

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**



(підпис) **М.О. Горбашевська**
(ПІБ завідувача кафедри)

« 29 » травня 2026 р.

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Волошина Данііла Валентиновича
Науковий керівник:
Ткаченко Олена Георгіївна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів
Рецензент: Лось В.О., кандидат
економічних наук, доцент,
заступник декана з наукової роботи
та міжнародної діяльності
факультету економіки та управління
Київського столичного університету
ім. Бориса Грінченка

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92 А
Секретар ЕК 
« 12 » червня 2026 р.

**МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)
Горбашевська Горбашевська М.О.
(ППП завідувача кафедри)
« 22 » січня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Волошин Данііл Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток системи удосконалення управління конфліктами в організації

керівник роботи Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,

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

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи «29» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та природа конфліктів в організації

1.2. Причини виникнення та види організаційних конфліктів

1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в організації

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.2. Аналіз причин виникнення конфліктів у банку

2.3. Оцінка системи управління конфліктами в банку

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами

3.2. Розробка заходів щодо попередження та вирішення конфліктів

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в банку

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.26 	16.02.26 
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.26 	16.02.26 
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	16.02.26 	16.02.26 

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026-19.04.2026	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2026-19.04.2026	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026-15.05.2026	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.05.2026	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	Вик.

Студент



(підпис)

Волошин Д.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Ткаченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність та природа конфліктів в організації.....	7
1.2. Причини виникнення та види організаційних конфліктів.....	10
1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в організації.....	14
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	21
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	21
2.2. Аналіз причин виникнення конфліктів у банку	28
2.3. Оцінка системи управління конфліктами в банку.....	33
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	39
3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами.....	39
3.2. Розробка заходів щодо попередження та вирішення конфліктів.....	41
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в банку.....	44
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції ефективність діяльності організації значною мірою залежить від якості управління персоналом. Одним із ключових аспектів управління є здатність своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно вирішувати конфлікти, що виникають у процесі взаємодії працівників. Особливої актуальності набуває проблема управління конфліктами в банківських установах, де високий рівень відповідальності, стресові умови праці та інтенсивна комунікація створюють передумови для їх виникнення.

Конфлікти в організації можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. З одного боку, вони здатні знижувати продуктивність праці, погіршувати психологічний клімат у колективі та впливати на якість обслуговування клієнтів. З іншого, за умови ефективного управління конфлікти можуть виступати джерелом розвитку, стимулювати пошук нових рішень і сприяти вдосконаленню управлінських процесів.

Теоретичний аналіз наукових праць за останні п'ять років свідчить про те, що обрана для дослідження тема підіймалася науковцями, а саме Калашніковою Л, Володарською Н, Галієвою О, Галян І, Гарькавець С, Єрмаковою Н, Прохоренком Я, Хохліною О, Чечко А, Романенко О, Степанець.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування дієвої системи управління конфліктами в організації, яка б забезпечувала мінімізацію деструктивних проявів конфліктів та використання їх конструктивного потенціалу. Особливо це важливо для «ПриватБанк» як однієї з провідних банківських установ України, де ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і якість банківських послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:
розкрити сутність та природу конфліктів в організації;

дослідити причини виникнення та види організаційних конфліктів;
проаналізувати методи управління конфліктами;
здійснити аналіз системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
оцінити ефективність існуючих підходів до вирішення конфліктів;
розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами в банку.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

У роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, статистичний аналіз, а також методи соціологічного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління конфліктами, покращення соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення результативності діяльності банку.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та природа конфліктів в організації

У сучасних умовах функціонування організацій конфлікти є невід'ємною складовою управлінської діяльності та міжособистісної взаємодії працівників. Жодна організація не може існувати без суперечностей, оскільки процес спільної праці передбачає зіткнення різних інтересів, поглядів, цілей, потреб та цінностей. Особливо актуальною проблема конфліктів стає в умовах високої конкуренції, швидких змін зовнішнього середовища, підвищених вимог до персоналу та значного психологічного навантаження на працівників. Саме тому питання сутності та природи конфліктів в організації є важливим напрямом сучасних управлінських досліджень [38].

Конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, яке виникає в процесі взаємодії людей. У загальному розумінні конфлікт визначається як зіткнення протилежних інтересів, цілей, позицій чи поглядів сторін, що супроводжується емоційною напругою та прагненням до подолання суперечностей. У науковій літературі поняття конфлікту трактується по-різному залежно від підходу до його вивчення. Представники психологічного підходу розглядають конфлікт як прояв внутрішніх або міжособистісних суперечностей, соціологи акцентують увагу на суперечностях між соціальними групами, а управлінський підхід пов'язує конфлікти з процесом організації праці та управління персоналом [37].

Організаційний конфлікт являє собою особливий вид соціального конфлікту, який виникає в межах організації між окремими працівниками, структурними підрозділами або групами працівників у процесі виконання професійної діяльності. Його особливість полягає в тому, що він безпосередньо впливає на результати роботи організації, ефективність трудової діяльності, соціально-психологічний клімат у колективі та рівень мотивації персоналу [35].

Варто зазначити, що впродовж тривалого часу конфлікти вважалися виключно негативним явищем, яке необхідно уникати будь-якими способами. Класична школа менеджменту розглядала конфлікт як ознаку неефективного управління та порушення організаційної дисципліни. Однак сучасні підходи до управління організацією змінили ставлення до конфліктів. Сьогодні більшість науковців вважають, що конфлікти є природним і навіть необхідним елементом розвитку організації. За умови правильного управління вони можуть сприяти вдосконаленню комунікацій, стимулювати інновації, активізувати пошук нових рішень та підвищувати ефективність діяльності персоналу.

Природа конфлікту пов'язана з наявністю суперечностей, які виникають у процесі взаємодії людей. Будь-яка організація об'єднує працівників із різним рівнем освіти, досвіду, професійних інтересів, темпераменту та особистісних характеристик. Відмінності між людьми створюють передумови для виникнення непорозумінь та суперечностей. Крім того, конфлікти часто обумовлені обмеженістю ресурсів, необхідністю розподілу повноважень, різними підходами до виконання завдань і конкуренцією між працівниками або структурними підрозділами.

В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, яка характеризується наявністю об'єкта конфлікту та сторін, між якими виникає суперечність. Об'єктом конфлікту можуть бути матеріальні ресурси, влада, інформація, статус, професійне визнання або інші цінності, які мають значення для учасників взаємодії. Конфліктна ситуація не завжди призводить до відкритого протистояння, однак за певних умов вона може перерости у конфлікт [37].

Суттєве значення у виникненні конфліктів має людський фактор. У процесі трудової діяльності працівники взаємодіють між собою, обмінюються інформацією, виконують спільні завдання та приймають рішення. Недостатній рівень комунікації, неправильне сприйняття інформації, відсутність взаєморозуміння або психологічна несумісність можуть стати причинами виникнення конфліктів. Особливо часто конфлікти виникають у колективах із

високим рівнем стресу та відповідальності, до яких належать банківські установи.

У сучасних організаціях конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку організації, вдосконаленню управлінських рішень та підвищенню ефективності діяльності. Вони стимулюють працівників до активного обговорення проблем, пошуку компромісів та прийняття більш ефективних рішень. Такі конфлікти можуть покращувати комунікацію в колективі та сприяти професійному розвитку працівників.

Деструктивні конфлікти, навпаки, негативно впливають на діяльність організації. Вони призводять до погіршення психологічного клімату, зниження продуктивності праці, посилення напруженості у взаємовідносинах між працівниками та виникнення стресових ситуацій. У результаті деструктивних конфліктів зростає плинність кадрів, знижується рівень мотивації персоналу та погіршується якість виконання професійних обов'язків.

Особливу увагу необхідно приділити конфліктам у банківських установах, оскільки специфіка банківської діяльності створює додаткові фактори ризику їх виникнення. Працівники банку працюють в умовах високої відповідальності, значного інформаційного навантаження та постійного контакту з клієнтами. Крім того, банківська сфера характеризується жорсткою регламентацією діяльності, високими вимогами до якості обслуговування та необхідністю швидкого прийняття рішень. Такі умови можуть спричиняти професійне вигорання, психологічну напругу та конфлікти між працівниками.

Управління конфліктами є важливим елементом системи управління персоналом організації. Ефективне управління конфліктами передбачає своєчасне виявлення причин суперечностей, аналіз конфліктної ситуації, вибір оптимальних методів вирішення конфлікту та запобігання його негативним наслідкам. Основним завданням керівництва є не повне усунення конфліктів, що практично неможливо, а створення умов для їх конструктивного вирішення [38].

Таким чином, конфлікти є закономірним явищем у діяльності будь-якої організації. Їх виникнення обумовлене суперечностями між інтересами, потребами та цілями працівників у процесі професійної діяльності. Конфлікти можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на функціонування організації, тому важливого значення набуває ефективна система управління конфліктами. Для сучасних банківських установ проблема управління конфліктами є особливо актуальною, оскільки від ефективності взаємодії персоналу залежить якість обслуговування клієнтів, конкурентоспроможність банку та загальна результативність його діяльності.

1.2. Причини виникнення та види організаційних конфліктів

У процесі функціонування будь-якої організації між працівниками, керівниками та структурними підрозділами виникають різноманітні суперечності, які можуть перерости у конфлікти. Організаційні конфлікти є закономірним явищем у діяльності трудового колективу, оскільки організація об'єднує людей із різними інтересами, потребами, професійними цілями, особистісними характеристиками та рівнем відповідальності. У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкуренції проблема конфліктів набуває особливої актуальності, адже від ефективності управління конфліктними ситуаціями залежить результативність діяльності організації, соціально-психологічний клімат у колективі та рівень мотивації працівників [31].

Організаційний конфлікт являє собою зіткнення інтересів, цілей, поглядів або позицій працівників чи груп працівників у процесі виконання професійної діяльності. Причини виникнення конфліктів можуть бути різноманітними та пов'язаними як із внутрішніми особливостями організації, так і з індивідуальними характеристиками працівників. Виникнення конфліктів у трудовому колективі обумовлюється наявністю суперечностей, які виникають у процесі взаємодії людей [24].

Однією з основних причин виникнення організаційних конфліктів є обмеженість ресурсів. У будь-якій організації працівники та структурні підрозділи змушені розподіляти між собою матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси. Недостатність ресурсів часто призводить до конкуренції між працівниками або підрозділами, що створює передумови для виникнення конфліктів. Особливо гостро ця проблема проявляється в умовах економічної нестабільності або необхідності скорочення витрат [29].

Важливою причиною конфліктів є розбіжності у цілях та інтересах працівників. Кожен працівник має власні професійні інтереси, потреби та очікування щодо результатів праці. У процесі виконання спільних завдань можуть виникати ситуації, коли цілі окремих працівників або структурних підрозділів не збігаються із загальними цілями організації. Це може призводити до непорозумінь, суперечностей та конфліктних ситуацій.

Одним із поширених факторів виникнення конфліктів є недосконалість організаційної структури. Нечіткий розподіл посадових обов'язків, дублювання функцій, відсутність координації між підрозділами або недостатній рівень управління можуть спричиняти суперечності між працівниками. У випадках, коли працівники не мають чіткого уявлення про власні функції та межі відповідальності, зростає ймовірність виникнення конфліктів щодо виконання професійних завдань [34].

Суттєвий вплив на виникнення конфліктів має також недостатній рівень комунікації в організації. Ефективна взаємодія між працівниками передбачає своєчасний обмін інформацією, чітке формулювання завдань та наявність зворотного зв'язку. Викривлення інформації, її неповнота або несвоєчасне передавання можуть призводити до неправильного розуміння ситуації та формування конфліктних відносин між працівниками [29].

Однією з причин конфліктів є психологічні та особистісні особливості працівників. Люди відрізняються між собою темпераментом, характером, рівнем емоційності, стилем поведінки та здатністю до комунікації. Особистісна несумісність, надмірна емоційність, агресивність або низький рівень

стресостійкості можуть стати причинами міжособистісних конфліктів у колективі. Крім того, конфлікти часто виникають через боротьбу за авторитет, лідерство або професійне визнання [26].

Важливим чинником виникнення організаційних конфліктів є несправедлива система мотивації та оцінювання праці. Якщо працівники вважають, що результати їхньої праці оцінюються необ'єктивно або нерівномірно розподіляються винагороди, це може викликати незадоволення та суперечності у колективі. Особливо гостро такі конфлікти проявляються у випадках нерівного навантаження або привілейованого ставлення до окремих працівників.

Конфлікти в організації можуть виникати також унаслідок змін у зовнішньому середовищі. Реорганізація підприємства, впровадження нових технологій, зміни в законодавстві, економічна нестабільність або кадрові зміни нерідко викликають невизначеність та психологічне напруження серед працівників. У таких умовах працівники можуть відчувати страх втрати роботи, невпевненість у майбутньому або труднощі адаптації до нових умов праці [27].

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації організаційних конфліктів. Найчастіше конфлікти поділяють залежно від кількості учасників, причин виникнення, характеру прояву та наслідків для організації [35].

За кількістю учасників виділяють внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та конфлікти між особою і групою.

Внутрішньоособистісний конфлікт виникає у випадку суперечності між внутрішніми потребами, цінностями або професійними обов'язками працівника. Такий конфлікт може бути пов'язаний із перевантаженням, професійним вигоранням або необхідністю виконання взаємовиключних завдань. Внутрішньоособистісні конфлікти негативно впливають на психологічний стан працівника, його мотивацію та продуктивність праці.

Міжособистісний конфлікт є найбільш поширеним видом організаційних конфліктів. Він виникає між окремими працівниками через розбіжності у поглядах, інтересах, стилях поведінки або професійних цілях. Причинами таких

конфліктів можуть бути конкуренція, особистісна несумісність, боротьба за ресурси або різне бачення шляхів виконання завдань.

Конфлікт між особою і групою виникає тоді, коли позиція окремого працівника не збігається з позицією колективу або групи. У таких ситуаціях працівник може не підтримувати встановлені норми поведінки, методи роботи чи рішення керівництва. Це може призводити до психологічного тиску з боку колективу та погіршення міжособистісних відносин.

Міжгрупові конфлікти виникають між структурними підрозділами або групами працівників. Основними причинами таких конфліктів є конкуренція за ресурси, різні професійні інтереси або недостатня координація діяльності підрозділів. У великих організаціях міжгрупові конфлікти можуть суттєво впливати на ефективність роботи підприємства та ускладнювати процес прийняття управлінських рішень.

Залежно від характеру прояву конфлікти поділяють на відкриті та приховані. Відкриті конфлікти супроводжуються активним проявом суперечностей, відкритим протистоянням сторін та емоційним напруженням. Приховані конфлікти характеризуються зовнішньою відсутністю конфронтації, однак супроводжуються внутрішнім незадоволенням, напруженістю та негативними емоціями. Приховані конфлікти є особливо небезпечними, оскільки вони можуть тривалий час залишатися непомітними та поступово загострюватися [35].

За наслідками для організації конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку організації, покращенню комунікації та пошуку нових рішень. Вони стимулюють працівників до активного обговорення проблем і можуть позитивно впливати на ефективність управління [23].

Деструктивні конфлікти, навпаки, негативно впливають на діяльність організації. Вони призводять до погіршення психологічного клімату, зниження продуктивності праці, посилення напруженості між працівниками та виникнення

стресових ситуацій. Наслідком деструктивних конфліктів може бути плинність кадрів, погіршення якості роботи та зниження рівня мотивації персоналу [23].

Особливого значення проблема організаційних конфліктів набуває у банківських установах. Банківська сфера характеризується високим рівнем відповідальності, постійним контактом із клієнтами, необхідністю швидкого прийняття рішень та значним психологічним навантаженням. Працівники банків часто працюють в умовах стресу, жорсткої регламентації діяльності та високих вимог до результатів праці, що створює додаткові передумови для виникнення конфліктів.

Таким чином, організаційні конфлікти є складним соціально-психологічним явищем, яке виникає внаслідок суперечностей між працівниками, групами або структурними підрозділами організації. Причини конфліктів можуть бути пов'язані як із організаційними факторами, так і з особистісними особливостями працівників. Конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер, тому важливим завданням керівництва є своєчасне виявлення причин конфліктів та ефективне управління ними з метою забезпечення стабільного функціонування організації.

1.3. Методи та підходи до управління конфліктами в організації

У сучасних умовах функціонування організацій проблема управління конфліктами набуває особливого значення. Конфлікти є невід'ємною складовою діяльності будь-якого колективу, оскільки процес взаємодії працівників супроводжується зіткненням різних інтересів, цілей, цінностей та поглядів. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти конфліктні ситуації, запобігати їх загостренню та забезпечувати конструктивне вирішення суперечностей. Саме тому управління конфліктами є важливим напрямом сучасного менеджменту та системи управління персоналом.

Управління конфліктами являє собою цілеспрямований процес впливу на причини, перебіг і наслідки конфліктів з метою мінімізації їх негативного впливу та використання позитивного потенціалу. Основною метою управління конфліктами є забезпечення стабільного функціонування організації, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення ефективності діяльності працівників [3].

Сучасні підходи до управління конфліктами ґрунтуються на розумінні того, що конфлікт не завжди має негативний характер. За умови правильного управління конфлікти можуть сприяти розвитку організації, вдосконаленню управлінських рішень, підвищенню рівня комунікації та стимулюванню інноваційної діяльності. Тому головним завданням керівника є не повне усунення конфліктів, а їх своєчасне регулювання та спрямування у конструктивне русло [5].

У науковій літературі виділяють різні підходи до управління конфліктами. Одним із перших є традиційний підхід, відповідно до якого конфлікти розглядалися як негативне явище, що свідчить про неефективність управління. Представники класичної школи менеджменту вважали, що конфлікти необхідно уникати шляхом жорсткого контролю, дисципліни та централізації управління. Проте такий підхід не враховував соціально-психологічної природи конфліктів та обмежував можливості розвитку організації [2].

Сучасний підхід до управління конфліктами базується на тому, що конфлікти є природним явищем у діяльності організації. Відповідно до цього підходу конфлікти можуть виконувати конструктивні функції, якщо ними правильно управляти. Основна увага приділяється не уникненню конфліктів, а створенню ефективної системи їх попередження та вирішення [6].

Важливе значення у процесі управління конфліктами має діагностика конфліктної ситуації. Керівництво організації повинно своєчасно виявляти причини конфліктів, аналізувати поведінку учасників та визначати можливі наслідки конфліктної ситуації. Ефективне управління конфліктами передбачає

комплексний підхід, який включає профілактику конфліктів, їх регулювання та вирішення.

Одним із основних методів управління конфліктами є профілактика конфліктів. Вона полягає у створенні таких умов праці, за яких зменшується ймовірність виникнення суперечностей між працівниками. До основних заходів профілактики конфліктів належать:

- чіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками;
- формування ефективної системи комунікації;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- забезпечення справедливої системи мотивації персоналу;
- підвищення рівня корпоративної культури;
- проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок.

Особливо важливу роль у профілактиці конфліктів відіграє ефективна комунікація. Недостатній обмін інформацією, нечітке формулювання завдань або відсутність зворотного зв'язку часто стають причинами виникнення суперечностей у колективі. Тому керівництво організації повинно забезпечувати відкритість інформаційних потоків та підтримувати конструктивний діалог між працівниками.

Одним із найпоширеніших методів управління конфліктами є переговори. Переговори являють собою процес обговорення конфліктної ситуації між сторонами з метою досягнення взаємоприйняттого рішення. Цей метод дозволяє врахувати інтереси всіх учасників конфлікту та сприяє зниженню емоційної напруги. Ефективність переговорів залежить від готовності сторін до співпраці, рівня комунікативних навичок та здатності знаходити компроміс.

У практиці управління конфліктами широко використовується метод компромісу. Компроміс передбачає взаємні поступки сторін конфлікту для досягнення прийняттого рішення. Цей метод є ефективним у ситуаціях, коли сторони мають приблизно однакові можливості впливу та зацікавлені у швидкому врегулюванні конфлікту. Проте компроміс не завжди дозволяє

повністю усунути причини суперечностей, оскільки жодна зі сторін не отримує повного задоволення власних інтересів [9].

Одним із найбільш ефективних методів управління конфліктами є співробітництво. Даний метод передбачає спільний пошук рішення, яке максимально задовольняє інтереси всіх учасників конфлікту. Співробітництво базується на відкритому обговоренні проблеми, взаємній довірі та готовності сторін до конструктивної взаємодії. Саме цей метод вважається найбільш результативним для довгострокового вирішення конфліктів та підтримання позитивного психологічного клімату в колективі [9].

Поряд із конструктивними методами в організаціях іноді застосовуються методи уникнення та пристосування. Уникнення конфлікту полягає у свідомому ухиленні від обговорення проблеми або відкладанні її вирішення. Такий підхід може бути доцільним у випадках, коли конфлікт є незначним або емоційна напруга надто висока. Проте тривале ігнорування конфліктної ситуації може призвести до її загострення [8].

Метод пристосування передбачає поступку однієї зі сторін конфлікту заради збереження позитивних взаємовідносин у колективі. Цей метод доцільний у ситуаціях, коли для однієї зі сторін збереження гармонійних стосунків є важливішим за відстоювання власної позиції. Водночас постійне використання пристосування може спричинити накопичення незадоволення та зниження мотивації працівників [9].

Окрему увагу необхідно приділити адміністративним методам управління конфліктами. До них належать накази, дисциплінарні заходи, зміна посадових обов'язків, переведення працівників або коригування організаційної структури. Адміністративні методи дозволяють швидко реагувати на конфліктні ситуації, однак їх надмірне використання може негативно впливати на психологічний клімат у колективі [15].

У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набувають соціально-психологічні методи управління конфліктами. Вони спрямовані на формування сприятливих міжособистісних відносин, розвиток корпоративної культури та

підвищення рівня психологічної компетентності працівників. До таких методів належать психологічне консультування, тренінги, коучинг, командоутворення та медіація [19].

Медіація є одним із сучасних та ефективних методів вирішення конфліктів. Вона передбачає залучення нейтрального посередника – медіатора, який допомагає сторонам конфлікту досягти взаєморозуміння та знайти оптимальне рішення. Основною перевагою медіації є можливість збереження конструктивних взаємовідносин між учасниками конфлікту та уникнення відкритого протистояння [12].

Важливим елементом системи управління конфліктами є роль керівника. Саме керівник відповідає за створення сприятливого психологічного клімату в колективі, організацію ефективної взаємодії між працівниками та своєчасне реагування на конфліктні ситуації. Ефективний керівник повинен володіти навичками комунікації, емоційного інтелекту, аналізу конфліктних ситуацій та прийняття управлінських рішень.

Особливого значення проблема управління конфліктами набуває у банківських установах. Специфіка банківської діяльності пов'язана з високим рівнем відповідальності, постійним контактом із клієнтами, значним обсягом інформації та високими вимогами до якості обслуговування. У таких умовах ефективна система управління конфліктами є необхідною умовою підтримання стабільної роботи банку та забезпечення високого рівня продуктивності праці персоналу.

Таким чином, управління конфліктами є важливою складовою системи управління організацією. Сучасні підходи до управління конфліктами передбачають не їх повне усунення, а конструктивне регулювання та використання позитивного потенціалу конфліктів. Ефективне застосування методів профілактики, переговорів, співробітництва, медіації та соціально-психологічних заходів сприяє покращенню психологічного клімату, підвищенню ефективності діяльності персоналу та забезпеченню стабільного розвитку організації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено теоретико-методичне обґрунтування сутності, причин виникнення, класифікації та основних підходів до управління конфліктами в організації. Проведений аналіз наукових джерел дозволив встановити, що конфлікти є невід’ємним та закономірним явищем у діяльності будь-якої організаційної системи, оскільки вони виникають у процесі взаємодії працівників із різними інтересами, цінностями, професійними цілями та поведінковими особливостями.

Узагальнення теоретичних підходів показало, що конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, яке може проявлятися як у міжособистісній, так і в груповій та організаційній формах. В основі його виникнення лежать об’єктивні та суб’єктивні суперечності, зокрема обмеженість ресурсів, розбіжності в цілях, недосконалість організаційної структури, порушення комунікації, а також індивідуально-психологічні особливості працівників. Окремо підкреслено значення несправедливої системи мотивації та впливу змін зовнішнього середовища як додаткових чинників виникнення конфліктних ситуацій.

У процесі дослідження було встановлено, що організаційні конфлікти мають різноманітну природу та можуть бути класифіковані за різними критеріями: за кількістю учасників (внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові), за характером прояву (відкриті та приховані) та за наслідками (конструктивні та деструктивні). Такий поділ дає змогу глибше зрозуміти специфіку конфліктних процесів та визначити їхній вплив на діяльність організації.

Важливим теоретичним результатом є усвідомлення подвійної природи конфліктів. З одного боку, вони можуть негативно впливати на ефективність роботи організації, спричиняючи зниження продуктивності праці, погіршення психологічного клімату та зростання плинності кадрів. З іншого боку, за умови

належного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, стимулювати розвиток організації, покращувати комунікацію та сприяти прийняттю більш ефективних управлінських рішень.

У межах розділу також розглянуто основні підходи та методи управління конфліктами. Встановлено, що сучасний підхід до управління конфліктами базується не на їх уникненні, а на своєчасному виявленні, регулюванні та конструктивному вирішенні. До ключових методів належать профілактика конфліктів, переговори, компроміс, співробітництво, уникнення, пристосування, а також адміністративні та соціально-психологічні методи, включно з медіацією. Особлива роль у системі управління конфліктами відводиться керівнику, який забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату та ефективну організацію взаємодії персоналу.

Окрему увагу приділено специфіці виникнення та регулювання конфліктів у банківських установах, де високий рівень відповідальності, інформаційне навантаження та жорстка регламентація діяльності створюють додаткові передумови для конфліктних ситуацій. Це підкреслює необхідність впровадження системного підходу до управління конфліктами в організаціях фінансового сектору.

Таким чином, результати теоретичного аналізу свідчать, що ефективне управління конфліктами є важливою складовою загальної системи управління організацією та суттєво впливає на її стабільність, конкурентоспроможність і результативність діяльності. Отримані висновки створюють теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження практичних аспектів удосконалення системи управління конфліктами в організації, що буде розглянуто у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» - провідна фінансово-кредитна установа України, що здійснює банківську діяльність на підставі банківської ліцензії та Статуту, відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність». АТ КБ «ПриватБанк» було засновано у 1992 році.

Юридична адреса головного офісу: 49094, м. Дніпро, вул. Набережна Перемоги, 50.

Організаційно-правова форма господарювання – акціонерне товариство, форма власності – державна (100 % акцій банку належать державі в особі Міністерства фінансів України).

Банк діє на підставі Статуту, який розроблений відповідно до вимог чинного законодавства України та зареєстрований у Національному банку України. Всі документи банку відповідають державним вимогам щодо реєстрації та ведення діяльності суб'єктів господарювання.

Місією ПриватБанку є забезпечення надійного, зручного та сучасного фінансового сервісу для клієнтів, підтримка економічного розвитку держави та фінансова інклюзія громадян і бізнесу.

Основною метою діяльності банку є одержання прибутку через надання широкого спектра банківських та фінансових послуг фізичним і юридичним особам.

Основні завдання:

- обслуговування клієнтів - фізичних і юридичних осіб;
- залучення коштів населення та підприємств на депозитні рахунки;
- кредитування бізнесу й громадян;
- проведення розрахунково-касових операцій;
- розвиток цифрових банківських технологій;
- забезпечення стабільності та надійності фінансової системи.

Банк має високий ступінь самостійності у визначенні стратегії розвитку, цінової політики, напрямів інвестицій, кадрової політики, водночас дотримується вимог Національного банку України як регулятора банківського сектору.

Форма власності та особливості господарювання: після націоналізації у 2016 році, ПриватБанк перейшов у державну власність, що зумовило його перехід на модель функціонування державного системного банку з посиленими вимогами до прозорості, управління ризиками та фінансової стабільності.

Банк активно залучає внутрішні та зовнішні інвестиції, співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР, Світовий банк, IFC, реалізує програми розвитку корпоративного управління та цифровізації фінансових послуг.

Станом на сьогодні ПриватБанк перебуває на стадії зрілості життєвого циклу підприємства - має усталену ринкову позицію, стабільну клієнтську базу, широку мережу філій та сучасну цифрову інфраструктуру.

Географія діяльності: головний офіс банку розташований у місті Дніпро, а філії, відділення та банкомати діють по всій території України. Крім того, банк планує розширення партнерської мережі за межами країни через цифрові сервіси та міжнародні платіжні системи.

Галузева належність та основні види діяльності: АТ КБ «ПриватБанк» належить до фінансово-кредитної галузі економіки України.

Основні напрями діяльності:

надання банківських послуг (депозити, кредити, розрахунки, грошові перекази);

розвиток онлайн-банкінгу (Privat24, LiqPay, Business24);

обслуговування корпоративних клієнтів, малого та середнього бізнесу;

випуск та обслуговування платіжних карток міжнародних систем Visa та Mastercard;

інвестиційна діяльність, фінансовий моніторинг, управління ризиками.

Банк дотримується принципів соціальної відповідальності, впроваджує політику екологічної та корпоративної етики, підтримує державні програми цифровізації та фінансової освіти населення.

АТ КБ «ПриватБанк» має ієрархічну (лінійно-функціональну) організаційну структуру управління, що є типовою для великих фінансових установ. Вона поєднує чітку вертикаль підпорядкування та функціональний розподіл обов'язків між підрозділами.

До складу керівних органів банку входять:

Наглядова рада – контролює діяльність правління, визначає стратегічні напрями розвитку банку.

Правління банку – здійснює загальне управління та приймає ключові управлінські рішення.

Департаменти та управління – реалізують функції у сферах кредитування, ризик-менеджменту, маркетингу, ІТ, операцій, персоналу тощо.

Відділення та філії – забезпечують реалізацію банківських послуг на місцевому рівні.

На базі практики (ПриватБанк, м. Дніпро) діє регіональне управління банку, у структурі якого функціонують такі відділи:

відділ обслуговування фізичних осіб;

відділ кредитування юридичних осіб;

сово-операційний відділ;

відділ безпеки;

ІТ-відділ;

відділ персоналу та навчання;

маркетинговий відділ.

Структура управління є чітко регламентованою, з визначенням обов'язків кожного підрозділу, проте зберігає гнучкість завдяки цифровим комунікаційним системам та платформі Privat24 Business.

В табл. 2.1 наведено аналіз розподілу повноважень та відповідальності керівника (за матеріалами відділення ПриватБанку у м. Дніпро).

Таблиця 2.1

Аналіз розподілу повноважень та відповідальності керівника відділення
ПриватБанку у м. Дніпро

Напрямок	Повноваження	Відповідальність
Фінансове управління	9	8
Кадрові рішення	7	7
Клієнтські відносини	8	9
Контроль операцій	9	9
Інновації та розвиток	6	5
Комунікації з центром	8	7

Керівник відповідає за:

організацію роботи відділення;
виконання планових показників;
контроль операційних процесів;
управління персоналом;
забезпечення фінансової безпеки.

Із даних табл. 2.1. можна зробити висновок, що демонструється баланс повноважень і відповідальності, але спостерігається певний дефіцит автономії у впровадженні інновацій, що зумовлено високою централізацією управління.

Аналіз управлінської моделі в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» наведено в табл. 2.2, де виділено її елементи (стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль управління, характеристика персоналу, компетенції) і надано характеристику, як вони можуть бути охарактеризовані в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таблиця 2.2

Аналіз управлінської моделі

Елемент моделі	Характеристика у ПриватБанку
Стратегія	Орієнтація на цифрову трансформацію, розвиток онлайн-сервісів, зростання довіри клієнтів та розширення фінансової інклюзії.
Структура	Лінійно-функціональна, централізована, з чіткою вертикаллю підпорядкування.
Системи	Ефективні автоматизовані банківські системи, CRM, система контролю ризиків і якості обслуговування.
Спільні цінності	Надійність, інноваційність, клієнто-орієнтованість, соціальна відповідальність.
Стиль управління	Комбінований: централізоване стратегічне управління з елементами делегування на операційному рівні.
Персонал	Висококваліфіковані фахівці, орієнтовані на розвиток; діє система мотивації, навчання та кар'єрного росту.
Компетенції	Потужна ІТ-компетентність, вміння працювати з великими даними, аналітичні та клієнтські навички.

Внутрішня управлінська модель ПриватБанку є збалансованою та високоефективною, однак потребує:

- розширення гнучкості у прийнятті рішень на регіональному рівні;
- подальшого розвитку внутрішніх інноваційних ініціатив;
- зміцнення корпоративної культури відкритості до змін.

Аналіз маркетингового середовища підприємства включає широке коло характеристик. ПриватБанк – це великий український банк з головним офісом у м. Дніпро. Банк здійснює широкий спектр банківських послуг для фізичних та

юридичних осіб, має розгалужену мережу відділень, цифрових каналів обслуговування, активну маркетингову діяльність. Агальз макрофакторів зовнішнього і внутрішнього середовища наведено в табл. 2.3 і табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Аналіз макрофакторів маркетингового середовища (зовнішнє середовище)

Фактор	Вплив на банк	Коментар
Економічний	Економічна нестабільність, інфляція, курс валют, рівень доходів населення впливають на попит на банківські продукти (депозити, кредити).	Банк повинен коригувати ціни, пропозиції, адаптуватися до змін ринкових умов.
Політичний / правовий	Розпорядження держави, регулювання фінансового сектору, зміни у банківському законодавстві, фінансова стабільність.	ПриватБанк - системно важливий банк, тому регуляторні вимоги мають великий вплив.
Соціально-демографічний	Зміни у віковій структурі, рівні доходів, фінансовій грамотності, очікуваннях клієнтів щодо цифрових сервісів.	Наприклад, молодь більше орієнтована на цифрове обслуговування, старші – на класичні відділення.
Науково-технологічний	Розвиток цифрових каналів, мобільних додатків, fintech-рішень, автоматизації сервісів.	ПриватБанк активно використовує цифрові рішення - див. дослідження каналів просування інтернет-маркетингу.
Екологічний / соціальна відповідальність	Зростає увага до етичних, екологічних аспектів (хоч у банківській сфері не так виразно як у виробництві).	Банк може комунікувати «зелені» сервіси, е-банкінг як безпаперовий підхід.
Культурний	Суспільні очікування, довіра до фінансових установ, бренд-репутація.	Після криз банківської системи довіра клієнтів - важливий ресурс.

Таблиця 2.4

Аналіз мікрофакторів маркетингового середовища (безпосереднє оточення банку)

Суб'єкт	Вплив на діяльність банку	Коментар
Постачальники	Постачають технологічні рішення, платіжні системи, банкомати, IT-інфраструктуру.	Наприклад, інтеграція з міжнародними платіжними системами.
Покупці (клієнти)	Фізичні особи, юридичні особи, МСБ — різні сегменти з різними потребами.	Банк має сегментувати ринок і пропонувати адаптовані сервіси.
Конкуренти	Інші банки, фінтех-компанії, онлайн-сервіси.	Конкуренція зростає, особливо в цифровому сегменті.
Маркетингові посередники	Агенції, партнери, канали комунікації (інтернет, соцмережі, офлайн-відділення).	Важливо для просування банківських продуктів.
Контактні аудиторії	Регулятори, медіа, громадськість, інвестори.	Наприклад, репутація у пресі впливає на довіру клієнтів.

Використовуючи можливості SWOT аналізу визначимо :

сильні і слабкі сторони ;

можливості і загрози.

Серед сильних сторін важливе місце належить таким характеристикам як велика клієнтська база, широка мережа, а серед слабких – висока концентрація і недостатня персоналізація комунікацій.

Визначення сильних і слабких сторін дозволяє ідентифікувати можливості і загрози для організації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Сильні і слабкі сторони, можливості і загрози

SWOT-огляд	
Сильні сторони	Слабкі сторони
- велика клієнтська база; - відомий бренд; - інноваційні цифрові сервіси; - широка мережа.	- висока централізація; - можлива недостатня персоналізація комунікацій
Можливості	Загрози
- розширення цифрових продуктів; - впровадження fintech-рішень; - залучення молодих клієнтів; - міжнародна співпраця.	- економічна нестабільність; - регуляторні зміни; - конкуренція fintech, ризики; - кібербезпеки.

Отже, ПриватБанк у м. Дніпро є стійким, конкурентоспроможним і фінансово надійним підприємством, яке має ефективну організаційну структуру, високий рівень управління та мінімальну ймовірність банкрутства. Банк демонструє стабільну прибутковість, активну інноваційну політику та постійне вдосконалення сервісів.

2.2. Аналіз причин виникнення конфліктів у банку

Ефективність функціонування банківської установи значною мірою залежить від рівня організації внутрішніх комунікацій, психологічного клімату в колективі та здатності керівництва своєчасно реагувати на конфліктні ситуації. У сучасних умовах банківська сфера характеризується високим рівнем конкуренції, постійними змінами в законодавстві, значним інформаційним

навантаженням і підвищеними вимогами до персоналу. За таких умов конфлікти стають невід’ємною частиною професійної діяльності працівників банку.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є одним із найбільших банків України, діяльність якого охоплює широкий спектр фінансових послуг. Велика кількість працівників, складна організаційна структура та інтенсивна взаємодія між підрозділами створюють передумови для виникнення різних видів конфліктів. У процесі дослідження було здійснено аналіз основних причин виникнення конфліктів у банку, а також визначено фактори, що впливають на їх розвиток.

Для проведення аналізу використано метод анкетування працівників банку, спостереження та узагальнення результатів внутрішнього дослідження соціально-психологічного клімату в колективі. У дослідженні взяли участь 50 працівників різних структурних підрозділів АТ КБ «ПРИВАТБАНК», серед яких працівники відділень, менеджери з обслуговування клієнтів, спеціалісти кредитного відділу та адміністративний персонал.

Результати дослідження показали, що конфлікти в банку виникають достатньо часто та мають різний характер (табл. 2.6). Більшість працівників зазначили, що конфліктні ситуації виникають переважно через професійне навантаження, недостатню комунікацію та психологічну напругу.

Таблиця 2.6

Основні причини виникнення конфліктів у АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Причина конфліктів	Кількість респондентів	Частка, %
Надмірне професійне навантаження	16	32
Недостатня комунікація між працівниками	11	22
Розбіжності в розподілі обов’язків	8	16
Емоційне напруження та стрес	7	14

Конкуренція між працівниками	5	10
Особистісна несумісність	3	6

Згідно з результатами дослідження, найбільш поширеною причиною конфліктів є надмірне професійне навантаження, яке відзначили 32 % респондентів. Банківська діяльність характеризується високим темпом роботи, необхідністю швидкого прийняття рішень та значною відповідальністю за результати діяльності. Працівники постійно працюють із великим обсягом інформації, фінансовими документами та клієнтами, що спричиняє втому, психологічне виснаження та підвищену емоційну напругу. У результаті цього зростає ризик виникнення суперечностей між працівниками та керівництвом.

Другим важливим фактором є недостатня комунікація між працівниками, на яку вказали 22 % опитаних. У великих організаціях ефективність роботи значною мірою залежить від якості передачі інформації між структурними підрозділами. Недостатній рівень інформування працівників щодо змін у роботі, нечітке формулювання завдань або відсутність зворотного зв'язку можуть призводити до непорозумінь та конфліктних ситуацій.

Суттєвою причиною конфліктів є також розбіжності в розподілі посадових обов'язків, які відзначили 16 % респондентів. У процесі виконання професійних завдань працівники можуть по-різному сприймати межі власної відповідальності. Нерівномірний розподіл навантаження, нечітке визначення функціональних обов'язків та дублювання окремих функцій між підрозділами можуть викликати невдоволення персоналу.

Важливим фактором виникнення конфліктів є емоційне напруження та стресові ситуації. За результатами опитування, 14 % працівників вважають, що саме постійний стрес є причиною конфліктів у колективі. Робота в банківській сфері передбачає постійну взаємодію з клієнтами, серед яких можуть виникати конфліктні або проблемні ситуації. Негативні емоції, отримані під час обслуговування клієнтів, нерідко переносяться на внутрішні взаємовідносини між працівниками.

Крім того, частина працівників зазначила, що причиною конфліктів є конкуренція між співробітниками. В умовах сучасного банківського середовища ефективність роботи працівників часто оцінюється за кількісними показниками, результатами продажів банківських продуктів та рівнем виконання планових показників. Це може створювати атмосферу суперництва між працівниками та провокувати виникнення конфліктних ситуацій.

Найменш поширеною причиною конфліктів, за результатами дослідження, є особистісна несумісність працівників. Однак навіть цей фактор може негативно впливати на психологічний клімат у колективі та ефективність спільної роботи. Для більш детального аналізу було досліджено, між ким найчастіше виникають конфлікти в банку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл конфліктів за учасниками

Учасники конфлікту	Кількість респондентів	Частка, %
Між працівниками одного підрозділу	21	42
Між працівниками та керівником	15	30
Між різними підрозділами	9	18
Між працівниками та клієнтами	5	10

Отримані результати свідчать, що найбільш поширеними є конфлікти між працівниками одного підрозділу. Це пояснюється постійною взаємодією співробітників у процесі виконання професійних обов'язків, необхідністю швидкого вирішення робочих питань та значним рівнем емоційного навантаження.

Досить поширеними є також конфлікти між працівниками та керівниками. Основними причинами таких конфліктів є авторитарний стиль управління, недостатня підтримка з боку керівництва, незадоволеність системою оцінювання праці та нерівномірний розподіл навантаження.

Міжпідроздільні конфлікти виникають переважно через недостатню координацію діяльності структурних підрозділів, різні підходи до виконання завдань та конкуренцію за ресурси. Конфлікти між працівниками та клієнтами найчастіше виникають унаслідок незадоволення клієнтів якістю обслуговування, тривалим очікуванням або технічними проблемами банківських сервісів.

Під час дослідження також було визначено вплив конфліктів на діяльність банку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Наслідки конфліктів у діяльності банку

Наслідки конфліктів	Частка респондентів, %
Погіршення психологічного клімату	38
Зниження продуктивності праці	26
Підвищення емоційного виснаження	18
Погіршення якості обслуговування клієнтів	12
Плинність кадрів	6

Результати дослідження свідчать, що найбільший негативний вплив конфлікти мають на психологічний клімат у колективі. Працівники зазначають, що конфліктні ситуації створюють напружену атмосферу, знижують рівень довіри між співробітниками та негативно впливають на мотивацію персоналу.

Крім негативних наслідків, окремі респонденти відзначили, що деякі конфлікти можуть мати конструктивний характер. Зокрема, конфліктні ситуації іноді сприяють покращенню комунікації, виявленню проблем в організації роботи та пошуку нових підходів до вирішення професійних завдань. Вплив організаційних і психологічних факторів на конфліктну ситуацію в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Вплив організаційних і психологічних факторів на конфліктну ситуацію в АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що конфлікти виникають під впливом як організаційних, так і психологічних факторів. Основними причинами конфліктів є надмірне професійне навантаження, недостатня комунікація, емоційне напруження та розбіжності в розподілі обов'язків. Конфлікти негативно впливають на психологічний клімат, продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів, що зумовлює необхідність удосконалення системи управління конфліктами в банку.

2.3. Оцінка системи управління конфліктами в банку

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості побудови системи управління конфліктами, яка має забезпечувати своєчасне виявлення, попередження та конструктивне вирішення конфліктних ситуацій. Для банківських установ ця проблема є особливо актуальною, оскільки специфіка їх діяльності передбачає високий рівень відповідальності, інтенсивну комунікацію з клієнтами та значне психологічне навантаження на персонал. АТ КБ «ПРИВАТБАНК», як одна з найбільших фінансових установ України, має розгалужену організаційну структуру, що створює як додаткові можливості, так і певні труднощі в управлінні конфліктами.

Система управління конфліктами в банку базується на загальних принципах управління персоналом, внутрішніх регламентах, корпоративних стандартах поведінки та етичному кодексі працівників. Важливу роль у врегулюванні конфліктних ситуацій відіграє безпосереднє керівництво підрозділів, служба управління персоналом, а також внутрішні механізми контролю якості обслуговування та дотримання корпоративних норм.

У процесі оцінки системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» було проаналізовано її основні складові: профілактику конфліктів, механізми їх виявлення, способи реагування на конфліктні ситуації та інструменти їх вирішення. Також було враховано результати опитування працівників щодо рівня ефективності існуючої системи управління конфліктами.

Загалом у банку функціонує система внутрішніх комунікацій, яка включає офіційні канали передачі інформації, регулярні наради, внутрішні інструкції та електронні платформи для обміну інформацією. Це дозволяє певною мірою знижувати ризик виникнення конфліктів, пов'язаних із недостатньою поінформованістю працівників. Однак результати дослідження свідчать, що комунікаційна система не завжди є достатньо ефективною, особливо у випадках швидких змін у робочих процесах або високого навантаження на персонал.

Важливим елементом системи управління конфліктами є профілактика їх виникнення. У банку здійснюються заходи щодо формування корпоративної культури, проведення навчальних тренінгів для працівників, адаптації нових співробітників та підвищення рівня професійної компетентності персоналу. Такі заходи сприяють зниженню рівня конфліктності в колективі, однак їх системність та глибина впровадження потребують подальшого удосконалення.

Значну роль у врегулюванні конфліктних ситуацій відіграють керівники структурних підрозділів. Саме вони найчастіше виступають посередниками у вирішенні конфліктів між працівниками або між працівниками та клієнтами. У більшості випадків керівники застосовують такі методи, як переговори, роз'яснення, адміністративне втручання або компромісні рішення. Разом із тим

ефективність таких дій залежить від управлінських навичок керівників, рівня їх психологічної підготовки та здатності до неупередженого вирішення конфліктів.

Оцінка результатів опитування працівників показала, що значна частина респондентів вважає існуючу систему управління конфліктами в банку частково ефективною. Це свідчить про наявність як позитивних аспектів, так і певних недоліків у її функціонуванні.

Отримані результати свідчать, що лише 18 % працівників оцінюють систему управління конфліктами як високоефективну (табл. 2.10). Найбільша частка респондентів (42 %) вважає її достатньо ефективною, тоді як 40 % працівників відзначили низький рівень ефективності. Це вказує на необхідність удосконалення існуючих підходів до управління конфліктами в банку.

Таблиця 2.10

Оцінка працівниками ефективності системи управління конфліктами

Рівень оцінки	Кількість респондентів	Частка, %
Високий рівень ефективності	9	18
Достатній рівень ефективності	21	42
Низький рівень ефективності	20	40

До основних позитивних аспектів чинної системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» можна віднести наявність корпоративних стандартів поведінки, функціонування внутрішніх комунікаційних каналів, можливість звернення до керівництва у разі виникнення конфліктних ситуацій, а також впровадження навчальних програм для персоналу. Ці елементи сприяють певному рівню стабільності у колективі та дозволяють оперативно реагувати на окремі конфліктні ситуації.

Водночас у системі управління конфліктами виявлено низку недоліків. Одним із основних є недостатня системність у підходах до попередження конфліктів. Більшість заходів мають реактивний характер, тобто застосовуються вже після виникнення конфліктної ситуації, а не на етапі її запобігання. Це знижує ефективність управління конфліктами та призводить до повторного виникнення подібних ситуацій.

Ще одним недоліком є недостатній рівень психологічної підготовки окремих керівників. Не всі керівники структурних підрозділів володіють достатніми навичками медіації, управління емоціями та вирішення конфліктних ситуацій. У результаті цього деякі конфлікти вирішуються переважно адміністративними методами, що не завжди дозволяє усунути їх глибинні причини.

Також варто відзначити недостатню розвиненість системи зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. У ряді випадків працівники не мають достатніх можливостей для відкритого висловлення своїх проблем або пропозицій щодо покращення робочих процесів. Це може сприяти накопиченню прихованої напруги та виникненню латентних конфліктів.

Окремою проблемою є високе навантаження на персонал, що впливає на емоційний стан працівників та підвищує рівень конфліктності в колективі. У поєднанні з інтенсивним ритмом роботи це призводить до виникнення стресових ситуацій, які часто стають передумовою конфліктів.

Таким чином, оцінка системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» свідчить про наявність певних позитивних елементів, які забезпечують базовий рівень регулювання конфліктних ситуацій. Водночас існуюча система потребує подальшого вдосконалення, зокрема в напрямі посилення профілактики конфліктів, розвитку навичок управління конфліктами у керівників, удосконалення комунікаційних процесів та підвищення рівня психологічної підтримки персоналу. Це дозволить зменшити кількість конфліктних ситуацій та підвищити загальну ефективність діяльності банку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз системи управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК», а також досліджено причини виникнення конфліктних ситуацій у банківській установі та оцінено ефективність існуючих управлінських підходів.

У ході дослідження встановлено, що конфлікти в банку мають системний характер і зумовлені сукупністю організаційних, психологічних та управлінських чинників. Найбільш поширеними причинами виникнення конфліктів є надмірне професійне навантаження (32 %), недостатній рівень комунікації між працівниками (22 %), розбіжності у розподілі посадових обов'язків (16 %), емоційне напруження та стрес (14 %), конкуренція між працівниками (10 %) та особистісна несумісність (6 %). Отримані результати свідчать, що ключовими детермінантами конфліктності є саме організаційно-управлінські фактори, які безпосередньо впливають на якість взаємодії персоналу.

Аналіз розподілу конфліктів за учасниками показав, що найбільша їх частка виникає між працівниками одного підрозділу (42 %), що пояснюється високою інтенсивністю щоденної взаємодії та спільним виконанням службових завдань. Другою за поширеністю групою є конфлікти між працівниками та керівництвом (30 %), що свідчить про наявність певних проблем у стилі управління, розподілі навантаження та організації зворотного зв'язку. Конфлікти між підрозділами становлять 18 %, що вказує на недостатній рівень координації внутрішніх бізнес-процесів. Найменшу частку становлять конфлікти між працівниками та клієнтами (10 %), однак вони мають суттєвий вплив на репутацію банку та якість обслуговування.

Оцінка наслідків конфліктних ситуацій у банку дозволила встановити, що найбільш значущими негативними ефектами є погіршення психологічного клімату в колективі (38 %), зниження продуктивності праці (26 %), підвищення емоційного виснаження персоналу (18 %), погіршення якості обслуговування

клієнтів (12 %) та зростання плинності кадрів (6 %). Це свідчить про те, що конфлікти мають не лише міжособистісний, але й безпосередній вплив на результати діяльності банку та його конкурентоспроможність.

Оцінка існуючої системи управління конфліктами показала, що вона функціонує на середньому рівні ефективності. Зокрема, 18 % працівників оцінили її як високоефективну, 42 % – як достатньо ефективну, тоді як 40 % респондентів відзначили низький рівень ефективності. Такий розподіл свідчить про наявність суттєвих проблем у системі управління конфліктами та необхідність її вдосконалення.

До позитивних аспектів чинної системи можна віднести наявність корпоративних стандартів поведінки, базових механізмів внутрішньої комунікації, а також практику реагування керівників на конфліктні ситуації шляхом переговорів і компромісів. Разом із тим виявлено низку недоліків, серед яких: недостатній рівень профілактики конфліктів (переважання реактивного підходу), нерівномірна комунікація між підрозділами, недостатня психологічна підготовка керівників до управління конфліктами, а також високий рівень робочого навантаження, що посилює емоційну напругу персоналу.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління конфліктами в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» потребує подальшого вдосконалення в напрямі посилення профілактичних заходів, розвитку комунікаційної системи, підвищення рівня управлінської та психологічної компетентності керівників, а також впровадження більш ефективних інструментів раннього виявлення конфліктів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами

У сучасних умовах функціонування банківських установ ефективно управління конфліктами набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень внутрішньої організаційної взаємодії, продуктивність праці персоналу та загальну конкурентоспроможність установи. АТ КБ «ПриватБанк» як одна з найбільших банківських установ України функціонує в умовах високого навантаження на персонал, значного потоку клієнтів, жорсткої регламентації процедур та постійних організаційних змін, що створює об'єктивні передумови для виникнення конфліктних ситуацій як між працівниками, так і між працівниками та клієнтами.

Аналіз теоретичних положень та специфіки діяльності банківської установи дозволяє визначити, що вдосконалення системи управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк» має ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює організаційний, управлінський, соціально-психологічний та комунікаційний рівні. У зв'язку з цим доцільно виділити основні напрями підвищення ефективності даної системи.

Першим ключовим напрямом є удосконалення системи профілактики конфліктів. Практика показує, що більшість конфліктів у банківській сфері виникає через недостатню комунікацію, перевантаження працівників, нечіткий розподіл обов'язків або недостатню регламентацію окремих робочих процесів. У цьому контексті важливим є впровадження більш чіткого функціонального розподілу обов'язків між працівниками, а також оновлення посадових інструкцій із урахуванням реальних умов роботи. Це дозволить зменшити рівень дублювання функцій та усунути потенційні зони відповідальності, що перетинаються.

Другим важливим напрямом є розвиток ефективної внутрішньої комунікаційної системи. У банківських установах значна частина конфліктів виникає через інформаційні бар'єри або несвоєчасне доведення важливої інформації. Удосконалення комунікаційної системи передбачає впровадження більш прозорих каналів обміну інформацією між підрозділами, регулярне проведення внутрішніх нарад, а також використання сучасних цифрових платформ для оперативної взаємодії працівників. Окрему увагу слід приділити забезпеченню зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, що сприятиме швидкому виявленню конфліктних ситуацій на ранніх етапах.

Третім напрямом є підвищення рівня управлінської компетентності керівників середньої та нижчої ланки. Саме керівники структурних підрозділів найчастіше виступають першою ланкою реагування на конфліктні ситуації. Тому важливим є розвиток у них навичок емоційного інтелекту, медіації, конструктивного вирішення конфліктів та ефективної комунікації. Доцільним є впровадження систематичних тренінгів і навчальних програм, спрямованих на формування конфліктологічної компетентності керівного складу.

Четвертим напрямом виступає вдосконалення системи мотивації персоналу. Несправедливий або непрозорий розподіл винагород, нерівномірне навантаження та відсутність об'єктивної оцінки результатів праці є частими причинами конфліктів у банківських установах. У зв'язку з цим доцільним є впровадження більш прозорої системи оцінювання ефективності працівників, яка враховує як кількісні, так і якісні показники роботи. Це сприятиме зниженню рівня напруженості в колективі та підвищенню рівня довіри до управлінських рішень.

П'ятим напрямом є розвиток соціально-психологічної підтримки персоналу. В умовах високого емоційного навантаження працівники банку часто стикаються зі стресом, професійним вигоранням та психологічною втомою, що підвищує ризик виникнення конфліктів. У цьому контексті доцільним є впровадження програм психологічної підтримки, регулярне проведення

анкетування щодо рівня задоволеності роботою, а також організація заходів із підвищення командної взаємодії та згуртованості колективу.

Шостим важливим напрямом є впровадження сучасних технологій управління конфліктами, зокрема елементів медіації та цифрового моніторингу клімату в колективі. Використання внутрішніх електронних систем зворотного зв'язку дозволить оперативно виявляти потенційні конфліктні ситуації та реагувати на них ще на ранніх етапах. Крім того, запровадження інституту внутрішнього медіатора або уповноваженої особи з вирішення конфліктів може суттєво підвищити ефективність їх врегулювання.

Таким чином, удосконалення системи управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк» повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує організаційні, комунікаційні, управлінські та соціально-психологічні заходи. Реалізація запропонованих напрямів дозволить знизити рівень конфліктності в колективі, підвищити ефективність взаємодії працівників та забезпечити стабільне функціонування банківської установи в умовах сучасного ринку.

3.2. Розробка заходів щодо попередження та вирішення конфліктів

Ефективне функціонування банківської установи значною мірою залежить від своєчасного попередження конфліктних ситуацій та раціонального їх вирішення. В умовах АТ КБ «ПриватБанк», де працівники щоденно взаємодіють із великою кількістю клієнтів, працюють у високому темпі та під значним психологічним навантаженням, питання впровадження системних заходів профілактики та врегулювання конфліктів набуває особливої актуальності. Конфлікти, що виникають у банківській сфері, найчастіше пов'язані з емоційною напругою, нерівномірним розподілом навантаження, комунікаційними бар'єрами та недостатньою узгодженістю дій між підрозділами, тому їх попередження потребує комплексного підходу.

Першим важливим заходом є впровадження системи раннього виявлення конфліктних ситуацій. Така система може базуватися на регулярному моніторингу психологічного клімату в колективах за допомогою анкетування, опитувань працівників та аналізу рівня задоволеності роботою. Це дозволить керівництву своєчасно виявляти напруженість у колективі, визначати проблемні зони та запобігати ескалації конфліктів. Додатково доцільно використовувати внутрішні канали зворотного зв'язку, де працівники можуть анонімно повідомляти про проблемні ситуації або некоректну поведінку колег чи керівництва.

Другим заходом є удосконалення системи адаптації нових працівників. Часто конфлікти виникають на етапі входження співробітника в колектив через недостатнє розуміння корпоративної культури, правил внутрішньої взаємодії та посадових вимог. У цьому контексті доцільним є впровадження структурованої програми адаптації, яка включає наставництво, ознайомлення з внутрішніми стандартами обслуговування клієнтів та правилами комунікації в колективі. Це дозволить зменшити рівень непорозумінь та швидше інтегрувати нового працівника в робоче середовище.

Третім важливим напрямом є розвиток культури ефективної комунікації. Значна частина конфліктів у банківських установах виникає через неправильне трактування інформації, відсутність чітких інструкцій або несвоєчасне інформування працівників. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити стандартизовані канали комунікації між підрозділами, забезпечити регулярне проведення оперативних нарад, а також сформувати чіткий алгоритм передачі інформації щодо змін у процедурах обслуговування клієнтів. Важливим є також навчання працівників навичкам активного слухання та конструктивного діалогу.

Четвертим заходом є впровадження програм навчання з конфліктології для персоналу та керівників. Такі програми повинні включати основи психології конфлікту, методи його попередження, стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, а також практичні кейси з банківської діяльності. Особливу увагу слід приділити розвитку навичок емоційної саморегуляції, що є критично важливим

у роботі з клієнтами, які можуть перебувати у стресовому або емоційно напруженому стані.

П'ятим заходом є вдосконалення системи управління робочим навантаженням. Перевантаження працівників є одним із ключових факторів виникнення внутрішньоорганізаційних конфліктів, оскільки воно призводить до підвищеної втоми, зниження концентрації та зростання рівня дратівливості. У цьому контексті доцільним є оптимізація розподілу обов'язків, впровадження гнучких графіків роботи, а також автоматизація частини рутинних операцій. Це дозволить зменшити рівень стресу та підвищити загальну продуктивність праці.

Шостим заходом виступає формування ефективної системи вирішення конфліктів. У випадку виникнення конфліктної ситуації важливо забезпечити її швидке та конструктивне врегулювання. Для цього доцільно впровадити процедуру поетапного вирішення конфлікту, яка включає: виявлення конфлікту, аналіз його причин, проведення переговорів між сторонами та, за необхідності, залучення посередника (медіатора). Такий підхід дозволяє мінімізувати емоційне загострення та сприяє досягненню взаємоприйняттого рішення.

Окрему увагу слід приділити розвитку інституту внутрішньої медіації. Призначення відповідальних осіб або створення спеціальної функції в HR-підрозділі, яка займається врегулюванням конфліктів, дозволить підвищити ефективність реагування на складні ситуації. Медіатор повинен бути нейтральною стороною, яка сприяє відновленню комунікації між учасниками конфлікту та допомагає знайти компромісне рішення.

Додатковим важливим заходом є зміцнення корпоративної культури банку. Формування цінностей взаємоповаги, командної роботи, відкритості та відповідальності сприяє зниженню рівня конфліктності в колективі. Доцільно впроваджувати корпоративні заходи, тренінги з командоутворення, а також внутрішні комунікаційні кампанії, спрямовані на розвиток позитивного соціально-психологічного клімату.

Таким чином, розроблена система заходів щодо попередження та вирішення конфліктів в АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний характер і

охоплює організаційні, комунікаційні, психологічні та управлінські аспекти. Їх впровадження дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити ефективність взаємодії між працівниками, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний розвиток банківської установи в умовах сучасного конкурентного середовища.

3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в банку

Підвищення ефективності управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк» є важливим стратегічним завданням, оскільки безпосередньо впливає на якість внутрішньої взаємодії персоналу, рівень клієнтського сервісу та загальну стабільність функціонування банківської установи. З урахуванням специфіки діяльності банку, що характеризується високою інтенсивністю робочих процесів, значним емоційним навантаженням та жорсткою регламентацією процедур, необхідно впроваджувати системні та комплексні рекомендації, спрямовані на формування ефективного механізму попередження та врегулювання конфліктів. Першою ключовою рекомендацією є впровадження цілісної корпоративної політики управління конфліктами. Така політика повинна бути офіційно закріплена у внутрішніх нормативних документах банку та містити чітко визначені принципи реагування на конфліктні ситуації, алгоритми їх вирішення, а також розподіл відповідальності між керівниками різних рівнів. Наявність єдиного стандарту дозволить уніфікувати підходи до управління конфліктами в усіх підрозділах та зменшити ризик суб'єктивного трактування ситуацій.

Другою важливою рекомендацією є посилення ролі HR-підрозділу у системі управління конфліктами. Служба управління персоналом повинна виконувати не лише адміністративні функції, але й активно брати участь у профілактиці конфліктів, моніторингу соціально-психологічного клімату та організації заходів із розвитку комунікативних навичок працівників. Доцільним

є запровадження регулярного аналізу рівня конфліктності в підрозділах та формування відповідних управлінських звітів для керівництва банку.

Третьою рекомендацією є розвиток системи безперервного навчання персоналу з питань конфліктології та комунікації. Навчальні програми повинні бути диференційовані залежно від категорії працівників: для операційного персоналу — акцент на взаємодії з клієнтами та емоційній саморегуляції, для керівників — на навичках управління конфліктами, медіації та прийняття управлінських рішень у стресових ситуаціях. Такий підхід сприятиме формуванню єдиного рівня конфліктологічної компетентності в організації.

Четвертою рекомендацією є впровадження системи регулярного оцінювання соціально-психологічного клімату в колективах. Використання анонімних опитувань, інтерв'ю та цифрових інструментів зворотного зв'язку дозволить своєчасно виявляти потенційні джерела напруженості та запобігати їх переходу у відкриті конфлікти. Особливо важливо здійснювати моніторинг у підрозділах із високим навантаженням, таких як відділення обслуговування клієнтів.

П'ятою рекомендацією є удосконалення системи мотивації та оцінювання результатів праці. Об'єктивна, прозора та зрозуміла система стимулювання працівників є одним із ключових факторів зниження конфліктності в колективі. Доцільно впровадити комбіновану систему оцінювання, яка враховує як індивідуальні показники ефективності, так і командні результати роботи, що сприятиме розвитку співпраці між працівниками, а не внутрішньої конкуренції.

Шостою рекомендацією є розвиток інституту внутрішньої медіації як постійного елементу організаційної структури. Наявність підготовлених медіаторів або відповідальних осіб з врегулювання конфліктів дозволить оперативно реагувати на складні ситуації, зменшувати рівень емоційної напруги та сприяти досягненню взаємоприйнятних рішень без ескалації конфлікту.

Сьомою рекомендацією є впровадження цифрових інструментів управління комунікаціями та зворотним зв'язком. Використання внутрішніх онлайн-платформ або мобільних застосунків для швидкого обміну інформацією,

фіксації проблемних ситуацій та подання пропозицій дозволить підвищити прозорість комунікацій та скоротити час реагування на конфліктні сигнали.

Важливим елементом підвищення ефективності управління конфліктами є також формування та підтримка високого рівня корпоративної культури. Орієнтація на цінності взаємоповаги, командної взаємодії, відкритості та відповідальності сприяє зниженню рівня конфліктності та формує стабільне соціально-психологічне середовище. Доцільно регулярно проводити корпоративні заходи, командоутворюючі тренінги та внутрішні комунікаційні ініціативи.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк». Комплексний підхід, що поєднує організаційні, управлінські, психологічні та цифрові інструменти, сприятиме зниженню рівня конфліктності, покращенню внутрішньої взаємодії персоналу та підвищенню загальної ефективності діяльності банківської установи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було розглянуто та обґрунтовано напрями удосконалення системи управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк», а також розроблено комплекс заходів і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності попередження та вирішення конфліктних ситуацій у банківській установі.

У ході дослідження встановлено, що діяльність сучасного банку супроводжується значною кількістю потенційних конфліктогенних факторів, зокрема високим рівнем емоційного навантаження працівників, інтенсивною взаємодією з клієнтами, жорсткою регламентацією робочих процесів та постійними організаційними змінами. У зв'язку з цим система управління конфліктами в банку потребує постійного вдосконалення та адаптації до сучасних умов функціонування фінансового сектору.

У межах розділу було визначено основні напрями вдосконалення системи управління конфліктами, які охоплюють профілактичний, організаційний, комунікаційний, управлінський та соціально-психологічний рівні. Зокрема, акцент зроблено на необхідності удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення управлінської компетентності керівників, оптимізації системи мотивації персоналу, розвитку соціально-психологічної підтримки працівників та впровадження сучасних технологій моніторингу конфліктних ситуацій.

Також у розділі розроблено систему практичних заходів щодо попередження та вирішення конфліктів, яка передбачає впровадження механізмів раннього виявлення конфліктів, удосконалення процесів адаптації персоналу, розвиток корпоративної культури, підвищення рівня комунікаційної взаємодії, впровадження навчальних програм з конфліктології та оптимізацію робочого навантаження. Важливим елементом запропонованих заходів є формування ефективної системи врегулювання конфліктів із використанням переговорів, медіації та поетапного підходу до вирішення проблемних ситуацій.

Окремо було сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами, серед яких ключове місце займає впровадження корпоративної політики управління конфліктами, посилення ролі HR-підрозділу, розвиток системи безперервного навчання персоналу, удосконалення системи мотивації та оцінювання праці, а також впровадження цифрових інструментів комунікації та зворотного зв'язку. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню більш прозорої, керованої та ефективної системи управління конфліктами.

Таким чином, результати, отримані у третьому розділі, підтверджують доцільність комплексного підходу до управління конфліктами в банківській установі. Запропоновані заходи та рекомендації дозволяють знизити рівень конфліктності в колективі, підвищити якість внутрішньої взаємодії працівників, покращити психологічний клімат та забезпечити стабільне функціонування АТ КБ «ПриватБанк» в умовах сучасного конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

У межах виконання дипломної роботи на тему «Розвиток системи удосконалення управління конфліктами в організації» (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк») було здійснено комплексне теоретичне, аналітичне та практичне дослідження сутності конфліктів в організаціях, причин їх виникнення, сучасних підходів до управління конфліктними ситуаціями, а також розроблено напрями вдосконалення системи управління конфліктами в банківській установі.

У першому розділі роботи було розкрито теоретико-методичні основи управління конфліктами в організації. Встановлено, що конфлікти є об'єктивним і невід'ємним елементом функціонування будь-якої організації, оскільки виникають у процесі взаємодії працівників із різними інтересами, цінностями, цілями та рівнем професійної підготовки. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити конфлікт як складне соціально-психологічне явище, що може мати як конструктивний, так і деструктивний характер.

У роботі обґрунтовано, що причинами конфліктів в організаціях є як організаційні, так і особистісні чинники, серед яких ключовими є обмеженість ресурсів, недосконалість організаційної структури, порушення комунікаційних процесів, розбіжності у цілях та інтересах працівників, а також психологічні особливості персоналу. Особливу увагу приділено тому, що в сучасних умовах конфлікти можуть виступати не лише негативним явищем, а й джерелом розвитку організації за умови ефективного управління ними.

У другому розділі було проведено аналіз системи управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк». Дослідження показало, що банк є потужною, стабільною та інноваційною фінансовою установою з розвиненою організаційною структурою, високим рівнем цифровізації та широкою мережею обслуговування клієнтів. Водночас специфіка банківської діяльності, що характеризується високим навантаженням, інтенсивною комунікацією та жорсткими регламентами, створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій.

Результати емпіричного дослідження свідчать, що основними причинами конфліктів у банку є надмірне професійне навантаження, недостатня комунікація між працівниками, розбіжності у розподілі обов'язків, емоційне напруження та стрес. Найчастіше конфлікти виникають між працівниками одного підрозділу, а також між працівниками та керівниками. Виявлено, що конфлікти негативно впливають на психологічний клімат у колективі, знижують продуктивність праці та можуть погіршувати якість обслуговування клієнтів.

Оцінка системи управління конфліктами в АТ КБ «ПриватБанк» засвідчила, що вона функціонує на базовому рівні та включає елементи профілактики, внутрішніх комунікацій і адміністративного реагування. Однак система має ряд недоліків, зокрема недостатню системність у профілактиці конфліктів, обмеженість зворотного зв'язку, нерівномірний рівень психологічної підготовки керівників та значне навантаження на персонал. Це обумовлює необхідність її подальшого удосконалення.

У третьому розділі роботи розроблено напрями вдосконалення системи управління конфліктами в банку. Запропоновано комплексний підхід, який охоплює організаційні, управлінські, комунікаційні та соціально-психологічні заходи. Серед основних напрямів виділено вдосконалення профілактики конфліктів, розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення управлінської компетентності керівників, оптимізацію системи мотивації персоналу, впровадження сучасних інструментів моніторингу соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури.

Окремо розроблено систему практичних заходів щодо попередження та вирішення конфліктів, яка включає раннє виявлення конфліктних ситуацій, удосконалення адаптації працівників, впровадження програм навчання з конфліктології, оптимізацію робочого навантаження та розвиток інституту внутрішньої медіації. Також сформульовано рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами, зокрема впровадження корпоративної політики управління конфліктами, посилення ролі HR-підрозділу, розвиток

цифрових каналів зворотного зв'язку та удосконалення системи оцінювання персоналу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами є важливою складовою системи управління персоналом організації та суттєво впливає на її стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність. Запропоновані у роботі заходи дозволяють зменшити рівень конфліктності в колективі, підвищити якість внутрішньої взаємодії працівників, покращити соціально-психологічний клімат та забезпечити більш ефективне функціонування АТ КБ «ПриватБанк» у сучасних умовах розвитку банківського сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. №7 (39). С. 59-66.
2. Ануфрієва Н.М. Психологія конфлікту: Навч. Посібн. - К.: Інститут післядипломної освіти КНУ, 2005.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
6. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
7. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. Економічні студії Науково-практичний економічний журнал. 2016. № 1(09). С. 7 – 11.
8. Берлач А.І., Кондрюкова В.В., Криволапчук В.О., Поліщук О.Г. Конфліктологія: навч. посіб., вид. 2-ге, доповн. - Одеса: ОДУВС, 2010. – 162.
9. Біловодська О.А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
10. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303-305.

11. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв'язання в господарському товаристві корпоративного типу. Економіка та держава. 2015. № 12. С. 49-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2015_12_14
12. Богоявленська Ю. В., Шестакова А. В., Антіпова, Г. В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59(1), С. 92–97. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.59-15>
13. Буткевич, Т. В. Конфліктологія з основами психології управління [Текст] / Т. В. Буткевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с.
14. Вахоцька І.О. Взаєморозуміння між людьми як психологічна проблема// Вісник Харківського університету. Серія: Психологія. Вип. 403. Харків, 1998. С. 18-22.
15. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. Бюлетень НСПП. 2005. № 11. С. 50–54.
16. Войтенко В.М. Індивідуально-психологічні фактори поведінки людини в конфліктній ситуації // Психологія Львівська і Варшавська: вчора – сьогодні – завтра. Тези доповідей польсько-української конференції. – Варшава: Варшавський університет, 2021. – С. 93.
17. Герасіна Л. М. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. –Х.: Право, 2012. – 128 с.
18. Гірник А.М. Основи конфліктології : навч. посіб. Київ, КиєвоМогилянська Академія, 2010. С. 112-125.
19. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
20. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. Вісник ДонНУЕТ. 2022. № 1 (76). С. 6-15.
21. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення. 2019. № 6. С. 36–42.

- 22.Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13-18.
- 23.Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6 (20). С. 128-137. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-128-137](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137)
- 24.Корсакова А., Прокошенков С. Культура організаційної поведінки в умовах зовнішнього середовища. Проблеми теорії і практики управління. 2016. № 4. С. 45-50.
- 25.Кравчук Ю., Шутяк І. Конфлікти в організації та методи їх врегулювання. SWorldJournal. 2021. № 5. С. 32–35. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027>
- 26.Мантур-Чубата, О. С., Сайко, А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
- 27.Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 5 (2). С. 198-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_5%282%29_54
- 28.Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2021. № 1 (15), С. 91-97 URL: <https://itssijournal.com/index.php/ittsi/article/view/264>
- 29.Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2024. №1(50). С.84-94. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682/652>
- 30.Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій / Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

- 31.Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». Економіка і організація управління. 2020. № 1. Вип. 37. С. 120-125.
- 32.Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретикометодологічний підхід. Theories and Problems of Political Studies. № 1. 2016. 16 с. URL : <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>
- 33.Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19>
- 34.Семененко О. В. Організаційна культура як фактор управління конфліктами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2019. № 33, С.181–185. URL:<https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-35>
- 35.Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 384 с.
- 36.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
- 37.Телегіна Д.М., Цимбал А.В, Шевчук О.А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ імені Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. № 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>
- 38.Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.
- 39.Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.
- 40.Хохліна О.П. Проблема змісту базових категорій психології. Юридична психологія. Київ, 2017. № 1. С. 21-34.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для оцінки рівня конфліктності в організації

Шановний(а) респонденте!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, метою якого є дослідження рівня конфліктності в колективі та особливостей взаємодії працівників. Анкета є анонімною.

1. Як Ви оцінюєте психологічний клімат у Вашому колективі?

Дуже сприятливий

- ☐ Скоріше сприятливий
- ☐ Нейтральний
- ☐ Скоріше напружений
- ☐ Дуже напружений

2. Як часто виникають конфліктні ситуації у Вашому підрозділі?

- ☐ Дуже часто
- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

3. З ким найчастіше виникають конфлікти?

- ☐ З колегами
- ☐ З керівництвом
- ☐ З клієнтами
- ☐ Між підрозділами

4. Основні причини конфліктів (можна кілька варіантів):

- ☐ Велике навантаження
- ☐ Нечіткий розподіл обов'язків
- ☐ Недостатня комунікація
- ☐ Суперечливі вимоги керівництва
- ☐ Особистісні розбіжності

5. Який стиль поведінки Ви найчастіше використовуєте в конфлікті?
- Уникнення
 - Пристосування
 - Компроміс
 - Співробітництво
 - Конкуренція
6. Чи достатньо ефективно в організації вирішуються конфлікти?
- Так
 - Частково
 - Ні
7. Що, на Вашу думку, допомогло б зменшити кількість конфліктів?
-