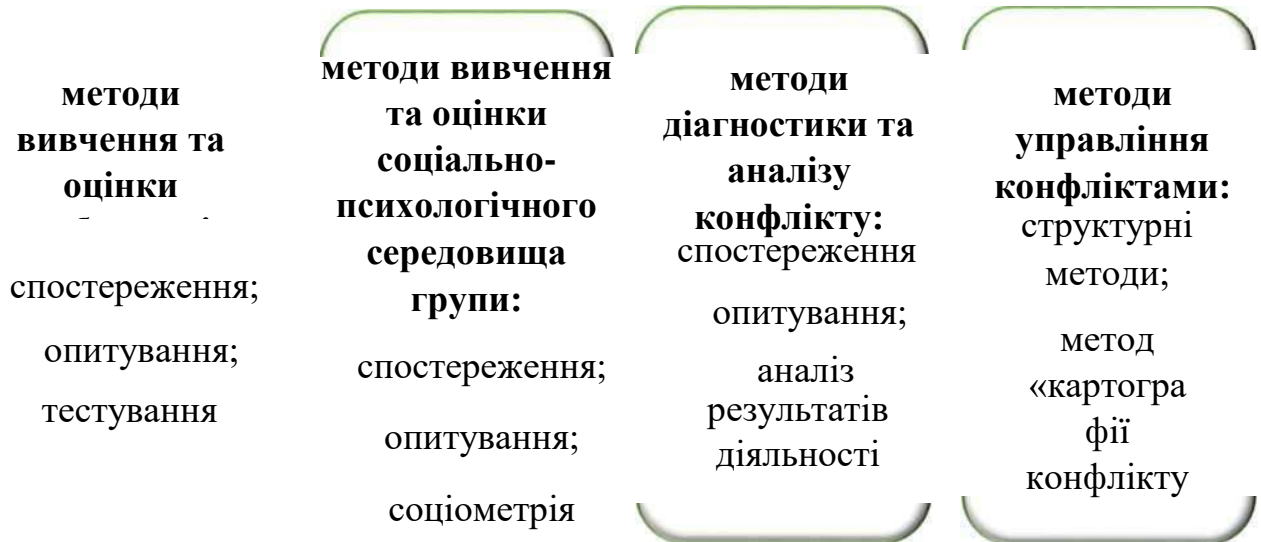
Конфліктами, їх динамікою та методами управління займається окрема галузь науки – конфліктологія. Оцінка конфлікту може здійснюватися за допомогою як загальнонаукових методів, так і спеціалізованих. Серед загальнонаукових методів використовуються спостереження, експерименти та різні форми опитувань, такі як бесіди та анкетування.

До спеціальних методів відносять такі, якими послуговується конкретна наукова галузь, що дотична до дослідження даного конфлікту.

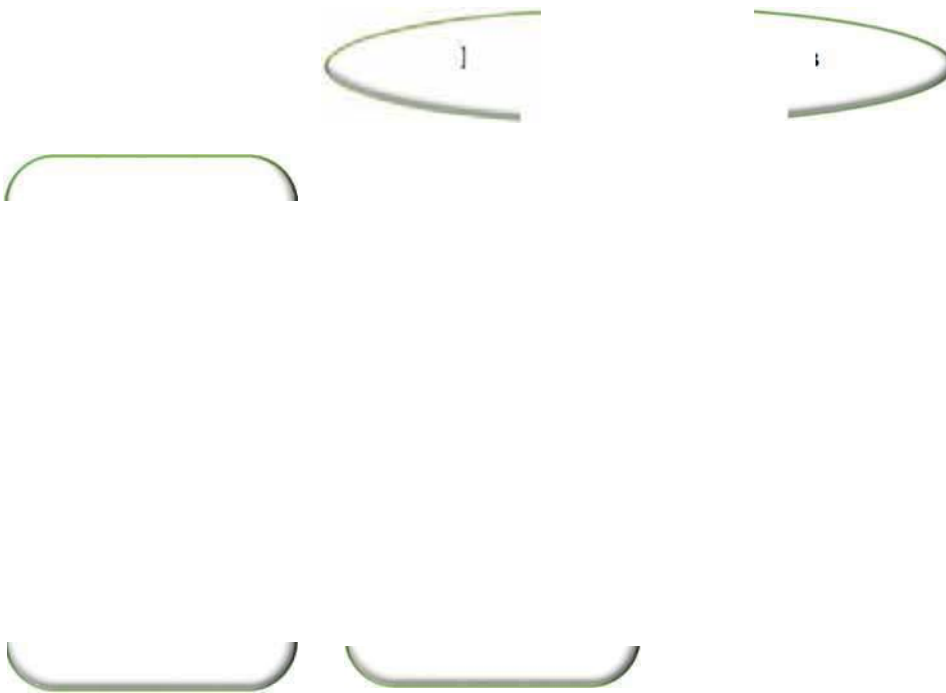
Задля найбільш повного управління конфліктами послуговуються також спеціальними методами, розробленими в рамках конфліктології.

Науковець С.М. Ємельянов групує методи дослідження конфліктів за чотирма групами: вивчення та оцінка особистості, вивчення та оцінка соціально-психологічного середовища групи, діагностика та аналіз конфлікту, його джерел та

## Методи оцінки конфліктів



розвитку, безпосередньо методи управління конфліктами (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Методи оцінки конфліктів

*Джерело: складено автором..*

Конфліктологія як наука використовує різноманітні методи дослідження конфліктів, серед яких системний, емпіричний, ситуативний підходи, метод

"картографії конфлікту", експертні оцінки, соціометрія, комп'ютерний контент-аналіз та інші.

Системний метод передбачає аналіз усієї сукупності взаємодій між працівниками підприємства, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, таких як умови праці. Однак цей метод має недолік: взаємодії не є строго системою і включають безліч додаткових елементів, що ускладнює аналіз.

Ситуативний метод орієнтований на вивчення конфлікту в конкретній ситуації. Суть цього підходу полягає у створенні динамічної моделі конфлікту, що дозволяє оцінити його на даний момент, враховуючи поточні умови виробництва та складу колективу.

Метод картографії конфлікту полягає у створенні "карти" конфлікту, на якій відображаються всі сторони, їхні бажання, побоювання та сам предмет конфлікту. Така карта допомагає виробити стратегію вирішення конфлікту та налагодити взаємодію між учасниками.

В конфліктології застосовують також метод експертних оцінок, який ефективно використовують для прогнозування й виявлення прихованих конфліктів. Для використання цього методу необхідно сформувати команду експертів, які мають досвід у відповідній галузі, добре обізнані з її специфікою. Крім того, важливо чітко сформулювати питання для фахівців та створити сприятливі умови для їх роботи.

Один із методів, що активно розвивається в сучасному світі, — це комп'ютерний контент-аналіз. За допомогою цього методу збирають і систематизують інформацію, яку підприємство та його працівники публікують у соціальних мережах, мережевих каналах і через мас-медіа. Це дозволяє створити інформаційну картину того, як підприємство представляється в медіапросторі, доповнюючи інші методи аналізу конфліктів.

Соціометрія використовується для оцінки емоційно-психологічних відносин у колективі. Вона дозволяє визначити динаміку взаємодій, лідерів думок, а також

ізолюваних чи відчужених осіб у групі. Цей метод дозволяє чітко показати структуру стосунків і є досить простим у використанні, не вимагаючи значних витрат часу.

Методи оцінки конфліктів повинні відповідати таким вимогам [6]:

- Об'єктивність: результати дослідження мають бути неупередженими, достовірними, без впливу чуток чи припущень.
- Валідність: методи повинні бути відповідними до поставлених цілей і завдань, забезпечуючи правильні результати.
- Надійність: результати повинні залишатися стабільними при повторних дослідженнях, без значних похибок.
- Адаптованість: методи повинні вибиратися з урахуванням особливостей підприємства, виробничого процесу та організації управлінських процесів.
- Економічність: необхідно застосовувати методи, які є оптимальними з точки зору витрат часу, ресурсів та людських зусиль.

До методів, які використовують для вивчення конфліктів на підприємствах, також відносяться:

- спостереження;
- експеримент;
- аналіз документів;
- інтерв'ю;
- анкетування.

Спостереження проводиться під час розвитку конфлікту, фіксуючи поведінку учасників, їх висловлювання, реакції та дії. Саме в процесі діяльності люди розкривають свої емоції та бажання, що допомагає у всебічному аналізі конфлікту. Існують різні способи спостереження, серед яких:

- 1) Польове - дослідник бере участь у спільному середовищі з учасниками конфлікту, спостерігаючи за їхньою комунікацією та взаємодією під час конфлікту;
- 2) Включне - дослідник є частиною групи;

- 3) Лабораторне - проводиться у спеціально підготовленому приміщенні, яке вимагає використання обладнання;
- 4) Структуроване - спостереження здійснюється за заздалегідь визначеним планом і структурою;
- 5) Неструктуроване - спрямоване на фіксацію лише конкретних об'єктів спостереження [7].

Експеримент як метод дослідження конфлікту застосовується для вивчення обставин, що призводять до конфлікту, та можливостей його виникнення. Для цього проводяться певні експериментальні заходи на підприємстві, які виявляють проблеми. Наприклад, працівників відділу ділять на дві вікові групи, після чого порівнюють їхню продуктивність, що дозволяє оцінити обґрунтованість скорочення штату за віковими критеріями.

Процедура експерименту включає: вибір досліджуваної та контрольної групи, створення експериментальної ситуації для обраних груп, а також фіксацію відмінностей у результатах роботи цих груп, якщо такі є.

Аналіз документів є важливою складовою статистичного вивчення конфлікту. Документи можуть бути офіційними або неофіційними, а також статистичними. Дослідження документації дозволяє встановити зв'язок між продуктивністю працівників і такими факторами, як рівень освіти, соціальний статус, професійні навички, а також виявити джерела конфлікту.

Інтерв'ю є популярним методом дослідження конфліктів і може бути як індивідуальним, так і груповим. Для його проведення зазвичай розробляється план, що містить основні питання, пов'язані з конфліктною ситуацією, а також фіксуються отримані відповіді. Перевагою інтерв'ю є безпосередній контакт з респондентами, що дозволяє уникнути нерозкритих питань, оскільки навіть невербальна реакція може бути трактована як відповідь. Крім того, інтерв'ю дає можливість ставити додаткові уточнювальні питання.

Анкетування є швидким методом для збору думок, поглядів і бажань учасників конфлікту та колективу в цілому. Цей метод використовують для отримання

статистичних даних про настрої в колективі та в соціометричних дослідженнях для оцінки групової динаміки. Однак анкетування має недоліки, серед яких — можливість пропуску відповідей, необхідність точного формулювання запитань і ретельного структурування анкети для отримання об'єктивних результатів від респондентів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»**

### **2.1. Узагальнена характеристика підприємства АТ «Укрпошта»**

Акціонерне товариство «Укрпошта» є державною компанією, яка функціонує як національний оператор поштового зв'язку в Україні. Воно надає широкий спектр послуг, включаючи пересилку листів, посилок та грошових переказів, але також має ексклюзивне право на розробку та друк поштових марок, карток і конвертів, що відображають Україну як державу з поштовим сервісом.

Всі операції підприємства АТ «Укрпошта» регулюються українським законодавством, зокрема Законом України «Про поштовий зв'язок», а також іншими нормативними актами, що стосуються його діяльності. Крім того, діяльність компанії відповідно регламентується міжнародними нормами Всесвітнього поштового союзу.

Правова діяльність організації забезпечується спеціальними посадовими особами, зокрема керівниками компанії та системи управління персоналом. Юридична робота здійснюється через юридичний відділ, який діє в межах трудового законодавства.

Особливість кадрової роботи полягає у взаємодії з працівниками, котрі мають власні погляди, характери та індивідуальні життєві обставини. Для ефективного управління їхньою діяльністю та запобігання конфліктам необхідно встановлювати і дотримуватись правил та норм, які регулюють трудові відносини. Це досягається через створення централізованих локальних або юридичних норм.

Серед нормативних актів централізованого характеру варто виділити акти

загального регулювання, такі як Кодекс законів про працю, постанови Кабінету Міністрів України, а також документи Міністерства праці та соціальної політики. Однак конкретні робочі питання регулюються також локальними юридичними нормами, що приймаються в кожній організації залежно від її специфіки, функцій і потреб.

У рамках ринкових відносин на перший план виходять локальні нормативні акти, зокрема накази керівництва щодо кадрових питань (прийом на роботу, переведення, звільнення співробітників), посадові інструкції, документи, що визначають функції підрозділів, а також стандарти діяльності організації тощо (див. додаток А).

Загальна система нормативних актів, що регулюють трудові відносини, включає генеральні, галузеві та регіональні угоди, колективні договори та інші юридичні документи, розроблені в організації для врегулювання правових відносин. Окрім того, існують ненормативні акти, які являють собою розпорядження та вказівки, що видаються керівництвом відділу управління персоналом чи його підрозділами.

- Нормативно-правова база для діяльності АТ «Укрпошта» включає акти, що регулюють доступ до публічної інформації, а також проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку» та інші документи, що стосуються галузі. «Укрпошта» має велику мережу поштових відділень по всій Україні, яка налічує більше 11 000 точок і складається з 29 філій.

- Історія «Укрпошти» починається з утворення об'єднання поштового зв'язку 2 лютого 1994 року, коли Кабінет Міністрів України ухвалив наказ про його заснування. Це об'єднання було створено після поділу галузі зв'язку на окремі підрозділи — поштовий зв'язок і електрозв'язок. У липні 1998 року, постановою Кабінету Міністрів України, об'єднання було реорганізовано в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта». У 1999 році підприємство було реорганізовано в унітарне підприємство, під управлінням Міністерства

інфраструктури України. У 2002 році «Укрпошта» отримала статус національного оператора поштового зв'язку України. У липні 2015 року «Укрпошта» пройшла ще одну трансформацію, ставши акціонерним товариством, що було оформлено відповідно до низки документів.

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2015 року № 728-р «Про перетворення Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» в публічне акціонерне товариство»;

Наказ Міністерства інфраструктури України від 11 листопада 2015 року № 465 «Про реорганізацію Українського державного підприємства поштового зв'язку «Укрпошта» в публічне акціонерне товариство».

Оскільки «Укрпошта» є важливим стратегічним підприємством, її акції залишаються в руках засновника — держави. Процес реорганізації завершився 1 березня 2017 року. У 2016 році підприємство удосконалило свою діяльність, відмовившись від непотрібних послуг, змінюючи склад працівників і систему їх мотивації.

АТ «Укрпошта» — значна компанія міжнародного рівня, що є членом кількох важливих професійних організацій, зокрема:

- Всесвітній поштовий союз (ВПС) з 1947 року;
- Регіональна співдружність у галузі зв'язку (РСЗ) з 1991 року;
- Європейська асоціація «PostEurop» з 1994 року.

На сьогоднішній день АТ «Укрпошта» пропонує понад п'ятдесят різноманітних послуг для громадян України, керуючись цілями, визначеними Стратегічним планом розвитку (див. додаток Б). Серед них:

- Різноманітні послуги з відправлення та доставки листів, посилок, включаючи інтернет-доставку та доставку з магазинів через кур'єрські служби, доставку медичних препаратів, послуги брокера, а також доставку по Україні та за її межами;
- Фінансові послуги, такі як грошові та міжнародні перекази, оплата комунальних послуг, виплата пенсій, страхування;
- Рекламні послуги в поштових відділеннях;

- Випуск і розповсюдження поштових марок, листівок, філателістичних товарів;

- Онлайн послуги поштового зв'язку тощо (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Функції АТ «Укрпошта»**

№	Функції підприємства	Зміст функції
1	Філателістична	Виробництво, ранжування, продаж поштових марок, конвертів, карток, уведення та вилучення їх з обігу
2	Транспортна	Перевезення поштових відправлень територією України
3	Будівнича	Будівництво, реконструкція, модернізація основних потужностей, освоєння нових
4	Поштова	Прийом, відправлення, доставка поштових та грошових посилок, виплата соціальних допомог і пенсій, розповсюдження періодичних видань, надання послуг з обслуговування комунальних платежів, продаж цінних паперів, рекламних матеріалів, кур'єрська доставка та інші послуги.
5	Інформаційна	Надання послуг із використанням сучасних інформаційних технологій
6	Торгівельна	Здійснення діяльності відповідно чинного законодавства

*Джерело: складено автором за [47; 42].*

Місія АТ «Укрпошта» полягає в «наданні послуг високої якості в сфері поштового зв'язку, фінансів та інших загальнодоступних послуг» [47]. Метою діяльності компанії є «отримання прибутку через надання поштових послуг населенню» [15]. Серед основних цінностей підприємства виділяються відповідальність, орієнтованість на клієнта, високий рівень якості, надійність і оперативність.

Основні завдання АТ «Укрпошта» включають:

- 1) Забезпечення високоякісного та своєчасного задоволення потреб користувачів у поштових послугах.
- 2) Збільшення прибутків через надання поштового сервісу для досягнення

фінансових цілей підприємства.

3) Підтримка єдиної та доступної поштової мережі по всій території України.

Генеральним директором АТ «Укрпошта» є І.Ю. Смілянський, який займає цю посаду з 2016 року. Керівництво здійснюється через заступників, відповідальних за різні аспекти діяльності, зокрема за персонал, операційну роботу, розвиток мережі, інформаційні технології, бізнес-розвиток і фінанси. Також є директори департаментів, які займаються стратегією та трансформацією, комунікацією з державними органами, поштовим сервісом та торгівлею роздрібними товарами в поштових відділеннях.

Згідно з офіційними даними, АТ «Укрпошта» налічує понад 72 тисячі співробітників, серед яких більшість складають оператори відділень, сортувальники та листоноші. Статистика показує, що послугами «Укрпошти» здебільшого користується пенсіонерне та передпенсійне населення. Основні групи користувачів послуг «Укрпошти» варіюються в залежності від того, чи вони проживають у сільських, чи міських районах.

У міських відділеннях 40% користувачів складають чоловіки та жінки пенсійного віку, тоді як у сільській місцевості цей показник зростає до 50% від загальної кількості користувачів. Найбільшими споживачами послуг «Укрпошти» є як комерційні, так і державні підприємства. Послугою грошових переказів активно користуються як фізичні, так і юридичні особи. Перекази від юридичних осіб здебільшого призначені для виплат заробітної плати, аліментів або дивідендів.

Фізичні особи використовують цю послугу для:

- Переказів грошових коштів іншим фізичним особам, як фінансова підтримка (постійна чи епізодична, або у вигляді подарунків на свята);
- Перерахування коштів юридичним особам для оплати комунальних послуг або товарів;
- Погашення кредитів.

Послугами «Приймання платежів» найчастіше користуються жінки віком 40-50 років, які не працюють, мають чоловіка та родину. Щодо послуги «Передплата», то

нею користуються як фізичні, так і юридичні особи. Серед фізичних осіб основну частину складають жінки старшого віку з обмеженими доходами, які не мають доступу до Інтернету та його новинних ресурсів. Юридичні особи є різноманітними у виборі постачальників послуг передплати, що ускладнює створення єдиного шаблону для цієї категорії користувачів.

Офіс головного підприємства розташований у Києві на вулиці Хрещатик, 22. Дослідження буде ґрунтуватися на даних, отриманих від Центрального управління відділення «Укрпошти» в Миколаївській області, яке знаходиться в Миколаєві на вулиці Новозаводській, будинок 1. Миколаївська дирекція АТ «Укрпошта» була заснована у 2000 році (див. додаток В).

Центр управління персоналом (ЦУП) складається з п'яти відділів, серед яких є відділ менеджменту. Штат цього відділу невеликий і налічує 8 осіб, з яких керівний склад складається з 2 осіб: начальника відділу Т.В. Антонової та її заступника Ю.Ю. Кондратьєва. Відділ підбору персоналу ЦУП є структурним підрозділом філії згідно з організаційною структурою, затвердженою наказом генерального директора Товариства від 27.02.2020 № 195 та в редакції наказу від 30.09.2020 № 1001s. Загалом у Центрі управління персоналом працює 22 людини, включаючи Т.В. Антонову.

Підпорядковуються: безпосередньо начальнику ЦУП Миколаївської філії; адміністративно — директору цієї філії; функціональним керівником є директор департаменту підбору та адаптації персоналу Центрального апарату управління АТ «Укрпошта», а в разі його відсутності — начальник управління регіональної підтримки підбору персоналу.

Підрозділ очолює начальник (керівник підрозділу), який призначається генеральним директором Товариства. Посада керівника підрозділу визначена штатним розписом Центрального апарату управління Товариства, і робоче місце цього працівника знаходиться у філії.

Посади працівників цього підрозділу, окрім посади керівника, визначаються штатним розписом філії.

До основних завдань підрозділу відносяться:

- 1) Проведення підбору та адаптації працівників філії;
- 2) Розробка постійного плану щодо комплектування філії необхідними фахівцями;
- 3) Укомплектування філії працівниками відповідної спеціалізації та кваліфікації згідно з наданими заявками;
- 4) Виконання інших функцій у межах компетенції підрозділу.

Серед основних функцій підрозділу можна виділити наступні:

1. Організаційна функція:

- Підбір необхідних фахівців відповідно до вимог щодо кваліфікації, враховуючи особисті якості та професійні навички, з орієнтацією на максимальну трудову реалізацію працівників;
- Створення можливостей для розвитку управлінських кадрів у межах філії з метою заповнення вакантних управлінських посад;
- Узгодження кандидатур на керівні посади відділів з керівництвом перед їх призначенням;
- Оцінка та прогнозування кадрових потреб на основі планів економічного і соціального розвитку філії, а також формування та ведення бази кандидатів.

2. Функція розробки:

- Розробка проектів розпорядчих, нормативних, методичних та інших документів філії, а також забезпечення їх впровадження;
- Визначення критеріїв для оцінки та підбору кандидатів до кадрового резерву.

3. Функція участі в:

- Формуванні бюджету для підбору персоналу філії та контролі за його виконанням;
- Організації та проведенні корпоративних заходів філії;
- Визначенні заходів для усунення причин нещасних випадків у підрозділі.

4. Забезпечення:

- Розгляд претензійно-позовних матеріалів та формування відповідної звітності, з урахуванням основних завдань та функцій підрозділу;
- Обробка громадських звернень та врегулювання порушених у них питань відповідно до функцій підрозділу;
- Покращення умов виробництва, технологій поштового зв'язку та бізнесу, а також створення можливостей для розвитку товариства і надання відповідних пропозицій.

#### 5. Здійснення:

- Організація заходів, проектів і ініціатив, спрямованих на покращення іміджу товариства як роботодавця в межах своєї компетенції;
  - Укомплектування філії працівниками необхідних професійних спеціальностей та кваліфікації згідно з поданими заявками;
  - Розробка та реалізація ефективної програми підбору та адаптації нових співробітників філії;
  - Добір і адаптація працівників філії;
  - Участь у розробці бізнес-плану підприємства з урахуванням кадрових потреб та змін у трудовому колективі, пов'язаних із впровадженням нових технологій;
  - Дослідження стану ринку праці для виявлення кваліфікованих працівників;
  - Поточне та перспективне планування кадрових потреб філії;
  - Формування і ведення бази даних співробітників філії для виявлення потенційних кандидатів на вищі посади;
  - Ведення супровідної документації, звітності та інших необхідних матеріалів.
- 5) Проведення аналітичних операцій щодо виконання планів, оцінки фінансових результатів та досягнень.
- 6) Формування заявок на фінансові операції в системі СЦП на основі SAP,

створення заявок на оплату в межах відповідних статей витрат згідно з затвердженим ФПРІЖ на поточний місяць.

7) Підготовка заявок на проведення торгів з обґрунтуванням їх доцільності.

8) Виконання функцій ініціатора (замовника) договорів, а також ініціювання

припинення договорів, які стали неактуальними для філії або товариства.

9) Виконання інших завдань, що входять до компетенції підрозділу.

Отже, можна зробити висновок, що АТ «Укрпошта» надає важливі та затребувані послуги, які користуються попитом серед населення. Однак деякі користувачі обирають інших постачальників поштових послуг і переходять до конкурентів «Укрпошти», таким як ТОВ «Нова Пошта». Перевагою «Нової пошти» є впровадження сучасних технологій, оновлення своїх ресурсів відповідно до нових вимог часу, а також наявність кращої матеріальної бази та автопарку. В результаті, питання збереження клієнтської бази стає важливим для «Укрпошти». Ключовим моментом трансформації підприємства є впровадження ефективної операційної системи, активна конкурентоспроможна маркетингова політика та формування довіри і лояльності клієнтів до надавача послуг [26].

## **2.2. Аналіз структури та динаміки персоналу АТ «Укрпошта»**

АТ «Укрпошта» посідає третє місце в Україні за кількістю створених робочих місць. Компанія працює за дворівневою організаційною структурою, яка складається з:

- управлінського апарату, розташованого за адресою юридичної особи;
- окремих структурних підрозділів і філій, які виконують певні функції юридичної особи [15, с. 3].

У 2020 році персонал компанії розподілявся наступним чином: 92% співробітників працювали у виробничій сфері, а 8% складали управлінський склад. Серед працівників виробничої сфери понад 20% займали посади начальників відділень поштового зв'язку, 19% — операторів, а найчисельнішою групою були листоноші, які становили 45%.

У минулому році компанія зіткнулася зі значним рівнем плинності кадрів, який досяг 21,1%. Середній вік співробітників перевищує 40 років: для адміністративно-управлінського персоналу цей показник становить 43,4 роки, а для виробничого — 46,7 років [15, с. 10].

АТ «Укрпошта» проводить реструктуризацію на всіх рівнях, включаючи кадровий склад. Відповідно до звіту за 2020 рік, управлінський склад зазнав суттєвих змін — оновлення команди становило 95%. Через широку мережу відділень компанія стикається з труднощами в управлінні процесами, тому одним із ключових завдань стало створення нової, зручної для керування системи. У рамках реструктуризації була впроваджена єдина система управління кадрами, яка охоплює процеси набору персоналу, організацію навчання, підвищення кваліфікації, а також заходи зі стимулювання й мотивації працівників. Особливий акцент зроблено на розробці системи премій і коригуванні заробітних плат [15].

За підсумками оцінювання співробітників, проведеного на основі спостережень і співбесід у миколаївській філії АТ «Укрпошта», працівників умовно розподілено на три групи (рис. 3.2):

- «Червона група» (23%) — працівники, яким складно адаптуватися до нових технологій і які не розуміють принципів створення клієнтоорієнтованих послуг.
- «Сіра група» (42%) — співробітники, які мають потенціал до вдосконалення, але потребують додаткового навчання і підтримки.
- «Зелена група» (35%) — працівники, чії професійні якості відповідають стандартам якості, встановленим командою «Укрпошти».

Понад половина працівників має значний стаж роботи та високий рівень

професійної свідомості, що спонукає керівництво утримувати їх на посадах, не скорочуючи штат і не замінюючи молодшими спеціалістами. Це акцентує увагу на важливості роботи з наявними кадрами для підвищення їхньої мотивації та вдосконалення якості роботи. Особливу роль відіграють роз'яснювальна діяльність, курси підвищення кваліфікації, а також системи преміювання та пільг [33].

Для врегулювання конфліктних ситуацій було впроваджено відрядну форму оплати праці для співробітників сортувального центру, залежну від обсягу виконаної роботи. Спершу працівники не повністю розуміли механізм нарахування, що призвело до короткочасного конфлікту, але згодом відзначили суттєве зростання заробітної плати. Такий підхід сприяє кращому усвідомленню співробітниками своїх цілей, результатів діяльності та механізмів оплати. У планах компанії — розширити застосування відрядної форми оплати й на інші категорії працівників [38].

Досягненнями кадрової політики АТ «Укрпошта» також є залучення фахівців із банківської та фінансової сфер до роботи в центральному офісі. Крім того, у філіях проводяться навчання з фінансової грамотності для управлінців, що сприяє підвищенню їхньої професійної компетентності.

Компанія активно працює над залученням молодих спеціалістів, співпрацюючи з вищими навчальними закладами та коледжами. Одним із ключових інструментів у цьому напрямі є можливість проходження практики на базі відділень «Укрпошти» за спеціальностями, такими як менеджмент, логістика, торгівля та фінансові послуги.

За словами представників керівництва, «Укрпошта» регулярно аналізує рівень оплати праці на аналогічних посадах у галузі, щоб забезпечити конкурентоспроможність заробітних плат. Наприклад, протягом першого півріччя 2017 року середні оклади працівників збільшилися на 36%. Зокрема, начальники відділень отримали підвищення на 28%, оператори — на 40%, а листоноші — майже на 50%.

Управління персоналом у Миколаївській області здійснюється через Центр управління, розташований за адресою: вул. Новозаводська, 1, м. Миколаїв. Структура Центру включає п'ять відділів: кадровий, нормування і доплат, навчання,

добору персоналу та рекрутингу.

Система управління персоналом спрямована на досягнення корпоративних і особистих цілей через ефективне використання людських ресурсів. Традиційно ефективність оцінювалася через максимізацію прибутків. Однак сучасний підхід акцентує увагу також на задоволеності працівників своєю роботою, їхньому психологічному та емоційному комфорту, а також на мотивації до професійного розвитку.

Управління персоналом має низку характерних особливостей:

- 1) орієнтація на практичне застосування;
- 2) увага до індивідуальних потреб і особливостей кожного співробітника;
- 3) узгодженість із довгостроковими стратегічними цілями організації.

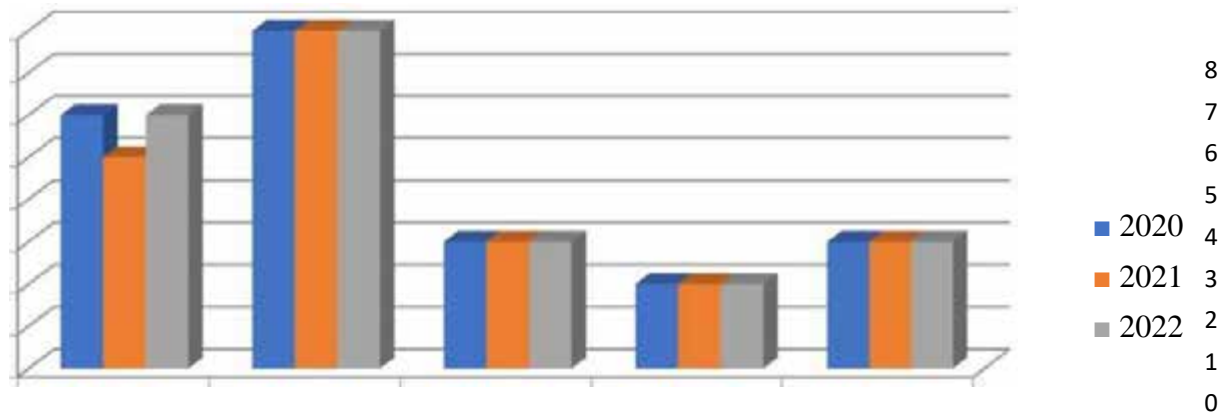
Основні завдання управління персоналом включають:

- 1) Комплексний підхід до підбору, працевлаштування, звільнення, переведення співробітників, з урахуванням їхнього кар'єрного розвитку, кваліфікації та спеціалізації.
- 2) Організацію та підтримку систем матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, а також управління бюджетом цих заходів.
- 3) Розробку, контроль та аналіз системи оплати праці, дотримання умов Колективного договору.
- 4) Забезпечення відповідності документообігу вимогам чинного законодавства та оптимізацію витрат на фонд оплати праці.
- 5) Участь у створенні та реалізації Колективного договору, визначення політики заробітної плати, надбавок та премій.
- 6) Гарантування своєчасної виплати заробітної плати та виконання зобов'язань у разі виникнення заборгованостей.
- 7) Організацію контролю за виконанням норм праці відповідно до законодавчих вимог та впровадження їхньої модернізації.
- 8) Реалізацію соціальних гарантій і пільг для співробітників.
- 9) Розробку та впровадження змін у структурі адміністративного апарату та

інших підрозділів підприємства.

- 10) Створення умов праці для осіб із особливими потребами, дотримання вимог законодавства щодо їхньої роботи.
- 11) Оцінку потреб і організацію навчання персоналу з метою підвищення їхньої кваліфікації та вдосконалення навчальних програм.
- 12) Формування та ведення річного плану навчання співробітників.
- 13) Контроль за діяльністю адміністративного персоналу, що підпорядковується центральному управлінню кадрами.

Аналіз кількісного складу відділів демонструє, що найбільш чисельним є відділ нормування та доплат, кількісний склад останніх років стабільний (рис. 2.2):



*Джерело: розроблено автором.*

**Рис. 2.2.** Кількісний склад співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

Віковий склад співробітників Центру управління персоналом, без урахування керівництва представлено в Табл. 2.2.

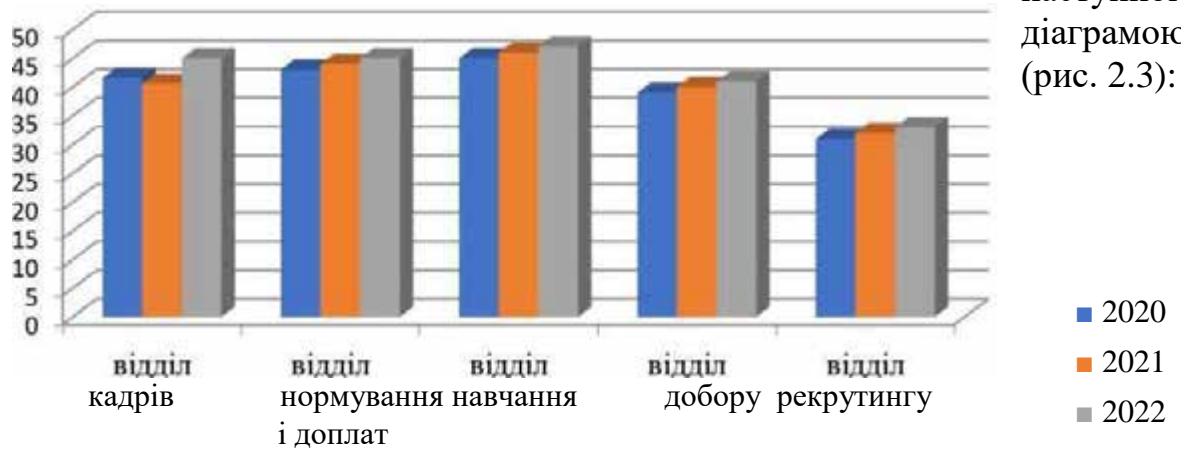
*Таблиця 2.2*

**Віковий склад співробітників Центру управління персоналом  
миколаївської філії АТ «Укрпошта»**

Кількість людей	Відділ кадрів	Відділ нормування й доплат	Відділ навчання	Відділ добору персоналу	Відділ рекрутингу
	6	8	3	2	3
Вік	46	51	50	40	32
	40	51	54	42	41
	35	38	36	-	27
	42	45	-	-	-
	64	28	-	-	-
	45	53	-	-	-
	-	48	-	-	-
	-	45	-	-	-
Середній вік	45	45	47	41	33

*Джерело: розроблено автором.*

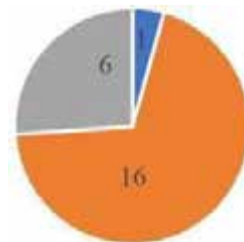
Середній вік співробітників Центру управління персоналом можна проілюструвати наступною діаграмою (рис. 2.3):



**Рис. 2.3.** Порівняння середнього віку співробітників Центру управління персоналом миколаївської філії АТ «Укрпошта»

*Джерело: розроблено автором.*

Загалом, середній вік співробітників центру управління персоналом наближено дорівнює 43 роки. Гендерний аналіз персоналу демонструє, що співробітницями є жінки, що обумовлено як специфікою роботи, так і порівняно невисокими заробітними платами, на які персонал чоловічої статі не погоджується. Співробітниці



центру управління персоналом переважно мають вищу освіту (рис. 2.4), начальник Центру має вищу освіту по двом напрямам - психологія та менеджмент.

■ Вища по двом напрямам ■ Вища ■ неповна вища, бакалавр

**Рис. 2.4.** Аналіз освіти співробітників Центру управління персоналом

## Миколаївської філії АТ «Укрпошта»

*Джерело: розроблено автором.*

Розмір посадових окладів працівників варіюється: фахівці та інженери 2 категорії отримують від 7 000 гривень, начальники – до 12 000 гривень, а керівник Центру управління персоналом має оклад у розмірі 21 000 гривень (див. додаток Г). Рівень заробітної плати відповідає середнім показникам на ринку аналогічних послуг (рис. 3.6). Проте суб'єктивні оцінки співробітників коливаються від незадоволеності до побажання отримувати вищу оплату праці. Гендерний і віковий склад колективу також впливає на конфлікти, пов'язані із заробітною платою: жінки часто стикаються із додатковими фінансовими зобов'язаннями через утримання сім'ї, а деякі з них мають дітей-підлітків або студентів із відповідними матеріальними потребами.

Ефективним методом заохочення співробітників, згідно з результатами опитування, є матеріальне стимулювання. Воно передбачене в Доповненнях до колективного договору акціонерного товариства «Укрпошта» на 2018-2022 роки та у Стратегічному плані розвитку компанії [42].

Дослідження гендерного й вікового складу колективу, аналіз плинності кадрів і результати інтерв'ю з працівниками в рамках системного підходу свідчать про загальну інертність співробітників, їхню апатію та низьку мотивацію до досягнення професійних результатів.

Системний аналіз ефективності роботи співробітників Центру управління персоналом показав, що колектив здебільшого орієнтований на традиційні методи роботи та стикається з труднощами при впровадженні сучасних технологій і переході на нові програми. Разом із цим, динаміка персоналу свідчить, що більшість працівниць мають стаж від п'яти до десяти років. Це свідчить про їхній високий рівень обізнаності у своїй сфері, але водночас не сприяє розвитку інтересу до освоєння нових технологій і підходів.

Співробітниця старшого віку часто є ініціаторами конфліктних ситуацій, керуючись власними інтересами та внутрішніми протиріччями, що негативно впливає на продуктивність роботи Центру управління персоналом миколаївської

філії АТ «Укрпошта».

### **РОЗДІЛ 3.**

#### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АТ «УКРПОШТА»**

#### **3.1 Соціально-економічні та психологічні заходи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта»**

Конфлікти, розбіжності у поглядах та мотиваціях на підприємстві часто виникали через відсутність стимулів у співробітників до переходу на нову програму роботи. Працівники зі стажем 5-10 років, звиклі до старих методів, не виявляли зацікавленості у впровадженні змін. Додатковим чинником, що стримував розвиток мотивації команди, був потураючий стиль керівництва, який негативно впливав на ефективність роботи колективу та загальний прогрес підприємства.

Це призводило до низки наслідків, зокрема до перекладання відповідальності за невиконану роботу на інших, відволікання від основних завдань працівників із відповідними навичками для консультивання або навіть виконання обов'язків їхніх колег.

Для вирішення цієї проблеми було прийнято рішення створити карту конфліктних ліній. Такі карти склалися для кожної проблеми окремо з метою аналізу причин конфліктів та розуміння мотивацій сторін, що беруть участь у конфронтаціях.

Для створення карти конфліктів слід пройти кілька ключових етапів:

- 1) Етап збору інформації: проведення анкетувань, опитувань співробітників і здійснення спостережень.
- 2) Етап ідентифікації конфліктних ліній: аналіз та фіксація фактичних даних про конфлікти між окремими працівниками або підрозділами.

- 3) Етап визначення причин: встановлення основних чинників, які спричиняють конфлікти.
- 4) Етап створення карти: розробка візуальної схеми, що відображає конфліктні лінії разом із зазначенням їхніх причин, мотивів та побоювань учасників.

Для врегулювання конфлікту важливо дотримуватися таких принципів:

1. Аналіз сутності конфлікту: необхідно провести глибоке дослідження справжніх мотивів учасників. Якщо однією зі сторін виступає керівник підприємства, це може ускладнити процес вирішення.

2. Оцінка цілей сторін: важливо розділити особисті та робочі аспекти відносин, щоб забезпечити окремий підхід до їх врегулювання.

3. Урахування емоційного фону: високий рівень емоційності знижує продуктивність і ускладнює врегулювання. Цю проблему можна вирішити за допомогою тренінгів та роз'яснювальної роботи, щоб донести до учасників наслідки їхньої поведінки.

4. Оцінка особистісних характеристик учасників: знання індивідуальних рис допомагає обрати ефективну стратегію управління конфліктом.

5. Визначення стадії конфлікту: способи вирішення мають змінюватися залежно від етапу. Наприклад, на початковій стадії може бути достатньо роз'яснень, тоді як на стадії загострення можуть знадобитися адміністративні заходи або санкції.

Відповідно до аналізу причин конфліктів було складено карти конфліктів по кожному питанню. Розглянемо конфлікти, що виникали з незадоволеності оплатою працею та наведемо карту конфліктів (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Карта конфліктів щодо незадоволеності оплатою праці на підприємстві ЦУП АТ «Укрпошта»

*Джерело: розроблено автором.*

Серед основних конфліктів можна виділити порушення трудової дисципліни, запізнення на роботу, ухилення від додаткових завдань та низьку ефективність роботи. Порушниками, здебільшого, ставали молодші працівники, які не бачили майбутнього у своїй кар'єрі та не ставили роботу на перше місце. Також траплялися порушення серед досвідченіших працівників, які звикли працювати за старими схемами і не мали достатньої мотивації для освоєння нових процесів. Аналіз кадрів, процесу підвищення кваліфікації, а також фінансових документів показав, що матеріальні стимули та премії для співробітників були недостатніми. Натомість використовувались нематеріальні форми заохочення, як от грамоти або дошка пошани, що не задовольняло потреби працівників, більшість яких мають дітей старшого віку, що потребують фінансування на навчання. Конфлікти в основному виникали вертикально: співробітники поділялися за рівнем мотивації, а керівники відділів намагалися захистити інтереси своїх підлеглих.

За результатами аналізу карти конфліктів запропоновано наступні заходи:

- 1) Проведення безкоштовної перепідготовки для співробітників та подальше анкетування для оцінки знання ними своїх обов'язків та прав.

- 2) Введення чіткої системи преміювання з роз'ясненням критеріїв нарахування бонусів та проведення інструктажів щодо цього.
- 3) Запровадження гнучкого робочого графіку, з чітким регламентом робочих годин.
- 4) Створення можливості для кар'єрного росту та перспективи підвищення на посаді.

Курси перепідготовки працівників мають позитивний вплив на команду, підвищують впевненість у вирішенні нових завдань. Чітке розуміння своїх обов'язків та система заохочень за виконання конкретних завдань допомагають з'ясувати цілі роботи, що сприяє мотивації до виконання визначених функцій.

Для підвищення ефективності праці співробітників АТ «Укрпошта» було впроваджено ряд заходів (табл. 3.1)..

Таблиця 3.1

### План заходів щодо економічного стимулювання співробітників

#### АТ «Укрпошта»

Пропонований захід	Відповідальний за втілення заходу	Терміни виконання	Витрати, тис. грн	Примітки
Впровадження сучасних технологій, поліпшення робочих місць співробітників	Головний адміністратор відділення	II квартал 2023	20	До витрат враховуються кошти на обладнання та додаткові витрати, а також надбавка для відповідального
Осучаснення системи премій, фіксування системи премій за показниками якості роботи	Спеціаліст відділу мотивації персоналу	II-III квартали 2023	10	Формування витрат відбувається за принципом надбавок до посадових окладів
Створення умов для навчання, перепідготовки та підвищення за кар'єрою	Спеціаліст відділу навчання	II-IV квартали 2023	8	У витрати включена попередня вартість навчання
Створення умов для гнучкого робочого графіку працівників, які не є адміністративним ресурсом	Головний адміністратор відділення	II квартал 2023	1	Витрати враховуються як доплата для організації умов

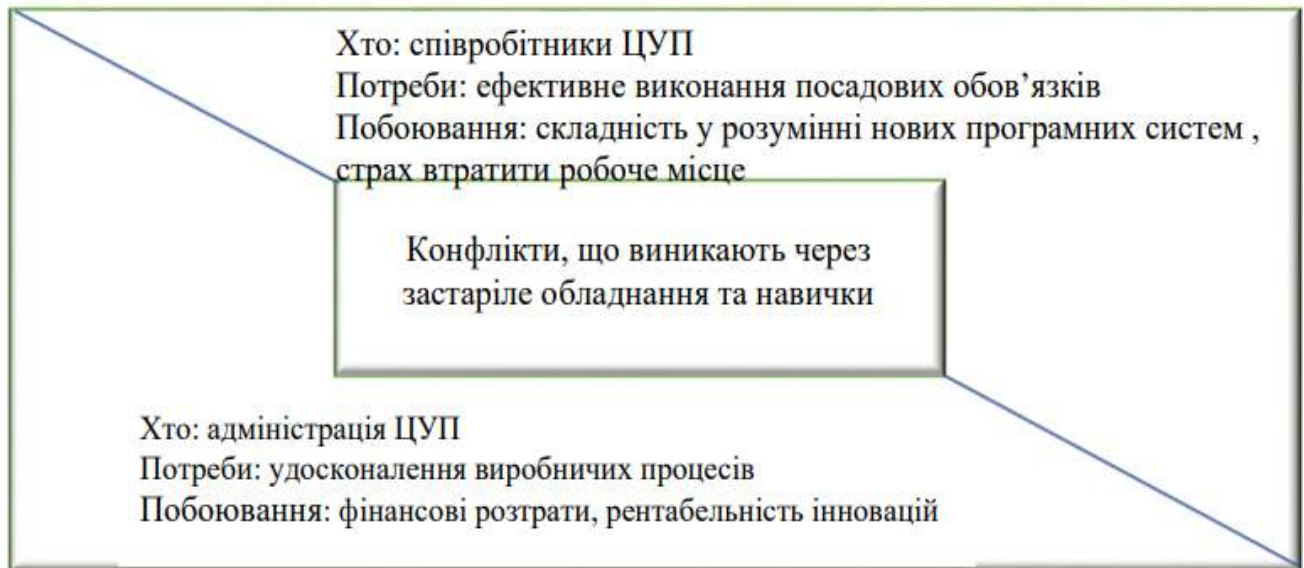
Запровадження соціально-психологічного та морального стимулювання працівників	Головний адміністратор відділення	II квартал 2023	1	Витрати враховуються як доплата для організації умов
Всього з урахуванням кількості відділень у Миколаївській області			9 121	

*Джерело: розроблено автором.*

Покращення матеріального стану працівників, з чітко визначеним механізмом преміювання, є важливим для створення позитивної атмосфери в колективі та запобігання конфліктів. В довгостроковій перспективі одноразові премії не дають бажаного результату, тому необхідно поєднувати їх з чітким визначенням критеріїв, що впливають на їх нарахування. До таких критеріїв можна віднести перепрацювання, понаднормову роботу, високі результати виробничої діяльності, підвищення якості роботи.

При плануванні кар'єрного росту важливо створити можливості для просування по службі, зарахування трудового стажу при підвищенні виплат, а також умови для реалізації творчих ідей. Мотивація також стимулюється через систему надбавок за наднормові години та наявність можливостей для підвищення кваліфікації.

Причиною конфлікту через застаріле обладнання стало те, що працівники не були готові сприймати нові технології та не мали навичок роботи з сучасними системами (див. рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Карта конфліктів щодо застарілого обладнання на підприємстві ЦУП  
АТ «Укрпошта»

*Джерело: розроблено автором.*

З одного боку, працівники скаржились на застаріле обладнання, але водночас вони сумнівалися у своїх силах щодо роботи з новими технологіями, що впливало на зниження продуктивності. Більше того, старші співробітники відчували дискомфорт через відсутність навичок роботи з певним програмним забезпеченням, що викликало у них почуття сорому. Вони остерігалися звертатися до керівництва з проханнями про підвищення кваліфікації через страх, що їх замінять молодші, більш кваліфіковані працівники. Виявлення цих проблем дало змогу організувати програму підвищення кваліфікації з урахуванням реальних потреб працівників.

Згідно з аналізом карти конфліктів були запропоновані такі заходи:

1. Направлення окремих працівників на курси для підвищення цифрової грамотності.
2. Проведення тренінгів і практичних занять у підрозділах ЦУП з роботи з новим обладнанням.

В рамках оптимізації виробничих процесів було запропоновано низку заходів

щодо покращення ергономіки робочих місць співробітників ЦУП:

- Створення основ для модернізації робочих місць та оптимізації простору в кабінетах.
- Розробка рекомендацій щодо впровадження ергономічних рішень, спрямованих на зменшення виробничої втоми.
- Внесення пропозицій щодо організації окремих робочих місць для управлінського персоналу, створення спеціальних кабінетів або відокремлених частин у приміщеннях, якщо неможливо виділити окреме приміщення.

З метою покращення психологічного клімату співробітників були розроблені наступні рекомендації:

- Вибір кольорової гами приміщень із перевагою пастельних тонів, що не відволікають увагу.
- Звільнення приміщень від зайвих меблів для забезпечення простору для архівної документації.
- Оснащення робочих місць зручними офісними кріслами, що відповідають зросту та потребам працівників.
- Перепланування робочих місць для забезпечення швидкої та ефективної комунікації між співробітниками.

Отже, серед соціально-економічних заходів важливо відзначити організацію програм підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, інтеграцію їх до сучасних робочих систем, запровадження чітко структурованого регламенту роботи з визначенням відповідальних осіб на кожному етапі процесу. Крім того, важливим є формування системи матеріального стимулювання з подальшим проведенням роз'яснювальної роботи, а також впровадження інструментів для фіксації відпрацьованого часу при комбінуванні з гнучким робочим графіком.

Серед основних конфліктів у колективі Центрального управління персоналом виділяються ті, що виникають через різницю у світогляді або невідповідність очікувань працівників один від одного. Відзначаються молодші співробітники, які активно виражають свої світоглядні погляди, підтримують сучасні тенденції

менеджменту, намагаються впроваджувати нові технології та креативні ідеї в робочий процес. У свою чергу, старші співробітники не завжди підтримують ці ініціативи, сприймаючи їх як загрозу звичному ритму роботи та можливе додаткове навантаження без відповідної оплати. Частина конфліктів носила прихований характер, виражаючись у плітках, ігноруванні та висміюванні.

Загальний психологічний клімат на підприємстві був напруженим. Хороші стосунки утримувалися в межах окремих відділів, але зберігалися невдоволення роботою колег з інших підрозділів. Конфлікти виникали також під час розподілу завдань і виконання обов'язків, що не належать до посадових функцій. Незважаючи на високий рівень професіоналізму та кваліфікації працівників, в атмосфері відчувалася безвідповідальність, невпевненість, нездорова конкуренція, що сприяло виникненню як міжособистісних, так і міжгрупових конфліктів.

Конфлікти цього типу здебільшого є тривалими, але характеризуються відсутністю яскравого емоційного забарвлення та гострих конфліктних ситуацій. Аналіз причин таких конфліктів, а також мотивацій, цілей і побоювань співробітників дозволяє виявити глибинні чинники проблеми та ефективно керувати ними. Успішне управління такими конфліктами дасть змогу використовувати їх потенціал для розвитку організації.

Для ефективного управління такими конфліктами важливо було налагодити комунікацію між сторонами та усунути неправильні уявлення кожної сторони про дії іншої.

З метою управління конфліктами в даному напрямку було запропоновано та реалізовано наступні заходи:

- 1) Вебінар для керівника та начальників відділів на тему: «Управління конфліктами в умовах змін».
- 2) Тренінг для співробітників Центрального управління персоналом для поліпшення психологічного клімату в колективі.
- 3) Введення корпоративних свят та заходів із залученням членів родин.
- 4) Організація корпоративних заходів, виїздів на природу, відвідування музеїв

або кінотеатрів, а також спільного дозвілля.

Під час вебінару були надані рекомендації керівнику щодо проведення тренінгу [45], спрямованого на заохочення підлеглих до роботи та формування завдань, які керівник має виконувати разом із командою.

Структура тренінгу:

1. **Знайомство.** Метою цього етапу є самопрезентація учасників. Їм пропонується забути, що вони давно знайомі, та поділитись трьома цікавими фактами про себе, не пов'язаними з роботою.

2. **Встановлення правил роботи групи.** Мета — створити комфортні умови для спілкування без насильства. До основних правил відносяться: використання "я-висловлювань", заборона переходу на особистості, обговорення лише дій, а також правило, що говорить тільки одна людина.

3. **Вправа «Рух по одному».** Ця вправа спрямована на розвиток впевненості та рішучості учасників, навіть коли помилка одного може призвести до програшу всієї команди. Учасники повинні пересуватись по кімнаті, при цьому лише одна людина рухається за раз. Вони мають змінюватися кожні 5 секунд протягом 2 хвилин. Забороняється говорити між собою, а команда програє, якщо рухаються двоє одночасно.

4. **Вправа «Подорож Незнайки».** Мета — активізувати увагу учасників, залучити їх до прийняття рішень, об'єднати команду та тренувати командний дух. Учасники отримують картки з частинами фраз, що допомагають розв'язати задачу про подорож Незнайки. Їм потрібно обмінюватися інформацією, але не передавати картки один одному.

5. **Вправа «Влада».** Метою цієї вправи є демонстрація різних моделей поведінки в умовах співпраці, розвиток ініціативи, лідерських якостей і вміння вирішувати конфлікти. Учасники діляться на команди по чотири людини і повинні одночасно триматися за газету. Завдання — забрати якомога

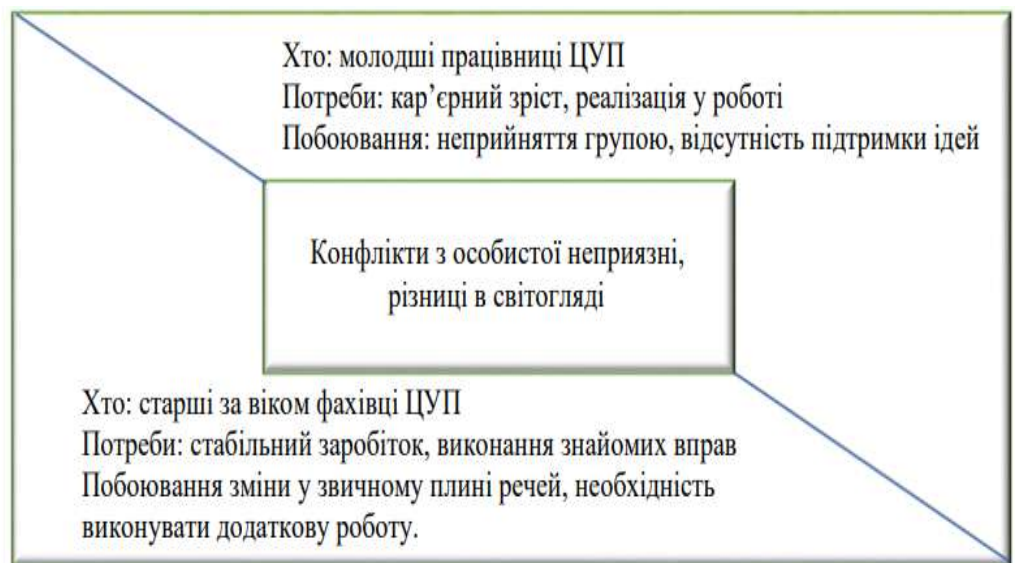
більше «влади». Після цього, коли газету складатимуть, учасники повинні стати на аркуш разом, намагаючись втримати команду.

6. **Рефлексія.** Цей етап проводиться після кожної вправи для обговорення, що заважало або допомагало виконанню завдань, і підбиття підсумків роботи.

Система тренінгів, разом із іншими заходами для згуртування колективу, допомагає урегулювати деякі конфлікти, даючи працівникам можливість показати свої неочевидні якості, знайти спільні інтереси та налагодити дружні стосунки, що дозволяє відокремити їх від робочих моментів.

Також існує велика кількість конфліктів, пов'язаних з переходом на нові програми діяльності.

(рис. 3.3).



**Рис. 3.3.** Карта конфліктів через небажання переходити на нову програму діяльності на підприємстві ЦУП АТ «Укрпошта»

*Джерело: розроблено автором.*

Співробітниця старшого віку, які працювали на одному місці багато років, з труднощами сприймали зміни, не розуміли мету нововведень і заперечували нову систему документообороту та корпоративні стосунки. Натомість інша частина колективу (приблизно половина) була готова прийняти зміни, але мала побоювання

щодо нових форм роботи, що породжувало невдоволення через відсутність підтримки з боку команди.

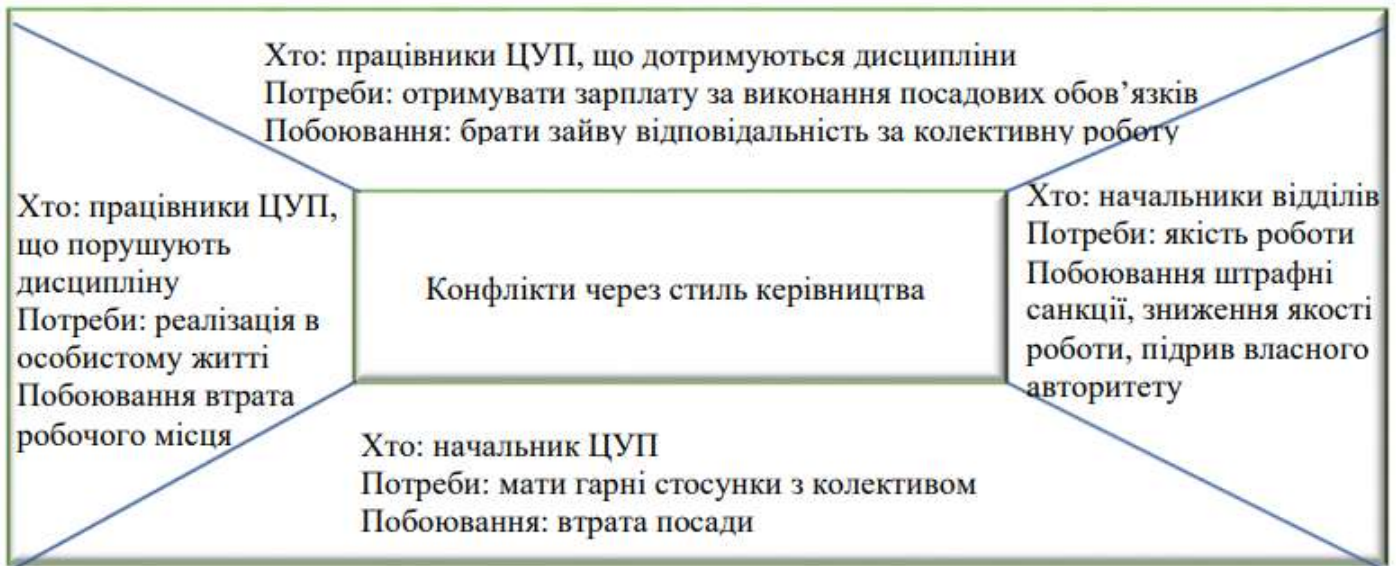
За результатами карти конфліктів та системного аналізу діяльності були запропоновані наступні заходи:

- 1) Оновлення та уточнення посадових інструкцій для кожної посади.
- 2) Введення механізму контролю виконання посадових обов'язків.
- 3) Призначення відповідальних осіб за виконання конкретних завдань.
- 4) Проведення детального інструктажу та роз'яснення причин і доцільності переходу на нову програму діяльності, з акцентом на її мотиваційний ефект.

Ознайомлення керівництва з результатами опитування сприяло поглибленню саморозвитку керівника Центрального управління персоналом. Стиль керівництва, який застосовувався начальником ЦУП, мав свої переваги під час реструктуризації АТ «Укрпошта», оскільки він не заважав співробітникам виконувати звичні завдання, не намагаючись постійно перевіряти результати. Взаємини керівництва з колективом оцінювались як товариські. Проте цей стиль керівництва виявився недостатньо ефективним під час змін на підприємстві, оскільки не сприяв підтримці активності співробітників під час реформ. Такий потураючий стиль став фоном для виникнення низки конфліктів, зокрема пов'язаних з порушенням виробничої дисципліни, субординації, ігноруванням потреб колективу та відсутністю відповідальності за виконання конкретних завдань.

Після детального аналізу ситуації з'ясувалося, що деякі працівники дотримуються виробничої дисципліни, але обурені потуранням та байдужістю керівництва до поведінки колег, які часто запізнюються або раніше залишають робочі місця, а також халатно ставляться до виконання завдань, що призводить до необхідності виконувати додаткову роботу.

Зважаючи на явну потребу в управлінні такими конфліктами, було розроблено карту конфліктів (рис. 3.4) та запропоновані рекомендації для покращення управління конфліктами на підприємстві.



**Рис. 3.4.** Карта конфліктів щодо стилю керівництва на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта»

*Джерело: розроблено автором.*

Було запропоновано розробити план соціального розвитку колективу, орієнтуючи його на покращення виробничої атмосфери, зміну стилю управління та підвищення мотивації співробітників. З метою вдосконалення роботи проведено тренінг для управлінського складу Центрального управління персоналом, спрямований на покращення взаємодії та оновлення стилю керівництва.

Також рекомендовано змінити стиль комунікації керівництва, для чого запропоновано низку заходів:

- 1) Перегляд посадових обов'язків керівників відділів і керівника ЦУП, а також застосування дисциплінарних санкцій за недотримання посадових обов'язків адміністрацією.
- 2) Проведення тренінгу для керівника ЦУП та його підлеглих, спрямованого на оновлення стилю керівництва.
- 3) Рекомендація керівнику ЦУП пройти тренінг з управління конфліктами на підприємстві.
- 4) Введення корпоративних святкувань із залученням членів родин.

Тренінг, присвячений зміні стилю керівництва, складався з вправ для керівника та начальників відділів ЦУП, а також тренінгу для керівника та персоналу. Однією з

вправ була «Вибір керівника», під час якої учасникам пропонувалося розглянути управлінську ситуацію, зробити висновки щодо дій учасників ситуації та відповісти на три запитання.

Розглянута ситуація. Іван Підгірний, завідувач відділу інформації, славиться своєю суворістю та вимогливістю до виконання правил, а також строгим контролем. Після призначення на цю посаду два роки тому виникло багато суперечок. Протягом перших шести місяців його керівництва було звільнено дев'ять інженерів і техніків, деяких співробітників перевели на інші позиції.

Коли Петро Силін, виконавчий директор, почав розглядати питання про переведення Підгірного, ситуація поступово почала стабілізуватись. Підгірний мотивував своїх співробітників брати участь у весняних проектах, вимагав дисципліни та схвалення своїх рішень.

Завдяки суворим вимогам, Підгірному вдалося зменшити витрати на персонал на 10%, і всі проекти були завершені вчасно. Оскільки його вважали ефективним керівником, йому запропонували вигідну пропозицію, і через місяць він перейшов до іншої компанії.

Спочатку Петро Силін розглядав можливість підвищити когось із працівників відділу, але ніхто не виявив бажання зайняти посаду керівника. Після двох тижнів перерви новим завідувачем відділу призначили Миколу Дем'янова. Він був визнаний здібним керівником і, хоч це не було підвищенням, вважав, що зможе отримати новий досвід на цій посаді.

Дем'янов був прихильником чітко спрямованого планування. Він вважав, що головне — це визначення мети, а питання засобів і методів досягнення цілей має вирішувати колектив. Однак він не відмовляв у допомозі, коли виникали складнощі з виробничими питаннями.

Через місяць стало очевидно, що справи у відділі при новому керівнику йдуть погано. Декілька проектів не були завершені вчасно, а в інших не досягли бажаних результатів. Спілкуючись з працівниками, директор дізнався, що вони вважають, що

Микола Дем'янов не діє як ефективний керівник. Він не давав чітких вказівок щодо досягнення мети, і співробітники, не маючи конкретного плану дій, вважали, що Дем'янов не здатний керувати, навіть якщо і мав бажання.

Запитання:

1. Що сталося та які причини цього?
2. Оцініть стилі керівництва Підгірного та Дем'янова, зазначте їхні основні відмінності.
3. Яку пораду слід дати Петру Силіну в цій ситуації?

Тренінг із підлеглими для зміни стилю керівництва:

1. Знайомство. На цьому етапі учасники тренінгу повинні представити себе, поділитися трьома цікавими фактами про себе, що не стосуються роботи. Керівник бере участь у цьому етапі на рівних із підлеглими.
2. Встановлення загальних правил групи. Мета — створити комфортні умови для ефективного і ненасильницького спілкування. Правила можуть включати: висловлення думок від «я», заборону переходу на особистості, обговорення лише дій, і встановлення правила «говорить один».
3. Вправа 1. «Картина». Мета вправи — тренування стилю керівництва та покращення комунікації між керівником і підлеглими. Керівник дає вказівки, на основі яких підлеглий має створити малюнок.
4. Вправа 2. «Плюс-мінус». Метою є розуміння конфліктів як рушіїв змін у колективі, а також розвитку навичок ненасильницького спілкування. Учасники поділяються на групи, кожна з яких отримує опис конфлікту і повинна виписати його плюси та мінуси.
5. Вправа 3. «Заміни фразу». Учасникам дається завдання переписати фразу, враховуючи принципи ненасильницького спілкування. Наприклад, фразу «Принеси теку» необхідно змінити на «Я була б вдячна, якщо ти принесеш теку».
6. Рефлексія. Це заключний етап після кожної вправи, коли учасники

обговорюють свої відчуття та думки, аналізують виконання завдання і підсумовують результати.

### **3.2. Способи розв'язання конфліктних ситуацій на підприємстві АТ «Укрпошта»**

Оцінка конфліктів дає можливість визначити стадію його розвитку, масштаб, рівень прихованості та потенційні наслідки. Процес оцінки ситуації конфліктів і персоналу на підприємстві дозволяє здійснювати такі дії:

- формувати можливості для кар'єрного росту і просування співробітників у межах компанії;
- оцінювати рівень кваліфікації працівників, що підвищує ефективність управління персоналом;
- переміщувати кадри згідно з їх компетентністю та професійним рівнем;
- створювати психологічний профіль співробітників;
- визначати критерії для відбору нових працівників;
- аналізувати психологічний клімат у колективі та міжособистісні стосунки;
- вимірювати рівень зацікавленості співробітників у своїй праці та її реалізації;
- розробляти інструменти мотивації та запобігання плинності кадрів;
- знаходити найбільш ефективні способи роботи з персоналом.

Оцінка ефективності працівників та конфліктної ситуації повинна зосереджуватися на основній діяльності. Завдяки чітким формулюванням оцінка стає практичним інструментом роботи, виконуючи не лише планову функцію, а й конкретні завдання. Оцінки мають проводитись за двома напрямками: поточна діяльність та перспективи розвитку. Комплексна оцінка працівника зображена на рис. 3.5.



**Рис. 3.5.** Комплексна оцінка працівника

*Джерело: складено автором за [16].*

Серед працівників можна виділити три типи за їхньою схильністю до конфліктів:

- конфліктостійкі;
- ті, хто уникають конфліктів;
- ті, хто ініціюють конфлікти.

Останні зазвичай складають не більше 7% від загальної кількості працівників. За словами англійського дослідника Р. Брамсона, управління конфліктами має бути спрямоване саме на роботу з цією меншістю, оскільки решта співробітників прагнуть стабільно працювати без конфліктів. Брамсон визначав п'ять типів конфліктних працівників:

1. Агресивні. До цього типу належать «танки», «снайпери» та «підрильники», кожен з яких виявляє агресію по-своєму. «Танки» впевнені у своїй правоті, і для їх заспокоєння важливо дати їм висловитися. «Снайпери» порушують спокій за допомогою колючих зауважень і жартів, і їх можна зупинити, задавши уточнюючі питання. «Підрильники» виявляють емоції, активно обурюються, і для них важливо отримати можливість виразити свої почуття.

2. Скаржники. Ці працівники постійно скаржаться на особисті та робочі

стосунки, акцентуючи увагу на своїх проблемах і намагаючись отримати співчуття. Важливо дати їм можливість висловитися та продемонструвати, що їх почули.

3. Нерішучі. Ці співробітники не можуть прийняти рішення та часто перепитують, що може дратувати колег. Вони схильні уникати ситуацій, що викликають у них стрес, і виконують завдання без бажання.

4. Безвідповідальні. Такі працівники можуть саботувати роботу через власне ставлення або інші пріоритети. Конфлікти з ними можуть бути вирішені за допомогою довірливого ставлення та мотивації.

5. Усезнайки. Хоча ці працівники професійно ефективні, їхнє знання може викликати у колег почуття неповноцінності. Під час конфліктів з ними важливо враховувати, що вони рідко визнають свої помилки.

Поведінка людей у конфліктних ситуаціях може бути класифікована за різними типами реакцій:

- «Практик». Працівники цього типу активно взаємодіють з навколишнім світом, ініціюють конфлікти та спонукають до них інших. Залучення «практика» до конфлікту може призвести до тривалого протистояння, а конфлікт між двома людьми цього типу майже неминучий. Практики чутливо реагують на сумніви щодо їхньої компетентності та правоти.

- «Співрозмовник». Ці люди схильні до підтримки рівноваги і рідко вступають у відкриту конфронтацію. Вони орієнтовані на комунікацію та обговорення потреб і можливостей їхнього виконання, і часто готові сприймати чужу точку зору. Співрозмовники намагаються уникати конфліктів, можуть виступати посередниками у вирішенні проблем і надають значення емоціям у стосунках.

- «Мислитель». Люди цього типу уникають конфліктів, зберігаючи дистанцію від інших, щоб не порушити своє внутрішнє занурення. Вони логічно і послідовно обґрунтовують свою правоту, вказуючи на помилки опонента. Конфлікти з «мислителем» можуть тривати довго і залишатися прихованими.

До конфліктів у колективі можуть призвести і помилки в управлінні. Є. І. Ходаківський у своїй праці «Психологія управління» [50] виділяє наступні типи

таких помилок:

- Невірне визначення цілей керівництва, коли акцент робиться лише на результатах без створення належних умов для роботи.
- Ігнорування індивідуальних особливостей працівників.
- Неввічливість або відсутність такту в комунікації керівника.
- Несистемний підхід у застосуванні покарань та заохочень.
- Ігнорування неформальних груп або дружніх зв'язків серед підлеглих.
- Недооцінка або надмірне сприйняття критики.

До типових помилок, що виникають під час обговорення конфліктів, належать спроби перекласти провину на інших та прагнення підтвердити власний авторитет.

Керівникам слід уникати таких помилок при вирішенні конфліктів:

- Перекладання відповідальності за помилки на інших;
- Приховування власних інтересів під час конфлікту;
- Невиявлення власних потреб;
- Агресивна поведінка або надмірна оборонна тактика, а також виправдання власних дій;
- Ігнорування емоційної складової конфлікту та пояснення своїх дій лише виробничими причинами;
- Вимога беззаперечного підпорядкування тільки на основі статусу;
- Використання слабких сторін опонента;
- Згадування минулих помилок опонента;
- Оголошення переможців і переможених у конфліктній ситуації.

Конфліктні ситуації на підприємстві можуть ускладнюватися через спотворене сприйняття та інтерпретацію дій учасників конфлікту. Такі спотворення часто сприяють загостренню ситуації, подовжують її та створюють перешкоди для її вирішення. Серед найбільш поширених варіантів таких викривлень можна виділити:

- 1) Ілюзія власної правоти. Це відбувається, коли учасники конфлікту не тільки

впевнені в своїй правоті, але й переконані, що їхній опонент не має наміру вирішити конфлікт, приписуючи собі всі зусилля щодо його врегулювання.

2) Пошук слабких місць. При цьому учасники конфлікту акцентують увагу на недоліках позиції один одного, при цьому не визнаючи своїх власних помилок.

3) Подвійні стандарти. Така ситуація виникає, коли сторони конфлікту визнають схожість своїх дій, але власні дії вважають прийнятними, а дії опонента — неприязними.

4) Стратегія «Все зрозуміло». Це ситуація, коли конфлікт спрощується на користь однієї зі сторін, намагаючись створити враження, що її дії є правильними, а дії опонента — неприязними і недопустимими.

Для поліпшення психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності роботи підприємства були впроваджені відповідні заходи (рис. 3.6).



**Рис. 3.6.** Заходи з покращення умов праці співробітників АТ «Укрпошта»

*Джерело: складено автором за [41].*

На підприємстві АТ «Укрпошта» для управління конфліктами застосовуються такі методи:

1) Вплив громадської думки на колектив. Після вивчення психологічних характеристик сторін конфлікту визначають, чи важлива для них громадська думка. У деяких випадках це може мати суттєвий вплив, оскільки співробітники можуть уникати конфліктів, аби не бути осудженими або виключеними з колективу.

2) Формування ситуації співробітництва. Конфліктуючі сторони можуть бути змушені працювати разом для досягнення спільної мети, що вимагає взаємної допомоги. Важливо, щоб результат можна було досягнути лише за умови співпраці, і всі учасники були зацікавлені в його досягненні.

3) Посередництво. Тут призначається нейтральна особа, яка допомагає сторонам конфлікту побачити ситуацію з іншої точки зору, знаходити рішення, що задовольняють обидві сторони, підтримувати позитивний психологічний клімат та контролювати хід процесу.

4) Роз'яснювальна робота. Чітке розуміння своїх обов'язків та прав, а також наслідків їх порушення, допомагає уникнути конфліктних ситуацій.

5) Координація та підпорядкування. Чітка структура влади і повноважень в організації допомагає уникати суперечок щодо розподілу обов'язків і забезпечує ефективність роботи. Створення проміжного відділу для управління конфліктами між підрозділами є доцільним кроком.

6) Прозорі цілі для співробітників. Чітко сформульовані і доступні цілі сприяють зрозумілій мотивації та більш усвідомленій праці співробітників.

7) Система стимулів. Мотивація через матеріальні та нематеріальні винагороди, такі як премії, грамоти, перспективи кар'єрного росту.

8) Використання адміністративних повноважень. Якщо інші методи не дають результату, можна застосувати адміністративні заходи, зокрема переміщення конфліктуючих сторін у різні відділи або навіть усунення однієї зі сторін із підприємства.

9) Використання різних прийомів управління конфліктами. Врахування різних стилів поведінки, таких як співпраця, конкуренція, компроміс, уникнення або

пристосування, допомагає ефективно вирішувати конфлікти.

Дослідження інструментів мотивації працівників на АТ «Укрпошта» дозволило визначити основні джерела конфліктів та розробити методи їх усунення з метою запобігання подальшому розвитку конфліктних ситуацій. Для проведення аналізу були використані методи спостереження та опитування співробітників підприємства.

У процесі роботи на підприємстві АТ «Укрпошта» в Миколаївській області було проведено комплексний аналіз діяльності працівників, на основі якого були сформульовані рекомендації для покращення психологічного клімату на підприємстві. Зокрема, була запропонована зміна стилю керівництва, а також вжито відповідних заходів, спрямованих на коригування поточного управлінського підходу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи з розвитку системи мотивації співробітників на засадах системного підходу**

№	Джерело конфлікту	Заходи щодо його усунення
1	Умови праці в окремих відділеннях поштового зв'язку є незадовільними	Урахування потреб співробітників у покращенні робочих місць
		Осучаснення простору поштових відділень, впровадження інноваційних технологій
2	Низький рівень заробітної платні, що призводить до плинності персоналу	Розробка механізму преміювання
		Пільги, що підвищуються зі зростанням стажу співробітників
		Удосконалення механізму доплат та компенсацій
3	Невисокі можливості для кар'єрного зростання	При заповненні вакансії керівних посад перевага надається вже наявним працівникам
		Проведення регулярної атестації працівників із механізмом підвищення заробітної платні
4	Відсутність нематеріального стимулювання працівників	Розробка та введення в дію Положення про нематеріальне стимулювання працівників, яке спирається на сучасні досягнення в галузі
5	Розмитість поняття нематеріальних заходів стимулювання в сучасній системі	Проведення навчання управлінського складу в Філіях, та на кожному відділенні поштового зв'язку
		Розробка плану посадового переміщення та професійного розвитку працівників
		Застосування гнучкого робочого графіку за потребами працівників

	Використання соціально-психологічного та моральних методів стимулювання
	Удосконалення робочих місць та умов праці

*Джерело: складено автором .*

З метою контролю результатів проведених дій були проведені наступні оцінки:

- інтерв'ю зі співробітниками Центру управління персоналом;
- оцінка конфліктів за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова.

Повторне опитування для визначення стилю керівництва, проведена за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова, охопило всіх співробітників підприємства. Опитування було проведено за допомогою Google Forms, і продемонструвало результат, що значно відрізнявся від попереднього (рис. 3.7).



**Рис. 3.7.** Аналіз повторного опитування за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова

*Джерело: розроблено автором.*

Згідно з опитуванням, стиль керівництва змістився в сторону колегіального, зокрема, на питання №1, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 15 та 16 - 100% колективу висловились про належність стилю керівництва до колегіального (див. додаток II).

Такий тип керівництва характеризується бажанням лідера розподіляти відповідальність між собою та своїми підлеглими, при цьому не ухиляючись від власної відповідальності, а не перекладаючи її на інших. Колегіальний стиль включає також здатність переконливо донести свою думку, орієнтацію на спілкування з підлеглими та врахування їхніх думок. Однак керівник чітко формулює цілі та завдання, роз'яснює права та обов'язки, а також контролює

виконання завдань співробітників.

Після змін у стилі керівництва та впровадження рекомендацій щодо покращення психологічного клімату на підприємстві, працівники підтвердили, що умови праці покращилися, зросло зацікавлення в виконанні завдань, а також підвищилася дисципліна. Зокрема, кількість запізнь і несанкціонованих залишень на робочому місці зменшилась вдвічі, а конфлікти через виконання не своїх обов'язків фактично зникли.

Ключовим заходом для поліпшення управління конфліктами є залучення до штату коучера за договором ЦПХ (Цивільно-правового характеру). Обов'язки цього фахівця включатимуть корпоративний коучінг, де взаємодіятимуть три сторони: коуч, працівник та компанія. Тренінгові сесії проводитимуться двічі на місяць по дві години.

Для проведення цих сесій необхідно закупити канцелярські матеріали, зокрема папір формату А4 (105,0 грн), кольорові олівці, листи ватману тощо.

*Таблиця 3.3*

**Орієнтовний перелік канцелярського приладдя для проведення тренінгових сесій**

№ п.п.	Назва товару	Кількість, шт	Ціна, грн
1	Папір офсетний Вигмах А5 80 г/м <sup>2</sup> 500 листів, білий	1	105
2	Олівці кольорові Marco Superb Writer двосторонні	3	53
3	Ватман А1 250 г/м <sup>2</sup>	30	12
4	Ножиці, 215 мм	1	38
5	Фліпчарт на тренозі магнітно-маркерний Axent 70x100 см	1	1534
6	Набір для маркерно-магнітних досок та фліпчартів (маркери, губка, магніти, спрей)	1	159

	Всього		2 317
--	--------	--	-------

*Джерело: складено автором за даними інтернет магазину rozetka.*

Оскільки утримання співробітника на повну ставку є економічно не вигідним, доцільніше укласти договір ЦПХ та сплачувати за конкретну послугу.

Для оцінки загальних річних витрат на впровадження заходів із покращення управління конфліктами, розрахуємо необхідні витрати. Зарплата коучера варіюється від 20 до 25 тисяч гривень, залежно від його кваліфікації. Підприємство АТ «Укрпошта» може запропонувати оплату за одне заняття тривалістю 2 години на суму 3000 гривень. Отже, загальні витрати на оплату праці коучера та закупівлю необхідних матеріалів складуть:

$$V_y = 3000 \cdot 12 + 2371 = 74\,371 \text{ грн.}$$

Завдяки зменшенню рівня конфліктності завдяки діяльності коучера, працівники почали ефективніше обробляти документи, знизилася кількість помилок у роботі, а під час прийому на роботу стало помітним доброзичливе ставлення в колективі. Як результат, продуктивність співробітників покращилася.

Запобігання виникненню конфліктних ситуацій сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрового відділу, що дозволить заощаджені кошти спрямувати на додаткове залучення коучера для проведення тренінгів для персоналу.

На основі проведених досліджень, систему заходів, рекомендованих для впровадження на підприємстві АТ «Укрпошта», можна поділити на три основні групи:

1) Заходи для попередження, уникнення та подолання конфліктів, пов'язаних з організацією робочих процесів: проведення курсів перепідготовки для співробітників, чіткий розподіл етапів виробничих процесів, визначення осіб, відповідальних за результат кожного етапу, запровадження звітності щодо виконаних дій.

2) Заходи для попередження та вирішення конфліктів, пов'язаних із виконанням виробничих обов'язків: перегляд посадових інструкцій, контроль виконання обов'язків без перепрацювання, визначення відповідальних осіб за конкретні процеси.

3) Заходи для запобігання конфліктів, пов'язаних з мотивацією: зміна стилю керівництва, проведення курсів підвищення кваліфікації та роз'яснювальна робота.

## ВИСНОВКИ

Акціонерне товариство «Укрпошта» є державним підприємством, яке здійснює поштові послуги в Україні. Окрім традиційних послуг із пересилання та доставки листів, посилок і грошових переказів, АТ «Укрпошта» має виключне право на виготовлення, введення в обіг та вилучення поштових конвертів, марок та карток як національний оператор поштового зв'язку.

Профспілкова організація Миколаївської дирекції АТ «Укрпошта» була заснована в 2000 році.

У «Стратегічному плані розвитку» підприємства виділяються такі основні проблеми:

- відсутність достатнього державного стимулювання поштового ринку, що стримує модернізацію підприємства;
- бюрократичні процеси нормативно-правового забезпечення, які сповільнюють реагування на запити клієнтів та знижують якість послуг;
- висока конкуренція з боку приватних постачальників поштових послуг;
- інерційне мислення працівників, які не можуть швидко адаптуватися до змін в роботі відповідно до нових ініціатив компанії.

Ці проблеми призвели до того, що АТ «Укрпошта», незважаючи на наявність великої інфраструктури, має найменшу кількість відправлень на одне відділення та на одного працівника. Співробітники Миколаївської філії ЦУП не мали мотивації переходити на нову програму. Системний аналіз соціального, вікового та гендерного складу колективу показав, що співробітники, які працюють понад 5-10 років, звикли до старих стандартів і не були зацікавлені у вивченні нових програм.

У ході дослідження було проведено комплексний аналіз колективу, оцінку конфліктних ситуацій на підприємстві АТ «Укрпошта», використовуючи методи опитування, спостереження, інтерв'ю та анкетування. Також було здійснено картографію конфліктів, яка показала, що на підприємстві переважають

міжособистісні конфлікти, зокрема вертикальні конфлікти, що виникають через стиль керівництва.

За результатами анкетування, проведеного за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова, було встановлено, що стиль керівництва в ЦУП Миколаївської філії АТ «Укрпошта» схиляється до потураючого, що негативно впливає на впровадження змін у компанії.

У процесі діяльності підприємства АТ «Укрпошта» в Миколаївській області було проведено комплексний аналіз роботи співробітників, на основі якого були надані рекомендації щодо покращення психологічного клімату, зокрема, рекомендувалась зміна стилю керівництва та залучення коучера для проведення тренінгів з персоналом. Також були організовані заходи, спрямовані на коригування існуючого стилю управління, серед яких вебінар і тренінг з управління для співробітників ЦУП Миколаївської філії АТ «Укрпошта».

Для покращення системи управління конфліктами на підприємстві було виконано низку процедур:

- визначено основні фактори, що спричиняють конфлікти;
- створено карти конфліктів, що відображають основні конфліктні ситуації;
- проведено опитування для визначення стилю керівництва за методикою В.П. Захарова та А.Л. Журавльова;
- розроблено рекомендації для вдосконалення системи управління конфліктами.

У процесі виконання роботи було зроблено наступні висновки:

1. Конфлікт можна визначити як найгострішу форму вирішення суперечностей, які виникають в результаті взаємодії протилежних сторін. Учасниками конфлікту є особи або групи осіб, які мають розбіжності з приводу конкретного процесу, явища чи події, що є предметом конфлікту. Конфлікти класифікуються за різними ознаками, такими як кількість учасників, предмет суперечності, цілі та тривалість протистояння.

Конфлікт проходить кілька етапів: від формування та усвідомлення

проблеми до етапу вирішення. Стратегія, яку обирає керівник та адміністрація для вирішення конфлікту, називається управлінням конфліктами. Вибір стратегії управління безпосередньо впливає на ефективність вирішення конфлікту та можливі наслідки.

Вибір стратегії управління конфліктами включає чотири основні етапи, успішне виконання яких створює основи для ефективного управління конфліктами:

- 1) Визначення мети управління конфліктом.
- 2) Збір інформації та повна оцінка всіх елементів конфлікту.
- 3) Вибір оптимальної стратегії та вплив на конфлікт, що є безпосереднім процесом управління.
- 4) Розробка алгоритму для управління конфліктом відповідно до обраної стратегії.

У процесі реорганізації на АТ «Укрпошта» можна виділити різні види конфліктів: виробничі, невиробничі, вертикальні та горизонтальні. Для подолання конфліктних ситуацій на підприємстві впроваджуються управлінські кейси, що включають оновлення підходів до ведення звітності та документації, зменшення бюрократії в державній системі, виховання нових лідерів з необхідними якостями для реформування галузі, формування мотивованої менеджерської команди, проведення тендерів для закупівель, підвищення ефективності менеджерів та усвідомлення неминучості конфліктів.

Для ефективного управління конфліктами на АТ «Укрпошта» використовуються інституційні, адміністративні, економічні, соціально-економічні та альтернативні інструменти та методи.

2. На підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» найбільше поширеними були міжособистісні та вертикальні конфлікти, зумовлені стилем керівництва та небажанням персоналу адаптуватися до нової системи роботи.

Для покращення системи управління конфліктами на підприємстві були запроваджені заходи, спрямовані на три основні напрямки:

- 1) Заходи, орієнтовані на попередження та вирішення конфліктів, що виникають

через організацію робочих процесів: впровадження курсів для перепідготовки співробітників, розподіл та регламентація етапів виробничих процесів, визначення відповідальних осіб за результати на кожному етапі, введення навичок звітування та форм звітності для відображення виконаних дій.

2) Заходи для попередження та вирішення конфліктів, що виникають під час виконання виробничих обов'язків: розробка або перегляд посадових інструкцій працівників, посилення контролю за виконанням обов'язків без перевантаження, призначення відповідальних осіб за конкретні процеси.

3) Заходи для попередження та вирішення конфліктів, пов'язаних з мотивацією працівників: зміна стилю керівництва, проведення курсів підвищення кваліфікації та організація роз'яснювальної роботи.

3. Впровадження заходів для покращення управління конфліктами на підприємстві ЦУП миколаївської філії АТ «Укрпошта» здійснювалось за такою схемою:

- 1) Проведення вебінару для керівника та начальників відділів на тему «Управління конфліктами під час змін».
- 2) Організація тренінгу для керівника ЦУП та його підлеглих, щоб оновити стиль керівництва, а також надання рекомендацій для подальших регулярних тренінгів з управління конфліктами.
- 3) Тренінг для співробітників Центрального управління персоналом з метою покращення психологічної атмосфери в колективі.
- 4) Проведення корпоративних заходів, виїздів на природу, відвідування культурних закладів, організація спільного відпочинку, а також святкувань із залученням родин співробітників.
- 5) Найм коучера за договором ЦПХ для регулярного проведення тренінгів для персоналу.

Курси перепідготовки працівників позитивно впливають на колектив, збільшуючи впевненість у вирішенні нових завдань. Чітке розуміння посадових обов'язків і система надбавок за виконання конкретних завдань допомагають

визначити робочі цілі та сприяють мотивації до виконання певних видів діяльності. Установлення відповідальності за кожен етап процесу формує внутрішню мотивацію працівників, що, у свою чергу, підвищує ефективність роботи.

Аналіз або оновлення посадових інструкцій і введення чітко визначених обов'язків дозволяють уникнути конфліктів, пов'язаних із виконанням не власних завдань чи перевантаженням співробітників, а також дають розуміння, за що нараховуються ті чи інші виплати.

Зміни в стилі керівництва, зафіксовані після проведення вебінару та тренінгів, підтвердили позитивні зміни в напрямку колегіального стилю керівництва, що позитивно вплинуло на психологічну атмосферу в колективі.

Запобігання конфліктним ситуаціям допоможе підвищити ефективність роботи кадрового відділу, що дозволить перенаправити зекономлені кошти на залучення коучера для проведення тренінгів із персоналом.

Після змін у керівництві, введення коучера та рекомендацій щодо поліпшення психологічного клімату, співробітники відзначили покращення умов праці, зростання зацікавленості в роботі та підвищення дисципліни. Зокрема, кількість запізнь на роботу та відсутностей значно знизилася, а конфлікти, пов'язані з виконанням не своїх обов'язків, майже повністю припинились.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н.П., Микитюк С. С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. 1 (06). С. 24-31.
2. Башук Т.О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
3. Бережний А.І. Емпатія як ефективний інструмент управління конфліктами в системі інноваційного розвитку закладів освіти. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 3. С. 229-234. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ebimg\\_2013\\_9\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ebimg_2013_9_3_11) (дата звернення: 18.09.2021).
4. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2007. № 10. С. 177-182.
5. Воднік В.Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. № 11. С. 50-54.
6. Галаган В.Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. Конфліктологія : конспект лекцій. Київ : Детут, 2008. 293 с.
7. Герасимчук А.А., Палеха Ю. І., Шиян О. М. Соціологія: навчальний посібник. Київ : Європ. ун-ту, 2004. 246 с.
8. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація залагодження. Київ : Основи, 2003. 172 с.
9. Глазл Ф. Книга Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
10. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх менеджерів. *Confcontact*. URL: [http:// www.confcontact. com/Okt/32\\_ Golob.htm](http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.htm) (дата звернення: 11.11.2021).
11. Гранатуров В.М., Шевчук О.В. Ризики підприємницької діяльності. проблеми аналізу : навч. посіб. Київ : Зв'язок, 2000. 152 с.

12. Гриценко Є., Павлюк О. Як вдалося трансформувати закупівлі укрпошти: інтерв'ю з Олександром Находом (ч. 1). Про досвід трансформації закупівель Укрпошти. *PROZORRO*. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-vdalosya-transformuvati-zakupivli-ukrposhti-interv-yu-z-oleksandrom-nahodom> (дата звернення: 05.11.2021).

13. Досвід роботи НСПП Миколаївщина: під час радіоефіру обговорено загострення конфлікту у Миколаївській дирекції «Укрпошта». *Національна служба посередництва і примирення*. URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-8/struktura-nspp-12/14018-ap-mykolaivshchyna-pid-chas-radioefiru-obhovoreno-zahostrennia-konfliktu-u-mykolaivskii-dyrektsii-ukrposhta> (дата звернення: 20.11.2021).

14. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2005. 234 с.

15. Звіт про управління акціонерного товариства «Укрпошта» за 2020 рік. *Укрпошта: головна пошта країни*. URL: [https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit\\_pro\\_upravlinnia\\_za\\_2020\\_rik.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_za_2020_rik.pdf) (дата звернення: 08.10.2021).

16. Зміни та доповнення до колективного договору акціонерного товариства «Укрпошта» на 2016-2020 роки. *Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація*. URL: [https://shev.kyivcity.gov.ua/files/2020/1/27/Zminy\\_ta\\_dopovnennya\\_do\\_KD\\_AT\\_Ukrposhta.pdf](https://shev.kyivcity.gov.ua/files/2020/1/27/Zminy_ta_dopovnennya_do_KD_AT_Ukrposhta.pdf) (дата звернення: 13.11.2021).

17. Ішмуратов А.Т. Конфлікт і згода. Київ : Наук. думка, 1996. 192 с.

18. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

19. Ковальчук Г.Р. Оцінювання та запобігання управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дисертація. Львів, 2016. 192 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1383/diskovalchuk.pdf> (дата звернення: 13.11.2021).

20. Конфлікт у розвитку організації : реферат. *Освіта. UA. Менеджмент*.

URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15190/> (дата звернення: 02.10.2021).

21. Конфліктологія : навч. посіб. / А.І. Берлач та ін. 2-ге вид. Одеса : ОДУВС, 2010. 162 с.
22. Конфліктологія : підручник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. / Л.М. Герасіна та ін. ; ред.: Л. Герасіна, М. Панов. Харків : Право, 2002. 256 с.
23. Конфліктологія. Навчальний посібник / Л.М. Ємельяненко та ін. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
24. Корнеліус Х., Фейр Ш. Прикладна конфліктологія. Мінськ, 1999. 63 с.
25. Криса О.Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. *Соціальноекономічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи (Збірник наукових праць)* / ред. М. Долішній. Вип. 3 (XLVII). Львів, 2004. Ч. 2.
26. Литвин Д.В. Операційна система підприємства: особливості функціонування та напрями удосконалення. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф.* Черкаси : СУЕІМ, 2020. С. 240-242.
27. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Практична психологія конфлікту. Київ : МАУП, 2000. 256 с.
28. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
29. Менеджмент-тур в компанію УкрПошта «Системний підхід до управління - запорука розвитку бізнесу». *Iva-mice*. URL: <https://iva-mice.com/ukrposhta-metro-ua.html> (дата звернення: 27.11.2021).
30. Методи вивчення конфлікту: види та сутність кожного. *Oceima.UA. Психологія*. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/28530/> (дата звернення: 11.09.2021).
31. Микитюк О.А. Конфлікт в організації. *Сучасні проблеми управління людськими ресурсами*. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 15.10.2021).

32. Миронова О.М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2011. 168 с.
33. Навіщо «Укрпошта» розширює свої фінансові послуги. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/navischo-ukrposhta-rozshirjuje-svoji-finansovi-p-332105/> (дата звернення: 20.11.2021).
34. Назаров Н.К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки.* 2014. № 5(2). С. 198-201.
35. Орбан-Лембрик О.Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 255 с.
36. Орлянський В.С. Конфліктологія. Київ : Центр учб. літ., 2007. 160 с.
37. Пірен М.І., Феценко Н.М., Шульга М.О. Конфлікт. *Енциклопедія Сучасної України: електронна версія.* URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=3235](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=3235) (дата звернення: 15.10.2021).
38. Проект fEatMe: как руководство «Укрпошты» темп задавало. *Delo.ua.* URL: <https://delo.ua/special/proekt-featme-v-ukrposhta-rukovodstvo-zadaet-temp-343935/> (дата звернення: 04.12.2021).
39. Психологія розбіжностей чи як допомогти один одному бути разом. kyrios. URL: <https://kyrios.org.ua/literature/articles/1602-psihologija-rozbizhnostej.html> (дата звернення: 22.10.2021).
40. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Науковий економічний журнал "Інтелект XXI"*. 2020. № 1. С. 166-171.
41. Ситник Т.М. Розробка заходів щодо удосконалення управління поведінкою та трудовою діяльністю УДППЗ „Укрпошта”. *rusnauka.com.* URL: [http://www.rusnauka.com/36\\_NIO\\_2008/Economics/39126.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_NIO_2008/Economics/39126.doc.htm) (дата звернення: 03.12.2021).
42. Стратегічний план розвитку Українського державного підприємства

поштового зв'язку «Укрпошта» до 2020 року. Київ, 2016. 83 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Стратегічний%20план%20Наказ%20190.pdf> (дата звернення: 10.09.2021).

43. Тимофієв В.Г. Технологія управління конфліктами в діяльності державних службовців. *Регіональний Центр підвищення кваліфікації Кіровоградської області*. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/28.html> (дата звернення: 04.12.2021).

44. Титаренко О., Титаренко Д. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Дакор, 2021. 212 с.

45. Торба Н.Г. Соціально-психологічний тренінг як засіб профілактики конфліктів у педагогічному процесі. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : психологічні науки*. 2015. № 128. С. 257-261. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH\\_2015\\_128\\_59](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuPH_2015_128_59) (дата звернення: 04.12.2021).

46. Укрпочта. Отзывы. *Топ20*. URL: <https://top20.ua/ru/mk/derzhustanovikomunalni-sluzhbi/poshtovi-viddilennya/ukrpochna-uchastok-kurerskoj-dostavki.html> (дата звернення: 13.11.2021).

47. Укрпошта: головна пошта країни. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua> (дата звернення: 23.10.2021).

48. «Укрпошта»: конфлікт триває, 2021. *Суспільне: Миколаїв*. URL: [https://mk.suspilne.media/episode/37220?fbclid=IwAR1m9JYhKZaVG9\\_6HOYzxyJcB-PpG\\_aPz6vYAtLE1KFn9hz7DrKo1QRsVNk](https://mk.suspilne.media/episode/37220?fbclid=IwAR1m9JYhKZaVG9_6HOYzxyJcB-PpG_aPz6vYAtLE1KFn9hz7DrKo1QRsVNk) (дата звернення: 20.11.2021).

49. Хмурова В.В., Новак О.С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. № 1. С. 106-113.

50. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2020. 492 с.

51. Чайка Г. Креативність в управлінні : навч. посіб. Київ : Знання, 2017. 222 с. Креативное мышление в бизнесе

52. Шахова О.Г. Соціальна психологія особистості : навч. посіб. Харків :

Контраст, 2019. 116 с.

53. Юсім Ю.Д. «Основи соціального партнерства» (Конфліктологія). Тернопіль : ТДПУ. URL: <http://studentam.net.ua/content/category/24/192/86/> (дата звернення: 18.09.2021).

54. Як Укрпошта буде розвивати e-commerce і коли з'явиться український eBay. *rau.ua*. URL: <https://rau.ua/novyni/ukrpoшта-e-commerce/> (дата звернення: 15.10.2021).

55. Bramson R.M. Coping with difficult people. *Business & Economics*, 1988. 226 p.

56. Constructive Conflict Management: An Answer to Critical Social Problems? *Journal of Social Issues*. 1994. Vol. 50, no. 1. P. 204.

57. Coser L.A. The functions of social conflict. New York : Free Press, 2011. 192 p.

58. Felley A. Resolution of conflict, Ethics good Loser. *Conflict & Human interaction*. USA Kengall. Hunt publishing company, 1979. 347 p.

59. Mastenbroek W. Onderhandelen. Utrecht : Het Spectrum, 1984.

60. Randolph P. Psychology of Conflict: Mediating in a Diverse World. Bloomsbury, 2016. 212 p.

61. Tittenbrun J. Ralf Dahrendorf s conflict theory of social differentiation and elite theory. *Innovative issues and approaches in social sciences*. 2013. Vol. 6, no. 3. P. 117-142.

## ДОДАТКИ

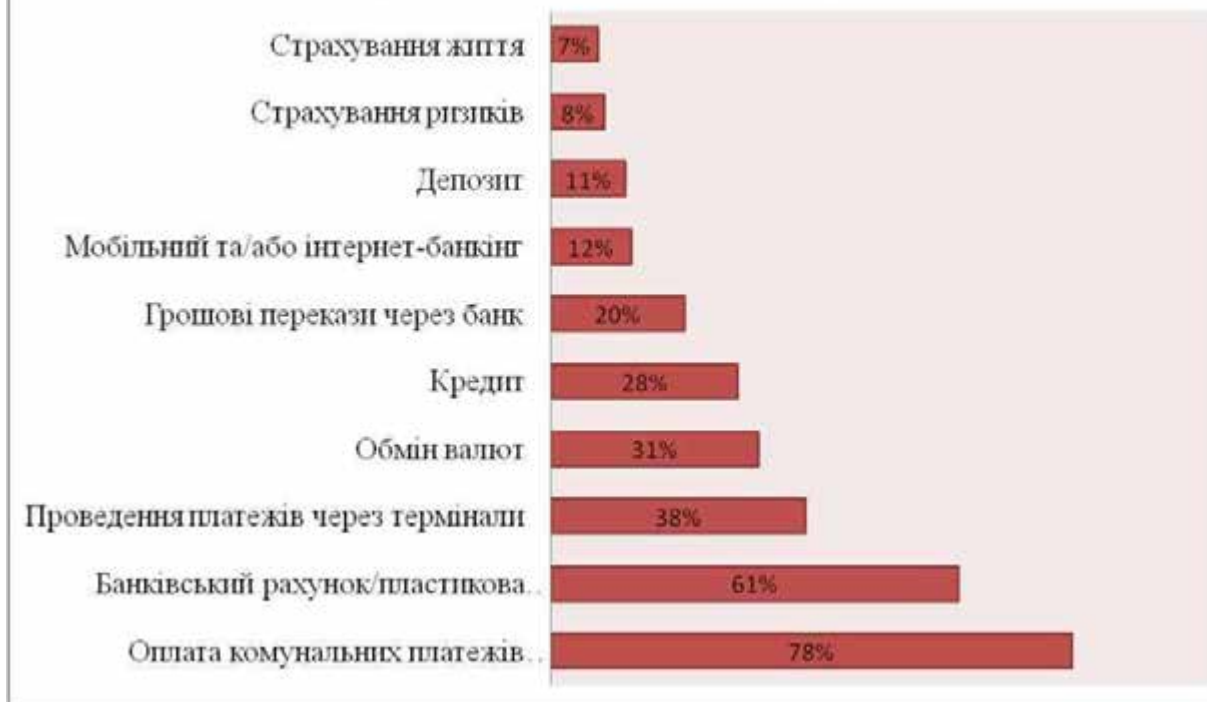
### Додаток А

#### Перелік нормативно-правової бази АТ «Укрпошта»

1. Закон України «Про доступ до публічної інформації».
2. Указ Президента України від 05.05.2011 № 47/200 про «Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації».
3. Постанова КМУ від 25.05.2011 р. № 583 «Питання виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» в Секретаріаті Кабінету Міністрів України центральних та місцевих органах виконавчої влади»
4. Постанова КМУ від 13.07.2011 №740 «Про затвердження граничних норм витрат на копіювання або друк документів, що надаються за запитом на інформацію».
5. Постанова КМУ від 21.10.2015 №835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних».
6. Проект закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
7. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
8. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
9. Порівняльна таблиця до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо подальшого розвитку галузі поштового зв'язку».
10. Закон України «Про поштовий зв'язок».
11. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про національного оператора поштового зв'язку».
12. Постанова Кабінету Міністрів «Про затвердження Правил надання послуг поштового зв'язку».
13. Нормативи і нормативні строки пересилання поштових відправлень.

14. Нормативи розвитку та розміщення у містах та сільській місцевості мережі об'єктів поштового зв'язку та поштових скриньок національного оператора поштового зв'язку.
15. Антикорупційна програма АТ «Укрпошта».
16. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні».
17. Наказ Міністерства інфраструктури України від 30.01.2015 №20 «Про затвердження Порядку використання відбитка про оплату письмової кореспонденції».
18. Акти 26-го конгресу ВПС 2016р., Стамбул, Туреччина.
19. Регламент Конвенції 2016 р. (зі змінами).
20. Регламент угоди про поштові платіжні послуги.
21. Правила розповсюдження періодичних видань.
22. Наказ про затвердження Регламенту організації та доставки (вручення) відправлень, періодичних друкованих видань юридичним особам.
23. Регламент внутрішньої письмової кореспонденції.
24. Наказ про внесення змін до Регламенту організації та доставки (вручення) відправлень, періодичних друкованих видань юридичним особам.

## Додаток Б

**Попит на фінансові послуги серед населення**



Додаток Г  
Посадові оклади співробітників ЦУП Київської філії АТ  
«Укрпошта»

Кадри	кількість	Оклад, тис. грн.
Відділ кадрів		
Начальник відділу кадрів	1	18,5
Провідний фахівець	1	13
Інженер 1 категорії	2	11,5
Інженер 2 категорії	2	10
Відділ нормування та доплат		
Начальник відділу нормування та доплат	1	15,5
Провідний фахівець	2	14
Інженер 1 категорії	3	11,5
Інженер 2 категорії	2	10
Відділ навчання		
Начальник відділу навчання	1	14
Провідний фахівець	2	10,5
Відділи добору персоналу та рекрутингу		
Начальник відділу добору персоналу	1	14
Провідний фахівець	1	10,5
Фахівець	2	9

