

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи БА-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної
програми «Бізнес-адміністрування»

Златослава РИБАС



Керівник: кандидат наук з державного
управління, доц. Анатолій БАБІЧЕВ


Анатолій БАБІЧЕВ

Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

Харків-2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо - професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

 **авідувачки кафедри**

Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рибас Златослава Русланівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи
«Удосконалення системи управління конфліктами в трудовому
колективі підприємства»

Керівник роботи: кандидат наук з державного управління,
доц. Анатолій Бабічев

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року № 4501-
5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Визначити сутність та характерні ознаки моделей конфліктів на підприємстві; систематизувати сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації; узагальнити зарубіжний досвід вирішення організаційних конфліктів; показати результати впливу конфліктних ситуацій на ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта»; визначити систему управління персоналом на підприємстві; визначити конфліктні ситуації в ТОВ «Нова Пошта»; визначити шляхи вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «НоваПошта»; запропонувати заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Нова пошта»; запропонувати основні напрями інноваційних методів управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент


підпис

Златослава РИБАС
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Анатолій БАБІЧЕВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ Й ПРИРОДИ КОНФЛІКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність, характерні ознаки та моделі конфліктів на підприємстві	8
1.2 Сучасні підходи до управління конфліктами на підприємстві	18
1.3 Застосування зарубіжного досвіду у вирішенні організаційних конфліктів	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	30
2.1 Загальна характеристика та оцінка ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта»	30
2.2 Аналіз структури управління ТОВ «Нова пошта».....	41
2.3 Оцінка конфліктних ситуацій в ТОВ «Нова пошта»	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	63
3.1 Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Нова пошта»	63
3.2 Основні напрями інноваційних методів управління конфліктами на підприємстві	69
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що наявність конфліктних ситуацій характерна для будь-якого суб'єкта господарювання. Насправді, конфлікт шкодить ефективній взаємодії групи та викликає втрату продуктивних ресурсів та часу. Проте, конфліктів не можна уникнути, але ними можна управляти. Для цього необхідні знання причин його виникнення, типів, можливих наслідків для того, щоб обрати найбільш ефективний засіб вирішення конфліктної ситуації. Досліджуючи результати щодо наявності конфлікту та його вплив на ефективність діяльності організації, можна зробити висновок про наявність у працівників усвідомлення необхідності конфліктів в організації. Більшість співробітників вступають в конфлікти в організації. Водночас своєчасно виявлені та врегульовані конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення нагальних питань.

Проблемам управління конфліктами в середині організації присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених Серед них: Бріджес В., Бріджес С. [3], Восс К., Раз Т. [4], Ріплі А. [23], Сенге П. [25], Кульчицька А. Г. [12], Назарчук Т. В., Восіюк О. М. [16], Самокиш О. В. [24], Ложкін Г.В., Пов'якель Н. І. [13] та ін. Вчені розглядають різні аспекти конфліктів та конфліктних ситуацій, а саме: конфлікти, що виникають під час ведення переговорів, психологічні аспекти конфліктів в управлінській діяльності, теоретичні засади управління конфліктами.

Але, вивчення природи, сутності конфліктів, дослідження методів управління ними є завжди актуальними. Не тільки тому, що це перешкоджає діяльності підприємства, але й тому, що управління може значно підвищити ефективність співпраці співробітників, узгодити організаційну поведінку та розробити етичні стандарти для компанії.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблене вивчення теоретичних підходів до управління конфліктами в організації для визначення практичних напрямів їх удосконалення в «Нова Пошта».

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- визначено сутність та характерні ознаки моделей конфліктів на підприємстві;
- систематизовано сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації;
- узагальнено зарубіжний досвід вирішення організаційних конфліктів;
- показано результати впливу конфліктних ситуацій на ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта»
- визначено систему управління персоналом на підприємстві;
- визначено конфліктні ситуації в ТОВ «Нова Пошта»;
- визначено шляхи вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «Нова Пошта»
- запропоновано заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Нова пошта»
- запропоновано основні напрями інноваційних методів управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта»

Об'єкт дослідження – система управління конфліктами на підприємстві.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і організаційно-методичних підходів до управління конфліктами в «Нова Пошта».

Інформаційною базою є вітчизняні та зарубіжні наукові праці з проблематики цього дослідження, бухгалтерська та статистична звітності, статут «Нова Пошта»

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження: метод аналізу й синтезу (при вивченні сутності та характерних ознак й моделей конфліктів на підприємстві, отримання результатів дослідження сучасних підходів та методів до управління конфліктами в організації), статистичний метод (для оцінки показників ефективності діяльності підприємства), метод порівняльного аналізу (при наданні характеристики зарубіжного досвіду вирішення організаційних конфліктів), коефіцієнтний аналіз (при визначенні впливу конфліктних ситуацій на ефективність діяльності «Нова Пошта»,

характеристики системи управління персоналом на підприємстві), метод угруповання даних (для зведення однорідних показників). Ситуаційний метод використаний для вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в «Нова Пошта». Графічний метод для унаочнення результатів дослідження. Побудова структури цього дослідження та формулювання висновків до розділів та загального забезпечена використанням структурно-логічного методу і методу узагальнення.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано шляхи удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в «Нова Пошта».

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 83 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 17 таблиць, 6 рисунків. Список джерел нараховує 60 найменувань.

Апробація результатів дослідження здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Удосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства» на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 1 листопада 2024 року.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ Й ПРИРОДИ КОНФЛІКТІВ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність, характерні ознаки та моделі конфліктів на підприємстві

Конфлікти є природними в усіх сферах повсякденного життя - як на робочому місці, так і вдома. Але конфлікт - це складна і велика тема. Існує багато джерел конфліктів. Конфлікт виникає тоді, коли окремі особи або групи не отримують того, що їм потрібно або що хочуть, і шукають власних інтересів. Іноді людина не усвідомлює потреби і несвідомо починає діяти. В інших випадках людина добре усвідомлює, чого вона хоче, і активно працює над досягненням мети. Було б краще виявити конфлікт на ранній стадії і прийти до порозуміння.[7]

Поняття конфлікту суперечливе. Загальний синонімічний ряд поняття «конфлікт» включає конфлікт (conflict), суперечку, суперництво (contest), єдиноборство (combat), боротьбу (fight), скандал (affray) [27].

Теоретики управління визнають, що повна відсутність конфлікту всередині підприємства це не тільки не можлива ситуація, але й небажана [1, 11, 29]. Зазвичай, конфлікти мають негативний характер. Але іноді їх можна розглядати як ресурс, який дозволяє постійно вчитися, отримувати нові знання та потенційний ріст і розвиток організації [14, 15]. Тому, необхідно постійно відстежувати організаційні сигнали, що вказують на їхнє існування. Традиційне виділення видів конфлікту ґрунтується на розрізненні конфліктуючих сторін. Це можуть бути конфлікти між окремими особами, між особистістю та групою, між особистістю та організацією, між групою та організацією, між різними типами груп та організацій.

Психологи та соціологи надавали різні значення. Це визначається як процес небагатьох, обструктивна поведінка та несумісність цілей іншими. Роботи науковців які досліджували конфлікти узагальнено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Роботи науковців які досліджували конфлікти

Автор	Назва роботи	Результати
Кенет К. Томас	Конфлікти та прийняття рішень в організаціях	Досліджена роль конфліктів в організаціях, причини їх виникнення та важливість конструктивного прийняття рішень для досягнення успіху.
Мері Паркер Фольетт	Конструктивний конфлікт	Запропонований підхід до розуміння та управління конфліктами, який сприяє позитивним результатам, співпраці та розвитку організації.
Крістофер В. Муррей	Конфлікт та розвиток організацій	Визначена роль конфлікту у процесі розвитку організацій, проаналізовано, як функціональний конфлікт може сприяти інноваціям та покращенню роботи команд.
Томас-Кілман	Розділити або перемогти: використання методу ТКІ в роботі з конфліктами	Запропонований метод ТКІ, що допомагає визначати та управляти стилями реагування на конфлікт, сприяючи конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій.
Пітер Сенге	П'ята дисципліна: Мистецтво і практика лідерства організаційної зміни	Представлений широкий спектр аспектів управління та лідерства в організаціях, включаючи ефективну роботу з конфліктами та стимулювання організаційної зміни.

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 25; 27]

Кожен автор розглядає конфлікт з різної сторони, проте якщо ми хочемо спробувати зрозуміти коріння конфлікту, нам слід знати, який тип конфлікту присутній.

Можна виділити щонайменше чотири типи конфліктів (рис. 1.1).

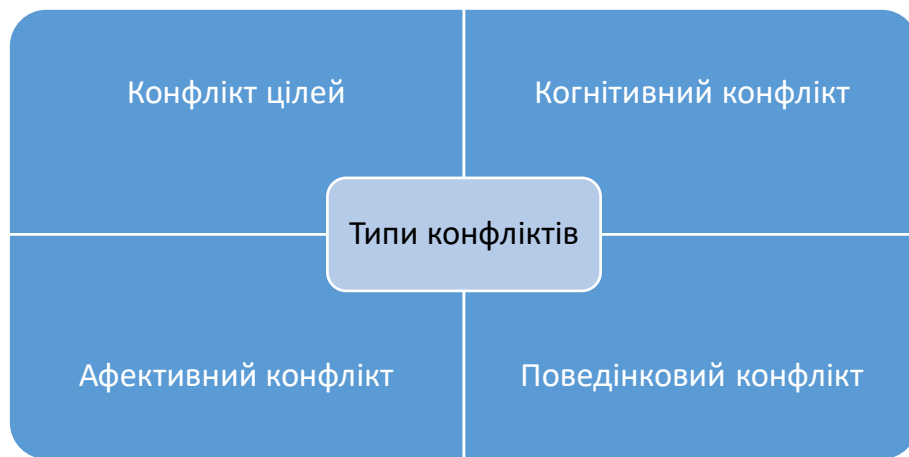


Рисунок 1.1 - Типи конфліктів

Джерело: побудовано за інформацією [5; ,20; 23]

Пропоную більш детально розглянути кожен із типів.

Конфлікт цілей. Конфлікт цілей може статися, коли одна людина або група бажає іншого результату, ніж інші. Це просто зіткнення щодо того, чії цілі будуть переслідуватися.[10]

Когнітивний конфлікт. Когнітивний конфлікт може виникнути, коли одна людина чи група дотримуються ідей чи думок, які не відповідають думкам інших. Когнітивний конфлікт в організації може виникнути, коли співробітники мають різні ідеї, погляди та підходи до рішення проблем або вирішення завдань. [29]

Афективний конфлікт. Цей тип конфлікту виникає, коли почуття чи емоції (установки) однієї людини чи групи несумісні з почуттями інших..Афективний конфлікт в організації може виникнути через особисті розбіжності між працівниками, такі як різниця в цінностях, поведінці, характері та інших особистих характеристиках. [15]

Поведінковий конфлікт. Конфлікт поведінки існує, коли одна людина чи група робить щось (тобто поводить певним чином), що є неприйнятним для інших. [37]

На додаток до різних типів конфліктів існує кілька різних рівнів конфлікту. Рівень стосується кількості осіб, які беруть участь у конфлікті.

Тобто, конфлікт є всередині однієї людини, між двома людьми, між двома або більше групами або між двома або більше організаціями? Рівень може впливати як на причини конфлікту, так і на найефективніші засоби його вирішення. Можна виділити чотири такі рівні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Рівні конфліктів

Джерело: побудовано за інформацією [23; 31; 32]

Внутрішньоособистісний конфлікт. Внутрішньоособистий конфлікт - це конфлікт всередині однієї людини. Ми часто чуємо про когось, у кого є конфлікт щодо уникнення підходу; тобто її приваблює і відштовхує той самий предмет. Подібним чином людину можуть залучити дві однаково привабливі альтернативи.

Міжособистісний конфлікт. Конфлікт може також формуватися в міжособистісному конфлікті, коли двоє людей розходяться в певних питаннях. Такі конфлікти часто набувають надзвичайно особистого характеру, оскільки беруть участь лише дві сторони, і кожна людина втілює протилежну позицію в конфлікті. Отже, іноді важко розрізнити позицію опонента та її особу.[14]

Міжгруповий конфлікт. Міжгруповий конфлікт зазвичай передбачає розбіжності між двома протидіючими силами щодо цілей або розподіл ресурсів. Міжгруповий конфлікт, як правило, є найскладнішою формою конфлікту через кількість залучених осіб. Коаліції формуються всередині та між групами, і формується менталітет “ми проти них”. Тут теж є можливість для групового мислення розвиватися та процвітати.

Міжорганізаційний конфлікт. Нарешті, ми можемо бачити міжорганізаційний конфлікт у суперечках між двома компаніями в одній галузі, між двома компаніями в різних галузях чи секторах, і навіть між двома або більше. У кожному випадку обидві сторони неминуче відчують, що переслідування своїх цілей перешкоджає іншій стороні [31].

Далі в роботі пропоную розглянути погляд на конфлікт, який створив Дойч у 1969 році. Дойч стверджував, що негативний чи позитивний характер конфлікту справді визначається поведінкою людей; це не властива властивість самого конфлікту. Деякі способи поведінки дають дисфункціональні, деструктивні та непродуктивні реакції; інші способи поведінки дають функціональні, конструктивні та продуктивні реакції.[56]

Конфлікт виникає, коли люди не погоджуються або мають різні погляди на теми. На робочому місці деструктивний конфлікт заважає роботі, оскільки люди відмовляються спілкуватися між собою або не ведуть цивілізованих розмов. Деструктивний конфлікт між двома людьми може збити моральний дух цілого відділу, тим самим знизивши продуктивність та ефективність.[33]

Конструктивний конфлікт охоплює різні ідеї та світогляди, намагаючись рухати компанію до її цілей та місії. Цей тип конфлікту збільшує продуктивність, а не гальмує її. Приблизно в 15% випадків пізніше укладення конфлікту між опонентами стають чудові стосунки, ніж були до цього, тому що :

- конфлікт служить джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин;
- конфлікт може покращувати якість особистої діяльності;
- при відстоюванні своїх цілей опонент підвищує свій авторитет в оточуючих;
- міжособистісні конфлікти служать одним із засобів самоствердження особистості;

- розвиток нових ідей та рішень: Конфлікти можуть стимулювати обговорення та розгляд нових ідей та підходів, які можуть призвести до розвитку більш ефективних та інноваційних рішень;
- зростання рівня мотивації: Конфлікти можуть створювати надзвичайні умови, які змушують працівників працювати разом, щоб знайти спосіб вирішення проблеми. Це може збільшити рівень мотивації і співпраці в організації;
- вироблення навичок управління конфліктами: Конфлікти можуть стимулювати навчання працівників, як ефективно вирішувати конфлікти та використовувати співпрацю для досягнення спільних цілей;
- підвищення ефективності комунікації: Конфлікти можуть допомогти працівникам покращити комунікаційні навички та збільшити взаєморозуміння між колегами;
- зміцнення взаємин: Конфлікти можуть сприяти зміцненню взаємин між працівниками, оскільки вони спільно працюють над вирішенням проблеми та доводять свою взаємну підтримку.[24]

Хоча конфлікт може виникати внаслідок будь-якої розмови чи дії, на робочому місці зустрічаються загальноприйняті деструктивні сценарії конфлікту, що призводять до конструктивної поведінки. Незначні конфлікти пов'язані з тим, що одна людина регулярно займає обід або місце для паркування іншої людини. Більш важливі проблеми можуть включати переслідування або дискримінацію. Конфлікт є позитивним, але включає конструктивний конфлікт у команд, наприклад, мозкові штурми, де люди не погоджуються. Інший приклад - оскарження протоколу компанії, тому що хтось бачить кращий спосіб зробити це.[12]

Деструктивний конфлікт потрібно вирішувати, як тільки він виявляється або повідомляється. Це запобігає загостренню ситуації, що ще більше знизить моральний дух і продуктивність команди. Припинення деструктивного конфлікту також запобігає потенційним юридичним діям.

Припинення деструктивних конфліктів починається з того, що ви маєте поточний довідник для працівників, який поширюється серед усіх. Довідник повинен містити розділ, який встановлює політику компанії щодо вирішення конфліктів та повідомлень про переслідування чи дискримінаційні дії. У протоколі повинно бути зазначено, як компанія діє в таких ситуаціях, а також зазначені потенційні дисциплінарні стягнення, які можуть призвести до цього. Навчіть співробітників їх комунікативним навичкам, а також політиці компанії, щоб запобігти ескалації деструктивних конфліктів. Якщо в організації виникає деструктивний конфлікт, менеджер повинен вжити дієвих заходів для його зупинення.[37]

Нижче наведено кілька рекомендацій щодо того, як менеджер може допомогти вирішити деструктивний конфлікт.

Визначити причину конфлікту: менеджер повинен спробувати зрозуміти, чому виник конфлікт. Важливо виявити причини, щоб уникнути повторення подібних ситуацій у майбутньому.

Запропонувати розв'язання: менеджер може запропонувати розв'язання проблеми, яка спричинила конфлікт. Якщо проблему вдасться вирішити, конфлікт зникне сам собою.[20]

Провести зустріч: менеджер може запросити сторони конфлікту на зустріч для вирішення проблеми. Під час зустрічі важливо дозволити кожній стороні висловити свої думки та почуття і намагатися досягти компромісу.

Використати посередника: якщо сторони не можуть дійти до згоди, менеджер може використати посередника. Це може бути третя особа, яка допоможе знайти компромісну точку зору та розв'язати конфлікт.[41]

Застосувати дисциплінарні заходи: якщо конфлікт не можна вирішити іншими способами, менеджер може застосувати дисциплінарні заходи. Наприклад, введення попереджень або санкцій може допомогти зупинити деструктивний конфлікт.

Сприяння конструктивним конфліктам.

Сприяти конструктивному конфлікту, щоб допомогти відкрити очі членам команди на нові погляди, думки та способи дій. Як зазначає відділ кадрів в Університеті Оклахоми, конфлікт часто свідчить про майбутнє особисте чи професійне зростання після його вирішення. Заохочуйте людей висловлювати думки на зустрічах команд та проводити вправи з побудови команди, щоб допомогти працівникам розвинути справжню повагу один до одного. Попрацюйте над навичками спілкування, щоб допомогти працівникам навчитися тактовно говорити та слухати точки зору інших. Потрібно проводити різноманітні заходи та відзначати культурні відмінності людей у команді [2; 3; 4; 30].

Менеджери відіграють особливу роль у роботі з конструктивними конфліктами. Так, вони часто стресові для всіх. Якщо підходити до нього як до засобу допомогти працівникам у будь-якому випадку ситуація покращиться, конфлікт змінюється від негативної критики до конструктивного розвитку.

Як менеджер, важливо розуміти, що конфлікти можуть мати позитивний вплив на вашу команду, якщо вони використовуються як засіб для вирішення проблем та вдосконалення процесів.

Нижче я наведу кілька порад, які допоможуть вам сприяти конструктивним конфліктам.[20]

Створювати безпечну атмосферу. Забезпечення безпечного середовища дозволяє учасникам конфлікту відчувати себе комфортно, щоб відкрито обговорювати свої погляди та позиції. Для цього можна використовувати такі методи, як встановлення правил поведінки, активне слухання та ненав'язливі питання.

Навчитись слухати. Як менеджер, вам потрібно мати навички слухання, щоб зрозуміти погляди та позиції учасників конфлікту. Слухання не тільки допоможе вирішувати конфлікти, але й підвищить рівень довіри у команді.

Надати можливість висловити свою думку. Важливо надати кожному учаснику конфлікту можливість висловити свої погляди та позиції. Це

дозволяє кожному учаснику відчувати себе важливим та сприяє підвищенню рівня довіри в команді.[51]

Зосередитись на рішенні. Під час конфлікту важливо зосередитися на пошуку рішення, що буде прийнято усіма учасниками. Це можна зробити шляхом використання методів пошуку компромісу та знаходження спільних інтересів.

Стежити за процесом. Не забувайте слідкувати за процесом вирішення конфлікту та забезпечувати відповідні рішення.

Порівняльна характеристика деструктивних та конструктивних конфліктів узагальнено у таблиці 1.1.

Отже, типування та ранжування конфліктів дає змогу підібрати вірні ключі до управління конфліктами менеджера, бо кожна ситуація є унікальною та не існує універсального підходу до конфліктних ситуацій.

Зараз широке коло теоретико-практичних аспектів сутності та значущості оборотного капіталу як для окремо взятого бізнесу, так і для всієї економіки загалом, актуалізується завдяки новим глобальним та національним викликам у вигляді пандемії, війн тощо. Ці виклики негативно впливають на функціонування економіки, звужуючи її можливості, порушуючи фінансові потоки, гальмуючи взаєморозрахунки, створюючи значні складнощі у виконанні фінансових зобов'язань, а також знижуючи здатність бізнесу до самофінансування. Усе це посилює потребу у глибшому дослідженні оборотного капіталу, особливо у підприємницькій сфері, яка займає значну частку у структурі економіки будь-якої країни.

Водночас важливість оборотного капіталу набуває ще більшої актуальності в умовах постійної турбулентності сучасного економічного середовища. Глобальні кризи, такі як пандемія чи воєнні конфлікти, мають довгострокові наслідки, які включають дестабілізацію ринків, зростання інфляції, скорочення доступу до фінансів та інших ресурсів. У цьому контексті дослідження та аналіз оборотного капіталу стають стратегічно важливими як для окремих підприємств, так і для макроекономічного розвитку в цілому.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика деструктивних та конструктивних конфліктів

Елементи	Деструктивний конфлікт	Конструктивний конфлікт
Визначення	Конфлікт, що призводить до негативних наслідків, зазвичай шкодить взаємовідносинам та досягненню спільних цілей.	Конфлікт, що сприяє розв'язанню проблем та поліпшенню взаємовідносин шляхом взаємодії та спільної роботи.
Характеристики	Ворожнеча, агресія, неуважність до потреб інших сторін, недовіра, злість, маніпуляція, втрата комунікації.	Взаєморозуміння, співпраця, відкритість, емпатія, взаємовигода, конструктивна критика, пошук компромісу.
Орієнтація	Індивідуалістична	Колективна
Причини	Розбіжності в інтересах, цінностях, потребах, недостатня комунікація та взаєморозуміння.	Розбіжності в поглядах, ідеях, методах, цілях, підходах, що можуть сприяти зростанню та розвитку.
Завершення	Розрив стосунків, загострення конфлікту, незадоволеність, загальне негативне впливове оточення.	Закінчення конфлікту, пошук компромісу, покращення взаємовідносин, розв'язання проблеми, досягнення спільної мети
Вплив	Негативний для всіх сторін, загроза продуктивності та довіри в робочому середовищі.	Позитивний для всіх сторін, сприяє зростанню взаєморозуміння, інноваціям та покращенню робочих відносин.

Джерело: узагальнено автором на основі [12; 24; 26]

Навіть при ідеальному, успішному стані, коли в будь-яких умовах бізнес є й залишається прибутковим, зростаючим, платоспроможним, може скластися ситуація, що підприємство не спроможне вчасно виконати свої короткострокові зобов'язання по розрахунках тому, що закінчилися кошти, немає резервів. В таких випадках потреба в оборотному капіталі продовжує зростати з подвійною силою, не вирішення якої веде за собою настання кризового стану для підприємства.

1.2 Сучасні підходи до управління конфліктами на підприємстві

При вирішенні конфліктів кожен ваш крок стосується конфлікту між двома або більше людьми. Вміння йти на компроміс між усіма сторонами мирно є важливою частиною лідерства. Є кілька частин успішного вирішення конфліктів.

Розуміння причин конфліктів. Спостерігайте за поведінкою залучених сторін: спостерігайте за поведінкою осіб або груп, залучених у конфлікт. Шукайте моделі в їхній поведінці, які можуть сприяти конфлікту:

- розмова із залученими сторонами: поговорити з окремими особами чи групами, залученими в конфлікт, щоб дізнатися їхнє бачення ситуації. Спробувати зрозуміти їхні занепокоєння та те, що, на їхню думку, є причиною конфлікту, [14]

- визначте проблеми: визначте конкретні проблеми, які викликають конфлікт. Шукати місця розбіжностей, непорозумінь або відмінностей у цілях чи пріоритетах,

- переглянути організаційну структуру: перегляньте організаційну структуру, щоб визначити, чи є якісь структурні проблеми, які можуть сприяти конфлікту. Наприклад, чи бракує чіткості щодо ролей та обов'язків чи бракує каналів зв'язку?

- проаналізувати контекст: проаналізуйте контекст конфлікту, включаючи історію залучених осіб або груп і будь-які зовнішні фактори, які можуть впливати на ситуацію,

- шукати зовнішню інформацію: шукайте інформацію із зовнішніх джерел, таких як людські ресурси або посередник, щоб отримати об'єктивну точку зору на ситуації.

Розробка способів пошуку конфліктних рішень. Розробка власних методів вирішення конфліктів вимагає поєднання креативності, критичного мислення та бажання експериментувати з різними підходами. Ось кілька кроків, які ви можете виконати, щоб розробити власні методи вирішення конфлікту:

- визначення конфлікту: Першим кроком у розробці методу вирішення конфлікту є визначення проблеми та розуміння її причин. Спробуйте зрозуміти основні причини конфлікту та врахуйте точки зору всіх залучених сторін,

- визначити свої цілі: перш ніж розробляти власний метод, важливо визначити свої цілі щодо процесу вирішення конфлікту. Що саме потрібно досягти? Зберегти стосунки з іншою стороною, знайти взаємовигідне рішення чи просто припинити конфлікт?

- обдумати нові підходи: використовувати креативність, щоб придумати нові способи підходу до конфлікту. Думати нестандартно та обмірковувати, як можна включити різні техніки або елементи з існуючих методів.[5]

Використання інструментів управління конфліктами.

Розв'язання конфлікту – це процес розв'язання розбіжностей, суперечок або конфліктів між двома чи більше сторонами. Існують різноманітні інструменти та техніки, які можна використовувати для ефективного вирішення конфліктів. Ось кілька поширених інструментів вирішення конфліктів.[18]

Активне слухання: активне слухання передбачає зосередження на тому, що говорить інша особа, не перебиваючи та не засуджуючи її. Це передбачає бути уважним, ставити уточнюючі запитання та повторювати позицію іншої людини, щоб забезпечити розуміння.

Посередництво: у посередництві бере участь нейтральна третя сторона, яка допомагає сторонам у конфлікті досягти взаємоприйнятного рішення. Медіатор допомагає сторонам спілкуватися, визначати основні проблеми та генерувати варіанти вирішення.[15]

Переговори: під час переговорів сторони конфлікту обговорюють свої потреби та інтереси та працюють разом, щоб знайти взаємоприйнятне рішення. Переговори можуть проводитися безпосередньо між сторонами або за допомогою нейтральної третьої сторони.

Спільне вирішення проблем: Спільне вирішення проблем передбачає спільну роботу сторін конфлікту, щоб визначити основні проблеми та створити варіанти вирішення. Потім сторони працюють разом, щоб знайти взаємоприйнятне рішення.[28]

Навчання наполегливості: навчання наполегливості допомагає людям чітко та прямо повідомляти про свої потреби та проблеми, водночас поважаючи потреби та проблеми інших.

Конфліктний коучинг: конфліктний коучинг передбачає роботу з окремими особами чи групою, щоб допомогти їм зрозуміти та ефективніше керувати своїми конфліктами. Тренер допомагає людині чи групі розвинути навички та стратегії вирішення конфліктів.[32]

Відновне правосуддя: відновне правосуддя – це підхід, який зосереджується на виправленні шкоди та відновленні стосунків між сторонами конфлікту. Це передбачає спрощений діалог між сторонами для досягнення рішення, яке відповідає потребам усіх залучених сторін.

Кожен інструмент має свої сильні та слабкі сторони, а найефективніший інструмент залежатиме від конкретних обставин

конфлікту. Важливо вибрати правильний інструмент для роботи та адаптувати та скорегувати свій підхід відповідно до потреб залучених сторін.

Частина управління конфліктами має у своєму розпорядженні відповідні навички, щоб адекватно реагувати на кожну ситуацію. Вирішення конфліктів разом із командою не є універсальним процесом. Динаміка між людьми, командою та компанією - це все, що потрібно враховувати протягом усього процесу. Деякі люди розчаровуються, випускають всю цю агресію, і їм цілком добре продовжувати свій день. Інші в кінцевому підсумку замислюються про конфлікт днями, тижнями чи місяцями після.[14] Всі їх подальші взаємодії забарвлені невирішеним конфліктом, створюючи пасивно-агресивне робоче місце. Менеджерам слід використовувати правильні управлінські навички та рішення для ефективного та результативного вирішення конфліктів зі своєю командою (рис. 1.3).

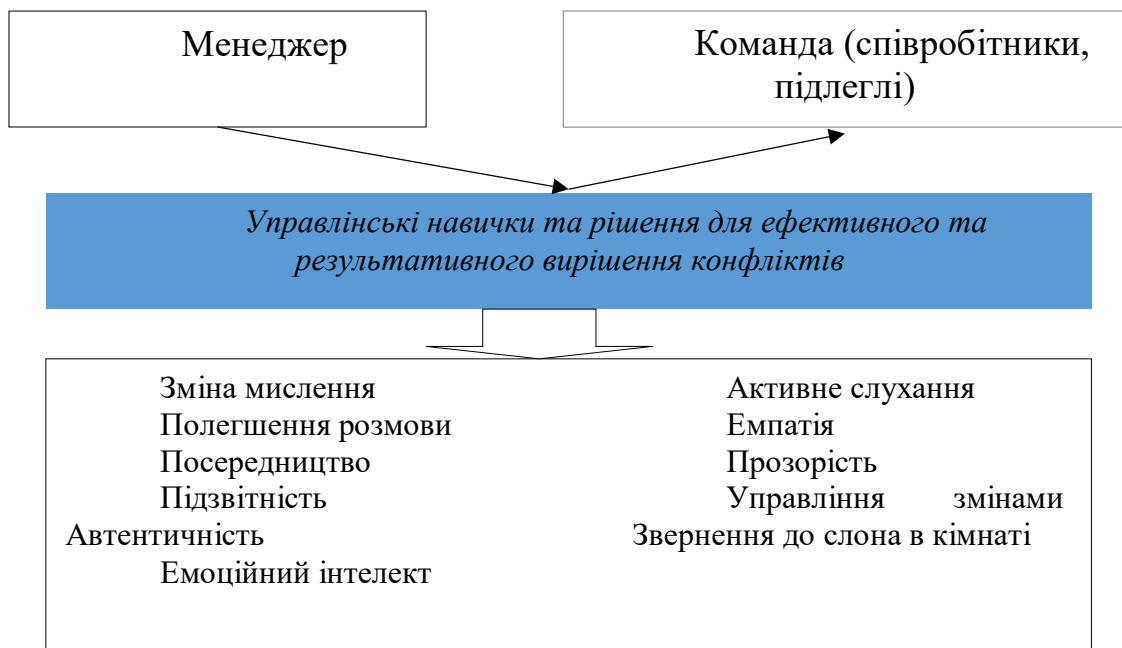


Рисунок 1.3 - Управлінські навички та рішення для ефективного та результативного вирішення конфліктів менеджерів зі своєю командою

Джерело: складено автором на основі [22; 28; 35; 36]

Розглянемо більш детально кожен із інструментів:

1. Зміна мислення. Почати слід з того як менеджер думає і як відноситься до конфліктів. Чи розглядає як необхідне зло, коли управлінець змушує співробітників працювати разом у групі? Чи застерігається менеджер мати справу з колегами, тому що вони з'їдають весь час і заважають іншим завданням? Якщо застосовується такий підхід до управління конфліктами, це може призвести до ескалації або через бездіяльність, або через негативний спосіб вирішення ситуації. Слід розглядати кожен конфлікт як спосіб дізнатись більше про те, як працюють члени команди, про те, що їм потрібно внести значущий внесок, як менеджер може допомогти заохотити ініціативи залучення працівників та способи реагування на корекцію курсу.[42]

2. Активне слухання. Менеджер не може вирішити проблеми, коли не знає, що відбувається. Важливо слухати інших, задавати уточнюючі запитання та копати у тому, що відбувається. Обов'язково з'ясувати, чи існують пом'якшувальні обставини, що можуть призвести до нехарактерного спалаху, або шукати зовнішні фактори, які можуть впливати на інших. Коли менеджер слухає, то витрачає набагато менше часу на розмову, ніж сторони, які беруть участь у конфлікті, оскільки прагне, щоб вони почувалися почутими в цей момент. Поспілкувавшись з обома сторонами та довідавшись про кожну сторону історії можна розробити метод вирішення конфлікту з усіма.[31]

3. Полегшення розмови. Частина активного слухання полегшує розмову та спонукає кожну людину до розуміння про те, що сталося. Вони можуть самостійно знайти рішення, яке прояснить непорозуміння або посправжньому з'ясувати, що відбулося. Поставлення правильних запитань у потрібний час покращить розмову і приведе всіх до консенсусу.[27]

4. Емпатія. Емпатія є ключовим компонентом у вирішенні конфліктів, оскільки вона дозволяє людям розуміти емоції, перспективи та потреби інших і ставитися до них. Виявляючи емпатію, люди можуть зміцнити довіру та створити безпечний простір для спілкування, що важливо для вирішення конфліктів. Коли люди відчувають, що їх чують і розуміють, вони, швидше за

все, будуть відкриті до пошуку рішень і компромісів. Співпереживання також може допомогти людям зменшити ескалацію ситуації, визнаючи та підтверджуючи емоції учасників. Це може запобігти ескалації та загостренню конфліктів.

4. Посередництво між членами команди. Ще однією цінною навичкою у вирішенні конфліктів є ефективне посередництво між членами команди, коли менеджер знає, що вони конфліктують між собою і займає нейтральну позицію. Роль посередника полягає в тому, щоб полегшити розмову між членами команди та допомогти їм визначити та прояснити глибинні проблеми та інтереси, пов'язані з конфліктом. Медіатор не стає на чийсь бік і не приймає рішень, а радше допомагає членам команди генерувати варіанти та приймати власні рішення.[15]

5. Підзвітність. Якщо менеджер один із учасників конфлікту, важливо взяти відповідальність за свої дії. Можливо, управлінець не мав наміру викликати проблему, але щось пішло не так, і він не хоче відмовитись від цього. Коли лідер подає приклад і бере відповідальність за ескалацію ситуації, він показує членам команди, як досягаються здорові способи вирішення конфліктів.[7]

6. Прозорість. Прозорість - це ще одна навичка, яку корисно розвивати для управління конфліктами. Коли менеджер прозоро ставиться до рішень, які приймає щодо врегулювання конфлікту між членами команди, то можна уникнути звинувачень у наданні переваги одній із сторін або упередженні до іншої людини.

7. Автентичність. Стояти за своїми методами вирішення конфліктів та бути автентичними зі своєю командою. Команда не хоче чути, як управлінець переглядаєш сценарій, універсальний підхід до вирішення їхніх проблем. Слід зробити це персонально згідно до ситуації та всіх причетних. Використовувати цей індивідуальний підхід, щоб зрозуміти унікальну ситуацію, в якій може опинитися кожна людина, та спосіб вирішення конфлікту.[10]

8. Управління змінами. Якщо аргументи висуваються змінами в політиці, процедурах та інших сферах робочого місця, то наполегливе вдосконалення управління змінами є важливим. Управління змінами - це процес, який організація використовує для вирішення масштабних змін, наприклад, розгортання нового програмного забезпечення або оновлення політик. Співробітники отримують навчання та інформацію, до якої вони мають адаптуватися для нового способу здійснення речей та можливостей для надання зворотного зв'язку як передових кінцевих користувачів, які найбільше впливають на це.[25]

9. Емоційний інтелект. Концепція, що описує здатність розуміти, виявляти та керувати своїми власними емоціями, розпізнавати та розуміти емоції інших людей, а також ефективно взаємодіяти з ними на основі цих знань. Емоційний інтелект включає у себе такі компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емоційна емпатія та соціальні навички [36**Error! Reference source not found.**].

10. Техніка звернення до слона в кімнаті:

Уникнення конфліктів згодом призводить до набагато більших проблем. На робочому місці виникає напруга, яка ніколи не зникає, і проблемні ситуації можуть відбити бажання натхненно працювати і призвести до зниження продуктивності. Менеджер може не отримати повагу, яку очікує, оскільки команда не вважає уникнення конфліктів сприятливою рисою. Репутація менеджера може погіршитись, а проблеми зрости у арифметичній прогресії. Слід позбавитись страху та дискомфорту, коли справа стосується виклику конфлікту, коли це доречно. Термін «слон у кімнаті» стосується ситуації, коли існує очевидна проблема або проблема, про яку всі знають, але ніхто не хоче її вирішувати. Техніка полювання на тварин може бути корисним підходом до звернення до слона в кімнаті. Техніка полювання на тварин передбачає розбиття проблеми на більш дрібні частини або компоненти, подібно до того, як мисливець розбиває тварину на різні частини. Це може допомогти зробити проблему більш керованою та менш важкою, що полегшить її вирішення.[42]

Отже, менеджеру неможливо вирішити проблему між двома або більше людьми без їхнього на це бажання. Є голосні, затягнуті суперечки, пасивно-агресивні зауваження та інша поведінка, що призводить до негативного робочого середовища. Іноді потрібно перевести людей в інший відділ або повністю звільнити їх, залежно від характеру їх токсичної поведінки. Важливо розуміти, що конфлікти - це не результат невдачі менеджера. Натомість це природна частина роботи з людьми та досягнення найкращих результатів у своїй кар'єрі, і використовуючи правильні підходи, інструменти та методи можна не лише вдало керувати конфліктними ситуаціями, а й виносити з них користь та розвиток.

1.3 Застосування зарубіжного досвіду у вирішенні організаційних конфліктів

У сучасному глобалізованому світі організації зіштовхуються з різноманітними викликами, включаючи конфліктні ситуації. Конфлікти можуть виникати як внутрішньо в організації, так і зовні, залежно від багатьох факторів, включаючи культурні різниці, стиль управління, розбіжності в цінностях та інтересах стейкхолдерів. Для ефективного розв'язання організаційних конфліктів важливо вивчати та застосовувати досвід різних країн, що дозволяє впроваджувати передові практики та підходи до вирішення конфліктів [22].

Один із країн, що відзначається своїм досвідом у вирішенні організаційних конфліктів, є Німеччина. Німецький підхід до конфліктів характеризується високим рівнем дискусійності та спрямований на досягнення консенсусу. Концепція "колективного управління" в Німеччині сприяє залученню робітників до процесів прийняття рішень та вирішення конфліктів у підприємствах. Організаційні структури, такі як "робітничі ради"

та "представництва працівників", розроблені з метою покращення комунікації між управлінням та робітниками та допомагають уникати потенційних конфліктів [39].

З іншого боку, в Скандинавських країнах, таких як Швеція та Данія, практикується підхід, спрямований на створення сприятливого робочого середовища та підтримку робітників. Концепція "фолк-медіатора" в Швеції передбачає наявність спеціально навчених посередників, які допомагають розв'язувати конфлікти шляхом діалогу та мирного врегулювання суперечок. Данія акцентує увагу на принципі рівності та співпраці між усіма сторонами, включаючи робітників, управління та профспілки, з метою забезпечення справедливого та збалансованого вирішення конфліктів [37].

У Сполучених Штатах Америки домінують практики, спрямовані на заохочення конструктивного протиріччя та інновацій. Американський підхід до управління конфліктами підтримує створення дослідницького середовища, де критичні думки та різні погляди вважаються цінними. Конфлікти в бізнес-організаціях сприймаються як можливості для створення нових ідей та змін. Крім наведених вище країн, досвід різних національних контекстів також відіграє важливу роль у вирішенні організаційних конфліктів. Давайте розглянемо деякі інші країни і їх підходи до управління конфліктами [38].

Японія є прикладом країни з унікальним культурним підґрунтям, що впливає на підходи до конфліктів у робочих колективах. В японській культурі поширені цінності, які сприяють збереженню гармонії та уникненню прямого конфлікту. Один зі способів управління конфліктами в Японії полягає використанні процесу, відомого як "немаваши", що означає не конфронтуючий підхід до вирішення конфліктів через обмін ідеями та працю над загальною метою. Велика увага приділяється комунікації на рівні невербальних сигналів та непрямих висловлювань, що сприяє збереженню групової гармонії.

У культурі Китаю також існує особливий підхід до управління конфліктами. Важливою складовою китайського підходу є акцент на

уникненні втрати обличчя та збереженні гідності всіх сторін. Конфлікти у китайському контексті часто розглядаються як можливості для встановлення гармонії і зміцнення взаємин. Традиційний підхід до вирішення конфліктів полягає у встановленні групової домінантності та ієрархії, де лідер виступає посередником.

Розглянемо досвід деяких інших країн у вирішенні організаційних конфліктів:

Велика Британія відома своїм емпіричним підходом до управління конфліктами в організаціях. У цій країні значна увага приділяється застосуванню наукових досліджень та методів аналізу для розуміння коренів конфлікту та розробки стратегій його врегулювання. Це може включати використання медіації, арбітражу та інших методів альтернативного врегулювання спорів [37].

Франція відома своїм підходом, що базується на правових рамках та соціальному партнерстві. У цій країні існує сильна система профспілок, які виконують роль посередників між роботодавцями та працівниками у вирішенні конфліктів. Держава також грає активну роль у встановленні норм та стандартів, що сприяють врегулюванню конфліктів.

У Індії, яка має багатоетнічну та багатокультурну природу, вирішення конфліктів базується на концепції "самосвідомості" та "праці у команді". Управління конфліктами в Індії зосереджене на створенні довіри, співробітництві та розвитку навичок комунікації. Традиційні методи вирішення конфліктів, такі як медіація та посередництво, сприяють пошуку взаємоприйнятних рішень.

У Канаді на вирішення конфліктів в організаціях впливає культурний розмаїття та принципи справедливості. Відповідно до мультикультурного підходу, організації в Канаді намагаються враховувати різноманітність у своїх практиках управління конфліктами та пропонують рішення, які враховують потреби та цінності різних груп, що є важливим для створення комфортного мікроклімату в колективі.

Таблиця 1.3 – Особливості зарубіжного досвіду в управлінні конфліктами

Країна	Особливості
Німеччина	Високий рівень дискусійності, колективне управління, залучення працівників до процесів прийняття рішень та вирішення конфліктів
Швеція	Роль фолк-медіаторів, сприяння діалогу та мирному врегулюванню конфліктів
Данія	Рівність та співпраця між усіма сторонами для забезпечення справедливого та збалансованого вирішення конфліктів
США	Сприяння конструктивному протиріччю та інноваціям
Велика Британія	Емпіричний підхід, використання наукових досліджень та аналізу для розуміння коренів конфлікту та розробки стратегій врегулювання
Франція	Правові рамки, соціальне партнерство та роль профспілок у врегулюванні конфліктів
Індія	Самосвідомість та праця у команді, розвиток навичок комунікації та використання традиційних методів вирішення конфліктів
Канада	Культурне розмаїття та принципи справедливості, урахування різноманітності та потреб різних груп

Джерело: складено автором на основі [37; 38; 39]

Ці приклади демонструють, що кожна країна має свої унікальні особливості та підходи до управління організаційними конфліктами.

Вивчення та застосування досвіду різних країн може надати цінні інструменти для вирішення конфліктів власної організації. Важливо адаптувати ці підходи до власного контексту та розглядати їх як додатковий ресурс для побудови конструктивних та ефективних відносин у колективі

Висновки за розділом 1

У першому розділі було визначено сутність та характерні ознаки моделей конфліктів на підприємстві, систематизовано зарубіжний досвід та сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації.

На основі порівняльного підходу обґрунтовані найбільш актуальні завдання системи управління конфліктами на підприємстві з точки зору їх класифікації. Визначено, що менеджер, який керується певними алгоритмами здатний може винести із конфліктів позитивний досвід, а деякі з конфліктів взагалі упередити завчасно. Основними заходами управління конфліктами визначені зміна мислення, активне слухання, полегшення розмови, емпатія, посередництво, прозорість, підзвітність, управління змінами, автентичність, звернення до слона в кімнаті, емоційний інтелект. Значено, що знання про різні типи конфліктів, їх відмінності та шляхи подолання цих конфліктів дають чітке розуміння, що при правильному підході конфлікт може завдати позитивні наслідки, сблизили членів команди та відкрити нові ідеї.

Проаналізований досвід інших країн в управлінні конфліктами. Це надало можливість провести порівняння та застосовувати світовий досвід при подальшій розробці заходів щодо удосконалення системи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНИМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика та оцінка ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» було засноване відповідно до законодавства України 19.01.2001 року (запис у Єдиному реєстрі юридичних та фізичних осіб – підприємців №1 588 120 0000 001718). Компанія має приватну форму власності.

Юридична адреса та місцезнаходження компанії: 03026, м. Київ, вул. Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, поверх 9.

Основні напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта» охоплюють експрес-доставку документів, посилок та великих вантажів; надання поштово-кур'єрських послуг підприємствам, організаціям та фізичним особам; пакувальні послуги; виконання вантажно-розвантажувальних робіт, складування та зберігання; інші допоміжні транспортні послуги.

Місія компанії полягає у спрощенні процесу доставки для потреб бізнесу та повсякденного життя. Команда «Нової Пошти» впроваджує інноваційні продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти та найкращі практики світового досвіду.

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, такі як «Нова Пошта», «NovaPay», «Нова пошта Глобал» «New Post Poland» та «New Post Moldova» [23].

Компанія «Нова Пошта» є лідером на українському логістичному ринку та забезпечує широкий спектр послуг з доставки вантажів, посилок і документів. Її організаційна структура побудована відповідно до основних

принципів логістичного бізнесу, а саме ефективності, швидкості обробки замовлень та клієнтоорієнтованості.

Організаційна структура компанії (Додаток А) складається з кількох рівнів управління. На найвищому рівні знаходяться Генеральний директор та регіональні директори, які відповідають за стратегічне управління та розвиток компанії. Нижчі рівні представлені керівниками різних департаментів та відділів, таких як фінансово-бухгалтерський, логістичний, служба доставки, IT-відділ, та інші, кожен з яких виконує специфічні функції для забезпечення безперервної діяльності компанії.

В організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта» найменшою складовою є відділ, який зазвичай виконує одну конкретну функцію. Згідно зі статутом компанії, декілька відділів можуть об'єднуватися у департаменти, які відповідають за виконання кількох функцій. У разі збільшення обсягів роботи та кількості персоналу можливе створення груп або окремих секцій для вирішення вузькоспеціалізованих завдань. Дирекцію можуть формувати як департаменти, так і окремі відділи, які не входять до складу жодного департаменту.

Компанія також має можливість створювати філії, розташовані поза межами основного офісу. Працівники цих філій підпорядковуються адміністративно керівникам філій та представництв, а функціонально – керівникам відповідних підрозділів головного офісу.

Основні принципи побудови організаційної структури включають мінімізацію кількості структурних одиниць та відповідність назв посад Національному класифікатору України «Класифікатор професій».

Логістичні підрозділи – основа операційної діяльності компанії, що відповідають за організацію перевезень, сортування, зберігання та доставку вантажів. Серед них виділяються відділи термінальної, міської та міжміської логістики, які займаються різними аспектами обробки та пересування вантажів в межах країни.

Відділи роботи з клієнтами забезпечують персоналізоване обслуговування для VIP-клієнтів, корпоративних клієнтів та інших важливих категорій споживачів, створюючи додаткову цінність для них.

Кожен департамент компанії зосереджується на виконанні вузькоспеціалізованих завдань, що підвищує ефективність роботи. Наприклад, служба підтримки клієнтів включає відділи call-центру, управління скаргами та запитами клієнтів, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми та потреби клієнтів.

Компанія також має підрозділи міжнародної доставки, які забезпечують транспортування вантажів за межі України. Зокрема, послуги «Нова Пошта Глобал» та NovaPay створені для розширення бізнесу на міжнародний рівень, пропонуючи клієнтам не тільки логістичні, але й фінансові послуги.

Інноваційні департаменти компанії включають IT-відділ та Nova Digital, що забезпечують автоматизацію процесів, розвиток цифрових платформ та інфраструктури. Ці підрозділи впроваджують сучасні технології для поліпшення якості обслуговування клієнтів і оптимізації внутрішніх процесів.

Компанія «Нова Пошта» орієнтується на дотримання норм національного трудового законодавства та міжнародних стандартів соціальної відповідальності, включаючи 10 принципів Глобального договору ООН, SA 8000 та ISO 26000.

Для реалізації цих принципів у компанії запроваджено Кодекс корпоративної етики та Колективний договір між працівниками та керівництвом. Ці документи регламентують питання внутрішніх відносин, прав людини, стандартів охорони праці, принципів екологічної відповідальності, використання ресурсів, запобігання конфліктам інтересів, обміну подарунками, організації корпоративних заходів, а також відносин з партнерами, клієнтами та ЗМІ.

Фінансовий потенціал ТОВ «Нова Пошта» є основою її стабільної діяльності, адаптації до змін ринкових умов та реалізації нових проектів. У табл. 2.2 представлено аналіз основних фінансових показників компанії.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки

Показник	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Зміна, тис. грн	Зміна у % (2023/2021)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20843502	23687034	36468879	15625377	74,97
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16441004	19276532	28625037	12184033	74,11
Валовий прибуток	4402498	4410502	7843842	3441344	78,17
Інші операційні доходи	0	826 191	581 274	581274	0,00
Адміністративні витрати	202 834	1 673 172	2985829	2782995	1372,06
Витрати на збут	1923703	439 130	856 282	-1067421	-55,49
Інші операційні витрати	561844	593 974	774 662	212 818	37,88
Фінансовий результат від операційної діяльності	508590	2530417	3808343	3299753	648,80
Інші фінансові доходи	1611195	1138 698	2706514	1095319	67,98
Інші доходи	1814806	0	29 003	-1785803	-98,40
Фінансові витрати	630 813	887 690	1248217	617 404	97,87
Інші витрати	255	391 073	857 468	857 213	x
Фінансовий результат до оподаткування	2794933	2390352	4438175	1643242	58,79
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-194 613	-254392	-471019	-276 406	142,03
Чистий фінансовий результат	2600320	2135960	3967156	1366836	52,56

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Аналіз фінансових показників компанії за 2021-2023 роки (див. табл. 2.2) свідчить про тенденцію зростання чистого доходу, що свідчить про конкурентоспроможність та попит на послуги. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 20 843 502 тис. грн у 2021 році до 36 468 879 тис. грн у 2023 році, демонструючи стабільний розвиток у складних економічних умовах.

Водночас собівартість реалізованої продукції зросла з 16 441 004 тис. грн у 2021 році до 28 625 037 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання

витрат, пов'язаних з наданням послуг та операційною діяльністю. Валовий прибуток, однак, продовжував зростати, досягнувши 7 843 842 тис. грн у 2023 році, що демонструє ефективність управління витратами компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності також зріс з 1 611 195 тис. грн у 2021 році до 3 808 343 тис. грн у 2023 році, що вказує на покращення рентабельності основної діяльності. Зазначені результати є свідченням високого рівня управління фінансовими ресурсами, що дозволяє компанії інвестувати в розвиток інфраструктури, модернізацію обладнання та підтримку інноваційних проектів.

Для забезпечення стабільності фінансових потоків компанія активно використовує фінансові інструменти, такі як довгострокові та короткострокові кредити, що дозволяє забезпечувати оперативні потреби у капіталі та підтримувати довгострокові стратегії розвитку. Власний капітал компанії зріс з 6 516 072 тис. грн у 2022 році до 9 508 308 тис. грн у 2023 році, що вказує на позитивні тенденції накопичення власних ресурсів та зростання фінансової стійкості компанії.

Таким чином, фінансовий потенціал ТОВ «Нова Пошта» забезпечує можливість стабільної діяльності та розвитку у довгостроковій перспективі, дозволяючи компанії ефективно впроваджувати інновації та адаптуватися до змін ринкових умов.

Активи підприємства є основою його фінансової стійкості та потенціалу для подальшого розвитку. У структурі активів ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.3) виділяються ті елементи, які впливають на загальний стан фінансової діяльності компанії, включаючи нематеріальні активи, незавершені капітальні інвестиції, основні засоби, фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість та інші.

Аналіз змін у складі та структурі активів за 2021-2023 роки дає змогу оцінити напрямки розвитку, динаміку основних показників і ступінь впливу окремих активів на загальну діяльність компанії.

Таблиця 2.3 – Аналіз активів ТОВ «Нова Пошта» та їхньої структури за 2021-2023 роки

Вид активу	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	% у активах 2021	% у активах 2022	% у активах 2023	Зміна 2023- 2021	Зміна % активу
Нематеріальні активи	104 440	76 808	63 849	0,77	0,49	0,28	-40 591	-0,50
Незавершені капітальні інвестиції	1 544 921	1 660 949	2 765 733	11,45	10,54	11,97	1 220 812	0,53
Основні засоби	6 171 683	6 840 742	9 327 238	45,72	43,42	40,37	3 155 555	-5,35
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Інші фінансові інвестиції	314 176	3 564 861	6 297 444	2,33	22,63	27,26	5 983 268	24,93
Відстрочені податкові активи	142 680	128 083	157 041	1,06	0,81	0,68	14 361	-0,38
Інші необоротні активи	27 591	47 748	157 949	0,20	0,30	0,68	130 358	0,48
Запаси, у т. ч.	236988	422156	413811	1,76	2,68	1,79	176 823	0,04
Виробничі запаси	224395	417390	391015	1,66	2,65	1,69	166 620	0,03
Товари	12593	4766	22796	0,09	0,03	0,10	10 203	0,01
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	704235	968844	1138305	5,22	6,15	4,93	434 070	-0,29
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	100979	146 103	160436	0,75	0,93	0,69	59 457	-0,05
з бюджетом	24360	48 136	53902	0,18	0,31	0,23	29 542	0,05
з нарахованих доходів	809390	588 549	1302772	6,00	3,74	5,64	493 382	-0,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	2473319	502 922	155631	18,32	3,19	0,67	-2 317688	-17,65
Поточні фінансові інвестиції	0	73 263	3784	0,00	0,47	0,02	3 784	0,02
Гроші та їх еквіваленти, у т. ч.	827839	673 522	1079267	6,13	4,27	4,67	251 428	-1,46
Готівка	72	34	0	0,00	0,00	0,00	-72	0,00
Рахунки в банках	666911	461 620	714068	4,94	2,93	3,09	47 157	-1,85
Витрати майбутніх періодів	15526	11 952	24544	0,12	0,08	0,11	9 018	-0,01
Інші оборотні активи	0	282	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
всього активів	13498127	15754920	23101706	100,00	100,00	100,00	9 603 579	0,00

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства[31]

Аналіз активів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки показує динамічні зміни у структурі активів підприємства. Загальна сума активів компанії зросла на 9 603 579 тис. грн за досліджуваний період, що свідчить про зростання фінансової потужності підприємства.

Основні засоби залишаються найбільш значущою складовою активів, хоча їхня частка у структурі активів дещо зменшилася з 45,72% у 2021 році до 40,37% у 2023 році. Це свідчить про диверсифікацію структури активів, спрямовану на зростання капітальних інвестицій та розвиток фінансових інструментів.

Водночас спостерігається суттєве збільшення незавершених капітальних інвестицій, що свідчить про активний розвиток інфраструктурних проектів та розширення бізнесу. Значний ріст фінансових інвестицій відображає прагнення компанії до ефективного використання ресурсів і посилення свого інвестиційного потенціалу.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари та послуги демонструє зростання, що вказує на збільшення обсягу реалізації. Проте зменшення іншої поточної дебіторської заборгованості (-17,65%) може свідчити про покращення умов розрахунків та збільшення платоспроможності контрагентів.

Зміни у структурі активів, зокрема зростання частки фінансових інструментів та капітальних інвестицій, підкреслюють стратегічний підхід компанії до довгострокового розвитку та інноваційної діяльності. Така структура забезпечує можливість гнучкого реагування на зміни ринку, впровадження нових технологій та підвищення ефективності діяльності.

Аналіз пасивів компанії є важливим для розуміння структури джерел фінансування діяльності, ефективності управління зобов'язаннями та фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта».

Дослідження змін у складі пасивів за 2021-2023 роки (див. табл. 2.4) дозволяє виявити напрями змін у структурі фінансування, динаміку збільшення або зменшення зобов'язань і відображає адаптацію компанії до змін ринкового середовища та її фінансових можливостей.

Таблиця 2.4 – Аналіз пасивів ТОВ «Нова Пошта» та їхньої структури за 2021-2023 роки

Пасив	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	% в пасивах 2021	% в пасивах 2022	% в пасивах 2023	Зміна 2023- 2021	Зміна % пасив
Зареєстрований (пайовий) капітал	4 654	4 654	4 654	0,03	0,03	0,02	0	0,00
Додатковий капітал	27 301	27 301	27 301	0,20	0,17	0,12	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4 459 269	6 484 117	9 476 353	33,04	41,16	41,02	5017084	112,51
Довгострокові кредити банків	1 456 288	1 454 745	1 912 643	10,79	9,23	8,28	456 355	31,34
Інші довгострокові зобов'язання	2 441 012	2 332 885	3 424 357	18,08	14,81	14,82	983 345	40,28
Інвестиційні контракти	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Короткострокові кредити банків	0	76 000	0	0,00	0,48	0,00	0	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2 554 797	2 368 731	3 393 971	18,93	15,03	14,69	839 174	32,85
товари, роботи, послуги	1 037 757	1 259 484	1 857 488	7,69	7,99	8,04	819 731	78,99
розрахунками з бюджетом	484 647	570 842	655 332	3,59	3,62	2,84	170 685	35,22
у тому числі з податку на прибуток	61 519	92 053	113 522	0,46	0,58	0,49	52 003	84,53
розрахунками зі страхування	77 886	77 644	85 122	0,58	0,49	0,37	7 236	9,29
розрахунками з оплати праці	380 300	419 219	595 758	2,82	2,66	2,58	215 458	56,65
за одержаними авансами	46 774	49 736	64 885	0,35	0,32	0,28	18 111	38,72
за розрахунками з учасниками	10 000	6 500	883 928	0,07	0,04	3,83	873 928	8739,28
Поточні забезпечення	390 237	435 264	695 705	2,89	2,76	3,01	305 468	78,28
Інші поточні зобов'язання	127 205	187 798	24 209	0,94	1,19	0,10	-102996	-80,97
Баланс	13498127	15754920	23101706	100,00	100,00	100,00	9603579	71,15

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства[31]

Аналіз пасивів ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 років демонструє суттєве зростання нерозподіленого прибутку (+112,51%), що є свідченням підвищення ефективності операційної діяльності компанії. Власний капітал, зокрема зареєстрований (пайовий) та додатковий капітал, залишаються незмінними у грошовому вираженні, проте їхня частка у структурі пасивів знижується через загальне зростання інших елементів.

Збільшення довгострокових зобов'язань, зокрема банківських кредитів (+31,34%) та інших довгострокових зобов'язань (+40,28%), свідчить про необхідність залучення додаткових коштів для фінансування довгострокових проектів, таких як капітальні інвестиції. Водночас, частка цих зобов'язань у структурі пасивів знизилася, що вказує на зменшення їх відносного значення порівняно з іншими джерелами фінансування.

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (+32,85%) та зобов'язання за товари, роботи та послуги (+78,99%) залишаються вагомою частиною пасивів. Зростання поточних забезпечень (+78,28%) відображає потребу в покритті операційних ризиків та зобов'язань перед клієнтами.

Значний ріст розрахунків з учасниками у 2023 році (+8739,28%) порівняно з попередніми роками свідчить про збільшення капіталовкладень з боку власників або ж зобов'язань перед ними. Це може бути пов'язано з масштабними проектами або залученням додаткових ресурсів для розширення діяльності компанії.

У структурі пасивів спостерігається також зниження частки інших поточних зобов'язань (-80,97%), що може свідчити про більш ефективне управління зобов'язаннями та оптимізацію внутрішніх процесів.

Загалом динаміка змін у пасивах відображає адаптивність компанії до змін економічної ситуації, активне використання як власних, так і позикових коштів для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного розвитку.

У табл. 2.5 відображено основні показники інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5 – Показники інноваційного розвитку ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки

Показник	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Зміна 2023/2021 (тис. грн)	Зміна 2023/ 2021 у %
Витрати на ІТ-розробки	1 540 100	1 725 300	2 380 600	840 500	54,57
Амортизація основних засобів	1 406 127	1 769 538	2 317 382	911 255	64,81
Зарплата ІТ-персоналу	267 911	505 968	348 336	80 425	30,02
Витрати на навчання персоналу	124 500	136 800	180 900	56 400	45,31
Інвестиції в автоматизацію процесів	650 000	732 100	1 050 000	400 000	61,54

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» систематично збільшує інвестиції у свій інноваційний розвиток. Витрати на ІТ-розробки зросли на 54,57%, що свідчить про активне впровадження нових технологій у діяльність компанії, покращення логістичних процесів та автоматизацію операцій.

Амортизація основних засобів зросла на 64,81%, що відображає значне оновлення інфраструктури та використання сучасного обладнання. Витрати на зарплату ІТ-персоналу зросли на 30,02%, що демонструє зростаючу увагу до висококваліфікованих кадрів у сфері інформаційних технологій. Додатково відзначимо підвищення витрат на навчання персоналу та інвестиції в автоматизацію процесів, що дозволяє ТОВ «Нова Пошта» залишатися конкурентоспроможною та ефективною у швидкозмінних ринкових умовах.

ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором експрес-доставки в Україні, що демонструє стійке зростання та інноваційний розвиток. Аналіз загального фінансового потенціалу компанії дозволив виявити кілька ключових аспектів, а саме:

1. Фінансові показники. Компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників.

Чистий дохід від реалізації послуг та товарів у 2023 році становив 36 468 879 тис. грн, що на 74,9% більше порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток за цей період зріс на 52,6%, досягнувши 3 967 156 тис. грн.

Рентабельність активів у 2023 році склала 17,17%, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

2. Структура активів та пасивів. Аналіз активів показує зростання необоротних активів на 126,3% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що свідчить про значні інвестиції в основні засоби та інші довгострокові активи.

Водночас оборотні активи зросли на 16,5%, що забезпечує необхідну ліквідність для операційної діяльності.

У структурі пасивів спостерігається зростання власного капіталу на 111,7% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що підкреслює фінансову стійкість компанії. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 36,9%, а поточні зобов'язання – на 61,5%, що може свідчити про залучення додаткових ресурсів для фінансування розвитку.

3. Інноваційний потенціал. Компанія активно інвестує в інновації та технологічний розвиток. Витрати на ІТ-розробки зросли на 54,6% у 2023 році порівняно з 2021 роком, досягнувши 2 380 600 тис. грн.

Амортизація основних засобів збільшилася на 64,8%, що свідчить про оновлення та модернізацію матеріально-технічної бази.

Зарплата ІТ-персоналу зросла на 30%, досягнувши 348 336 тис. грн у 2023 році, що підкреслює увагу компанії до розвитку людського капіталу в сфері технологій.

2.2 Аналіз структури управління ТОВ «Нова пошта»

Структура управління ТОВ «Нова Пошта» є багаторівневою і включає численні департаменти та підрозділи, кожен з яких орієнтований на виконання специфічних функцій. Така структура дозволяє компанії ефективно організовувати свою діяльність і забезпечувати високу якість послуг на всіх етапах логістичного ланцюга, що є одним із ключових факторів її успіху на українському ринку.

Система управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» виконує важливу функцію підтримки високого рівня обслуговування клієнтів, забезпечуючи професійний розвиток і мотивацію працівників.

Компанія активно інвестує у розвиток своїх співробітників, пропонуючи програми кар'єрного росту, професійні тренінги, а також різноманітні мотиваційні програми. Це сприяє не тільки підвищенню ефективності персоналу, але й його зацікавленості в досягненні корпоративних цілей.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною (Додаток А), що дозволяє ефективно розподіляти повноваження та відповідальність у вертикальному напрямку. Така структура поєднує лінійний підхід, який сприяє оперативному ухваленню рішень, із функціональним підходом, що забезпечує спеціалізацію на рівні підрозділів.

Управління здійснюється через Збори Учасників, які обирають Директора. Директор відповідає за поточну діяльність і представляє компанію у взаємодії з іншими сторонами. Наглядова рада, Аудиторський комітет і Фінансовий відділ працюють спільно для забезпечення відповідності фінансових операцій стандартам компанії.

На рисунку 2.1 представлено структуру управління в ТОВ «Нова пошта», що є типовим для всі структурних підрозділів (відділень) компанії.

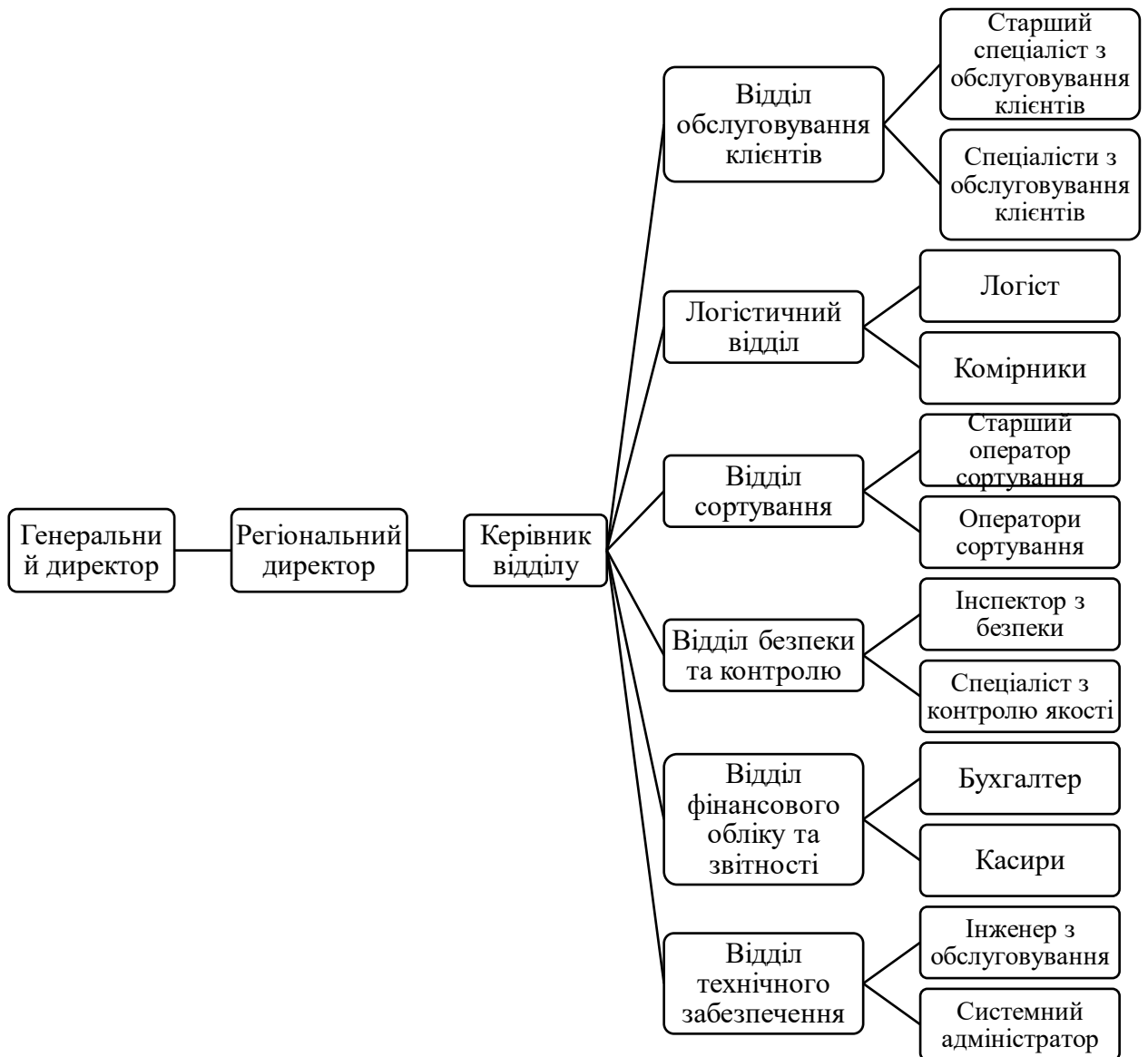


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [15]

Наведемо нижче опис основних підрозділів компанії «Нова Пошта» та їх функцій.

Відділ обслуговування клієнтів відіграє ключову роль у взаємодії з клієнтами компанії, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення потреб споживачів.

Основні функції виконує команда спеціалістів з обслуговування клієнтів, які займаються прийомом, обробкою та виконанням запитів від клієнтів. Вони консультують з питань тарифів, умов доставки та інших сервісів компанії.

Старші спеціалісти з обслуговування клієнтів координують роботу команди, займаються вирішенням конфліктних ситуацій та обробкою складних запитів, що вимагають особливої уваги. Завдяки цьому підходу відділ сприяє зміцненню репутації компанії та підвищенню рівня довіри клієнтів.

Логістичний відділ відповідає за організацію та оптимізацію транспортних процесів, що є основою для оперативного та надійного обслуговування. Співробітники цього відділу, зокрема логісти, займаються розробкою маршрутів для доставки вантажів, що дозволяє мінімізувати витрати на транспорт і забезпечити швидкість доставки.

Складські працівники, або комірники, відповідають за правильне зберігання, сортування і пакування вантажів. Вони контролюють правильність обробки товарів на складах, а також забезпечують своєчасне та безпечне переміщення вантажів для подальшої доставки клієнтам.

Відділ сортування займається первинною обробкою вантажів, забезпечуючи їх сортування за напрямками доставки. Основними працівниками є оператори сортування, які займаються сортуванням посилок відповідно до пунктів призначення, забезпечуючи точність та швидкість виконання операцій.

Старші оператори сортування координують діяльність операторів, контролюють дотримання встановлених стандартів і відповідають за ефективність роботи команди.

Відділ сортування є одним з основних у ланцюгу логістичних процесів, адже саме він забезпечує оперативну обробку відправлень для подальшої передачі до клієнтів.

Відділ безпеки та контролю займається забезпеченням безпеки та дотриманням стандартів якості на всіх етапах роботи. Інспектори з безпеки

відповідають за організацію та проведення інструктажів для співробітників щодо правил безпеки, а також за запобігання крадіжкам і порушенням.

Спеціалісти з контролю якості контролюють відповідність послуг компанії встановленим стандартам, перевіряючи якість обробки вантажів і обслуговування клієнтів. Цей відділ відіграє важливу роль у збереженні репутації компанії та підтримці високих стандартів обслуговування.

Відділ фінансового обліку та звітності відповідає за коректне ведення фінансової документації, облік операцій та складання звітності. Основні працівники – це бухгалтери, які забезпечують точність обліку, контролюють розрахунки з клієнтами та ведуть звіти про фінансові показники компанії.

Касири займаються прийомом та обробкою готівкових і безготівкових платежів, здійснюють касові операції, забезпечуючи правильність та своєчасність виконання фінансових розрахунків.

Відділ технічного забезпечення – забезпечує технічну підтримку роботи компанії, обслуговування та ремонт обладнання. Інженери з обслуговування відповідають за підтримку робочого стану техніки, проводять діагностику і ремонт обладнання для запобігання збоїв у роботі.

Системні адміністратори забезпечують стабільну роботу ІТ-систем, слідкують за мережевою інфраструктурою, забезпечують захист даних та швидке вирішення технічних проблем. Завдяки цьому відділу компанія підтримує високий рівень технологічної оснащеності та стабільність операцій.

Крім того в компанії «Нова пошта» функціонує спеціалізований департамент інновацій – R&D, який займається розробкою нових рішень для оптимізації операційних процесів та зниження витрат. Щорічно цей департамент організовує DemoDay, де презентує вищому керівництву пілотні проєкти. Основна увага приділяється інноваціям у сферах маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, митно-брокерських послуг, а також сортувальної та транспортної логістики.

Описаний поділ функцій між підрозділами дозволяє «Новій Пошті» ефективно функціонувати, забезпечуючи чітку координацію між відділами, що оптимізує логістичні процеси та підвищує рівень обслуговування клієнтів.

У ТОВ «Нова Пошта» спостерігається стабільна гендерна структура персоналу, що відображено на рис. 2.2.

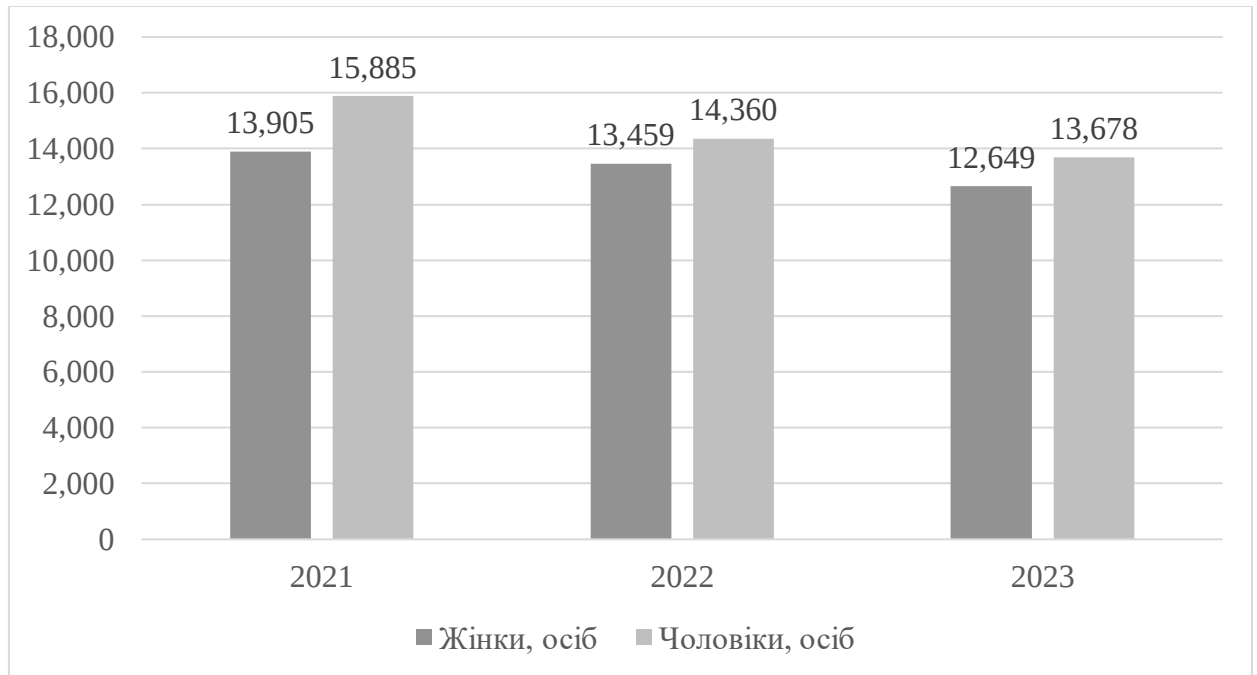


Рисунок 2.2 – Гендерна структура працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [15]

Протягом 2021-2023 років кількість чоловіків незначно перевищує кількість жінок, проте відмінність залишається незначною і підтримується на рівні близько 2-3%.

Загальна кількість працівників скорочувалася упродовж зазначених років, що можна пояснити адаптацією компанії до змін у зовнішньому середовищі та оптимізацією внутрішніх процесів. У 2021 році частка чоловіків становила 53,32%, у 2022 році – 51,63%, а у 2023 році – 51,96%, тоді як частка жінок відповідно зростала, хоча і незначно.

Така стабільність гендерного балансу вказує на політику компанії, орієнтовану на рівні можливості для обох статей. Протягом останніх трьох років компанія підтримує близький до рівного розподіл гендерної структури, що сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, де чоловіки та жінки мають рівні можливості для професійного розвитку.

Структура персоналу компанії за рівнем освіти протягом останніх трьох років також зазнала деяких змін, що представлені на рис. 2.3.

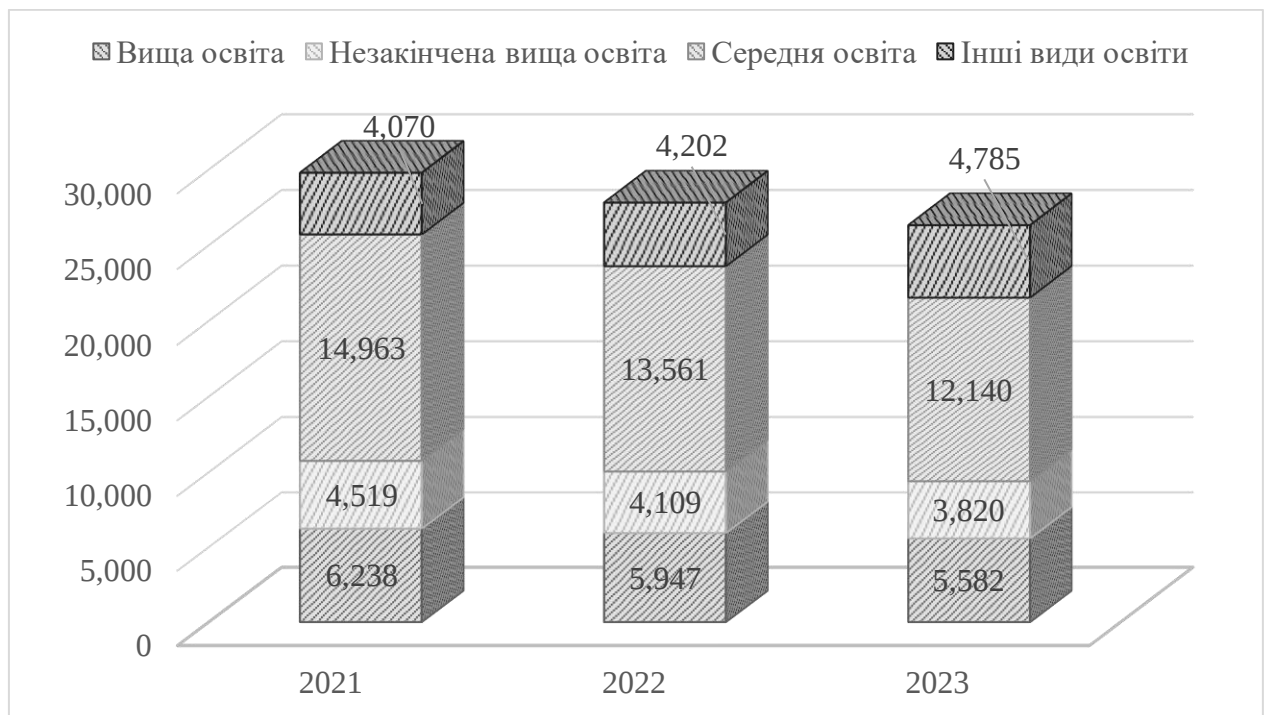


Рисунок 2.3 – Освітній рівень працівників ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [15]

У 2021 році компанія налічувала 6 238 працівників з вищою освітою, 4 519 працівників з незакінченою вищою освітою, 14 963 працівників із середньою освітою та 4070 працівників з іншими видами освіти.

У 2023 році кількість співробітників з вищою освітою скоротилася до 5 582 осіб, тоді як кількість працівників з іншими видами освіти зросла до 4 785 осіб.

Такі зміни можуть бути пов'язані з оптимізацією кадрової політики компанії, спрямованої на адаптацію до сучасних вимог ринку. Спостерігається зменшення кількості працівників з вищою освітою та зростання частки працівників із середньою або іншими видами освіти. Це може вказувати на зростання попиту на працівників, які виконують завдання, що не потребують вищої освіти, але вимагають спеціалізованих знань або навичок.

Згідно з проведеним аналізом, ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільну гендерну структуру, де жінки та чоловіки мають практично рівне представництво. Такий баланс сприяє створенню комфортного та продуктивного робочого середовища, яке відповідає сучасним вимогам щодо інклюзивності та гендерної рівності.

Аналіз структури працівників за рівнем освіти свідчить про зміни, пов'язані з адаптацією до поточних потреб компанії. Незначне зниження частки працівників з вищою освітою та зростання кількості працівників із середньою освітою чи іншими видами освіти свідчить про оптимізацію кадрових ресурсів у відповідності до специфіки роботи компанії.

Загалом, такі зміни вказують на гнучкість кадрової політики компанії, яка прагне підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів, водночас адаптуючись до змін на ринку праці та нових викликів у галузі логістики.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити динаміку змін у кількості працівників на основних посадах. Зміни в чисельності персоналу можуть бути викликані різними факторами, такими як автоматизація процесів, оптимізація робочих місць, адаптація до змін ринку та економічні виклики.

Розглянемо структуру персоналу підприємства за основними посадами працівників ТОВ «Нова Пошта» у таблиці 2.5.

За результатами аналізу структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 років можна відзначити зменшення чисельності працівників в усіх основних посадових категоріях.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» відповідно до займаних посад

Посади	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, тис. осіб	Зміна 2023/2021, %
Керівники і заступники	2 321	2 214	2 103	-218	-9,4
Менеджери відділень	1 813	1 754	1 702	-111	-6,1
Оператори відділення	9 627	8 932	8 654	-973	-10,1
Кур'єри	8 119	7 518	7 082	-1 037	-12,8
Робітники складу	4 102	3 801	3 479	-623	-15,2
Інші посади	3 808	3 600	3 307	-501	-13,2
Всього	29 790	27 819	26 327	-3 463	-11,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [15]

Чисельність керівників та їхніх заступників знизилася на 218 осіб (-9,4%), що може свідчити про оптимізацію управлінської структури з метою зменшення витрат та підвищення ефективності прийняття рішень.

Менеджери відділень зазнали зниження кількості на 111 осіб (-6,1%), що ймовірно пов'язано з впровадженням сучасних автоматизованих систем управління та координації роботи у відділеннях. Зменшення кількості операторів на 973 особи (-10,1%) свідчить про можливу автоматизацію операційних процесів, спрямовану на скорочення часу обробки відправлень.

Кількість кур'єрів зменшилася на 1 037 осіб (-12,8%), що може бути пов'язано зі зміною потреб клієнтів, збільшенням використання поштоматів або оптимізацією маршрутів доставки. Вантажники зазнали значного скорочення на 623 особи (-15,2%), що вказує на модернізацію логістичних процесів та впровадження нових технологій у сортувальних центрах.

Кількість інших співробітників скоротилася на 501 особу (-13,2%). Це може свідчити про перерозподіл обов'язків між наявними працівниками та можливу автоматизацію допоміжних процесів.

Загалом чисельність персоналу знизилася на 3 463 особи (-11,6%) за аналізований період. Така динаміка свідчить про стратегічні кроки компанії у напрямку підвищення ефективності та впровадження інноваційних рішень. Зменшення чисельності працівників може бути зумовлене автоматизацією операцій, розвитком нових технологій та оптимізацією бізнес-процесів.

Аналіз плинності кадрів є важливим аспектом вивчення ефективності управління персоналом підприємства. Він дозволяє визначити динаміку змін чисельності працівників, причини звільнень та потреби у новому наборі. Плинність кадрів безпосередньо впливає на стабільність робочих процесів, якість обслуговування клієнтів, а також на витрати компанії, пов'язані з адаптацією та навчанням нових співробітників.

В таблиці 2.7 нижче наведено зміни у структурі кадрів ТОВ «Нова пошта» за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.7 – Аналіз плинності кадрів у ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Рік	Загальна кількість працівників на початок року, осіб	Прийнято протягом року, осіб	Звільнено протягом року, осіб	Кількість працівників на кінець року, осіб	Рівень плинності (%)
2021	29 790	1 450	2 021	27 819	6,78
2022	27 819	1 735	3 227	26 327	11,60
2023	26 327	2 042	2 768	25 601	10,51

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [15]

Аналіз плинності кадрів у ТОВ «Нова пошта» за період 2021-2023 років свідчить про наявність значних змін у чисельності працівників. У 2021 році було прийнято 1 450 осіб, тоді як 2 021 працівник залишив компанію, що призвело до зменшення загальної кількості працівників.

У 2022 році спостерігається збільшення прийому до 1 735 осіб, але й значне зростання звільнень (3 227 осіб), що вказує на труднощі в утриманні персоналу. У 2023 році прийом працівників зріс до 2 042 осіб, а кількість звільнень знизилася до 2 768 осіб, що свідчить про певну стабілізацію, однак рівень плинності залишається високим.

Основними причинами змін у плинності можуть бути конкуренція на ринку праці, рівень задоволеності працівників умовами роботи, впровадження нових технологій, які вимагають адаптації та навчання, а також зовнішні економічні та соціальні фактори. Для підвищення стабільності робочої сили компанії слід приділяти більше уваги мотиваційним програмам, удосконаленню умов праці та професійному розвитку персоналу.

Для детальнішого аналізу продуктивності працівників ТОВ «Нова пошта» слід оцінити ключові показники, які відображають ефективність роботи персоналу, включаючи обсяги виконаної роботи, рівень доходів компанії на одного працівника, а також динаміку змін у продуктивності за кілька років.

Аналіз продуктивності працівників ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки показує значне зростання доходу на одного працівника, що свідчить про підвищення ефективності праці та покращення виробничих процесів. Це може бути результатом впровадження інновацій, автоматизації процесів та оптимізації структури компанії. Разом з тим, значне збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи свідчить про зростання витрат на підтримку високого рівня кваліфікації персоналу, що, з одного боку, позитивно впливає на продуктивність, а з іншого – потребує оптимізації витрат. Загалом, аналіз (див. табл. 2.8) свідчить про ефективне використання інновацій для зростання

продуктивності, але також вказує на необхідність подальшого вдосконалення витрат на персонал.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності працівників ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Зміна (абс) 2023/2021	Зміна (у %) 2023/ 2021
Чистий дохід, тис. грн	20 843 502	23 687 034	36468879	15625377	75,0
Загальна кількість працівників	29 790	27 819	26327	-3 463	-11,6
Витрати на оплату праці, тис. грн	5 742 731	5 345 909	8491614	2 748 883	47,9
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	700	851	1 384	684	97,7
Витрати на одного працівника, тис. грн	235	234	386	151	64,26

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Розглядаючи продуктивність працівників ТОВ «Нова пошта» у 2021-2023 роках, слід зазначити суттєве збільшення чистого доходу на одного працівника, який зростає з 700 тис. грн у 2021 році до 1 384 тис. грн у 2023 році (+97,7%). Це свідчить про підвищення ефективності роботи та впровадження інноваційних заходів, які дозволили компанії значно покращити продуктивність. Серед таких заходів можна відзначити оптимізацію логістичних процесів, автоматизацію, а також інновації у сфері управління кадрами.

Щодо витрат на оплату праці, за період 2021-2023 років відбулося зростання на 47,9%, що вказує на зростання витрат на залучення та утримання працівників. Середня витрата на одного працівника зросла до 386 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значну увагу компанії до збереження кваліфікованого персоналу та покращення умов праці. Це є важливим для

збереження задоволеності працівників та стабільного розвитку компанії. Проте, це також вимагає подальшого аналізу для збалансування витрат із досягнутою продуктивністю та ефективністю.

Керівні принципи та корпоративна культура ТОВ «Нова пошта» є ключовими складовими ефективної роботи підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Основні політики компанії спрямовані на підтримку інновацій, відкритість до змін та залучення персоналу до реалізації корпоративних завдань. Керівництво активно впроваджує принципи соціальної відповідальності, взаємоповаги, командної роботи та рівних можливостей для всіх працівників. Це підкріплено наявністю розроблених і затверджених корпоративних кодексів, політик щодо захисту прав людини, а також нормативних документів, що регулюють питання етики в стосунках з партнерами, клієнтами та колегами.

Стиль керівництва в компанії є комбінованим: він поєднує елементи авторитарного управління з демократичними підходами в залежності від специфіки завдань та функцій кожного департаменту. Водночас значна увага приділяється зворотному зв'язку від працівників, що дозволяє покращувати внутрішні процеси та підвищувати загальний рівень задоволеності.

Корпоративна культура «Нової пошти» створює позитивний вплив на продуктивність працівників. Високий рівень мотивації досягається через розвинуту систему заохочень, навчальні програми, можливості для кар'єрного зростання та реалізацію ініціатив. Ставлення до співробітників як до цінного активу дозволяє знизити плинність кадрів та забезпечити їхню залученість до роботи. Працівники компанії мають змогу брати участь у внутрішніх і зовнішніх тренінгах, отримувати досвід за кордоном, що підвищує їхню кваліфікацію.

Інший важливий аспект корпоративної культури – це соціальна відповідальність. «Нова пошта» активно підтримує соціальні ініціативи, займається благодійністю та організовує волонтерські заходи. Це сприяє

формуванню у працівників відчуття гордості за свою компанію та зміцнює їхню прихильність до її цінностей.

Таким чином, керівні принципи та корпоративна культура «Нової пошти» виступають потужним стимулом для розвитку продуктивності персоналу та формування лояльності працівників до підприємства. Завдяки комплексному підходу до управління компанія зберігає лідерські позиції на ринку та залишається привабливим місцем роботи для фахівців з різних сфер.

2.3 Оцінка конфліктних ситуацій в ТОВ «Нова пошта»

Успішне функціонування будь-якої компанії значною мірою залежить від ефективного управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі. ТОВ «Нова пошта» приділяє особливу увагу цьому аспекту, впроваджуючи різноманітні заходи для підтримання здорового психологічного клімату та ефективного вирішення конфліктів, зокрема:

1) Кодекс корпоративної етики.

Компанія розробила та впровадила Кодекс корпоративної етики, який базується на загальнолюдських цінностях: гуманізмі, милосерді, співчутті, чесності та взаємоповазі. Цей документ визначає стандарти діяльності та правила поведінки працівників як всередині компанії, так і зовні. Дотримання цих принципів сприяє запобіганню конфліктних ситуацій та забезпечує прозорість у взаємовідносинах між співробітниками.

2) Профспілкова діяльність.

У компанії діє Всеукраїнська професійна спілка працівників ТОВ «Нова Пошта», яка активно займається захистом трудових прав співробітників та покращенням умов праці. Профспілка проводить анонімні опитування для оцінки умов на робочих місцях, зокрема щодо забезпечення питною водою, опалення, кондиціонування, санітарних умов та місць для відпочинку.

Результати цих опитувань використовуються для розробки заходів, спрямованих на покращення умов праці та запобігання конфліктам.

3) Оцінка психологічного клімату.

Компанія регулярно проводить анонімні опитування для оцінки психологічного клімату в колективі. Співробітники мають можливість відверто висловлювати свою думку щодо рівня довіри до керівництва, наявності підтримки серед колег, задоволеності умовами праці та ступеня стресу. Аналіз результатів дозволяє виявити потенційні проблеми та вчасно вжити заходів для їх вирішення, що сприяє зниженню рівня конфліктності.

4) Навчання та розвиток персоналу.

«Нова пошта» інвестує в навчання та розвиток своїх працівників, що включає тренінги з управління конфліктами, розвитку комунікативних навичок та командної роботи. Це сприяє підвищенню компетентності співробітників у вирішенні конфліктних ситуацій та покращує загальний психологічний клімат у колективі.

Розглянемо наведені заходи більш детально.

Компанія «Нова пошта» створила та впровадила Кодекс корпоративної етики [], який є фундаментом для формування відповідної корпоративної культури та стосунків у колективі. Основою цього документа є загальнолюдські цінності, такі як гуманізм, чесність, взаємоповага, відповідальність, милосердя та співчуття. Дотримання цих принципів сприяє формуванню сприятливого середовища для працівників, підвищує довіру та взаєморозуміння між співробітниками і керівництвом компанії.

Кодекс визначає основні норми поведінки та правила взаємодії між працівниками та керівниками, а також у стосунках із зовнішніми партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Зокрема, він регламентує такі аспекти:

- етичну поведінку у внутрішніх і зовнішніх взаємодіях;
- дотримання прав людини та недопущення будь-яких форм дискримінації;

- підтримку рівних можливостей для всіх працівників;
- забезпечення безпеки та здорових умов праці;
- відповідальне використання ресурсів компанії;
- запобігання конфліктам інтересів;
- урегулювання ситуацій, пов'язаних із дарунками, організацією заходів тощо.

Особливу увагу компанія приділяє впровадженню механізмів моніторингу та контролю за дотриманням Кодексу, а також вирішенню конфліктних ситуацій. Співробітники можуть повідомляти про можливі порушення через спеціальні канали зворотного зв'язку, зокрема анонімно, що сприяє створенню безпечної атмосфери для висловлення думок і повідомлення про проблеми.

Ефективне впровадження Кодексу корпоративної етики дозволяє компанії формувати прозорі, відкриті та етичні стосунки на всіх рівнях організаційної структури. Це сприяє не лише запобіганню конфліктним ситуаціям, а й підвищенню продуктивності та загальної задоволеності працівників.

У ТОВ «Нова пошта» також діє профспілка, яка займається захистом прав та інтересів працівників, сприяє вирішенню трудових конфліктів, поліпшенню умов праці, підвищенню соціального захисту та забезпеченню стабільної взаємодії між керівництвом і співробітниками. Профспілкова діяльність відіграє ключову роль у зниженні конфліктів у трудовому колективі та формуванні сприятливого робочого клімату. У табл. 2.9 наведена інформація щодо профспілкової діяльності ТОВ «Нова пошта».

Профспілка в ТОВ «Нова пошта» виконує численні важливі функції, серед яких захист трудових і соціальних прав працівників, забезпечення дотримання законодавства про працю, підтримка рівноваги інтересів між керівництвом і персоналом, а також створення умов для стабільної роботи підприємства. Її діяльність спрямована на поліпшення якості робочих місць, підтримання належного рівня безпеки на виробництві, впровадження програм

соціальної підтримки, таких як страхування чи додаткові пільги. Завдяки профспілці вирішуються різноманітні питання, пов'язані із забезпеченням гармонійних відносин між працівниками та адміністрацією, що сприяє зростанню продуктивності праці й підвищенню лояльності персоналу. У таблиці 2.9 наведено детальну інформацію, яка демонструє результати цієї діяльності та її вплив на розвиток компанії.

Таблиця 2.9 – Динаміка членства у профспілці

Рік	Загальна кількість працівників	Кількість членів профспілки	Частка членів профспілки (%)
2021	29 790	15 672	52,6%
2022	27 819	14 310	51,4%
2023	26 327	13 402	50,9%

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

За останні три роки спостерігається тенденція до поступового зменшення кількості членів профспілки, що може бути пов'язано з загальним скороченням кількості працівників або недостатньою залученістю працівників до профспілкової діяльності. Незважаючи на це, профспілка продовжує активно працювати над поліпшенням умов праці та забезпеченням соціальних гарантій для своїх членів.

Основними напрямками діяльності профспілки є наступні:

1. Покращення умов праці – профспілка активно взаємодіє з керівництвом для модернізації робочих місць, забезпечення технічної безпеки та дотримання стандартів охорони праці.

2. Соціальна підтримка – організація надає допомогу працівникам у складних життєвих ситуаціях, зокрема матеріальну підтримку, участь у медичних програмах тощо.

3. Профілактика та врегулювання конфліктів – профспілка займається аналізом конфліктних ситуацій у трудовому колективі та сприяє їх врегулюванню за допомогою переговорів.

4. Захист прав працівників – надання консультацій та юридичної допомоги з питань дотримання трудового законодавства та прав працівників.

У таблиці 2.10 наведено основні профспілкові ініціативи за основні три роки на ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.10 – Профспілкові ініціативи ТОВ «Нова пошта» у 2021-2023 роках

Ініціатива	2021	2022	2023	зміни
Кількість підписаних колективних договорів	2	3	3	+1
Кількість проведених зустрічей з керівництвом	15	12	14	-1
Кількість скарг, розглянутих профспілкою	50	47	42	-8
Кількість вирішених конфліктів	45	41	40	-5

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Аналіз діяльності профспілки свідчить про її значний вплив на врегулювання трудових відносин. Наприклад, у 2023 році кількість конфліктів, вирішених профспілкою, становила 95% від загальної кількості поданих скарг, що демонструє ефективність її роботи. Разом з тим, спостерігається тенденція до зменшення скарг, що може вказувати на покращення умов праці або більш ефективне вирішення проблем на ранніх стадіях.

Психологічний клімат у трудовому колективі значною мірою впливає на ефективність роботи співробітників, їхню мотивацію, задоволеність працею та загальний рівень продуктивності. У ТОВ «Нова пошта» здійснюється постійний моніторинг цього показника за допомогою внутрішніх анкетувань і опитувань персоналу, що дає можливість виявити існуючі проблеми, визначити настрої працівників та розробити відповідні заходи для покращення робочої атмосфери.

Щороку проводиться анонімне анкетування працівників для оцінки рівня задоволеності умовами праці, взаємовідносинами у колективі, керівництвом та іншими аспектами. Нижче наведено основні результати опитувань за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.11 – Оцінка психологічного клімату у ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Показник	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	Зміна, %
Рівень задоволеності умовами праці	78	75	81	+3
Довіра до керівництва	65	68	73	+8
Взаємовідносини у колективі	82	79	85	+3
Стресовий рівень на робочому місці	48	53	47	-1
Задоволеність кар'єрними перспективами	60	62	67	+7
Відчуття захищеності на роботі	70	71	76	+6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

За результатами аналізу було зроблено певні висновки, що представлено нижче.

Рівень задоволеності умовами праці у 2023 році зріс на 6% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про покращення умов праці завдяки реалізації програм з модернізації робочих місць та підвищення рівня безпеки.

Довіра до керівництва також продемонструвала позитивну динаміку, збільшившись з 65% у 2021 році до 73% у 2023 році. Це може бути результатом підвищення відкритості керівників до працівників, залучення їх до обговорення важливих питань та сприяння демократичному стилю управління.

Взаємовідносини у колективі залишаються на високому рівні, а їхній подальший ріст на 6% за 2023 рік є ознакою злагодженої командної роботи та ефективної комунікації між працівниками.

Стресовий рівень на робочому місці демонструє зменшення у 2023 році (на 6% порівняно з 2022 роком), що свідчить про покращення організації робочих процесів та підтримку працівників у вирішенні стресових ситуацій.

Задоволеність кар'єрними перспективами зросла на 7% у 2023 році, що відображає ефективність реалізації програм з розвитку кар'єри та навчання персоналу.

Відчуття захищеності на роботі зросло на 6% за період з 2021 по 2023 рік, що може бути пов'язано з впровадженням заходів з підвищення соціального захисту працівників, забезпечення страхування тощо.

Результати проведених опитувань свідчать про загальне покращення психологічного клімату у ТОВ «Нова пошта» за останні три роки. Це зумовлено низкою впроваджених заходів, зокрема програмами підвищення кваліфікації, модернізацією робочих місць, розвитком комунікацій між працівниками та керівництвом. Водночас важливим напрямом залишається подальше зниження рівня стресу на робочому місці та підвищення задоволеності кар'єрними перспективами.

Одним із ключових елементів забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства є система навчання та розвитку персоналу. У ТОВ «Нова пошта» така система передбачає проведення регулярних тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, навчання на робочому місці та програми адаптації нових співробітників. Ця практика спрямована на підвищення професійних навичок, мотивацію працівників та розвиток лідерського потенціалу.

Основні напрямки навчання та розвитку включають:

- Адаптаційні програми для нових співробітників.
- Курси підвищення кваліфікації для працівників різних підрозділів.
- Тренінги з розвитку управлінських навичок для керівників.
- Програми дистанційного навчання для гнучкого доступу до знань.

– Тематичні семінари та воркшопи, спрямовані на вирішення актуальних бізнес-задач.

Для оцінки ефективності та динаміки навчання й розвитку персоналу проаналізуємо показники витрат на навчання та охоплення працівників за період 2021-2023 років – табл.2.12

Таблиця 2.12 – Динаміка витрат на навчання та розвиток персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023- 2021 абсолют.	Зміна у %
Витрати на навчання, тис. грн	12 472	15 298	19 964	+7 492	+60,08
Кількість учасників навчальних програм, осіб	12 025	14 480	17 892	+5 867	+48,80
Кількість годин навчання на одного працівника	17,8	21,9	28,2	+10,4	+58,43

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Зростання витрат на навчання у 2023 році порівняно з 2021 роком становить 60,08%, що свідчить про значну інвестицію компанії у розвиток кваліфікації свого персоналу. Цей приріст є підтвердженням стратегічного підходу ТОВ «Нова пошта» до забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Кількість учасників навчальних програм збільшилася майже на 50% за три роки. Це свідчить про активну залученість працівників до програм розвитку, що підвищує їхню мотивацію та професійний рівень.

Кількість годин навчання на одного працівника також продемонструвала значне зростання (+58,43%). Це вказує на інтенсивність навчального процесу та впровадження нових освітніх технологій, які сприяють глибшому засвоєнню матеріалу.

Система навчання та розвитку персоналу у ТОВ «Нова пошта» ефективно сприяє підвищенню професійної компетентності співробітників,

що позитивно відображається на продуктивності та якості обслуговування клієнтів. Зростання витрат на навчання та кількість охоплених працівників демонструє важливість цього напрямку для компанії. Подальший розвиток програм навчання, особливо у сфері новітніх технологій та управлінських навичок, забезпечить ще більшу ефективність діяльності підприємства.

Управління конфліктами в ТОВ «Нова пошта» базується на чітко визначених корпоративних політиках, які спрямовані на запобігання та ефективне вирішення конфліктних ситуацій у колективі. Ключову роль у цьому відіграє відкритість компанії до діалогу з працівниками, а також наявність механізмів зворотного зв'язку. Важливим елементом управління конфліктами є Кодекс корпоративної етики, що містить принципи взаємоповаги та колективної відповідальності, які задають рамки поведінки для всіх співробітників.

Отже, ТОВ «Нова пошта» активно впроваджує комплексні заходи для управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі. Дотримання Кодексу корпоративної етики, діяльність профспілки, регулярна оцінка психологічного клімату та інвестування в навчання персоналу сприяють створенню здорової робочої атмосфери та ефективному вирішенню конфліктів.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено аналіз управління конфліктами ТОВ «Нова пошта». Було досліджено фінансово-господарську діяльність компанії.

Проведено аналіз структури управління ТОВ «Нова пошта». Компанія характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою, що дозволяє забезпечувати ефективне управління процесами та взаємодію між підрозділами. Завдяки застосуванню інноваційних рішень у логістиці, автоматизації сортування, ІТ-технологіях і високому рівню обслуговування

клієнтів, «Нова пошта» підтримує лідируючі позиції на ринку України. Організаційна структура компанії орієнтована на гнучкість і швидке реагування на потреби клієнтів, що дозволяє їй утримувати конкурентні переваги.

Проведена оцінка конфліктних ситуацій в компанії. Встановлено, що компанія активно застосовує профспілкову діяльність для вирішення трудових суперечок та сприяння поліпшенню умов праці. Крім того, оцінка психологічного клімату у трудовому колективі проводиться систематично, що дозволяє виявляти потенційні проблеми та вживати своєчасних заходів. Значну увагу приділяється навчальним заходам і тренінгам з питань управління конфліктами, що допомагає співробітникам розвивати навички ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів.

Застосування індивідуальних і групових консультацій, програми мотивації та механізми внутрішньої підтримки сприяють зниженню рівня напруги та сприяють гармонійному співіснуванню працівників. Інноваційний підхід до розвитку персоналу та впровадження цифрових технологій для моніторингу настрою і взаємодії співробітників підвищує ефективність командної роботи. Таким чином, системний підхід до управління конфліктами дозволяє компанії зберігати продуктивність та створювати сприятливе робоче середовище.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Нова пошта»

У ході аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Нова пошта» виявлено кілька суттєвих проблем, які впливають на загальну ефективність діяльності трудового колективу. Однією з ключових проблем є високий рівень плинності кадрів. Значний відсоток звільнень серед працівників вказує на можливі проблеми в системі мотивації, відсутність чітких перспектив професійного зростання, а також недостатню налагоджену комунікацію між управлінським складом та персоналом. Неефективна внутрішня комунікація може викликати непорозуміння, погіршувати довіру і сприяти виникненню конфліктних ситуацій.

Окрім цього, результати проведених опитувань працівників вказують на недостатню сприятливий психологічний клімат у колективі, що виявляється через підвищений рівень стресу, випадки нерівності у підходах до оцінки праці, а також недостатню ефективність механізмів управління конфліктами. Поглиблений аналіз свідчить, що існуюча система стимулювання праці потребує вдосконалення, оскільки не всі працівники відчують належну підтримку та заохочення, як матеріального, так і нематеріального характеру.

Додатково, варто відзначити, що обмежені можливості навчання та професійного розвитку впливають на зацікавленість працівників у довготривалому співробітництві з компанією. Існуючі програми підвищення кваліфікації не завжди відповідають сучасним вимогам та очікуванням персоналу, що стримує розвиток фахової компетентності.

Отже на основі проведеного аналізу, можна виділити наступні основні проблеми в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» – табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми в системі управління персоналом ТОВ «Нова Пошта»

Проблема	Виявлення	Можливі наслідки	Коментарі
Плинність кадрів	Збільшення плинності кадрів за період 2021-2023 рр., особливо серед кур'єрів та операторів.	Зниження рівня задоволеності клієнтів, додаткові витрати на навчання нових працівників.	Пов'язано із високим навантаженням, стресом та нестачею стимулів.
Нестача кваліфікованих кадрів	Спостерігається зниження кількості працівників із вищою освітою.	Може спричинити зниження якості обслуговування та продуктивності.	Потрібно підвищити привабливість роботи для кваліфікованих спеціалістів.
Зниження кількості керівного складу	Зменшення кількості керівників та їхніх заступників.	Може призвести до зниження якості прийняття рішень та ефективності управління.	Потребує перегляду управлінської структури.
Висока навантаженість працівників	Збільшення обсягу роботи для операторів та кур'єрів.	Підвищує ризик помилок, конфліктів та зниження продуктивності.	Потрібні заходи з автоматизації та оптимізації процесів.
Недостатнє використання інноваційних технологій у навчанні	Існує потреба у більшій автоматизації навчання та підтримки персоналу.	Зниження ефективності навчання та мотивації працівників.	Необхідно впровадити інноваційні методи навчання та розвитку.

Джерело: узагальнено автором [18]

Отже аналіз системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» виявив низку проблем (див. табл.3.1), які потребують вдосконалення для підвищення ефективності роботи та оптимізації взаємодії працівників. Серед основних труднощів, які було виокремлено, варто зазначити наступне.

Перша проблема стосується незбалансованої структури персоналу, що виражається у зменшенні кількості операційних працівників та надмірному навантаженні на працівників нижчих категорій. Таке явище може спричиняти зниження продуктивності, зростання напруженості у колективі та збільшення плинності кадрів. Основною причиною такої ситуації є недостатня

ефективність механізмів мотивації, що, в свою чергу, впливає на рівень задоволеності працівників своєю роботою.

Другою проблемою є недостатньо ефективна система внутрішнього комунікаційного управління, яка обмежує можливість відкритого обговорення конфліктів та стримує розвиток культури взаємодопомоги та підтримки. Відсутність відкритого діалогу між керівництвом та працівниками може сприяти формуванню «прихованих» конфліктів, що призводять до зниження продуктивності, мотивації та якості обслуговування клієнтів.

Ще одним важливим аспектом є недостатня увага до навчання та професійного розвитку працівників. Хоча компанія має програми підвищення кваліфікації, їхній ефект на загальний рівень знань та вмінь працівників можна вважати обмеженим. Це може обумовлювати недостатню гнучкість персоналу до змін у ринковому середовищі, що вимагає адаптивних інноваційних підходів.

Зниження рівня психологічного комфорту у колективі також є значною перешкодою для ефективної роботи. Підвищена плинність кадрів та відсутність комплексного підходу до запобігання конфліктам зумовлює потребу у впровадженні психологічної підтримки та створенні сприятливих умов для збереження позитивного психологічного клімату.

Для вирішення виявлених проблем доцільно вдосконалити системи мотивації, розробити спеціальні програми адаптації та професійного розвитку для нових і досвідчених працівників. Важливим є також створення платформи для внутрішньої комунікації з акцентом на обговорення проблем та пошуку колективних рішень. Інноваційні методи управління конфліктами, включаючи медіацію, тренінги з командної роботи та розвиток системи зворотного зв'язку, дозволять зменшити напруженість у колективі й сприяти підвищенню загального рівня продуктивності та задоволеності персоналу.

Таким чином, аналіз виявлених проблем дозволяє зосередитися на розробці практичних заходів, що спрямовані на підвищення ефективності

управління персоналом та зменшення кількості конфліктних ситуацій у трудовому колективі ТОВ «Нова Пошта».

Для підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Нова пошта» та вирішення виявлених проблем доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію кадрової політики, підвищення мотивації, ефективності комунікації, розвитку професійних навичок працівників та поліпшення психологічного клімату.

Одним із основних напрямів є оновлення системи мотивації працівників, що передбачає створення гнучкої преміальної системи, можливостей для професійного розвитку та розширення соціальних пакетів. Цей захід дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, сприятиме зниженню плинності кадрів та забезпечить кращу залученість співробітників до виконання поставлених завдань.

Наступним кроком є створення сучасної платформи для внутрішньої комунікації. Відкрита комунікація дозволить працівникам обговорювати актуальні питання, отримувати зворотний зв'язок та брати участь у вирішенні проблем, що виникають. Це допоможе запобігати виникненню конфліктів та підвищить рівень довіри між працівниками та керівництвом. Запровадження такої платформи сприятиме зміцненню командного духу та підвищенню продуктивності.

Крім того, слід посилити увагу до навчання та розвитку персоналу. Регулярні тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації сприятимуть розвитку професійних навичок працівників, адаптації до нових вимог ринку та впровадженню інноваційних підходів у роботу. Важливим елементом є також впровадження медіаційних практик для врегулювання конфліктних ситуацій. Це дозволить швидко та ефективно вирішувати конфлікти, що виникають у трудовому колективі, та знижувати рівень стресу серед працівників.

Не менш важливим є покращення умов праці та забезпечення психологічної підтримки для працівників. Забезпечення ергономічного робочого середовища, впровадження програм психологічної підтримки

дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, сприятиме зниженню стресу та підвищенню продуктивності.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить ТОВ «Нова пошта» конкурентну перевагу на ринку, підвищить ефективність управління персоналом, зміцнить корпоративну культуру та дозволить створити комфортні умови для професійного та особистісного розвитку співробітників. Нижче наведено перелік заходів, що сприятимуть вирішенню основних проблем – табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Нова пошта»

Проблема	Заходи	Вирішення	Строк реалізації	Виконавці
Незбалансована структура персоналу та надмірне навантаження	Впровадження оновленої системи мотивації	Підвищення мотивації працівників, зменшення плинності	6 місяців	Відділ HR, топ-менеджмент
Відсутність відкритого діалогу	Створення платформи внутрішньої комунікації	Підвищення прозорості та залучення працівників до обговорення важливих питань	3 місяці	Відділ HR, IT-відділ
Недостатня увага до навчання та розвитку	Розширення програм навчання та розвитку персоналу	Підвищення професійної компетентності працівників	12 місяців	Відділ навчання, зовнішні тренери
Низький рівень психологічного комфорту	Покращення умов праці та забезпечення психологічної підтримки	Поліпшення морально-психологічного клімату в колективі	9 місяців	Відділ HR, психологічна служба
Відсутність механізмів для врегулювання конфліктів	Запровадження медіаційної практики	Своєчасне вирішення конфліктів, зменшення негативних наслідків	6 місяців	Відділ HR, незалежні експерти

Джерело: узагальнено автором [22, 30, 38]

Описані заходи мають бути ретельно продумані, враховуючи можливості та ресурси підприємства, для досягнення максимального ефекту.

Перший з них полягає у модернізації системи мотивації працівників. Запровадження гнучкої системи преміювання, індивідуальних бонусів і розширення соціального пакета дозволить не лише підвищити задоволеність працівників, але й знизити рівень плинності кадрів. Такі зміни також сприятимуть зростанню продуктивності праці, що, в свою чергу, позитивно позначиться на результативності підприємства.

Попередньо розраховані витрати на реалізацію заходів можуть складати до 10% від фонду оплати праці, але очікуваний результат у вигляді покращення лояльності персоналу значно переважає ці витрати.

Наступним кроком є створення платформи внутрішньої комунікації. Цей захід спрямований на відкритість і прозорість у комунікаціях між працівниками та керівництвом. Завдяки цій платформі працівники зможуть відкрито обговорювати проблеми, пропонувати ідеї та отримувати швидкий зворотний зв'язок. Це дозволить підвищити залученість колективу та запобігати прихованим конфліктам.

Впровадження ІТ-рішення та навчання працівників буде супроводжуватися витратами, але очікується, що підвищення ефективності комунікації зменшить ризики виникнення внутрішніх конфліктів і сприятиме гармонізації робочих відносин.

Розширення програм навчання і розвитку персоналу також відіграє важливу роль. Такі заходи дозволять підвищити професійний рівень працівників та адаптувати їх до швидкозмінних умов ринку. Витрати на реалізацію цих програм залежатимуть від масштабів тренінгів та курсів, але очікуваний результат у вигляді підвищення кваліфікації та мотивації працівників переважатиме фінансові затрати.

Ще одним важливим заходом є запровадження медіаційної практики для вирішення конфліктів. Залучення професійних медіаторів сприятиме швидкому та ефективному розв'язанню суперечок, знижуючи рівень стресу у колективі. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки для всього

підприємства та підвищити загальний рівень задоволеності роботою серед працівників.

Поліпшення умов праці та забезпечення психологічної підтримки мають стати важливими напрямками розвитку. Створення комфортного та ергономічного робочого середовища, а також програми психологічної підтримки допоможуть підвищити продуктивність і загальне задоволення працівників роботою.

Попри потенційні витрати на вдосконалення інфраструктури та створення відповідних програм, довгострокові вигоди включають зменшення рівня стресу, зростання мотивації та підвищення загальної ефективності.

3.2 Основні напрями інноваційних методів управління конфліктами на підприємстві

Для удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Нова пошта» необхідно застосовувати інноваційні методи, що сприятимуть підвищенню рівня продуктивності, зниженню напруги в колективі та формуванню стійкої корпоративної культури. Розглянемо основні напрями інноваційних підходів:

Одним із ключових аспектів інноваційного підходу до управління конфліктами є впровадження сучасних цифрових платформ, які забезпечують ефективну комунікацію та моніторинг конфліктних ситуацій. Такі платформи дозволяють співробітникам оперативно передавати інформацію про можливі проблеми, проводити анонімні опитування щодо стану робочого клімату та оцінювати взаємодію між різними відділами.

Крім того, використання цифрових рішень допоможе менеджменту контролювати тенденції розвитку конфліктів та своєчасно застосовувати заходи для їх вирішення.

Регулярне навчання персоналу навичкам конструктивного вирішення конфліктів також є важливим заходом. Для цього можна організовувати тренінги та семінари, що охоплюють теми ефективної комунікації, управління

емоціями, розвитку стресостійкості та формування емоційного інтелекту. Такий підхід сприятиме розвитку серед працівників навичок запобігання конфліктам ще до їх ескалації, що позитивно позначиться на загальному робочому кліматі.

Запровадження психологічної підтримки для працівників може бути додатковим інструментом для зниження конфліктності у колективі.

Можливість отримати консультації з питань, пов'язаних із робочими чи особистими проблемами, дозволяє знизити рівень стресу та сприяє кращій взаємодії між працівниками. Психологічна підтримка є важливим компонентом корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує задоволеність персоналу та лояльність до компанії.

Іншим ефективним методом управління конфліктами є медіація. Використання незалежного медіатора для розв'язання суперечок між працівниками дозволяє обговорювати конфліктні ситуації у нейтральному середовищі, де обидві сторони зможуть висловити свої позиції та знайти спільне рішення. Це сприяє зменшенню кількості відкритих конфліктів і зміцнює довіру між учасниками колективу.

Формування культури толерантності та взаємної поваги в колективі є ще одним важливим напрямом інноваційного управління конфліктами. Впровадження відповідних етичних стандартів, проведення корпоративних заходів, що зміцнюють командний дух, та політики взаємної підтримки сприяють мінімізації конфліктів та зростанню рівня задоволеності працівників.

Крім того, доцільно застосовувати аналітичні інструменти для детального аналізу конфліктів. Збір даних про конфліктні ситуації, їхні причини, перебіг та способи вирішення дозволяє визначати слабкі місця у системі управління персоналом та вчасно коригувати стратегію взаємодії.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих заходів є зниження рівня конфліктності в колективі, покращення продуктивності праці, зростання рівня лояльності працівників та зміцнення корпоративної культури ТОВ «Нова пошта».

У довгостроковій перспективі такі заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності компанії, зниженню витрат, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Для забезпечення ефективного управління конфліктами у трудовому колективі ТОВ «Нова пошта» доцільним є впровадження сучасних технологій управління конфліктами. Ці технології базуються на комплексному використанні різноманітних підходів, які сприяють попередженню конфліктних ситуацій, їх розв'язанню на початкових етапах та зміцненню колективного середовища. Основними напрямками інноваційних технологій управління конфліктами є:

Інформаційні технології спрямовані на попередження та ліквідацію конфліктів ще на початковому етапі їхнього виникнення. Це досягається шляхом оперативного забезпечення працівників необхідною інформацією, усуненням дезінформації, чуток та перекручених фактів.

Важливим є бажання всіх учасників конфлікту бачити реальну картину подій та об'єктивно оцінювати ситуацію. Ліквідація дефіциту інформації сприяє мінімізації конфліктів і створює прозоре середовище для взаємодії.

Комунікативні технології передбачають організацію ефективного спілкування між сторонами конфлікту та їхніми прихильниками. Ці технології націлені на відновлення взаєморозуміння та досягнення згоди між працівниками через організацію відкритих діалогів, зустрічей та обговорень, де кожна зі сторін може висловити свої позиції та знайти компромісне рішення.

Соціально-психологічні технології зосереджуються на роботі з неформальними лідерами та мікрогрупами в колективі, що дозволяє знизити соціальну напругу та зміцнити соціально-психологічний клімат у команді. Застосування методів психологічної підтримки, тренінгів і семінарів також сприяє покращенню взаємодії між працівниками.

Організаційні технології включають вирішення кадрових питань, використання методів заохочення та покарання, а також зміну умов роботи працівників. Вони націлені на забезпечення організаційної стабільності через

корекцію взаємодії в трудовому колективі та створення комфортних умов праці.

Управління конфліктами також може здійснюватися через застосування програмно-цільового методу. Цей підхід передбачає розробку системи управління трудовими конфліктами, спрямованої на вирішення організаційних викликів. Він включає створення універсальної координаційної та консультативної підсистеми на різних рівнях управління для забезпечення зусиль усіх сторін конфлікту.

Постійний перегляд цілей, завдань, визначення відповідальних осіб і планування узгоджувальних дій дозволяє зосередитися на ключових аспектах управління конфліктами та досягти бажаних результатів з мінімальними витратами.

Сучасні методи передбачають і завершення конфліктів через організаційні зміни, такі як ліквідація окремих підрозділів, переміщення учасників конфлікту або зміна їхніх посад. Керівник може виступати у ролі медіатора для досягнення згоди або використовувати адміністративні важелі, зокрема введення дисциплінарних заходів, ревізію завдань тощо.

Комплексний підхід до управління конфліктами дозволяє ТОВ «Нова пошта» забезпечувати ефективне функціонування колективу, мінімізувати негативні наслідки конфліктних ситуацій та створювати сприятливе середовище для продуктивної праці

Основними складовими комплексного підходу є застосування інноваційних методів, таких як медіація, коучинг для керівників, створення платформ для відкритого діалогу між працівниками та керівництвом, а також організація тренінгів з управління стресом і комунікаціям

Нижче наведена таблиця 3.3 з інноваційними методами управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Нова пошта». У таблиці описано конкретні методи, їхні цілі, а також результати, досягнуті завдяки їх впровадженню.

Таблиця 3.3 – Інноваційні методи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Нова пошта»

Метод	Опис	Приклади	Ефект від впровадження
Інформаційні технології	Технології, спрямовані на усунення дефіциту інформації та запобігання поширенню чуток, перекрученої інформації.	Введення регулярних інформативних зустрічей; використання внутрішнього корпоративного порталу для передачі інформації; швидка розсилка новин по електронній пошті.	Прозоре середовище, зниження напруженості, своєчасне виявлення конфліктів на початковій стадії.
Комунікативні технології	Організація ефективного спілкування між учасниками конфлікту, спрямована на досягнення порозуміння та відновлення нормальних взаємин.	Впровадження відкритих обговорень, регулярних командних зустрічей, створення кімнат для переговорів.	Відновлення довіри між працівниками, швидке вирішення конфліктів, створення атмосфери взаєморозуміння.
Соціально-психологічні методи	Робота з лідерами колективу, мікрогрупами, спрямована на зниження соціальної напруги та зміцнення позитивного соціального клімату.	Проведення тренінгів з командоутворення; регулярні опитування щодо психологічного клімату; надання психологічної підтримки.	Покращення соціального клімату, зниження соціальної напруги, згуртування колективу.
Організаційні заходи	Зміна умов роботи, кадрових питань, використання заохочень і покарань для стабілізації трудових відносин.	Введення гнучких графіків роботи; зміна розподілу завдань; впровадження системи заохочень за високі результати роботи.	Стабілізація взаємовідносин у колективі, мотивація працівників до продуктивної праці, мінімізація конфліктів через корекцію взаємодії.
Програмно-цільовий підхід	Розробка комплексної системи управління конфліктами, що включає планування дій, постійний моніторинг ситуації, визначення відповідальних осіб.	Створення координаційної ради для розгляду конфліктів; запровадження щоквартальних планів щодо зменшення кількості конфліктних ситуацій.	Злагоджена робота колективу, систематичний підхід до вирішення конфліктів, зменшення кількості конфліктів на підприємстві.

Джерело: узагальнено автором [33, 34, 36]

Процес поетапного впровадження інноваційних методів управління конфліктами на підприємстві може розпочатися із використання інформаційних технологій.

Першим кроком є створення внутрішнього корпоративного порталу, який дозволить співробітникам отримувати доступ до актуальних новин, комунікувати та обмінюватися інформацією. Регулярні інформативні зустрічі стануть важливим елементом для своєчасного поширення даних, що сприятиме зниженню рівня чуток і забезпеченню прозорості в комунікаціях.

Далі слід зосередитися на впровадженні комунікативних технологій, які забезпечать ефективне спілкування між учасниками конфліктів. Проведення регулярних командних зборів та відкритих обговорень сприятиме вирішенню проблем у конструктивному ключі. Для цього можуть бути створені спеціальні кімнати для переговорів, де у складних ситуаціях застосовуватимуться зустрічі із залученням медіаторів. Це допоможе відновити довіру між співробітниками та знизити рівень конфліктності.

Наступним етапом є застосування соціально-психологічних методів. Ці заходи включають проведення тренінгів для лідерів груп, орієнтованих на розвиток навичок управління конфліктами і командування. Регулярні опитування щодо психологічного клімату дозволять оцінювати ситуацію у колективі і вчасно коригувати проблемні зони. В результаті очікується зміцнення командного духу та зниження соціальної напруги.

Організаційні заходи передбачають зміни у структурі роботи. Це може включати введення гнучких графіків роботи, що сприятиме зменшенню стресу та перевантаження. Водночас розробка системи заохочень для працівників, які демонструють високі результати, стане важливим стимулом до підвищення продуктивності та стабілізації відносин у колективі.

Важливу роль у системі управління конфліктами відіграє програмно-цільовий підхід. Він передбачає створення координаційної ради, яка буде розробляти стратегії управління конфліктами і здійснювати постійний моніторинг ситуації у колективі. Це дозволить формувати та впроваджувати

плани щодо попередження конфліктів із чітким визначенням завдань, заходів та відповідальних осіб, забезпечуючи системний підхід до вирішення проблем.

Кожне підприємство може зіткнутися з конфліктними ситуаціями, що вимагають ефективного управління. Серед яскравих прикладів вирішення конфліктів можна відзначити практику великих міжнародних компаній.

Наприклад, компанія Google відома своєю політикою відкритих комунікацій, де кожен працівник має можливість висловити свої ідеї та скарги через регулярні зібрання, онлайн-платформи чи безпосередньо керівництву. Такий підхід допомагає знизити соціальну напругу та сприяє згуртуванню команди. Для ТОВ «Нова пошта» така практика може бути корисною через запровадження системи регулярних внутрішніх обговорень, де кожен працівник може анонімно або відкрито висловити свої пропозиції та проблеми. Це забезпечить виявлення потенційних конфліктів ще на ранніх етапах та сприятиме покращенню робочого клімату.

Іншим прикладом є методики Amazon, які активно використовують технології для моніторингу продуктивності працівників та вирішення конфліктів шляхом аналізу реальних показників. Це дозволяє уникнути суб'єктивних оцінок і створити об'єктивне підґрунтя для вирішення спірних ситуацій. У ТОВ «Нова пошта» можна запровадити подібний підхід для оцінки роботи співробітників та взаємодії між ними, що дозволить уникнути потенційних суперечок та конфліктів, пов'язаних із суб'єктивними оцінками.

Також варто відзначити підхід компанії Zappos, що відома своїм акцентом на корпоративній культурі та навчанні. Zappos приділяє значну увагу створенню позитивного психологічного клімату, завдяки чому конфлікти стають менш поширеними та легко розв'язуються.

Для «Нової пошти» корисним буде розробка програм із залучення працівників до створення корпоративних ініціатив, проведення тренінгів та заходів, спрямованих на зниження стресу. Це дозволить покращити взаєморозуміння в колективі та уникнути багатьох конфліктів.

Висновки за розділом 3

Для вирішення проблем в управлінні персоналом у ТОВ «Нова пошта» була запропонована низка заходів. Модернізація системи мотивації дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, знизити плинність кадрів та підвищити продуктивність. Для підтримання відкритої комунікації між працівниками та керівництвом передбачається створення платформи внутрішньої комунікації. Вона забезпечить відкритий обмін інформацією, дозволить оперативно обговорювати проблеми та отримувати зворотний зв'язок, що сприятиме гармонізації відносин у колективі.

Розширення програм навчання і розвитку персоналу забезпечать адаптацію працівників до сучасних викликів ринку, підвищення їхньої кваліфікації та професійного рівня. Запровадження медіаційної практики для врегулювання конфліктів дозволить ефективно вирішувати суперечки та мінімізувати негативні наслідки для колективу. Також рекомендується покращення умов праці та впровадження програм психологічної підтримки, що сприятиме зниженню рівня стресу та підвищенню мотивації.

Реалізація запропонованих заходів може суттєво покращити ефективність управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Модернізація системи мотивації дозволить не лише підвищити задоволеність працівників, але й знизити рівень плинності кадрів. Створення платформи внутрішньої комунікації сприятиме покращенню комунікаційного клімату та запобіганню конфліктам, а розширення програм навчання забезпечить адаптацію працівників до ринкових умов. Впровадження медіаційної практики та покращення умов праці позитивно вплине на робочу атмосферу, зменшить стрес і підвищить загальну продуктивність підприємства. Попри потенційні витрати на їх реалізацію, усі ці заходи забезпечать довгострокові вигоди у вигляді зростання продуктивності, лояльності працівників та покращення результативності роботи ТОВ «Нова пошта».

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було визначено сутність та характерні ознаки моделей конфліктів на підприємстві, знання про різні типи конфліктів, їх відмінності та шляхи подолання цих конфліктів дають підґрунтя для визначення ефективної стратегії управління конфліктами.

Було систематизовано сучасні підходи та методи управління конфліктами в організації, розглянувши які можна виділити оптимальні стратегії для різних ситуацій, сприяючи стабільності організації.

Узагальнення зарубіжного досвіду вирішення організаційних конфліктів, визначення найефективніших практик дає можливість адаптувати методики до локальних умов.

В результаті аналізу ТОВ «Нова Пошта» було виявлено, що компанія характеризується лінійно-функціональною організаційною структурою, є лідером ринку завдяки гнучкій політиці компанії та швидкій реакції до змін умов ринкового середовища.

Було проведено оцінку конфліктних ситуацій в ТОВ «Нова Пошта» та встановлено, що компанія займається регулярним моніторингом психологічного клімату та застосовує профспілкову та начальну діяльність для поліпшення умов праці.

Було визначено шляхи вдосконалення системи управління конфліктними ситуаціями в ТОВ «Нова Пошта» шляхом системного використання таких практик як програми мотивації та механізми внутрішньої підтримки, індивідуальні та групові консультації.

Для вирішення проблем в управлінні персоналом у ТОВ «Нова пошта» була запропонована низка заходів щодо модернізації систем мотивації, навчання та комунікативних каналів підприємства.

Запровадження інноваційних методів та практик для врегулювання конфліктів дозволить мінімізувати негативні наслідки для колективу та покращить результативності роботи ТОВ «Нова пошта».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова А.М., Новік І.А. Актуальні проблеми лідерства // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2020. №2 (4). С. 24-27.
2. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 10-16.
3. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Боулдінг К. Роль конфлікту в динаміці суспільства. Сучасні дослідження миру та насильства. 1986. Вип. ІХ. № 3. С. 98-102.
5. Ветен Д.А., Кемерон К.С. Розвиток управлінських навичок, 7-е видання, 2007. С 30-45
6. Волянська-Савчук Л.В., Красовський В.О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі // Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33). С. 21-32.
7. Дас М. Управління конфліктами. Природне вирішення конфлікту. Видавництво Каліфорнійського університету, Берклі, 2000.
8. Кодекс корпоративної етики ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/corporate_ethics
9. Кульчицька А.Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. ЖДТУ, 2021. Т.2. С. 318-319.
10. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання // Економіка та суспільство, №35. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-542>.
11. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ: МАУП, 2021. 435 с.
12. Мак Кіббен Лорі. Управління конфліктами: важливість і наслідки. Британський журнал медсестринства, 2017. №26. С. 100-103.

13. Назарчук Т.В., Восіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
14. Новик І.О. Лідерство та конфлікт-менеджмент у міжнародних економічних відносинах // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2019. № 1. С. 100-103.
15. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).
16. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Терещенко Д. А., Кривицька О. Р. Економічне бізнес-партнерство в рамках Індустрії 4.0: Нові технології в менеджменті. Чорногорський економічний журнал. 2021. Вип. 17, № 1, стор. 151-163.
17. Проведено превентивну роботу для працівників ТОВ «Нова пошта» з питань гігієни праці. 2023. URL: <https://te.dsp.gov.ua/provedeno-preventyvnu-robotu-dlya-pratsivnykiv-tov-nova-poshta-z-pytan-gigiyeny-pratsi/>
18. Пройдіть анонімне опитування щодо умов праці на вашому підрозділі. URL: <https://profspilka.org/uk/proydit-anonimne-opytuvannya-shchodo-umov-pratsi-na-vashomu-pidrozdi-li>.
19. Профспілка запрошує до оцінки умов праці. URL: <https://profspilka.org/uk/profspilka-zaproshuet>.
20. Психологічний клімат: як створити здорову атмосферу в трудовому колективі? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/psihologichnij-klimat-yak-stvoriti-zdorovu-atmosferu-v-trudovomu-koлективі>
21. Самокиш О.В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / О.В. Самокиш. Київ: Кондор, 2018. 202 с.
22. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>.
23. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
24. Томас К. К. Конфлікти та прийняття рішень в організаціях, 1976.

25. Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. – Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 209 с.
26. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
27. Фальконе П. Складна розмова зі співробітниками: Посібник менеджера щодо вирішення проблем, пов'язаних із продуктивністю, поведінкою та дисципліною, 2019.
28. Фішер Р., Юрі В. Л., Паттон Б. Як дійти згоди: переговори щодо угоди без поступок, 2011.
29. Фольетт М. П. Конструктивний конфлікт, 1968.
30. Фрідріх Глазл. Конфлікт – менеджмент. Книга з конфліктології. 2020. Адеф-Україна. 528 с.
31. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10018> (дата звернення: 18.10.2024).
32. Черваньов Д. Менеджмент: терміни, тести, вправи, завдання. Навчальні конкретні ситуації (кейси). Проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт: підручник. – Київ: Київський університет, 2018. 853 с.
33. Череп А.В. Інноваційний менеджмент: підручник / А. В. Череп, Т. В. Пуліна, О. Г. Череп. – Київ: Кондор, 2018. 452 с.
34. Череп А.В. Антикризисний менеджмент
35. Чон Хо-Вон. Управління та вирішення конфліктів: вступ. Рутледж, 2009.
36. Шевель І.П., Важна К.А. «Конфлікти нового покоління»: транс-культурний стан та соціо-емпіричний аналіз // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти, №9. 2022. С. 255-263. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.9.2022.26546536>.
37. Шевель, І. П Конфлікт-менеджмент в умовах трансформації суспільства
38. Шевченко О.О., Волков І.С. Розвиток лідерських якостей серед працівників: аналітичний підхід. URL: https://example.com/leadership_development.

39. Я – Профспілка. URL: <https://profspilka.org/uk/ya-profspilka>.
40. Яковлев П.Г., Лазаренко С.В. Інноваційні методи управління на виробництві. Київ, 2020.
41. Юрова Л.І. Конфліктологія та її застосування в сучасній практиці. Харків: МОН України, 2019.
42. Яремчук І.В., Бондаренко Г.В. Вплив конфліктів на ефективність менеджменту. Наукові записки, 2018.
43. Федорчук В.М., Нікітіна А.В. Практичне керівництво менеджера з управління конфліктами. 2020. URL: <https://fedorchuk-practical-management.com>.
44. Чолій Н.І., Савченко Л.О. Роль конфліктів у міжнародних відносинах. Одеса, 2019.
45. Шевченко Л.І. Менеджмент і соціальні аспекти управління. URL: <https://shevchenko-management.com>.
46. Юрчук О.С., Палій Д.М. Інструменти врегулювання конфліктів. Книга для менеджерів. Харків, 2020.
47. Федоров О.В. Конфлікти в управлінні: їхнє вирішення та запобігання. Київ: МАУП, 2018.
48. Чебанов О.Г. Соціальні конфлікти: їхні причини та наслідки. Харків, 2021.
49. Чепуренко Д.О. Конфлікти в бізнесі та шляхи їхнього подолання. Львів: ЛНУ, 2020.
50. Чеботарьов М.В. Лідерство та команда: як знайти баланс. Київ, 2019.
51. Чалдун, Ж. (2021). "Психологія управління конфліктами: сучасні підходи". – Київ: Видавництво "Наука і освіта". С. 45–58.
52. Червінський, А. (2020). "Конфлікти на роботі: стратегія вирішення". – Львів: Літера ЛТД. С. 112–129.
53. Шеннон, Л. (2018). "Управління конфліктами в організаціях: Практичний посібник". – Нью-Йорк: Routledge. С. 67–90.
54. Шмідт, Г. (2019). "Переговори та вирішення конфліктів у робочому середовищі". – Берлін: Springer. С. 34–56.

55. Шостак, О. (2020). "Методи управління організаційними конфліктами". – Харків: Фоліо. С. 78–94.
56. Штерн, Й. (2021). "Лідерство та конфлікт: управління суперечками в командах". – Лондон: Palgrave Macmillan. С. 101–125.
57. Юдкін, Б. (2021). "Динаміка конфліктів у сучасних підприємствах". – Бостон: Harvard Business Press. С. 89–113.
58. Янг, Р. (2022). "Трансформаційне управління конфліктами: інноваційні підходи". – Лос-Анджелес: Sage Publications. С. 50–78.
59. Яременко, С. (2020). "Ефективне управління конфліктами: підходи та практики". – Одеса: Астропринт. С. 35–60.
60. Ярославський, В. (2019). "Конфліктологія в організації: теорія і практика". – Дніпро: Акцент. С. 120–142.