

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ
ДОПУЩЕНА

Зав.кафедрою
к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В МЕЖАХ АТ «УКРПОШТА»

Виконав

ст. гр. МО-228

Сіденко О.В.

Керівник

к.т.н.

Магар Н.Г.

Запоріжжя

2023

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

“ _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МО-228 спеціальності «Менеджмент»

Сіденко Олександр Віталійовичу

1. Тема: Удосконалення системи управління конфліктами в межах ПАТ
«Укрпошта»

затверджена наказом по інституту № _____ від _____ р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: _____ р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

- вивчити теоретичні засади управління конфліктами в організації;
- розглянути методи управління конфліктами на підприємстві;
- дослідити сутність та характерні ознаки конфлікту в умовах діяльності підприємства;
- вивчити сучасні підходи та методи управління конфліктами на підприємстві;
- надати характеристику методів управління конфліктами АТ «Укрпошта»;

- розробити пропозиції щодо покращення управління конфліктами в умовах діяльності ПАТ «Укрпошта».

Дата видачі завдання _____

Керівник бакалаврської випускної роботи _____ Магар Н.Г.

Завдання прийняв до виконання _____ Сіденко О.В.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить: --- сторінок, --- таблиць, -- використаних джерел, --- додатків.

Об'єктом дослідження виступає процес управління конфліктами в діяльності ПАТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні підходи до оцінки управління конфліктами на підприємстві з подальшим їх предметним удосконаленням.

Метою бакалаврської роботи є дослідження стану управління конфліктами в діяльності ПАТ «Укрпошта» для визначення напрямів його удосконалення.

У першому розділі роботи проведено теоретичні дослідження щодо методичних підходів до оцінки управління конфліктами в умовах діяльності підприємства. Вивчена сутність сучасних підходів та методів управління конфліктами.

У другому розділі роботи проведено аналіз загальноекономічної діяльності ПАТ «Укрпошта» та стану управління конфліктами.

У третьому розділі запропоновані заходи щодо покращення ефективності управління конфліктами в умовах діяльності ПАТ «Укрпошта», направлені на застосування системності в використанні сучасних механізмів та принципів управління конфліктами, наближені до реальних умов функціонування підприємства і спрямовані на більш практичний характер.

КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМНИЙ ПІДХІД, ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Слово/словосполучення	Скорочення	Умови використання
Акціонерне Товариство	АТ	
Закон України	ЗУ	при назві
інформаційно-аналітичне забезпечення	ІАЗ	при назві
Конституція України	КУ	при назві
організаційна система управління	ОСУ	при назві
приватне акціонерне товариство	ПрАТ	при назві
система управління	СУ	при назві
таблиця	табл.	при цифрах і в примітках
тисячі	тис.	при цифрах і в примітках
технологія – інформаційна технологія	ІТ	при назві
Європейський Союз	ЄС	при назві

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управління конфліктами на підприємстві, аналіз
моделей конфліктів

1.2. Сутність сучасних підходів до управління конфліктами

1.3. Методи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В РОБОТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»

2.1. Загальна соціальна та економічна характеристика ПАТ
«Укрпошта»

2.2. Аналіз підходів до управління конфліктами в діяльності ПАТ
«Укрпошта»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Пропозиції щодо покращення стану управління конфліктами в
діяльності ПАТ «Укрпошта»

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами
ПАТ «Укрпошта»

ВИСНОВКИ

ДОДАТКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність роботи. Наразі в умовах динамічного розвитку світового політичного, ринкового та соціального середовища в Україні, як у всьому світі, виникають складнощі щодо організації сталих та успішних організаційних та комунікаційних структур. Це пов'язано з безліччю як зовнішніх, так і внутрішніх викликів середовища. На комунікації впливають рівень конкуренції, несталість ринкових умов, невизначеність на ринках діяльності та праці та багато інших факторів. Це чинники, які неминуче призводять до виникнення конфліктних ситуацій як загалом в комунікаційному середовищі, так і в умовах діяльності організації, підприємства. Саме тому вони мають підлягати моніторингу, вивченню, пристосуванню шляхом розробки найбільш оптимальних методів та підходів щодо управління конфліктними ситуаціями для забезпечення успішного функціонування тих же організацій, підприємств в умовах зовнішніх та внутрішніх викликів. Конфлікти, що можуть мати місце на підприємстві, в організації, можуть призводити до зниження результативності діяльності, створювати слабкі сторони. Ефективне управління конфліктними ситуаціями у сучасних економічних умовах діяльності може, у тому числі, сприяти конкурентоспроможності, підсилувати сильні сторони підприємства.

Питанню конфліктів, їх типів та причин виникнення приділено увагу в багатьох працях зарубіжних і українських вчених. Серед дослідників середовища, причин виникнення конфлікту методів і прийомів управління управління ними та їх врегулювання іноземні вчені: Дж. Гелбрейт, Ч. Бернард, Глазгл Ф, Гришина Н.В., Л Козер, П. Лоуренс, Г Саймон. З числа вітчизняних науковців назвемо Ю.В. Богоявленську, А.Л. Журавльова, В.П. Захарова, Г.В., О.Й Крис, Ложкіна Т.І., О.Г. Поліщук та ін.

Аналізуючи середовище, у якому функціонує підприємство, якісні та кількісні сторони своїх конкурентів, свої можливості та переваги на ринку, побудувавши якісну систему управління конфліктними ситуаціями на підприємстві, за наявності кваліфікованого мотивованого персоналу, менеджмент підприємства забезпечено спрямовується до високої результативності роботи.

Практика сучасного підприємництва показує, що управлінці за мети організації ефективної взаємодії між працівниками доволі багато часу приділяють питанням управління конфліктами щоб врешті решт не допустити за рахунок конфліктних ситуацій зниження рівня прибутку та рентабельності через можливі зниження обсягів виробництва із-за конфліктів.

Тому одним із найважливіших задач менеджерів є створення такої системи управління конфліктними ситуаціями, за якої останні активно ідентифікуються, яка дозволяє впливати на перебіг діяльності та запобігати функціональних втрат. І саме тому управлінська діяльність у цьому напрямі є завжди актуальною.

Проблеми виникнення конфліктних ситуацій в умовах роботи організації, підприємства чи будь-якої виробничої структури, досліджувались багатьма науковцями різних галузей, вченими, економістами, Герасіна Л.М., серед яких

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері менеджменту управління конфліктними ситуаціями, на нашу думку, недослідженими залишаються питання управління запобіганням виникнення конфліктних ситуацій, їх оцінювання, аналіз їх впливу на результативність діяльності підприємства чи організації.

Метою даної кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження стану управління конфліктами в діяльності ПАТ «Укрпошта» для визначення напрямів його удосконалення.

Для виконання мети роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- вивчити теоретичні засади управління конфліктами в організації;
- розглянути методи управління конфліктами на підприємстві;
- дослідити сутність та характерні ознаки конфлікту в умовах діяльності підприємства;
- вивчити сучасні підходи та методи управління конфліктами на підприємстві;
- надати характеристику методів управління конфліктами АТ «Укрпошта»;
- розробити пропозиції щодо покращення управління конфліктами в умовах діяльності АТ «Укрпошта».

Об'єктом дослідження виступає процес управління конфліктами в діяльності АТ «Укрпошта».

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні підходи до оцінки управління конфліктами на підприємстві з подальшим їх предметним удосконаленням.

При виконання досліджень використовувались методи аналізу і синтезу, метод порівняльного аналізу, статистичний метод, розрахункові підходи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управління конфліктами на підприємстві, аналіз моделей конфліктів

Наше сучасне життя проходить у середовищі різноманітних суперечностей: в родині, між приватними особами та організаціями, між представниками державних, політичних суспільних осередків. Неминучими є суперечності міжрегіональні, що залежать в тому числі від ресурсних та природних факторів регіону, тощо.

Неможливо уникнути виникнення конфліктних ситуацій у виробничій, управлінській чи підприємницькій діяльності. На побутовому рівні ми підсвідомо сприймаємо конфлікт як суб'єктивне проявлення. Але діловій людині, менеджеру, керівникові конфлікт представляється як соціально-психологічне явище, від розвитку чи згасання якого має корегуватися поведінка, тобто, має бути стратегія поведінки, стратегія впливу на запобігання конфліктів, тобто, має мати місце стратегія і тактика управління конфліктами [1].

У середині ХХ століття з'явилась навіть окрема наука конфліктологія про закономірності виникнення, стадій конфлікту, прийоми їх врегулювання. Конфліктологія як наука вивчає методи вивчення конфліктів - системний, емпіричний, ситуативний підхід, метод експертних оцінок та інші. Конфліктами займається і наука психологія. Конфлікти вивчаються у

військових дисциплінах, історичних. Наша задача - з'ясувати сутність конфлікту як неминучого явища у виробничій сфері на підприємстві чи в організації для визначення принципів, способів та прийомів управління ними. Підставою тому є те, що конфлікти, що відбуваються на підприємстві, впливають на його внутрішнє середовище, можуть спричинювати порушення алгоритмів діяльності, можуть спричинювати зниження рівня виробництва, зниження конкурентоспроможності. Тому менеджерам для ефективної роботи трудового колективу слід мати управлінські засоби впливу для запобігання конфліктам, вчасного урегулювання у разі їх виникнення

Саме поняття конфлікт (з латинської *conflictus*) дослівно визначається як зіткнення, тобто, в умовах комунікаційного середовища – це зіткнення сторін, що мають суперечливі поняття та інтереси у цілях, поглядах, шляхах вирішення проблем [26].

За теорією А. Маслоу наведемо одну із кваліфікацій конфліктів (рис. 1.1).

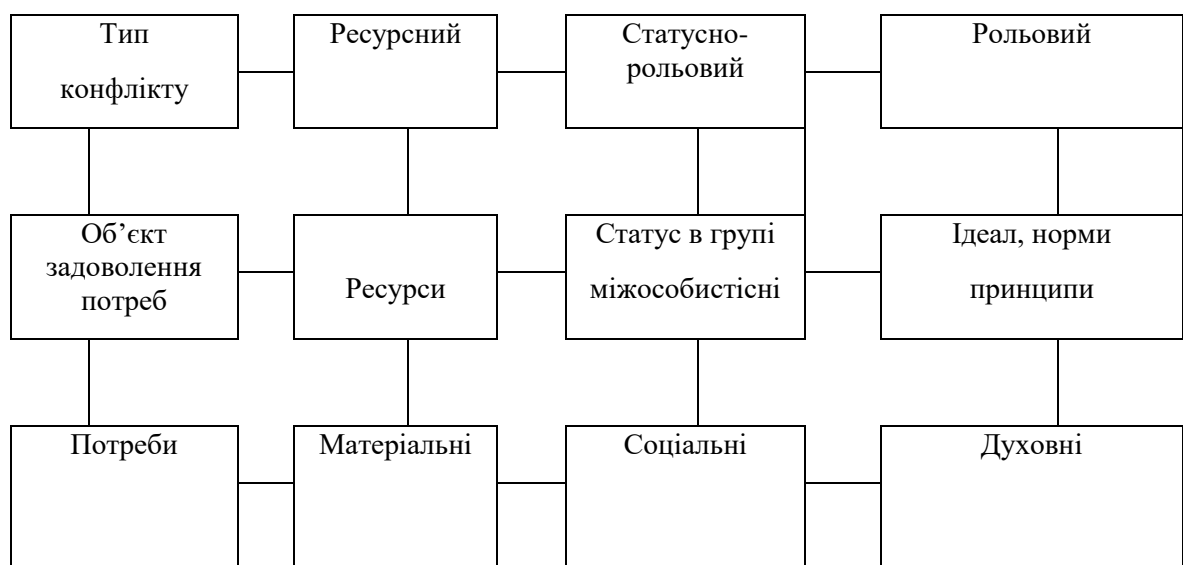


Рис.1.1. Класифікація за А.Маслоу на основі потреб взаємодії [26]

Слід зауважити, що за останні роки децентралізації влади в Україні, за умов розширення прав і можливостей територіальних громад, наукових досліджень щодо управління конфліктами влади та територіальних громад

дуже мало. Це теж є однією з актуальних задач системи управління конфліктами, оскільки має місце дублювання функцій та відповідальностей.

В науці управління та сучасного менеджменту вважається, що запобігти конфлікту та не допустити його негативних наслідків можливо за умов встановлення цілей, завдань норм, побудови демократичної структури управління [6, 20].

В ролі основних учасників конфлікту у менеджменті виділяють сторону конфлікту, яка виражає претензії (опонента) та сторону, яка має намір досягнути своєї супротивної цілі (супротивника). Виділяють також агресора як сторону, що виражає агресивні дії; як учасника, що наполягає на власній лінії поведінки - знищення іншого учасника конфлікту. Виділяють ініціатора конфлікту, який з власних причин створює (провокує) виникнення конфліктів в очікуванні власної вигоди [1].

Автори Біловодська О.А., Кириченко Т.В., досліджуючи колективні трудові конфлікти, класифікують сторони трудового конфлікту за трьома рівнями: виробничий; галузевий, територіальний; національний. Учасниками будь-якого конфлікту, у тому числі в організації чи на підприємстві, є люди. Тому доцільно слід визначитись що до сторін конфлікту [2]. Наведемо для прикладу класичне уявлення про сторони конфлікту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сторони колективного трудового конфлікту (складено за [2])

1. На виробничому рівні	
Наймані працівники підприємства чи будь-якої організації, установи	Власник чи керівник підприємства, організації або уповноважений орган
2. На територіальному чи галузевому рівнях	
Наймані працівники підприємства, установи чи будь-якої організації або територіальної одиниць .	Власники чси об'єднання власників, уповноважені органи.
3. На загальнодержавному рівні	
Наймані працівники або профспілки, чи інші уповноважені органи	Власники чи уповноважені ними органи на території України

Конфлікти можуть бути конструктивними та деструктивними.

Конфлікти щодо їх впливу можуть призводити до негативних результатів, але, за твердженням американського соціолога Льюїса Козера, можуть виконувати і позитивні функції:

- підвищується інформаційна активність сторін конфлікту, аналізуються ціннісні орієнтації, тощо;
- активізується новаторська діяльність у процесі пошуку виходу з конфлікту;
- більш стійким стає суспільне середовище, залучене до конфлікту, навіть можуть покращуватись виробничо-технічні умови, що сприятиме прогресу підприємства чи організації, тощо

Вчені Криса Й.О, Біловодська О.А. виділяють загалом серед організаційних конфліктів, що підлягають управлінському врегулюванню, три узагальнені групи їх виникнення [22]:

1. Нормативні як такі, що стосуються групових норм, тобто, коли позиція працівника відмінна від позиції даної групи.
2. Мотиваційні, за яких виникають зіткнення в задоволенні потреб певної особи на відміну від інших учасників конфлікту.
3. Ціннісні, які до речі, є найбільш частими, коли відбувається конфлікт у розумінні та трактуванні цінностей за рахунок відмінності в цілях, розходження в цінностях, взаємозалежності результатів виконання завдань. Серед них особистісні причини конфліктів, виділені ще З Фрейдом, К. Хорні, Е. Еріксоном та ін., як такі, що складно підлягають управлінському врегулюванню та найчастіше тягнуть за собою негативні емоції.
4. Недосконалі комунікаційні зв'язки в організації, підприємстві, чи в будь-якому робочому колективі.

Вище вказані вчені виокремлюють також соціально-психологічні причини як зовнішній фактор, до прикладу: територіальні протиріччя, прояви респондентської агресії, протиріччя поколінь, але як такі, що у даному разі є за межами дослідження нашої теми.

У підсвідомості людини конфлікт асоціюється з агресією, суперечками, ворожістю, а сам виграш у конфлікті трактується як беззаперечний доказ власної істини з думкою про силове розв'язання. В управлінських конфліктах основними причинами виступають політичні та економічні зміни. Силкові способи розв'язання відступають, виникає потреба пошуку цивілізованих об'єктивних рішень, генерації на підприємстві чи в організації нових підходів до управління конфліктами [7].

З точки зору менеджменту за сферами життєдіяльності прийнято розглядати конфлікти у виробничій та невиробничій сфері життєдіяльності. У виробничій сфері життєдіяльності у різних галузях та на різних рівнях уникнути конфліктів практично неможливо з причини наявності безлічі факторів, що можуть їх спричинити. Виокремлюють такі з них як політичні, економічні, організаційно-управлінські, юридичні. Серед конфліктів невиробничої сфери можна підкреслити етнічні, сімейно-побутові, ідеологічні тощо. Відповідно до теми дослідження маємо виокремити організаційно-управлінські конфлікти як природу функціонально-управлінських конфліктів, таких як: планування, організацію роботи, мотивування, організація контролю та виконання.

Більшість пропозицій науковців що до класифікації конфліктів розроблюються узагальнено з метою прикладного їх ідентифікування. Нам важливо дослідити класифікації конфліктів для формування ефективного управління конфліктами в діяльності підприємств.

За рівнем зростання складності рівня конфлікти поділяють на: між індивідуальні, між групові за інтересами, етнічно-національні; міжпартійні; інституціональні; між ресурсні; між державами; чи типами культур. Такі типи конфліктів стають за характером управлінськими [6].

Американські дослідник виокремлюють конфлікти, що виникають як управлінська проблема підприємств, враховуючи психологічні ознаки. Виділяється конфлікт ціле покладання, за якого мають місце несумісність

встановлених цілей, різне бачення результатів; конфлікт різного тлумачення документів, що виражається протистоянням сторін при вирішенні управлінської задачі [13].

Л.А. Єршов пропонує класифікацію конфліктів за замістом ведення справ у бізнесі, конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами, За значущістю виділяє як важливі лише для окремих працівників, груп, працюючих; за формою прояву розділяє конфлікти; за проявом стану виробничої етики у колективі – приховані та відкриті; за соціальною ознакою - офіційні та неофіційні. Виокремлює також роль ініціатора конфлікту чи, провокатора, який створює умови та підстави конфлікту [15].

Науковець Карен Джен конфлікти на підприємстві поділяв на конфлікт змісту як такий, що передбачає відмінність в уявленні задачі та результату її вирішення - емоційні конфлікти, за яких є соціально-психологічна незбіжність та несумісність членів колективу, що виконує завдання; адміністративні конфлікти, за яких причиною стають відмінності у баченні підходів до реалізації цілей та завдань. Останні якраз є найбільш частими, найбільш складними у їх вирішенні.

У менеджменті з метою побудови комунікаційних зв'язків аналізуються управлінські конфлікти як вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані в залежності від організаційної структури.

Вертикальні зв'язки виділяються як такі, що виникають між керівниками різних рівнів менеджменту. Особливо часто такі конфлікти можуть мати місце у разі змін в діяльності організації при недостатньому рівні аргументації рішень про зміни.

Горизонтальні управлінські конфлікти виникають на рівні площини однієї управлінської ієрархії, але предметом конфлікту мають розподіл ресурсів чи різні бачення алгоритму виробничої діяльності.

Діагональні конфлікти виникають між керівниками різних рівнів управління за рахунок виникнення незбалансованих нелінійних повноважень що до виробничо-господарської діяльності.

Змішані конфлікти є ще більш складними для вирішення, бо стосуються керівників різних рівнів управління [26].

Розглядаючи питання конфліктів на підприємстві чи в організації з точки зору прийняття оптимального рішення щодо їх вирішення, за теорією Р.А. Фатхудинова [33] причини конфліктів виділено, на наш погляд, найбільш повно та конкретно, а саме: різниця у цілях; різниця в уявленнях та цінностях; обмеженість у ресурсах; різниця у рівні освіти; різниця у стилі та манері поведінки на фоні життєвого досвіду; погані комунікації; низька якість документації, робіт та продукції; взаємозалежність виконуваних завдань; відсутність або неконкретність посадових інструкцій; некомпетентність; низький рівень культури та ін.

Для прийняття управлінських рішень щодо владнання конфліктів Р.А. Фатхудинов систематизує також наслідки конфліктів, такі як функціональні та дисфункціональні. До перших відносить ті, за результатами яких: люди будуть усвідомлювати свою причетність до вирішення проблеми, що мінімізує труднощі; сторони стануть більш комунікованими до майбутніх ситуацій; конфлікт може зменшити синдром покірності керівникові; може розширитись набір альтернативних варіантів вирішення проблеми; з'являється можливість упередити можливі аналогічні проблеми. До дисфункціональної групи наслідків відносять: невдоволеність, зростання плинності кадрів, зниження продуктивності; негативне суб'єктивне ставлення до сторін конфлікту; зниження рівня бажаного співробітництва при виконанні спільних завдань; сприйняття ситуації вирішення конфлікту як власної «перемоги».

За теорією «людських відносин» поняття конфлікту в аспекті управлінських функцій здебільшого розглядається як негативний факт,

насамперед, у відносинах між працівниками підприємства. Відповідно, управлінські функції мають бути направлені у тому числі і на мету покращення корпоративної культури, що знижує ризики виникнення конфліктних ситуацій та упереджує їх негативні наслідки.

З точки зору менеджменту погляд на конфлікти на виробництві обов'язково формується з урахуванням зовнішнього середовища. Зміни вимог ринку, перерозподіл ресурсів, зміни в технологіях виробництва та збуту, врахуванні нових законодавчих актів призводять до змін у конкурентному середовищі та змін показників конкурентоспроможності. Виникає об'єктивна необхідність приймати управлінські рішення щодо використання економіко-математичних методів, створення моделей прогнозування ймовірності виникнення управлінських конфліктів з метою їх передбачення та вчасного управлінського регулювання чи зниження ймовірних негативних наслідків. За мету ставиться управлінська задача досягти позитивних наслідків управлінських конфліктів. Позитивні результати можуть полягати у отриманні додаткових ресурсів, у необхідності прийняття інноваційних технологічних рішень, що підвищить показники конкурентоспроможності, у розробці нових стратегій діяльності підприємства чи організації, що зміцнить колектив, у отриманні нового досвіду на ринку [3].

Виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві стає для управлінців задачею, яка має мати врегулювання. Управлінці доволі багато часу витрачають на управління конфліктами. Науковець Криса О.Й. розглядає управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. За його твердженнями по-перше, витрачений на управління час міг би бути використаний для управління іншими процесами та явища, та й сам процес управління конфліктами вимагає додаткових витрат. Окрім того, конфлікт може порушити взаємодію між працівниками чи їх групами, підрозділами, створюється зайве напруження, знижується продуктивність праці. Як будь-яке суперечлива

явище, яким є за природою конфлікт, має вирішуватись шляхом врегулювання [21].

З наведеного вище слідує, що будь-який конфлікт має певні ознаки, за яким його можна ідентифікувати. Ознаки ідентифікації можуть бути різними в залежності від виду конфлікту. Тому додається ще така ознака як конфлікт явний чи прихований. Конфлікту прихованого типу теж має приділятися управлінська увага для прийняття упереджених можливих негативних наслідків, що іноді досить складно. Їх теж поділяють на внутрішньо особисті (наприклад, кар'єризм, нехтування заходами організації, вираження у відкритій формі страху, обурення, тривоги, песимізм) чи міжособистісні (наприклад, дотримання виключно формальностей, недотримання моральних устоїв організації чи підприємства, небажання спілкування чи бажання «підставити» іншу особу, прояв «нарцисизму» у спілкуванні та ін.

В умовах підприємства чи організації можуть виникати тривіальні внутрішні виклики щодо виникнення конфлікту; наприклад збільшення рівня шуму чи гнітюча тиша, навіть кліматичні зміни.

Загалом, між прихованими та явними ознаками конфліктів складно провести конкретну лінію розмежування. Одні конфлікти можуть переходити в інші, провокувати нові.

Отже, при прийнятті управлінських рішень щодо врегулювання конфліктів на підприємстві чи в організації необхідно не тільки визначити поняття та категорію конфлікту, але й розробити практичні дії та алгоритми, щоб забезпечити зниження негативних наслідків та розробити дії щодо їх упередження, чи винайти рішення досягнення позитивних результатів від дії конфліктів.

Для прийняття раціонального управлінського рішення щодо розв'язання конфлікту необхідно спочатку дослідити його причини, предмет, з'ясувати учасників, проаналізувати їх мотиви. Для правильного

відтворювання конфлікту з метою його розв'язання необхідним є наявність факторів, серед яких:

1) виявлення конфлікту в первинному прояві, з'ясування причин для розуміння сторін конфлікту; має бути визначеним предмет конфлікту;

2) сторони проявляють потребу у об'єктивній процедурі вирішення конфлікту;

3) є відповідний управлінський, матеріальний, моральний, етичний ресурс для вирішення конфлікту.

Тому менеджерське питання щодо прийняття управлінських рішень щодо управління конфліктами на підприємстві чи в будь якій організації потребує вивчення методів, прийомів, алгоритмів їх укладення та виконання з метою виконання цілей та стратегічних завдань ефективного функціонування для уникнення погіршення соціально-економічних показників діяльності.

1.2. Сутність сучасних підходів до управління конфліктами

Управління конфліктами на підприємстві чи в будь-якій організації є непростою, не формальною задачею менеджерів. Недооцінка можливості негативних наслідків гострих конфліктних ситуацій, їх впливу на загальну атмосферу в колективі, порушення алгоритмів спільної діяльності людей – це ті узагальнені ситуації, що можуть призвести до зниження продуктивності виробництва, зниження конкурентного рівня підприємства, зниження ефективності роботи взагалі. Але це реалії. Тому менеджерам не слід мати надмірний страх що до конфліктів, ні в якому разі не прагнути будь-якою ціною пом'якшити конфлікт, без об'єктивних факторів задовольняти вимогу задля запобігання загострення суперечностей. Найбільш доцільною

стратегією по відношенню до конфліктів полягає в умінні менеджерів не тільки зробити їх розв'язуваними й продуктивними, але призвести до прийняття такого рішення щодо вирішення конфлікту, яке повернеться на користь колективу, роботи на підставах об'єктивності.

Управління конфліктом стає можливим при наявності достовірної інформації щодо:

- об'єктивного з'ясування сутності та факту конфлікту;
- впевненості управлінського впливу на ситуацію, не допущення саморегуляції конфлікту;
- впевненості у наявності ресурсів (як матеріальних, так і корпоративних), баченні шляхів узгодження позицій та інтересів, суб'єктів конфлікту щодо його врегулювання [3].

Проаналізувавши сутність, види та причинність конфліктів на підприємстві, можна узагальнено виділити три етапи управління конфліктом: прогнозування конфлікту, профілактика конфлікту, регулювання і вирішення конфліктів.

На першому етапі прогнозування конфлікту ідентифікуються сигнали конфлікту, які можуть виражатись у ступені напруженості у взаєминах, виявленні провокаційних дій щодо можливості виникнення конфлікту для зменшення «напруги». Є ще час на визначенні складної проблеми, що може призвести до конфлікту, визначається напрямок конфлікту.

Другим етапом є профілактика конфлікту. Як первинні дії – здійснюється вивчення освітньо-кваліфікаційного рівня потенційних чи реальних учасників конфлікту. Далі відбувається безпосередня робота в групах ризику, суперництва, аналізується рівень наростаючої ескалації.

Профілактичній роботі щодо упередження конфліктів на підприємстві чи в організації має передувати певна постійна профілактична менеджерська діяльність. Для цього у трудових та робочих колективах завжди мають стояти

наступні менеджерські завдання оволодіння навичками та уміннями розуміти сторони можливого конфлікту; позбавлення суб'єктивізму та стереотипів поведінки; навчання конструктивній поведінці у складних, у тому числі і конфліктних, ситуаціях.

На етапі перед конфліктного розв'язування майже конфліктної ситуації має місце встановлення дійсних і потенційних учасників конфліктної ситуації, з'ясовується складність проблеми. Обов'язковим елементом виступає аналіз мотивів, цілей, особливостей характеру, компетенції потенціальних учасників конфліктної ситуації та вивчення їх виробничих чи професійних зв'язків. Наступним елементом є визначення істинних причин конфліктної ситуації та предмету зацікавленості сторін.

Прийомами попередження конфлікту первинно є злагоджена корпоративна культура і аналіз розвитку потенційних чи реальних учасників конфлікту. Вторинним прийомом профілактики конфлікту є вивчення груп ризику, зниження стану конфліктності як уникнення причин їх можливого виникнення, своєчасне реагування для недопущення ескалації конфлікту, що виникає [24].

Менеджери мають володіти основними прийомами безконфліктного спілкування. Серед цих понять – оволодіння навичками саморегуляції при виникненні ускладнень у вигляді конфліктної ситуації; розуміння сутності аргументів, що виставлені учасниками конфлікту; вміння об'єктивного спілкування та перетворення ситуації з конфліктної у роз'яснювальну; позбавлення від суб'єктивності особистої думки та стереотипної поведінки, навчання конструктивній поведінці у перед конфліктній та вже конфліктній ситуації; формування пізнавальних умінь умови конфлікту; увага до адекватної оцінки природи конфліктної ситуації; зрештою – формування навичок аналізу конфліктних ситуацій [23].

В науці управління та сучасного менеджменту вважається, що запобігти конфлікту та не допустити його негативних наслідків можливо за

умов встановлення цілей, завдань норм, побудови демократичної структури управління [21, 23].

Науковець Вікторова Т.С. пропонує наступні прийоми перед конфліктного розв'язання конфліктної ситуації:

- встановлення прямих і можливих учасників конфліктної ситуації;
- аналіз проблеми, що висувається як предмет конфлікту;
- проведення максимально можливого аналізу мотивів, цілей, кінцевої мети, особливостей учасників конфліктної ситуації, у тому числі їх професійної компетенції;
- вивчення алгоритму діяльності та стосунків учасників ситуації до виникнення конфлікту;
- пошук істинних причин конфліктної ситуації;
- виявлення ставлення до ситуації осіб, що не є учасниками конфлікту, але зацікавлені у її усуненні;
- визначитись із рішенням щодо врегулювання конфліктної ситуації, які б носили конструктивний характер (внутрішні особистісні та структурні методи) [6].

Р.А. Фатхудінов [33] пропонує менеджерську наступну покрокову методику вирішення конфлікту:

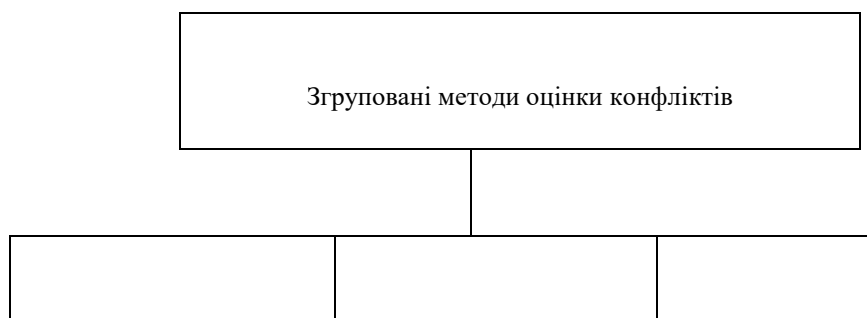
- визначити проблему та категорію цілей, а не рішень.
- після визначення проблеми розробити рішення, що задовольняють обидві сторони;
- зосередити увагу на сутності проблеми, а не на особистостях та їх характеристиках;
- скласти атмосферу довіри, поваги, тим самим отримати максимум інформації;
- під час спілкування сформулювати позитивне взаємне відношення сторін конфлікту, врахувати аргументи та думки обох сторін, звести до мінімуму гнів та погрози.

На нашу думку, Р.А. Фатхудінов також подає доцільні методи вирішення конфлікту: роз'яснення конфліктуючим сторонам їх умов роботи, обов'язків, очікувані результати, встановлення та роз'яснення загально організаційних цілей; використання системи заохочення за результатами роботи.

Як випливає з дослідженого матеріалу, між управлінськими діями в умовах виникнення конфлікту та прийняттям управлінських рішень щодо цієї ситуації для конкретного підприємства, як і для АТ «Укрпошта», з його місією та цілями у конкурентному та ринковому середовищі, має бути освідомлена своя відповідна методика дій. Тому подальший розгляд зазначеного зв'язку необхідно проводити під кутом підбору ефективних методів управління конфліктами та сучасних підходів до управління конфліктами.

1.3. Методи управління конфліктними ситуаціями на підприємстві

З метою прийняття найбільш раціонального рішення при управлінні конфліктами менеджери користуються спеціальними методами. До прикладу, науковець С.М. Ємельянов [16] систематизацію методів оцінки конфліктами, викладену нами у вигляді рис. 1.2.



<p>Методи вивчення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спостереження; - опитування; - тестування 	<p>Методи оцінки середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спостереження; - опитування; - соціометрія 	<p>Методи діагностики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спостереження; - опитування; - аналіз результатів діяльності 	<p>Методи управління структурні;</p> <ul style="list-style-type: none"> - метод «картографії конфлікту»
---	---	---	--

Рис. 1.2. Згруповані методи оцінки конфліктів (за [16])

У конфліктології як науці з великого числа методів вивчення конфліктів застосовуються: системний, ситуативний, «картографії конфлікту», експертних оцінок.

За системного методу підходу розглядається максимально можлива сукупність взаємодій, що відбуваються між працівниками в умовах виробничого середовища, включаючи зовнішні, внутрішні чинники, умови праці тощо. Недоліком підходу можна вважати величезну кількість факторів, що мають бути логічно пов'язаними при вирішенні конфлікту.

Ситуативний метод оцінки з'ясовує ситуацію конфлікту у даній ситуації, описує його як динамічну модель конфлікту за реальних наявних умов.

Методу картографії конфлікту дозволяє «розставити все по місцям», тобто, візуалізувати всі сторони та умови конфлікту з урахуванням схеми зв'язків, бажань та умов конфліктуючих сторін. Такий метод дозволяє налагодити взаємозв'язки сторін конфлікту та вималювати управлінські рішення щодо розв'язання конфлікту.

Метод експертних оцінок є найбільш використовуваним при прогнозуванні можливих конфліктів з метою виявлення потенційних чи прихованих конфліктів.

У сучасному світі поширюється методи комп'ютерного програмного співставного аналізу, оснований на зборі та систематизації інформації в соціальних та мережевих каналах, що дозволяє аналітику відтворити

інформаційну модель, яку демонструє дане підприємство, організація, товариство тощо.

Соціометрія застосовується для оцінки психічно-емоційних стосунків, що мають місце в будь-якому колективі. Для прийняття управлінських рішень щодо вирішення конфлікту виконує роль допоміжного.

Науковці Галаган В.Я., Орлов В. Ф., Отич О. М. вважають, що слід підбирати ті методи оцінки конфліктів, які б відповідали рекомендованим критеріям, а саме:

1. Мають бути об'єктивними без допущення недостовірності, не покладатися на припущення та чиясь упереджену думку.
2. Відслідковувати певну поставлену задачу.
3. Результати їх використання мають бути надійними з мінімізацією помилок.
4. Методи оцінки конфлікту мають враховувати специфіку підприємства, організації тощо, особливості організації управління.
5. Мають бути економічними з точки зору витрати часу, ресурсів і т. ін. [9].

Найчастіше за сучасних умов існування для вивчення, упередження чи вирішення конфліктів на підприємстві послуговуються методами спостереження, експерименту, аналізу документів, анкетуванням, опитуванням.

З названих методів анкетування є найбільш швидким, простим для застосування методом, щоб встановити позицій учасників колективу, у тому числі й учасників конфлікту. Використання цього методу дозволяє також мати статистичні дані групової динаміки поведінки колективу. При цьому надзвичайно важливим фактором є предмет повноцінності, професійності та відтворюваності є самі питання анкети. Вона має бути професійно складена, професійно оцінені відповіді на питання. Анкета має бути структурована

здля об'єктивної відповіді респондентів. Завдання управлінців-менеджерів оцінити дані анкети має не формальний а творчих характер щодо об'єктивної, конструктивної оцінки її даних.

Окрім методів оцінки конфліктів має бути зважений спосіб вирішення, тобто, має бути певна стратегія діяльності менеджерів. Таку стратегію називають стратегією управління конфліктами.

Науковець Ф. Глазл під поняття управління конфліктами розглядати як процес, що має враховувати суспільні інституції, силу влади, уповноважених осіб та ін. [11].

Дослідник А.М. Гірник при визначеннях рішень щодо управління конфліктами управління пропонує враховувати справедливу демократичну складову управління з урахуванням продуктивного об'єктивного впливу на емоційний стан учасників конфлікту з метою його вирішення. Тобто, управління подається як вплив на розвиток конфлікту з метою його руйнування або реконструкції системі існування конфлікту [10].

Науковці Голобородько Г.П., Щербак О.Г. пропонують класифікацію підходів до управління конфліктами, яка включає шість наступних:

1. Стратегія стримування, яка базується на упевненості в умінні сторін самостійно вирішити конфлікт.
2. Стратегія супроводу як таку, що спрямована на співпрацю з конфліктуючими сторонами.
3. Стратегія соціально - терапевтичного супроводу, коли має мати місце робота з окремими учасниками конфлікту.
4. Стратегія посередництва при потребі посередника для ухвалення спільного рішення.
5. Третейський суд, якщо сторони відсторонюються від виконання ухваленого рішення. Силове втручання, коли конфлікт урегульовується з застосуванням влади [21].

При обиранні стратегії вирішення конфлікту основний критерій – можливі наслідки для недопущення загострення конфліктної ситуації. Якщо підібрана стратегія вибрана вірно, відповідає особливостям даного конфлікту, руйнівні структури наслідки можуть бути зведені до мінімуму. Якщо має місце не реальний, а прихований конфлікт, стратегія управління ним має це враховувати. В управлінні реальними конфліктами найчастіше застосовують два підходи – обхід конфлікту і його розв’язання [19].

Управління реальними конфліктами має враховувати аналіз ситуації його середовища. Конфліктолог Д.Дена запропонував чотирьох крокову модель поліпшення конфліктної ситуації [14]. Тлумачення цих кроків представимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Дії щодо поліпшення стосунків в ситуації конфлікту за моделлю
Д.Дена

Крок	Дії	Зміст дії	Особливості дії
1	Налагодження комунікативних зв’язків	Знайти підхід з урахуванням особистих психологічних та виробничих характеристик учасників конфлікту з метою налагодження спілкування.	Не допустити емоційних, експресивних, насильницьких проявів, але не відмовлятися від прагнення вирішення конфлікту
2	Створення благодійних умов переговорів	Використання зручного часу, комфортної доброзичливої атмосфери.	Використання нейтральної території. Уникнення додаткових подразників. Конфіденційність інтересів.
3	Переговори стрін	Етапи: вступ, запрошення до висловлювання, діалог та прорив	Засади взаємоповаги Засади конструктивного висловлювання. Формування вектору так званого прориву
4	Прорив	Своєрідна задокументована «домовленість» між учасниками конфлікту	Досягнення взаємовигідної умови.

Поведінковий підхід до стратегії управління конфліктами може мати позитивні переваги щодо швидкого способу вирішення конфлікту, простоти у застосуванні в комунікативному середовищі за умов високої професійності менеджерів.

За аналітичним підходом, як вже говорилося, найчастіше використовують метод «картографії конфлікту», складаючи карту конфлікту, зміст якої наведено на рис. 1.3 [19].

	Особа _____ Потреби _____ Побоювання _____	
Особа _____ Потреби _____ Побоювання _____	Описується проблема конфлікту	Особа _____ Потреби _____ Побоювання _____
	Особа _____ Потреби _____ Побоювання _____	

Рис. 1.3. Схема карти конфлікту за методом картографії

Складання карти конфлікту візуалізує прагнення учасників конфлікту, що сприяє зробити процес управління конфліктом найбільш ефективним. При цьому важливим є вміння менеджерів виокремити найбільш важливі проблеми, умови спів падання інтересів сторін конфлікту, виділити ключові з них.

Маємо підсумувати, що аналітичний підхід є комплексним, сприяє його найбільш повному розв'язанню, може включати фактичні показники діяльності підприємства чи організації, але вимагає аналітичних навичок, які треба застосовувати для управління конфліктом.

Цікавим для застосування в умовах діючого підприємства, товариства чи організації є організаційний підхід до управління конфліктами. Він реалізується таким чином, щоб проблема вирішення конфлікту прямувала до власного фіналу через формування певних умов взаємодії конфліктуючих сторін. Сторони з'ясовують взаємні прагнення у пошуках взаємодії. Виявляються лідери думок, з'ясовується рівень готовності сторін до перемовин. Такі дії можуть мати місце в колективах, де панують вільне висловлювання думки та конструктивні доброзичливі пропозиції, не допускається ескалація напруги конфлікту. Спільна думка формується на етапі деталізації, пошуку спільних точок всіх учасників конфлікту. На цих засадах поетапно приймаються виважені управлінські рішення [35].

В реаліях, як ми вже з'ясували, конфлікти можуть бути змішаними за природою виникнення, за структурою проявлення і таке ін. Ситуації конфлікту можуть бути ускладненими багатьма викликами. За ситуаційним

підходом до уваги та аналізу приймаються ще і обставини конфліктної взаємодії, з урахуванням сфери діяльності колективу, у якому склалася конфліктна ситуація [18], що дозволяє швидко і впевнено використовувати адміністративні нормативні дії, моральні та виховні дії. Особливістю підходу є також можливість врахування характеру особистостей сторін конфлікту, застосовувати багато додаткових факторів, у тому числі виробничих, комунікативних. Саме тому менеджери, що застосовують цей підхід, мають мати високу кваліфікацію для забезпечення об'єктивності рішень.

Більшість дослідників теми управління конфліктами на виробництві чи в організації виділяють також міжособистісні стилі вирішення конфліктів: ухилення, згладжування, примушення, компроміс, вирішення проблеми. У багатьох випадках ситуація конфлікту сприяє формуванню більшого числа альтернатив чи підходів, що робить процес управління, тобто, ухвалення рішень, більш ефективним.

На нашу думку, для упередження виникнення конфліктної ситуації на підприємстві чи в організації кожен співробітник на своєму місці, керівник і підлеглі кожного підрозділу виробничої структури мають чітко розуміти свої повноваження та відповідальність, процедури та правила взаємної виробничої діяльності.

У будь-якому разі, в умовах виникнення чи загрози конфліктної ситуації для управління нею та її вирішення менеджери мають застосовувати координаційний механізм, а саме: алгоритм дій і прозорі інформаційні потоки всередині організації.

Саме тому впливає наступний метод управління конфліктами – встановлення загальних організаційних цілей. Ефективно працює тільки та структура (підприємство, організація кампанія тощо), яка для її ефективної роботи вимагає спільних зусиль співробітників, груп, відділів тощо. Це є вища ціль діяльності будь-якої структури, на шляху її досягнення завдання

менеджменту – об'єднати зусилля всіх учасників діяльності, підпорядкувати їх єдиному завданню на основі координаційного управління всіма її циклами. Злагоджена робота персоналу є запобіжником виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві. Доцільно ще раз нагадати і про систему винагород. Члени колективу, які своєю діяльністю роблять особливий внесок у результативності досягнень загальних цілей, комунікують з іншими ланцюговими групами підприємства у досягненні вищих показників роботи, повинні винагороджуватись. Це може бути подяка, премія, визнання чи підвищення у кар'єрному рості.

Ми вже згадували, що конфлікт може призвести і до позитивних для підприємства наслідків, тобто він може носити функціональну складову, яка може призвести до підвищення ефективності діяльності підприємства, якщо були прийняті правильні управлінські рішення що до її вирішення.

Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і відбувається з домінуванням функціонального підходу в системі менеджменту, що передбачає урахування планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів діяльності підприємства з метою їх вирішення з наслідком зниження негативних наслідків чи отримання перед посилянь на покращення.

Як висновок, зазначимо, що конфліктні ситуації існуватимуть у всіх без винятку управлінських системах та структурах, повністю їх уникнути неможливо. Тому для успішного функціонування підприємства, організації, будь-якої структури завдання керівників полягає у прийнятті таких управлінських рішень що до їх вирішення, які б призвели не до ускладнень у виконанні головної місії, а до покращень економічних, кон'юнктурних, соціальних тощо результатів діяльності.

Як впливає з дослідженого матеріалу, одним із факторів, успішної діяльності підприємства є така система та методи управління, які можуть

забезпечувати формування конкурентних переваг як основної стратегії його розвитку та функціонування, висока кваліфікація персоналу тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В РОБОТІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРПОШТА»

2.1. Загальна соціальна та економічна характеристика АТ «Укрпошта»

Особливості розвитку поштової галузі в Україні знаходяться у відповідності з сучасними світовими тенденціями, а саме: розвиток електронної комерції у цивілізованому світі сприяв швидкому розвитку ринку доставки кореспонденції, кур'єрської доставки, посилок, зростанню потоків грошових переказів, поштових відправлень. Наразі в нашій державі спостерігається зростання конкуренції у наданні поштових послуг та розширенні даного ринку послуг.

Акціонерне товариство «Укрпошта» (АТ «Укрпошта») зареєстровано у законодавчому порядку як державне товариство з березня 2017 року як правонаступник Українського підприємства «Укрпошта», яке працювало ще з 1993 року.

Метою діяльності ПАТ «Укрпошта» є отримання прибутку від здійснення господарської діяльності, до якої входить: надання послуг поштового зв'язку (ересилання листів, посилок), фінансових переведень і послуг, доставка пенсій та соціальних виплат, розповсюдження періодичних

видань на території України, торгівля власною продукцією тощо. Це підприємство, 100% акцій якого належить державі Україна. Корпоративні права стосовно ПАТ «Укрпошта» здійснює Міністерство інфраструктури України [32].

Наразі, коли на біду в Україні йде війна з російськими окупантами, ПАТ «Укрпошта» здійснила випуск та емісію цілої серії патріотичних марок, кошти від реалізації яких передані на рахунки Збройних Сил України.

З точки зору менеджменту ПАТ «Укрпошта» виділяє наступну свою місію: організація надання якісних, простих й доступних послуг. Місія виконується під девізом «змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще».

За цінності ПАТ «Укрпошта» виділяє для себе наступні стратегічні категорії: успіх – це круто; зміни – це необхідність; бути чесним – легко; простота – це наш вибір; команда – це ми [18].

ПАТ «Укрпошта» має Стратегічний план розвитку (Додаток А), за яким за своїм змістом та метою передбачається проведення реформування у затверджених напрямках дозволить забезпечити Товариству зростання та сталі позиції серед конкурентів на ринку поштових послуг.

ПАТ «Укрпошта» представлена поштовою мережею відділень і складається із 29 філій (рис.2.1).

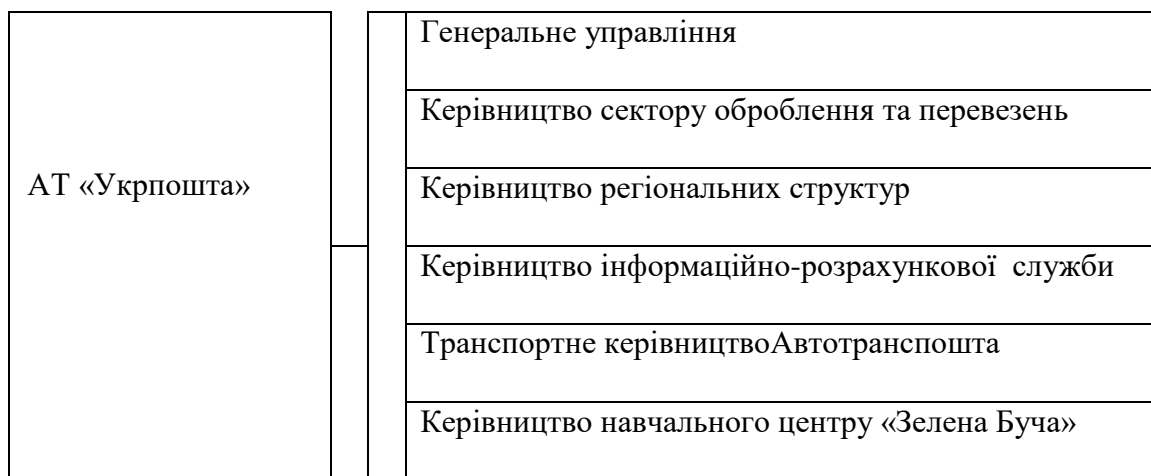


Рис. 2.1. Структура ПАТ «Укрпошта» (за даними [18])

Організаційна структура ПАТ «Укрпошта» побудована за функціональними напрямками на виконання стратегічної мети. Організаційна модель побудована як для підприємства, діяльність якого охоплює всю Україну; має трирівневу систему:

- I рівень - це апарат управління АТ «Укрпошта (м. Київ);
- II рівень представляють 28 філій зі своїм директором, відокремлені структурні підрозділи, робота яких здійснюється під місією ефективного розвитку єдиної мережі поштових послуг;
- III рівень представляють поштамти та центри поштового зв'язку зі своїми виробничими підрозділами [18].

Наразі у перебуванні України у воєнному стані, коли в окупації ворога перебуває ще багато територій, надати точні цифри структурних та економічних показників складно. 2022 рік – рік війни, але певні порівняльні дані є доступними для усвідомлення масштабу діяльності АТ «Укрпошта».

На січень 2022 року - це 11 898 тис. об'єктів поштового зв'язку.

За даними Звіту про діяльність ПАТ «Укрпошта» за 2021 рік доставлено внутрішніх та міжнародних відправлень в кількості 229,8 млн од. письмової кореспонденції, 67,6 млн посилок, виплачено 13,4 млн переказів і 53,8 млн пенсій та грошових допомог, розповсюджено за передплатою та в роздріб 3,0 тис найменувань періодичних видань України та близько 0,7 тис найменувань періодичних видань зарубіжних країн. Загальний пробіг автотранспорту становив 90,5 млн км [18].

Найбільшими групами клієнтів ПАТ «Укрпошта» є державні та комерційні організації.

В ПАТ «Укрпошта» створена прозора структура корпоративного управління. Акціонер Товариства має права, визначені чинним законодавством України та Статутом Товариства, дотримання та захист яких забезпечується Товариством [32].

Вищим органом управління ПАТ «Укрпошта» є Загальні збори.

Наглядова рада Товариства (7 осіб) здійснює захист прав акціонерів в межах компетенції, визначеної Статутом Товариства і є колегіальним органом. Функції Наглядової ради визначені законодавством України.

Станом на 01.01.2021 у ПАТ «Укрпошта» працювали шість комітетів Наглядової ради, які опрацьовують питання аудиту, стратегії Наглядової ради, етики, логістики, призначень та винагород. До Наглядової ради входить також Цифровий комітет.

Управління поточною діяльністю Товариства здійснює Генеральний директор, який є одноосібним виконавчим органом Товариства. Його робота підзвітна Загальним зборам та Наглядовій раді.

Середньооблікова чисельність штатних працівників ПАТ «Укрпошта» у 2021 році становила 61779 осіб рік, у тому числі оператори поштового зв'язку – 10657 осіб, листоноші - 25 283 особи [18].

Станом на січень 2022 року управлінська команда ПАТ «Укрпошта» оновилась на 95%. В умовах проголошеного реформування управлінські дії направляються на побудову логічної керованої організаційної структури. Основні процеси реструктуризації спрямовані: на реформування системи оплати праці, на вибудовування нових програм по підвищенню ефективності діяльності. ПАТ «Укрпошта» перебудовується в комерційну, орієнтовану на бізнес, поштово-логістичну структуру. В плані сьогодення модернізація ІТ-інфраструктури – імплементація нової «Фронт»-системи, ERP та CRM. Одним із завдань оновлення менеджменту у Товаристві є наміри залучення якісного персоналу за сучасними алгоритмами, створення ринкових умов прийому людей, домогтися взаємодії співробітників у прагненні до змін. Коли людина залучена до змін, вона сприймає їх конструктивно. Звичайно, є опір, що являє собою загрозу виникнення внутрішніх конфліктів.

ПАТ «Укрпошта» працює в конкурентному середовищі, має реагувати на зовнішні виклики. Основними конкурентами виступають Нова пошта, Міст Експрес, Інтайм. Як приклад, проаналізуємо сильні і слабкі

сторони ПАТ «Укрпошта» на прикладі предмету діяльності – поштові посилки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння сильних і слабких сторін ПАТ «Укрпошта» на прикладі відправлень поштових посилок

Основні конкуренти		АТ «Укрпошта»	
Сильні сторони	Слабкі сторони	Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Широке мережеве покриття</p> <p>Автоматизація роботи відділень, що забезпечує швидкість бслуговування.</p> <p>Широке використання поштоматів та міні-пунктів «Parcel shop»</p> <p>Технічні можливості швидких доставок.</p> <p>Гнучка тарифна політика.</p> <p>Логістичне обслуговування Інтернет-торгівлі.</p> <p>Використання варіантів безкоштовних повернень.</p> <p>Можливості кур'єрської доставки.</p>	<p>Відмова від обслуговування малонаселених та відділених регіонів, у тому числі у сільській місцевості.</p> <p>Вищі тарифи.</p> <p>Незначна сфера обслуговування державного та соціального сектору.</p> <p>Ризики незабезпеченості збереження відправлень.</p>	<p>Інфраструктурне та логістичне покриття території всієї України.</p> <p>Обслуговування сільських та відділених місцевостей.</p> <p>Обслуговування державних та соціальних сегментів діяльності.</p> <p>Високі гарантії збереження відправлень.</p>	<p>Обмеженість ваги та габаритів доставок.</p> <p>Слабка атоматизація сортування посилок.</p> <p>Більші, ніж у конкурентів строки доставок.</p> <p>За причини низького рівня автоматизації повільне операційне обслуговування</p> <p>Застарілий та обмежений автопарк перевезень.</p> <p>Відсутність гнучкої системи тарифів та програм лояльності..</p> <p>Низький рівень комп'ютеризації відділень і низький рівень розвитку ІТ-інфраструктури.</p>
Загальні тенденції:			
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання впливу Інтернет- торгівлі у світі. - Збільшення логістичних потреб Інтернет-торгівлі. - Розширення відстаней логістичних потоків, у тому числі міжнародних. - Розширення мережі Інтернет-покриття до віддалених територіальних точок та розширення мережі інтернет-торгівлі. 			
Зовнішні загрози для АТ «Укрпошта»			
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції зі зростанням темпів глобалізації економіки та європейської інтеграції. - Розширення мережі міжнародного поштового обслуговування приватними компаніями. 			

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Розширення доступу до організаційно спрощених послуг європейського ринку.- Невисокі темпи провадження Державної програми прокладання інформаційних мереж максимального охоплення. |
|--|

Як менеджерський прийом, в діяльності ПАТ «Укрпошта» залучається культура змагання між робітниками, проводяться конкурси на кращих співробітників, здійснюється перехід на підрядну оплату, коли рівень зарплати прив'язаний до обсягу виконаної роботи.

Для структур управління ПАТ «Укрпошта» використовується система показників ефективності, але ж показники праці мають бути означеними і для кожного працівника.

Служба менеджменту наскрізно за структурою ПАТ «Укрпошта» працює над поповненням команди працівників висококваліфікованими кадрами. Постійно здійснюється робота з вузами та закладами професійно-технічної освіти. Для працюючого персоналу проводиться різних видів та форм навчання - в сегменті фінансових, маркетингових та ІТ послуг, логістичного бізнесу [31].

У 2021 році окрім розв'язання виконання загальної місії в ПАТ «Укрпошта» менеджерами приділялась значна увага проявам дій людського фактору працівників. Як і в будь-якій виробничій чи бізнес-структурі, організації, серед працівників Товариства виникають конфліктні ситуації, які мають вирішуватись шляхом прийняття управлінських рішень. Саме це є предметом дослідження даної роботи, тому це питання підлягає більш детальному розгляду.

2.2. Аналіз та оцінка підходів до управління конфліктами в діяльності ПАТ «Укрпошта»

Аналіз діяльності ПАТ «Укрпошта» та управлінських процесів, зокрема, свідчить про достатньо високу ефективність роботи Товариства, про

наявність перспективи до кращого розвитку, про можливість зростання його конкурентоспроможності на даному ринку.

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

Враховуючи специфіку роботи АТ «Укрпошта», а саме: розгалуженість структури, держави, широкий спектр напрямків діяльності, реалізацію Стратегії реформування, великий набір категорій працівників, посад та спеціальностей, суттєву різницю у рівні освіти працівників різних категорій, роботу віддалених структур зі специфікою населення, тих, що знаходяться під соціальною опікою держави тощо ризиків виникнення конфліктних ситуацій у Товаристві є дуже високими. Менеджмент не може залишати цей фактор без гідної уваги.

Аналіз діяльності ПАТ «Укрпошта» та управлінських процесів, зокрема, свідчить про прагнення менеджменту Товариства до ефективних змін, до покращення ефективності роботи. Але, з різних причин, як і з причин воєнних подій 2022-2023 року, на підприємстві зменшилась чисельність кадрів, зросла їх плінність. Як один із неминучих наслідків – формується відсоток незадоволених, що спричинює вірогідне зростання конфліктних ситуацій. Як один із висновків попереднього дослідження, можна узагальнити, що основною причиною звільнень персоналу найчастіше наставало з причини виникнення конфліктів як управлінських, трудових, так і між різними формальними і неформальними групами тощо. Товариство проводить реформи, заробітна платня працівників зростає, але вірогідність конфліктів залишається високою.

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

Незалежно від виду конфлікту та його причини, менеджери мають розуміти, що управлінському аналізу підлягають дві його основні складові – зміст конфлікту (об'єкт, цілі сторін, зміст претензій) та особистісна сторона, пов'язана із соціально-психологічними особливостями управлінців, працюючих, їх взаєминами, підставами для виникнення конфлікту, емоційним рівнем. Як для кожного підприємства, організації, товариства, має враховуватись специфіка діяльності, історичний розвиток стосунків, рівень прозорості діяльності та рівень комунікабельності колективу.

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

Особливості управління конфліктом інтересів на підприємстві, наприклад таким, що пов'язаний з поштовим сервісом та кур'єрською доставкою, у положеннях відділу кадрів про заміщення вакантних посад має бути прописана чітка інформація про функції для унеможливлення конфлікту інтересів; має мати місце прозора інформація [30,34].

Але ж треба розуміти, що менеджер при цьому має бути свідомим та обізнаним щодо ризиків виникнення конфліктних ситуацій з варіантами управлінських рішень щодо цього питання. Загалом, співробітники будь-якого структурного підрозділу Товариства мають право на розкриття інформації про можливі конфлікти інтересів. Відповідні структурні підрозділи Товариства, повинні приймати управлінські рішення щодо вирішення конфлікту за затвердженими положеннями.

Для умов діяльності АТ «Укрпошта», як і у розглянутому раніше класичному варіанті, при прийнятті рішень про вирішення необхідно передбачати та враховувати його основні етапи - утворення конфлікту та його усвідомлення.

З числа вивчених у першому розділі потенційних конфліктів в умовах особливостей роботи ПАТ «Укрпошта» найбільш вірогідними менеджери вважають наступні: внутріособистісні, між особисті, конфлікти між особою і групою, між групові конфлікти.

В умовах діяльності ПАТ «Укрпошта» внутрішні особистісні конфлікти можуть приймати різноманітні форми, але найбільш розповсюдженим є рольовий конфлікт, за якого працівник чітко не розуміє вимоги до своєї роботи, вимоги до кінцевого результату роботи або взагалі не інформований щодо загальних цілей діяльності, не усвідомлений щодо можливої міри власних потреб чи цінностей, тому низька задоволеність результатом чи оцінкою його роботи може спричинити конфліктну ситуацію. Це може бути пов'язано з роботою листоноші, вантажника, водія транспорту Товариства тощо.

Міжособисті конфлікти, як найбільш розповсюджені, можуть виражатись як боротьба керівників за ресурси засобів, часу, персоналу, інформації щодо виконання своїх дій. Спрощено – кожен керівник вважає (нехай і підсвідомо), що має право на більші ресурси, ніж інший керівник. Міжособистий конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей, погляди і мета яких різні.

Конфлікт між особистістю і групою виникає, коли хоча б одна людина має власну думку щодо вирішення якоїсь задачі. Наприклад, робітник вважає діяльність щодо розповсюдження періодичних видань на сьогодні архаїкою, коли є можливість отримувати інформацію з мережі Інтернет.

Міжгруповий конфлікт вірогідний навіть в найуспішніших організаціях з невеликими групами працівників, виконуючих різні завдання. Наприклад, це конфлікт між адміністрацією і профспілкою.

В особливу групу для ПАТ «Укрпошта» менеджери виділяють конфлікт інтересів. Це тема, яка знаходиться на межі зі сферою права, але залишається задачею менеджерів в першу чергу з точки зору організації прозорої роботи Товариства, умілого управлінського регулювання, організації

упереджувальних дій щодо виникнення такого виду конфліктів. Менеджмент виокремлює два види конфлікту інтересів – потенційний та реальний конфлікт. Потенційний – це коли при виконанні службових чи представницьких повноважень особа уникає об'єктивності чи приймає суб'єктивні вигідні рішення. Приватний інтерес, як майновий, так і не майновий, зумовлений зокрема особистими, сімейними чи позаслужбовими стосунками може виникати із зацікавленості у ухваленні або не ухваленні певних рішень, конкурсних процедур, дисциплінарних провадженнях тощо.

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

Функція менеджерів – мають прийматись управлінські рішення щодо алгоритму виконання дій особою, враховуючи обов'язковий контроль за процесом виконання рішення.

Загалом, всі конфлікти мають дві основні складові: змістовну та психологічну. Змістова сторона – це аналіз об'єкту конфлікту, цілей сторін конфлікту, їх претензій тощо. Психологічна сторона відтворює соціальні, психологічні особливості людини, внутрішній психологічний клімат підприємства тощо. Це складає вектор алгоритму дій при прийнятті управлінських рішень щодо врегулювання конфлікту.

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

Загалом класичний алгоритм діагностики конфлікту передбачає наступні чотири етапи.

1. Перший етап характеризується як етап визначення конфлікту, за якого визначається сутність та предмет конфлікту, досліджуються проблемні питання конфлікту. Наприклад, конфлікт виник через непорозуміння між начальником відділення пошти і групою листонош. Визначаються проблеми – чи це є проявом виробничих відносин, чи проявом несправедливого навантаження, чи проявом нерозуміння обсягів роботи і т.ін.

2. На другому етапі визначаються учасники конфлікту. Це можуть бути окремі особи чи групи працівників (касир, група листонош, окремі поштові відділення). Для управління важливо прояснити мету, з'ясувати ролі учасників конфлікту.

3. На третьому етапі визначаються позиції суб'єктів конфлікту та їх ролей. Необхідно з'ясувати сутність вимог конфліктуючих сторін. Ця сутність має бути прописаною чи графічно зображеною, роздібленою на складові, деталізованою за складовими для прийняття рішень по кожній та загального рішення. Наведемо приклад графічного методу. Він полягає в графічному відображенні (візуалізації) складових конфлікту для пошуку причин та шляхів їх усунення (рис. 2.2).

Учасник (старший касир)		Учасник (завідувач відділу)	
Потреби: покращення робочого місця		Потреби: повага	
Бажання: заміна комп'ютера		Бажання: роз'яснити можливості	
Побоювання: втрата роботи		Побоювання: розширення осіб конфлікту	
		Посадові відносини	
Учасник (начальник відділення)		Учасник (відділ кадрів)	
Потреби: розуміння ресурсу		Потреби: роз'яснення умов роботи	
Бажання: пояснити, мати час		Бажання: зберегти працівника	
Побоювання: дефіцит ресурсу		Побоювання: втрата працівника	

Рис. 2.2. Приклад графічного аналізу конфлікту

4. Це завершальний етап, що полягає у прийнятті управлінського рішення щодо методу і прийому розв'язання конфлікту.

В умовах діяльності АТ «Укрпошта», якщо це стосується трудових конфліктів, використовуються наступні чотири способи їх розв'язання [34]:

1. Звертання до колективного договору, угід, контрактів, посадових інструкцій і всіх відповідних документів.

2. Створення комісій, що мають розглядати конфліктні питання в залежності від їх типу, наприклад, комісія по трудових спорах.

3. Залучення профспілки, конференцій трудових колективів до вирішення трудових конфліктів.

4. Упереджене ухвалення трудових угод з відповідними державними органами, власниками та представниками профспілки.

В умовах діяльності АТ «Укрпошта», як і в будь-якій організації, мають місце персональні методи управління. Досвідчений керівник, кваліфікований менеджер відчувають конфлікт з середини і завжди мають можливість вчасно протистояти конфліктам використовуючи персональні прийоми управління ними. Це можуть бути як адміністративні, так і соціальні, психологічні прийоми:

- використання об'єктивних впливів;
- проведення роз'яснювальної роботи щодо об'єктивності чи необ'єктивності, мотивації вимог у робочому порядку;
- використання адміністративних методів, аргументація з допомогою тлумачення існуючих нормативів і норм взаємної праці;
- зміна виробничих зв'язків, звільнення;
- залучення експертів чи третіх осіб для роз'яснень та переговорів.

В умовах діяльності ПАТ «Укрпошта» використовують також структурні методи чотирьох варіантів. Це інформування, за якого керівник детально доводить до кожного працівника його функції, обов'язки, вимоги до якості роботи, деталізує для кожного працівника особливості виробничого циклу, чітко пояснює функції та обов'язки в рамках загально корпоративних цілей; перегляд та аналіз розподілу етапів і учасників виробничого циклу; система мотивації та винагороджень за показниками роботи; використання системи базових нормативів та методів для регулювання якості та темпів роботи. За інформаційним ресурсом [34] їх поділяють на моральні та правові.

В табл.2.2 наведено технології регулювання конфліктів, що мають місце (чи можуть мати) у структурі управління АТ «Укрпошта».

Технології регулювання конфліктів (складено за [34])

Технології	Зміст технологічного підходу
Інформаційні	Ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення різночитань.
Комунікативні	Організація продуктивного спілкування конфліктуючих сторін
Соціально-психологічні	Взаємодія з авторитетними особами колективу і хаотично створеними мікрогрупами; зниження соціальної напруженості поданням об'єктивної достовірної інформації
Організаційні	Ревізія кадрових питань. Стимулювання працівників; покращення умов праці та перегляд її розподілення

ПАТ «Укрпошта» має Стратегічний план розвитку (Додаток Б), за яким реалізує свої стратегічні задачі відповідно до своїх сильних і слабких сторін (див табл.2.1).

До нагальних проблем дій за планом стратегічного розвитку наразі, в період реформування, відносять складності ментального переорієнтування працівників; недостатній кількісно та якісно парк автоперевезень, що є однією з причин нижчої продуктивності відправлень і перевезень у порівнянні з конкурентами [32].

На етапі початку реорганізація ПАТ «Укрпошта» зіткнулася з серйозними зовнішніми викликами, пов'язаними спочатку із пандемією COVID-19, а з 24 лютого 2022 року з війною, розв'язаною з Російською федерацією з усіма негативними наслідками і що до порушення логістики відправлень і перевезень, і що до викликів перед персоналом. Наразі все це пов'язане з необхідністю нових рішень щодо збереження та підвищення конкурентоспроможності.

За даними Звіту про управління ПАТ «Укрпошта» [18], зазначається необхідність прийняття нових управлінських рішень для урегулювання нових конфліктних ситуацій, спричинених названими вище викликами, а саме: щодо проявів зневажливого ставлення працівників до роботи деяких відділень, порушених управлінських ланцюгів, режимів роботи, недовиконанням до належного рівня посадових обов'язків та посадових інструкцій, дефіцитом у ряді відділень працівників.

В умовах реорганізації на ПАТ «Укрпошта» зафіксувалися наступні види конфліктів: виробничі (трудові); невиробничі (особистісні);

— пов'язані з особливостями нових правил виконання процесів та порозумінням між різними ланками підприємства; управлінські вертикальні та горизонтальні – як управлінські, так і трудові.

Наразі, про що вже йшлося, в ПАТ «Укрпошта» триває період реорганізації Товариства. У таких умовах великого підприємства, менеджери мають вчасно щодо упередження конфліктів чи вирішення при їх подальшому виникненні.

За матеріалами менеджмент-туру в ПАТ «Укрпошта» від компанії METRO можна виділені певні управлінські вектори дій [30]. До них відносять:

1. Створення нових підходів до ведення звітності та документації з метою мінімізації бюрократичних процедур державної системи, введення більш значної долі документації в електронному прозорому контрольованому вигляді.

2. Підбір, прийом на роботу, новітніх лідерів. До речі, з рис. 2.1, Товариство має свій навчальний центр «Зелена Буча» для підготовки та перепідготовки, у тому числі і кваліфікованих менеджерів з питань персоналу, серед яких виховують лідерські якості – готовність до змін, стійкість у реалізації поставлених завдань та задач. Згідно «Звіту про управління АТ «Укрпошта», протягом 2020 року досвід з підготовки або перепідготовки отримали 32 741 співробітник, серед яких 5 162 навчались без відриву від виробництва. Формування ініціативної менеджерської команди з високою мотивацією, впевненістю у перспективі [18].

3. Підвищення ефективності роботи менеджерів в умовах, державного регулювання та наявності регламентованої документації. Акцент має робитись на умінні приймати об'єктивні рішення, уникненні бюрократичного відношення, готовності до відповідальності.

4. Підвищення якості роботи в усіх напрямках та проявах. Управлінські рішення щодо ментальних змін у відношенні до роботи, впровадження елементів європейського рівня менеджменту.

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

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

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Пропозиції щодо покращення стану управління конфліктами в діяльності АТ «Укрпошта»

Питаннями управління колективом, у тому числі і що до виникнення конфліктних ситуацій у діяльності Товариства, управління ними, прийняттям відповідних управлінських рішень займаються управлінці різних рівнів, менеджерські служби, відділи кадрів, ризик-менеджери тощо.

Як ми вже дослідили, загалом управління конфліктом має основні три етапи: прогнозування конфлікту, профілактика конфлікту, регулювання і вирішення конфлікту.

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

З числа вивчених методів можна запропонувати:

- створення злагоженості у трудовому колективі за рахунок методу злагоди (встановлення спільних інтересів та цілей), метод емпатії для збереження репутації опонентів, не допущення дискримінації, протезування, покращення морального стану співробітників (навчання, загальні свята, корпоративи тощо);
- прийняття управлінських рішень, що обґрунтовані, не узагальнені, у яких врахований аналіз ситуації, об'єктивне розуміння ситуації виважені за результатами спілкування, з'ясування предмету конфлікту з передбаченням можливих наслідків рішення;
- робота менеджерів з учасниками конфлікту за умов толерантності щодо з'ясування позицій учасників конфлікту, здатність до розмови, переговорів, компромісів, стійкості що до конфлікту;
- психологічний авторитет керівника що до упередження конфлікту через проведення бесід, тренінгів, консультацій, залучення професійних психологів тощо.

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

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

- формування навичок безконфліктного спілкування та саморегуляції у складних конфліктних ситуаціях;
- оволодіння знаннями, й навичками розуміння сторін конфлікту, спілкування і усвідомлення власних позицій;
- формування навичок перетворення конфлікту у ситуацію з'ясування інтересів для покращення ситуації;

- уникнення особистісної конфліктності та стереотипів поведінки, набуття навичок конструктивної поведінки та прийняття конструктивних рішень.

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

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

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

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

- сигнали конфлікту за ознаками напруженості, дискомфорту у взаєминах, частоті їх виникнення, ступінь конфліктогенності;
- проблему з точки зору складності розв'язання;

- напрямки можливого розвитку чи спаду конфліктної ситуації.

До прикладу, складемо поетапність дій, направлених на врегулювання управлінських конфліктів, які мають високий рівень виникнення за умов діяльності Товариства в силу розгалуженості сфери дій, значній кількості управлінських зв'язків різних рівнів (рис.3.1).



Рис. 3.1. Поетапність виявлення управлінських конфліктів в АТ «Укрпошта»

Як з'ясовано у розділах 1 та 2, наука «конфліктологія» у своїх дослідженнях найпоширеніше використовує для збору інформації опитування та анкетування. Для уникнення чи упередження конфліктних ситуацій у Товаристві прописані заходи щодо анкетування працівників різних категорій та професій, аналізу особистісних характеристик працівників, але у відкритому доступі матеріалів щодо застосування цих заходів не знайдено, за винятком НСПП Миколаївщини, що висвітлено вище. На даному об'єкті у

2020 році проведено оцінку стилю керівництва щодо управління конфліктами за методикою В.П.Захарова та А.П.Журавльова [17].

В умовах ПАТ «Укрпошта» ця форма збору та аналізу інформації за якихось невідомих причин не отримала широкого впровадження. Тому пропонуємо для Товариства як такого, що має великі інформаційні, структурні, виробничі, ресурсні масиви, розробку універсальних анкет, які на наш погляд, були б корисними у прийнятті управлінських рішень. Для роботи з аналізу даних анкетування незайвим вдається залучення спеціалістів - конфліктологів для професійної оцінки вірогідності виникнення конфліктних ситуацій, їх ідентифікації та послідуєчого прийняття найбільш успішного управлінського рішення.

Як висновок з досліджень, проведених вище, управління конфліктом не можна прирівнювати тільки з вирішенням конфлікту. Може існувати суперечність між оперативними і стратегічними інтересами сторін. Тому більшість проблем можуть мати декілька можливих розв'язків різного характеру, як розглядалось у розділі 2 – наприклад, за наслідками, як з негативними так і з позитивними.

Автори Голобородько Г.П., Щербак О.Г. [12] рекомендують за результатами різних методів, у тому числі і анкетування працівників, складати таблицю маркування рівня конфліктності, використовуючи певне маркування рівня конфліктності. До прикладу, складемо таблицю маркування за кольоровою ознакою (табл..3.1).

Таблиця 3.1

Приклад маркування рівня конфліктності для АТ «Укрпошта»

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

	звільненими.
Червоний	Високий градус незадоволеності, рівень конфліктності, небажання переговорів та компромісів.

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

За результатами досліджень розділу 2, ми дійшли висновку, що менеджмент ПАТ «Укрпошта» є висококваліфікованим, у тому числі значна увага приділяється питанню управління конфліктами. Але, на наш погляд, вона не є системною, не є сконцентрованою у окремих нормуючих діяльність документах, є дещо хаотичною. Тому управління конфліктами в діяльності ПАТ «Укрпошта» потребує системності, застосування новітніх, більш широких менеджерських підходів, особливо в частині заходів щодо запобігання виникнення конфліктів.

Для підвищення інформативності та обґрунтованості отриманих результатів, оптимізації частоти проведення та вибору ідентифікування груп за даним методом пропонується також складання мап побудови конфліктів. До прикладу, складемо мапу побудови управлінських конфліктів для ПАТ «Укрпошта» (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Мапа побудови управлінських конфліктів для АТ «Укрпошта»

Види/причини конфліктів	Група конфлікту	Основні причини виникнення	Вірогідність настання	Рівень впливу на показники діяльності	Механізм впливу	Можливі наслідки
незадовільне технічне забезпечення	червона	недосконалі логістичні мережі	висока	середній	зростання собівартості	зниження продуктивності та конкурентоспроможності
конфлікт щодо зарплати	жовта	недосконала система мотивування	висока	високий	зниження продуктивності праці	стреси, звільнення, плинність кадрів
конфлікт неритмічності виробництва	темно-зелена	наявність вузьких місць оперативного управління	низька	середній	зниження продуктивності праці	додаткові фінансові та матеріальні витрати
конфлікт між виробничими циклами	жовта	наявність вузьких місць схеми управління	низька	середній	простої, зниження продуктивності	зниження продуктивності та конкурентоспроможності
управлінські дії керівників відділень	червона	різночитання нормативних та інструктивних документів	висока	низький	зниження продуктивності та конкурентоспроможності	стреси, звільнення, плинність кадрів

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

3.2. Пропозиції щодо покращення системи управління конфліктами АТ «Укрпошта»

Попередніми дослідженнями обґрунтовувався як один із інструментів управління - використання мотиваційних документів. Мотиваційні дії надають працюючим заохочуваності, впевненості у своїй цінності, тому призводить до підвищення продуктивності праці, її якості, що підвищує показники діяльності підприємства. Мотивація персоналу ПАТ «Укрпошта» закріплена положенням про мотивацію [31].

Положення носить загальний характер для можливостей його застосування, як заохочення у ньому відмічаються преміювання за досягнуті показники в роботі, за креативність, за виконання складних специфічних робіт, за залучення користувачів послуг АТ «Укрпошта». Як мотиваційні дії, в положенні прописані можливості адресних привітань, моральні заохочення у формі оголошення подяк та грамот. Мотивація – це не тільки матеріальні та заохочувальні прийоми, мотивація має добудовуватись з метою формування свідомого відношення до роботи, до заохочення сумлінно працювати заради процвітання Товариства. Основною ідеєю просування мотивації мають бути якісні показники роботи. Одночасно має бути оприділений і механізм стягнень чи покарань у разі їх невиконання чи дисциплінарних порушень.

Мотивація персоналу під такими факторами має значення і для упередження виникнення трудових конфліктів. Для менеджерів це стане важілем в управлінні наявними конфліктами.

Ув'язати в логічний ланцюг взаємодій мотивацію персоналу та управлінські дії щодо управління конфліктами в ПАТ «Укрпошта» складно з причини відсутності відкритих для аналізу даних, але частота виникнення конфліктів на підприємстві найбільш вірогідного напряму залежить від питань матеріального забезпечення та матеріального і морального стимулювання. За даними джерела [34], як приклад, протягом 2020-2021 роки

шість разів скликалась управлінська комісія для урегулювання вертикального конфлікту між управлінням та робітниками АТ «Укрпошта» щодо виробничого конфлікту, пов'язаного з низьким рівнем заробітних плат.

Тому використання мотиваційних факторів є очевидно необхідним для ПАТ «Укрпошта» як для уникнення трудових і виробничих конфліктів, так і їх упередження. Узагальнених організаційно-штрафних дій щодо упередження виробничих конфліктів у відкритих для зовнішнього доступу документах віднайти не вдалось. На наш погляд, менеджерські дії щодо таких конфліктів мають бути теж прописані у вигляді положень про покарання винуватців, провокуючих конфліктні ситуації такого типу.

Узагальнюючи викладене, для створення системності в організації дій щодо управління конфліктами, за матеріалами [33,34] пропонуємо менеджменту ПАТ «Укрпошта» скеровувати політику управління конфліктами за процесом, представленим на рис. 3.3.

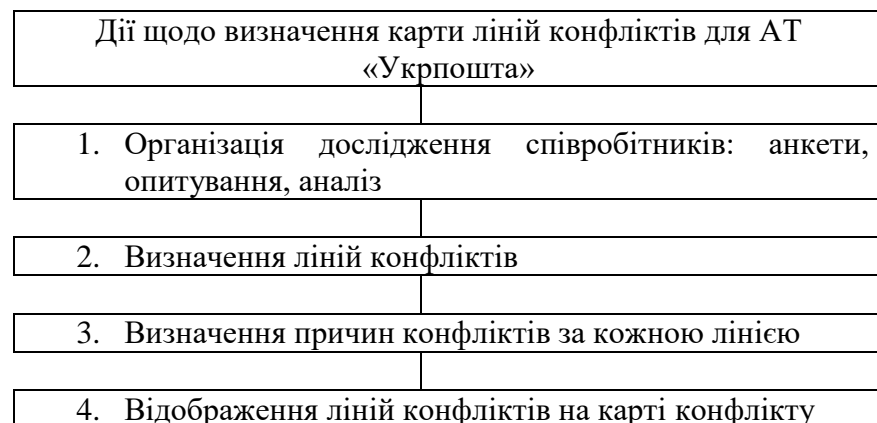


Рис. 3.3. Процес складання карти системності дій

Отже, для ПАТ «Укрпошта» пропонується систематизація заходів із удосконалення існуючої системи управління конфліктами із використанням алгоритму поетапності, зазначеного на рис. 3.3.

При створенні системи управління конфліктами менеджерам ПАТ «Укрпошта» пропонується звернути увагу на основні принципи управління та подолання конфліктами, які були розглянуті у розділі 1. Серед них, на нашу думку, слід сформулювати наступні:

- встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту, при цьому враховуючи заборону на застосування насильницьких засобів, збереження правил вирішення конфлікту – етичних норм, домовленостей тощо, контроль з боку керівництва;
- визнання сторонами правомірності й справедливого порядку дій, легітимність;
- розуміння необхідності структуризації конфлікуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, розуміння, як з ними проводити роботу і у яких напрямках;
- покрокові дії щодо вирішення конфлікту (послаблення, спад, задоволення сторін конфлікту).

Сформулюємо із вивченого матеріалу умови успішного управління конфліктами для АТ «Укрпошта»:

- об'єктивне розуміння конфлікту як реальності; визнання і визначення можливості активного впливу на конфлікт і перетворення його у фактор саморегуляції і самокерування системи;
- наявність, матеріальних і соціальних ресурсів, здатності сторін конфлікту до узгодження своїх позицій, інтересів, поглядів і орієнтацій;
- визначення і застосування певних способів розв'язування конфліктної ситуації з урахуванням особливостей її учасників.

Як один із досліджених системних методів управління конфліктами для АТ «Укрпошта» пропонуємо скласти карти конфліктів для найбільш вірогідних випадків, осередків і питань їх виникнення для прийняття оптимального управлінського рішення. До прикладу, за типовим зразком карти конфліктів за результатами звіту [18] складемо дві карти для ситуації конфліктів. На рис. 3.4 представлено можливу типову карту для аналізу управлінського вертикального конфлікту, пов'язаного з невдоволеністю рівнем оплати праці.

	Хто: провідні фахівці системи апарату управління Потреби: матеріальне забезпечення, реалізація Побоювання: відсутність фінансової підтримки	
Хто фахівці системи апарату управління Потреби: матеріальні Побоювання: відсутність кар'єрного росту	Вертикальний конфлікт, пов'язаний з невдоволеністю рівнем оплати праці	Хто: начальники віддалених територіально відділень Потреби: якість роботи відділень Побоювання: зниження якості роботи
	Хто: заступник директора Потреби: якість роботи апарату управління Побоювання: матеріальні втрати, зниження ефективності	

Рис. 3.4. Карта вертикального конфлікту

За даними карти рис. 3.4 виникає потреба прийняття управлінського рішення, пов'язаного з проясненням механізму формування виплат, введення в дію матеріальних та мотиваційних механізмів, проведення інструктажів та роз'яснень, регламентування посадових обов'язків та годин відпрацювання тощо. На рис.3.5 представлена карта виробничого конфлікту через невідповідність посадових інструкцій та незабезпечення ресурсами.

	Хто: керівники відділень Потреби: незабезпеченість ресурсами, виконання робіт поза нормованими до сплати показниками Побоювання: зниження продуктивності праці,	
Хто: працівники поштових відділень Потреби: покращення постачання ресурсів, введення регламенту виконання робіт Побоювання:	управлінський конфлікт через невідповідність посадових інструкцій, порушення логістики постачання (наприклад, поштового транспорту чи вантажно-розвантажувального циклу)	Хто: начальники центральних та віддалених відділень Потреби: якість роботи відділень Побоювання: зниження якості роботи

немотивована праця		
	Хто: заступник директора, головний бухгалтер Потреби: якість роботи відділень Побойовання: матеріальні втрати, зниження ефективності та продуктивності праці	

Рис. 3.4. Карта конфлікту через незабезпеченість ресурсами

Для прийняття управлінського рішення за запропонованими вище методами та підходами аналізуються сторони конфлікту, причини його виникнення, існуючі регламентуючі документи, рівень конфлікту тощо щодо цього конфлікту, створення ситуації кар'єрного зросту та вибудовування перспектив.

Вивчаються сторони конфлікту, порушення у схемах нормування праці, у логістиці, приймаються управлінські рішення щодо ліквідації причини конфлікту. У цій ситуації доречно проведення анкетування щодо знання співробітниками власних прав та обов'язків на займаних посадах, проведення безкоштовної перепідготовки співробітників. Дуже схожою може бути схема конфлікту, пов'язаного з наявністю застарілого обладнання, насамперед – комп'ютерного та транспортного. Напрямки розробки управлінських рішень впливають саме з карт конфлікту.

Менеджменту ПАТ «Укрпошта» пропонується одна із можливих доцільних для такого виду підприємства стратегія по відношенню до конфліктів, яка полягає в умінні не тільки зробити конфлікти розв'язуваними й продуктивними, але й повернути їх дію на користь колективу, самого підприємства.

Пропозиціями щодо управлінського урегулювання наведених прикладів конфліктів можуть стати: удосконалення системи оплати праці з точки зору урахування вкладу працівника, модернізація робочих місць, укомплектування поштових відділень технікою сучасного рівня, перепланування робочих місць тощо.

Як впливає з досліджень попередніх розділів, менеджменту ПАТ «Укрпошта» доцільно запропонувати більше уваги приділяти оцінці

ефективності працівників, що упереджує появу подальших конфліктних ситуацій. В управлінських рішеннях має мати місце: чіткість формулювань щодо оцінки конфлікту, аргументація інструменту їх вирішення. Рішення мають враховувати перспективу діяльності.

Сконцентрувати пропозиції щодо покращення управління конфліктами на підприємстві ПАТ «Укрпошта» пропонуємо у напрямках: постійне застосування методів анкетування співробітників щодо їх умов праці з урахуванням питань особистої задоволеності у широкому аспекті – від матеріальних інтересів до вираження особистої креативності, відношення до системи управління на підприємстві, бажання підвищувати свій кваліфікаційний рівень тощо; розробити управлінські рішення щодо процесу складання карт системності дій за умов упередження та вирішення конфліктних ситуацій; складання карт можливих конфліктів для різних колективів, груп, професій, управлінських ліній тощо; мати свої методи та інструменти оцінки впливу конфліктних ситуацій на ефективність виробничої діяльності; з'ясувати конкретні для ПАТ «Укрпошта» адміністративні, інституційні, соціально-економічні інструменти щодо управління конфліктами. В умовах реформування ПАТ «Укрпошта» пропонується виокремити одну із тем управлінської діяльності – управління конфліктами в період введення змін. Запобігання виникненню конфліктних ситуацій сприятиме покращенню кадрового адміністрування, покращенню загальних показників економічної діяльності.

Як підсумок, пропонуємо для АТ «Укрпошта»:

- структурні засоби – роз'яснення вимог до роботи, щодо очікуваних результатів від роботи; впровадження більш чіткої системи повноважень і відповідальності; формування у колективах визначеної політики підприємства, процедур і правил її реалізації; анкетування; побудова карт конфліктів тощо;

- координаційні та інтеграційні механізми шляхом створення ланцюгів команд, ієрархії повноважень для упорядкування взаємодії

працівників; створення прозорих інформаційних потоків всередині підприємства; створення між функціональних груп (наприклад, коли виникає конфлікт між взаємозалежними підрозділами – відділом формування поштових відправлень та транспортним, може бути організована служба, що координує дії названих підрозділів);

- як допоміжний, але сучасно суттєвий прийом координаційних та інтеграційних механізмів – практична реалізація інформаційних технологій та засобів;

- створення структури системи винагород; системне використання заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально організаційної мети.

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

ВИСНОВКИ

Виконані дослідження надали можливість вирішити завдання роботи – сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві АТ «Укрпошта». Проведене дослідження дає підстави зробити наступні загальні висновки.

1. Охарактеризовано існуючі підходи до визначення конфліктів, що виникаючих в умовах виробничого середовища та потребують прийняття управлінського рішення щодо їх вирішення. Визначені типи, умови виникнення, особливості конфліктів, підходи до їх оцінки та виокремлені основні їх типи та особливості.

2. Досліджені сучасні підходи щодо класифікації конфліктів, методів їх оцінки. Проаналізувавши сутність, види та причинність конфліктів на підприємстві, вивчені основні три етапи управління конфліктом: прогнозування конфлікту, профілактика конфлікту, регулювання і вирішення конфліктів.

3. Досліджені теоретичні засади управління конфліктами в умовах діючого великого підприємства, досліджено їх сутність та характерні ознаки.

4. Розглянуті сучасні підходи та методи управління конфліктами на підприємстві.

5. Проведена оцінка діяльності підприємства ПАТ «Укрпошта» як об'єкту дослідження. Охарактеризовано організаційну структуру підприємства, його сильні і слабкі конкурентні сторони.

6. Охарактеризована та надана характеристика методів управління конфліктами АТ «Укрпошта».

7. Запропоновані та обґрунтовані заходи щодо покращення управління конфліктами в умовах діяльності АТ «Укрпошта». До основних із

них віднесені: постійне застосування методів анкетування співробітників щодо їх умов праці, бажання підвищувати свій кваліфікаційний рівень тощо; розробити управлінські рішення щодо процесу складання карт системності дій за умов упередження та вирішення конфліктних ситуацій; мати свої методи та інструменти оцінки впливу конфліктних ситуацій на ефективність виробничої діяльності; з'ясувати конкретні для ПАТ «Укрпошта» адміністративні, інституційні, соціально-економічні інструменти щодо управління конфліктами.

Як показали дослідження, задля успішного управління конфліктами в умовах діяльності ПАТ «Укрпошта» має бути векторно декларована система інституційних, адміністративних та соціально-економічних інструментів управління конфліктами.

Як висновок з дослідженого матеріалу, можна стверджувати, що одним із факторів, успішної діяльності підприємства є така система та методи управління, яка може у тому числі забезпечувати успішну управлінську політику щодо управління як виникаючими конфліктами, так і щодо їх упередження. Це зі свого боку сприяє формуванню конкурентних переваг як основної стратегії розвитку та функціонування АТ «Укрпошта».

