

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного
університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

(за матеріалами ТОВ «NovaPay», м.Київ)

Студентки 2 курсу, 711 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Свінцицької
Олесі Іванівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Урсакій Юлія
Анатоліївна

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ	6
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, еволюція та характерні ознаки конфлікту.....	6
1.2. Типи, види та моделі конфліктів на підприємстві.....	10
1.3. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями...	14
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ	19
КОНФЛАКТАМИ У ТОВ «NOVAPAY».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «NovaPay».....	19
2.2. Аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «NovaPay».....	22
2.3. Оцінка та характеристика методів і підходів до управління ТОВ	29
«NovaPay».....	
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	40
У ТОВ «NOVAPAY».....	40
3.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління	40
конфліктами в ТОВ «NovaPay».....	
3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій	45
на стан функціонування та розвитку ТОВ «NovaPay».....	
3.3. Попередження конфліктів - тактичний крок сучасного	48
менеджменту	
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

Актуальність дослідження кваліфікаційної роботи на тему "Управління конфліктами в організації" є надзвичайно важливою у сучасному бізнес-середовищі.

Конфлікти в організації можуть впливати на продуктивність та загрожувати стабільності підприємства. Вивчення методів управління конфліктами допомагає підприємствам ефективно вирішувати внутрішні суперечності та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Ефективне управління конфліктами сприяє покращенню взаєморозуміння та співпраці в межах команди. Це важливо в умовах сучасної робочої дійсності, де команди зазвичай мають різні фахові і культурні характеристики.

Конфлікти можуть впливати на звільнення працівників, зменшення ефективності роботи та втрати клієнтів. Дослідження в цій області може допомогти підприємствам заощадити ресурси і зберегти репутацію.

Сучасні організації стикаються з багатьма викликами, такими як глобалізація, ріст робочої мобільності та використання віддалених робочих зв'язків. Ці зміни можуть створювати нові джерела конфліктів і ефективно їх управління стає ключовим завданням.

Конфлікти на робочому місці можуть впливати на психологічний стан працівників, спричиняючи стрес та незадоволеність роботою. Дослідження у цій області може допомогти підвищити задоволеність працівників та зберегти їхню емоційну стабільність.

Управління конфліктами також може бути важливим фактором у створенні сталої організації. Ефективні методи розв'язання конфліктів дозволяють зменшити відходи ресурсів та підвищити соціальну відповідальність.

Дослідження управління конфліктами в організації є актуальним завданням, яке має велике значення для бізнесу, працівників та суспільства в цілому. Вироблення ефективних стратегій управління конфліктами сприяє

підвищенню продуктивності, зниженню втрат і покращенню якості робочого середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз сучасних підходів до управління конфліктами в організаціях з метою визначення оптимальних стратегій та методів управління конфліктами для підвищення ефективності організаційного управління.

Завдання дослідження:

- Дослідити сутність, еволюцію та характерні ознаки конфлікту в організаціях.
- Класифікувати типи, види та моделі конфліктів, що можуть виникати на підприємстві.
- Проаналізувати сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями, зокрема їх застосування в організаційному контексті.
- Провести організаційно-економічний аналіз ТОВ "NovaPay", включаючи основні характеристики та контекст діяльності компанії.
- Оцінити систему управління конфліктами, яка існує в ТОВ "NovaPay".
- Охарактеризувати методи та підходи, що використовуються в ТОВ "NovaPay" для управління конфліктами.
- Впровадити і оптимізувати управління конфліктами в ТОВ "NovaPay".
- Розглянути можливості впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в діяльність ТОВ "NovaPay".
- Розробити конкретні заходи та стратегії для зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на функціонування та розвиток ТОВ "NovaPay".
- Розглянути та дослідити можливі тактичні кроки сучасного менеджменту для попередження конфліктів в організації.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в організаціях.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами в організаціях.

Методи дослідження:

- Аналіз літературних джерел: вивчення сучасних теорій та практик управління конфліктами.
- Статистичний аналіз даних: обробка та аналіз статистичних даних для оцінки впливу управління конфліктами на організаційну ефективність.

Наукова новизна полягає в розробці та застосуванні інноваційних стратегій та методів управління конфліктами, які враховують сучасні виклики, такі як глобалізація, ріст різноманітності культур в організаціях і психологічний комфорт працівників.

Практичне значення одержаних результатів:

Результати дослідження можуть бути використані організаціями для покращення підходів до управління конфліктами, що сприятиме зниженню конфліктів, підвищенню продуктивності та покращенню загальної організаційної ефективності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, еволюція та характерні ознаки конфлікту.

Слово "конфлікт" увійшло в слов'янські мови, включаючи українську, із латинської мови, де воно походить від "conflictus," що означає зіткнення. Вживатися почало в XIX столітті. Причиною конфліктів можуть бути різноманітні проблеми життя, такі як матеріальні ресурси, життєві настанови, владні повноваження, статусні різниці в соціальній структурі, емоційно-психологічні відмінності між особами та інше.

Суть конфлікту полягає у зіткненні протилежних і несумісних тенденцій в свідомості індивіда, взаємодіях між людьми або групами, іноді супроводжуючись гострими негативними емоціями і переживаннями. Основна ідея конфлікту полягає в суперечності, розбіжності, боротьбі між думками, ідеями, потребами, інтересами, цінностями, бажаннями і позиціями людей.

Сутністю конфлікту є зіткнення двох сторін (осіб або груп), серйозна розбіжність, яка створює напругу в ситуації і взаємодіях. Ця напруга виникає, оскільки партнери в конфлікті відстоюють різні позиції і захищають свої інтереси. Кожна сторона оцінює конкретну ситуацію через призму свого бачення і особистих переконань. Однією з визначальних особливостей конфлікту є те, що він завжди супроводжується негативними емоціями різного ступеня вияву та інтенсивності [8, с. 23-24].

Аналізуючи головні риси конфлікту як соціального явища, конфліктологія розглядає такі аспекти:

- усвідомлення сторонами протилежних інтересів, мотивів і суджень;
- протиборство сторін, яке може бути відкритим або схованим, і призводити до взаємних збитків;
- психологічна напруга та наявність негативних емоцій щодо інших учасників конфлікту;

- втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює завершення конфлікту.

Серед передумов виникнення конфлікту вчені у цій галузі вказують на:

- існування ситуації, яку учасники вважають конфліктною і неприйнятною для них.
- неподільність об'єкта конфлікту, що змушує сторони залежати одна від одної для вирішення своїх проблем.

За результатами досліджень у галузі конфліктології встановлено, що конфлікти, не дивлячись на їхній руйнівний характер та негативне сприйняття, сприяють розвитку суспільства і запобігають стагнації. Конфліктологи розглядають конфлікт як фактор динамічної стабільності організації.

Однією з ключових характеристик конфлікту є характер і особливості учасників. Вони визначають характер конфлікту. Найважливіше у конфлікті - це, на задоволення якої потреби людей вони борються. Згідно з теорією А. Маслоу, потреби можна розділити на п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самовираження. Незадоволеність будь-якою з цих потреб може призвести до конфлікту [9, с. 13-15].

Кричевський Р. Л. та Дубовска О. М. розглядають конфлікт як розбіжність у міжособистісних відносинах, тоді як Ішмуратов А. Т. описує його як недолік у спілкуванні.

Анцупов А. Я. і Шипилов А. І. демонструють, що міжособовий конфлікт виникає, коли рольова структура взаємодії не відповідає вимогам актуальної ситуації, і це призводить до перебудови рольових відносин.

Донцов А. І. вказує, що функціонально-рольова структура групи завжди має різницю між об'єктивно необхідною та реальною ситуацією. Ця різниця відображається в конфлікті, який може бути джерелом динаміки групової активності та пристосування до змінних умов.

Все це вказує на те, що конфлікт у груповій динаміці - це процес, який супроводжується перебудовою ролей і відносин з метою відповідності вимогам ситуації, та може впливати як на формальну, так і на неформальну структури групи [3, с. 28-29].

Конфлікт має свої коріння у протиріччях, які завжди включають у себе потреби, інтереси, цінності та мети сторін. Він може розглядатися як система та процес одночасно. Структура конфлікту охоплює сукупність сталих зв'язків, що забезпечують його цілісність і виділяють його серед інших соціальних явищ, що існують як динамічно взаємопов'язана система і процес. Вона включає кілька ключових компонентів.

Учасники конфлікту - це особи, які беруть участь у конфлікті з різними рівнями активності, від безпосереднього протистояння до опосередкованого впливу на хід конфлікту. Можна виділити дві групи учасників: основні учасники, які безпосередньо взаємодіють і здійснюють активні дії один проти одного, і неосновні учасники, які супроводжують конфлікт.

Предмет конфлікту - це проблема, яка лежить в основі конфлікту, будь то об'єктивно існуюча чи уявна. Ця проблема визначає, через що сторони вступають у протистояння.

За природою протиріч можуть бути різними:

- внутрішніми (відображають протиріччя між інтересами у межах групи, організації, спільноти або суспільства загалом) та зовнішніми (виникають між окремими соціальними системами);
- антагоністичними (учасники мають непримиренні інтереси) та неантагоністичними (існує можливість узгодження інтересів);
- основними (визначають розвиток конфлікту) та неосновними (супроводжують конфлікт);
- об'єктивними (обумовлені об'єктивними факторами) та суб'єктивними (залежать від волі і свідомості людей) протиріччями.

Це наголошує на тому, що конфлікт - це складний процес, який включає в себе багато різних аспектів і може виникати з різних причин.

Об'єкт конфлікту можна розглядати як причину або привід для виникнення конфлікту. Він має кілька ключових характеристик:

- об'єкт конфлікту визначає цінність, через яку виникає суперечка між учасниками конфлікту;
- цей об'єкт може бути різних видів цінностей, включаючи матеріальні, духовні, об'єктивні, суб'єктивні, статусні, ресурсні, релігійні, політичні тощо;
- об'єкт конфлікту завжди пов'язаний з інтересами учасників конфлікту і ці інтереси знаходяться в суперечності один з одним;
- він має релятивістський характер, що вказує на його залежність від контексту та точки зору;
- об'єкт конфлікту завжди обмежений (дефіцитний) і не може одночасно задовольнити обидві сторони конфлікту;
- об'єкт конфлікту може бути явним або прихованим.

Під час аналізу конфлікту також важливо розглядати умови в яких діють його учасники, включаючи мікро- і макросередовище, в якому відбувається конфлікт. Цей підхід дозволяє розглядати конфлікт як соціальну ситуацію і враховувати вплив не лише найближчого оточення, але і соціальних груп, до яких належать учасники конфлікту. Щоб стати об'єктом конфлікту, елемент різних сфер повинен перетинати особисті, групові, суспільні або державні інтереси учасників, які прагнуть контролювати його [2, с. 20-22].

Підбиваючи підсумки даного розділу можна зазначити, що конфлікт є невід'ємною частиною міжособистісних відносин. Він виникає внаслідок різниць у цілях, інтересах, цінностях і ресурсах між сторонами.

Сутність конфлікту полягає в протиріччях і суперечностях між сторонами, що можуть призвести до негативних наслідків.

Важливо розуміти, що конфлікти можуть мати різний характер і вимагати різних стратегій врегулювання.

Розв'язання конфлікту може сприяти досягненню миру, стабільності і розвитку, тому важливо шукати конструктивні шляхи вирішення суперечок.

1.2. Типи, види та моделі конфліктів на підприємстві.

Класифікація конфліктів на види є умовною, і на практиці ми можемо спостерігати різноманітні види конфліктів. До найпоширеніших критеріїв класифікації конфліктів входять сторони або суб'єкти конфліктів, характер потреб, які обмежені та викликають конфлікт, спрямованість конфлікту, його параметри, результативність та інші [10, с.50].

Залежно від кількості учасників, конфлікти можна класифікувати як внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові та конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісні конфлікти відображають внутрішні суперечності в особистості, коли протилежно спрямовані мотиви, потреби і інтереси конфліктують між собою. Цей вид конфлікту вимагає вибору між бажаними альтернативами, і цей вибір може бути напруженим і навіть стресовим. Прикладами є ситуації, коли потрібно вибирати між "плюсами-плюсами", "плюсами-мінусами" та "мінусами-мінусами".

Конфлікти "плюс-плюс" виникають, коли потрібно вибрати один із двох сприятливих варіантів, наприклад, місце для відпочинку або марку автомобіля. Навіть у таких ситуаціях вибір може бути нелегким і супроводжуватися стресом.

Конфлікти "плюс-мінус" відбуваються, коли кожен варіант має як позитивні, так і негативні наслідки, і потрібно вибрати один, враховуючи загальне завдання. Наприклад, рішення про звільнення підлеглого може мати позитивний аспект (звільнення непридатного працівника), але і негативний (потреба у пошуку нового співробітника).

Конфлікти "мінус-мінус" виникають, коли всі варіанти рішень мають негативні наслідки, і потрібно вибрати менше зло. Наприклад, якщо на

вакантну посаду претендують дві кандидатури, які не повністю відповідають кваліфікаційним вимогам. У такому випадку керівник обмежений у часі і змушений робити важкий вибір.

Міжособистісні конфлікти - це ситуації, коли особи стикаються між собою на основі протилежно спрямованих мотивів, і це тип конфліктів, який досить поширений у різних сферах людських відносин. Фактично будь-який конфлікт можна розглядати як міжособистісний, навіть у великих міждержавних конфліктах можна спостерігати зіткнення між лідерами або представниками держав. Цей вид конфліктів поширений у виробничих колективах, сімейному оточенні та соціальному середовищі. В організаціях такий конфлікт може мати різні прояви.

Міжособистісний конфлікт може спостерігатися в ситуаціях, коли люди мають різні риси характеру, погляди та цінності, і їм важко знаходити спільну мову. Зазвичай погляди і цілі цих осіб дуже різняться.

Такі конфлікти мають кілька характеристик:

- вони відбуваються у прямому зіткненні (суперники стикаються обличчям до обличчя);
- вони можуть мати різноманітні об'єктивні і суб'єктивні причини;
- вони супроводжуються високим рівнем емоційної напруги;
- вони впливають на інтереси не тільки самих конфліктуючих сторін, але й тих, хто пов'язаний з ними через службові або особисті відносини;
- такі конфлікти можуть бути спробою випробувати та оцінити характери, темпераменти, інтелект, волю і інші індивідуально-психологічні характеристики учасників конфлікту.

У міжгруповому конфлікті взаємно протистоять різні групи, будь то малі, середні чи мікрогрупи. Основою цього конфлікту є зіткнення протилежних групових мотивів, таких як інтереси, цінності та цілі. Ця особливість є ключовою у таких конфліктах. Останнім часом міжгрупові конфлікти стали загальним явищем у суспільному житті, особливо в організаціях, де існує безліч різних груп, як формальних, так і неформальних.

Часто конфлікти починаються через розбіжність у цілях між функціональними групами всередині організації. Також можуть виникати конфлікти через взаємозалежність окремих функціональних підрозділів.

Конфлікт між особистістю і групою може виникнути, коли індивідуум займає позицію, відмінну від позиції групи. Цей конфлікт може мати декілька форм, таких як:

- між керівником і колективом;
- між звичайним членом колективу і колективом;
- між лідером і групою.

Причини таких конфліктів часто пов'язані із порушенням очікувань щодо ролі, несумісністю внутрішнього статусу особи та порушенням групових норм.

Особливістю цього виду конфліктів є те, що вони виникають на основі зіткнення індивідуальних та групових мотивів, а сприйняття конфлікту визначається першим суб'єктом через його особисті погляди та оцінки, і другим - через груповий підхід.

Конфлікти можуть виникати у різних сферах, таких як політика, економіка, соціальна сфера, сімейні відносини, управління, юриспруденція, ідеологія, релігія і так далі.

Конфлікти можна класифікувати за різними критеріями:

1. За формами і ступенем конфліктного протистояння можна виділити:

- відкриті конфлікти, де опоненти виражають своє зіткнення явно через сварки, суперечки або навіть військові дії. В таких випадках взаємодія регулюється відповідними нормами;

- приховані конфлікти, де відсутні відкриті агресивні дії, але використовуються інші способи впливу через побічні канали. Це стосується ситуацій, коли одна сторона боїться або не має достатньої сили для відкритої боротьби.

2. За походженням і характером можна виділити:

- спонтанні конфлікти, які виникають без попереднього планування або ініціативи сторін;
- ініціативні конфлікти, які починаються через свідому дію однієї зі сторін;
- спровоковані конфлікти, які виникають як наслідок провокації або впливу третіх сторін.

3. За обов'язковістю і доцільністю можна виділити:

- неминучі конфлікти, які виникають незалежно від бажання сторін і не мають корисного результату;
- вимушені конфлікти, які виникають як результат об'єктивних обставин і потребують розв'язання;
- позбавлені доцільності конфлікти, які можуть не мати конструктивного результату.

4. За комунікативною спрямованістю:

- вертикальні конфлікти, які виникають між начальником і підлеглим;
- горизонтальні конфлікти, де учасники мають рівний статус;
- змішані конфлікти, які мають елементи і вертикального, і горизонтального характеру.

5. За способами врегулювання:

- конфлікти антагоністів, які супроводжуються непоступливістю і непримиренністю сторін;
- компромісні конфлікти, які допускають варіанти подолання розбіжностей, взаємозближення поглядів, інтересів і цілей.

6. За функціональними наслідками:

- конструктивні конфлікти, які можуть призвести до позитивних змін і покращення взаємовідносин;
- деструктивні конфлікти, які завдають шкоду і погіршують ситуацію між сторонами [12, с. 15-17].

Завершуючи аналіз розділу можна визначити, що розуміння різних типів та видів конфліктів допомагає підприємствам ефективно управляти

ними, знаходити конструктивні рішення та підтримувати сприятливу робочу атмосферу. Вирішення конфліктів може призвести до покращення продуктивності та зниження стресу серед працівників, що є важливим для успішного функціонування підприємства.

1.3. Сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями.

Управління конфліктами – це системна та цілеспрямована діяльність, проведена спеціалізованими особами, зорієнтована на передбачення та врегулювання конфліктних ситуацій у високоорганізованих соціальних системах. Основна мета управління конфліктами полягає у запобіганні негативним наслідкам дисфункціональних конфліктів та ефективному вирішенні конфліктів, які сприяють розвитку соціальної системи.

Невирішені дисфункціональні конфлікти можуть впливати негативно, зокрема, на довіру громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, такі конфлікти призводять до значних витрат коштів з бюджету, таких як втрата партнерів, витрати на відновлення репутації, неотримані або невиконані проекти та їхні наслідки. Відновлення інституційних відносин та усунення наслідків нерозв'язаних конфліктів також потребують великих фінансових та інших ресурсів.

Завдяки управлінню конфліктами можна попередити такі негативні наслідки, сприяти позитивному розвитку та збільшенню ефективності соціальних систем.

Оскільки всі витрати і втрати, пов'язані з конфліктом, можна оцінити у грошовому еквіваленті, фахівці з управління конфліктами використовують такі терміни:

"Ціна конфлікту" - це сукупність всіх можливих матеріальних і нематеріальних, прямих і непрямих витрат та збитків, які виникають у зв'язку з конфліктом.

"Ціна виходу з конфлікту" - це сукупність ресурсів, які потрібні для припинення ескалації конфлікту і знаходження способу виходу з нього.

В Україні, коли сторони конфлікту намагаються вирішити ситуацію, їхні відповіді на методи розв'язання часто обмежуються двома варіантами: "ми самі розберемось" або "суд вирішить". Однак чинне законодавство України передбачає і регулює інші методи розв'язання спорів, такі як третейський розгляд, медіація, примирення за участю судді, розв'язання колективних трудових спорів за участю трудових арбітрів та посередників і т. д. Ці методи є альтернативними (ADR), і вони можуть бути використані, якщо це доречніше та враховується наявні обмеження.

ADR, загалом, характеризується меншим ступенем регламентації та меншими ресурсовитратами, але їх використання поширюється, зокрема, в Україні. Перевагами використання ADR є:

- особиста участь учасників конфлікту та вплив на результат;
- гнучкість у процесі розв'язання конфлікту;
- збереження конфіденційності;
- покращення відносин і атмосфери, що сприяє системним змінам.

Існують три основні способи розв'язання конфліктів:

1) переговори (negotiation) - участь лише сторін конфлікту, які самостійно приймають рішення;

2) медіація (mediation) - у процесі бере участь нейтральна третя сторона разом із сторонами конфлікту, але не ухвалює рішення по суті спору для сторін;

3) ухвалення рішень третьою стороною (umpiring) - третя сторона бере участь у процесі і ухвалює рішення для сторін по суті спору.

Ці способи можна розділити на дві групи:

- оцінювальні способи втручання, коли передбачено ухвалення рішення третьою стороною;
- неоцінювальні способи втручання, такі як перемови та медіація, де третя сторона не ухвалює рішень.

Вибір конкретного методу втручання залежить від ступеня контролю третьою стороною над вмістом і процесом розв'язання конфлікту, а також від ступеня ескалації конфлікту.

Розрізнення між директивним та фасилітативним контролем у процесі розв'язання конфлікту, а також між оцінюванням та неоцінюванням змісту конфлікту є ключовим при поділі основних методів втручання. Залежно від цього розрізнення, ми розглядаємо два континіуми:

- «Директивний - фасилітативний» контроль щодо процесу.
- «Оцінювальний - неоцінювальний» контроль щодо змісту.

Чим менший контроль здійснюється третьою стороною, тим більший контроль зберігають сторони конфлікту щодо процесу і змісту, а також результату.

При розробці системи управління конфліктами, важливо враховувати не лише форми отримання рішень, але і способи взаємодії між сторонами та визначення ролі та повноважень третьої сторони.

Переговори включають взаємну комунікацію між сторонами, де кожна з них має однаковий вплив на ситуацію та може ухвалювати рішення. Ця взаємодія базується на трьох типах залежності: участі, результаті та інформації.

Фасилітація включає допомогу групі у досягненні спільної мети, надаючи професійну підтримку фахівця.

Оцінювання (справи) використовується, коли нейтральна третя сторона, з досвідом та експертизою, може оцінити ситуацію і надати висновок, який слугує основою для подальших дій у конфлікті.

Медіація - гнучкий, позасудовий процес, який відбувається за добровільними умовами і залишається конфіденційним. У цьому процесі нейтральний фахівець, відомий як медіатор, сприяє спірникам у запобіганні конфлікту або вирішенні його через переговори, причому сторони мають повний контроль над ухваленням рішень та визначають умови угоди.

Консиліація (примирення або оціночна медіація) - це метод вирішення суперечки, в якому третя нейтральна сторона, відома як консиліатор, сприяє розв'язанню конфлікту, переконуючи сторони у необхідності досягнення згоди. Вона також може пропонувати обґрунтовані рішення на підставі свого експертного досвіду.

Човникова дипломатія - це метод врегулювання конфлікту, коли сторони не спілкуються напряму, а замість цього взаємодіють через нейтральну третю сторону, яка допомагає їм знайти спільне рішення.

Послуги омбудсмена - це комплексний метод втручання, коли особа, наділена повноваженнями контролювати дотримання прав громадян, розслідує ситуацію, має доступ до необхідної інформації і може рекомендувати рішення, які мають авторитет і зазвичай виконуються.

Важливо розглядати ці методи втручання як моделі для досягнення рішень, не обмежуючись одним конкретним підходом і не прив'язуючися до певних назв чи методів, закріплених у законодавстві [11, с. 44-64].

Підсумовуючи вивчення даного розділу, сучасні підходи та методи управління конфліктами спрямовані на створення сприятливого робочого середовища, в якому конфлікти вирішуються в конструктивний спосіб, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації та забезпечуючи задоволеність працівників.

Висновки до розділу 1.

У підсумку до розділу, ми розглянули різні аспекти конфліктів..Перш за все, ми розглянули сутність конфлікту та характерні ознаки. Ми визначили, що конфлікти є неодмінною частиною організаційного середовища та можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на підприємство.

Далі ми розглянули різні типи та види конфліктів, розкривши їх характерні риси та особливості. Це допомогло нам краще розуміти, які конфлікти можуть виникати на підприємствах та як їх можна класифікувати для подальшого аналізу.

Нарешті, ми дослідили сучасні підходи та методи управління конфліктними ситуаціями. Ми побачили, що ефективне управління конфліктами може допомогти підприємству підтримувати продуктивну робочу атмосферу та забезпечити здоровий розвиток.

Усе це разом підкреслює важливість розуміння, аналізу та вчасного реагування на конфлікти в організації, оскільки це може впливати на її успішність та довгострокову стабільність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛАКТАМИ В ТОВ «NOVAPAY»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «NovaPay».

У 2018 році українському ринку представилася нова платіжна система під назвою NovaPay, яка є частиною компанії "Нова пошта". Нова пошта вже не вперше виявляється в лідерах серед усіх платіжних систем, створених небанківськими установами в Україні. Ця організація також здобула статус міжнародної платіжної системи.

Якість обслуговування клієнтів безпосередньо залежить від швидкості проведення фінансових операцій. До запровадження власної платіжної системи Нова пошта змушена була користуватися послугами сторонніх платіжних систем. У деяких місяцях ці системи можливо були давати збої, споживаючи майже 10% робочого часу. Вирішити ці проблеми дуже швидко також було важко.

За словами генерального директора NovaPay, Андрія Кривошапка, сторонні постачальники не завжди були надійними. Це змусило їх розробляти власну платіжну систему навряд чи зупиняючись. Це було подібне до проведення операції на живому пацієнтові, де не можна вимкнути його серце. Так само і "Нова пошта" функціонує неперервно - неможливо припинити фінансові операції.

На той момент компанія не мала власного досвіду в розробці платіжних систем і тому була вимушена вивчати успішні практики за кордоном. Найбільший інтерес NovaPay проявляла до китайської Alipay (Alibaba Group), яка сьогодні здійснює понад половину небанківських онлайн-платежів на китайському ринку.

Найбільшим викликом було забезпечити безперешкодний запуск таким чином, щоб звичайні користувачі не відчули жодних незручностей.

На даний момент NovaPay успішно обробляє всі фінансові потоки в межах компанії "Нова пошта" і робить це дуже швидко. Впровадження власної платіжної системи сприяло скороченню часу обслуговування клієнтів

удвічі. У найінтенсивніші дні кількість транзакцій, які система обробляє, становить 2,2 мільйона, що дорівнює 65 транзакціям на секунду.

Це вже більше схоже на банківський процесинг, ніж на локальну платіжну систему. Компанія пропонує продукти як у форматі онлайн, так і офлайн для бізнесу та приватних осіб, включаючи можливість відправки товару післяплатою, оплату через мобільний додаток і веб-сайт, отримання переказів на банківську картку, зняття готівки в більш ніж 3,4 тисячах відділень по всій Україні, оплату регулярних платежів, таких як комунальні послуги, виплату міжнародних переказів RIA зі 160 країн світу та інтернет-еквайринг для електронної торгівлі.

Переваги NovaPay особливо відчутні для мешканців малих міст, селищ та сіл. Зменшення банківських філій, особливо болюче для старшого покоління, стало актуальною проблемою. Наприклад, у 2020 році Ощадбанк закрити 490 філій по всій Україні. NovaPay заповнює цю порожнечу своєю платіжною системою та фінансовими послугами в мережі своїх відділень.

Компаніям, крім банків, доводиться конкурувати за клієнтів із Укрпоштою. Це зрозуміло, оскільки Укрпошта має широку мережу - понад 11 тисяч відділень. У 2020 році Укрпошті вдалося завоювати 19% ринку грошових переказів в Україні, тоді як NovaPay утримує частку ринку на рівні 46%.

Особливо важливою для NovaPay є можливість задовольнити потреби продавців, які вимагають передоплату на картку. У випадку, якщо покупка не відповідає очікуванням клієнта, NovaPay допомагає вирішити питання повернення грошей. Іншими словами, NovaPay є надійним рішенням для ситуацій з передоплатою.

Завжди існує ризик у передоплаті, оскільки можливо зустріти шахрая або допустити помилку. Тому, коли клієнт замовляє товар, рекомендується його переглянути перед оплатою. NovaPay важлива в цьому випадку, оскільки гроші доставляються з відділень Нової пошти до продавця.

Зараз одна з кожних трьох посилок відправляється з можливістю оплати після отримання товару.

Компанія також приділяє велику увагу питанням безпеки. У минулому році NovaPay отримала сертифікат PCI DSS - це міжнародний стандарт безпеки, який включає 12 деталізованих вимог щодо захисту інформації про власників платіжних карток.

При цьому важливо відзначити, що NovaPay має статус соціально важливої платіжної системи, що ставить додаткові вимоги щодо безпеки, зокрема від регулятора.

Сектор цієї компанії дуже жорстко регулюється, і Нацбанк контролює небанківські платіжні організації на тих самих стандартах, що і банки, це результат закону про "спліт".

Компанія ставить перед собою завдання мінімізувати використання готівки і паперових документів. Щодо останніх, NovaPay вже вдалося позбутися РРО і фіскальних чеків, а також квитанцій при оплаті карткою. Планується реалізація проектів для подальшої оптимізації використання паперових документів.

Інший напрямок розвитку - навчання населення безготівковим операціям. Компанія має за мету зменшити використання готівки у відділеннях Нової пошти. Якщо в 2020 році близько 80-85% операцій проводилися готівкою, то в кінці року цей показник склав 65%. Іншими словами, більше третини операцій відбувається безготівково.

Ключову роль у цьому напрямку відіграє сервіс автосписання, який працює аналогічно до додатків таксі: клієнт прив'язує картку, і гроші автоматично знімаються після здійснення операції.

Для організації це не лише економічна ініціатива або спосіб прискорити бізнес-процеси, але й спрямована на досягнення безконтактного обслуговування, щоб уникнути фізичних контактів.

В цих умовах стають ще актуальнішими нові можливості ідентифікації клієнтів. Недавно були запроваджені "Дія", BankID, і також вже

існують технології відеоідентифікації, які активно використовуються деякими банками.

Раніше такі технології були доступні лише державним органам, які використовували їх для контролю за населенням. Тепер вони стають доступними в роздрібній торгівлі і бізнесі. Є приклади з-за кордону та навіть в СНД, коли клієнт заходить у банківське відділення і система вже розпізнає його за допомогою камери. У випадку Нової пошти, це означає, що клієнтам не потрібно чекати на оператора, щоб надати номер телефону для отримання посилки зі складу. Клієнт заходить у відділення і його посилку видають без зайвих запитань [4].

2.2. Аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «NovaPay»

Політика управління конфліктами в ТОВ "НоваПей" є внутрішнім нормативним документом цієї компанії, призначеним для запобігання, виявлення та ефективного врегулювання конфліктів. Метою цієї політики є зменшення ризику виникнення конфліктів в Товаристві та створення процедур для їх управління відповідно до вимог Кодексу законів про працю України, Положення про ліцензування та реєстрацію надавачів фінансових послуг і умов, затверджених постановою Правління Національного банку України від 24.12.2021 №153, а також Кодексу корпоративної етики.

Управління конфліктами ґрунтується на таких основних принципах:

1. Превентивність: спрямованість дій працівників на попередження конфліктів та мінімізацію їх наслідків, якщо вони все ж виникають.
2. Відкритість: обов'язкове розкриття та аналіз інформації про ознаки потенційних або наявних конфліктів з метою управління ризиками, пов'язаними з конфліктами.
3. Індивідуальність: розгляд кожної конфліктної ситуації із врахуванням її особливостей та наслідків для компанії та її працівників.
4. Своєчасність: інформування про ознаки конфлікту повинно відбуватися до настання негативних наслідків.

5. Всебічність: всі працівники компанії зобов'язані сприяти виявленню конфліктів у своїй діяльності та в діяльності інших працівників.

6. Ініціативність: кожен працівник має самостійно ініціювати розгляд питань, пов'язаних з виявленням конфлікту в своїй роботі чи в роботі інших колег.

7. Обов'язковість: інформація про конфлікт повинна обов'язково розглядатися та аналізуватися для врегулювання потенційних негативних наслідків.

8. Захищеність: заборона застосовування тиску, дискримінації, переслідування чи інших обмежень до осіб, які повідомляють про конфлікти.

9. Конфіденційність: забезпечення конфіденційності при інформуванні про конфлікти.

Ця політика спрямована на підтримку гармонійних відносин в ТОВ "НоваПей" і забезпечення ефективного управління конфліктами для досягнення успішної діяльності компанії.

Повідомлення про конфлікти підлягають ретельному аналізу та перевірці, щоб уникнути необґрунтованих обвинувачень. Цей аналіз проводиться відповідно до таких принципів:

1) конфіденційності: забезпечення збереження конфіденційності інформації, що стосується конфлікту;

2) об'єктивності: об'єктивна оцінка всієї інформації, пов'язаної з конфліктом;

3) неупередженого ставлення: виключення будь-яких упереджених або несправедливих підходів при аналізі конфлікту;

4) незалежно від посади: аналіз проводиться незалежно від посади чи тривалості роботи працівника в компанії.

Для забезпечення дотримання цих принципів як керівники компанії, головний бухгалтер, ключові посадовці, так і інші працівники створюють необхідну атмосферу (тон у вищому керівництві), проводячи такі дії:

1) визначають та дотримуються корпоративних цінностей та наглядають за їх дотриманням;

2) забезпечують розуміння всіма працівниками їх ролі у запобіганні та управлінні ризиками, пов'язаними з конфліктами, з метою досягнення цілей компанії і дотримання законодавчих вимог;

3) підвищують обізнаність щодо запобігання та управління ризиками конфліктів, регулярно інформуючи всі підрозділи компанії про політику та процедури управління конфліктами. Заохочують вільний обмін інформацією та критичне мислення при оцінці ризиків.

Обов'язки всіх керівників Товариства щодо запобігання, виявлення та управління конфліктами можуть бути описані наступним чином:

1. Обов'язок лояльності включає наступні аспекти:

1) розкриття усіх потенційних та фактичних конфліктів інтересів, що можуть виникнути щодо керівників, згідно з внутрішніми документами Товариства;

2) заборона використовувати своє посадове становище в особистих інтересах, які можуть завдати шкоди Товариству;

3) надання переваги інтересам Товариства та його акціонерів перед інтересами тих осіб, які є учасниками, представниками або членами Наглядової ради Товариства, якщо інтереси останніх не співпадають з інтересами Товариства;

4) відмова від участі в прийнятті рішень, якщо конфлікт інтересів перешкоджає повному виконанню службових обов'язків в інтересах Товариства та його акціонерів.

2. Обов'язок дбайливого ставлення включає такі аспекти:

1) прийняття рішень з усвідомленням їх наслідків та відчуття моральної відповідальності за свої дії;

2) виконання службових обов'язків з відповідальністю;

3) прийняття рішень, які відповідають компетенції та базуються на об'єктивному аналізі наявної інформації;

4) дотримання законодавства України, нормативних актів Національного банку України, положень Статуту Товариства та внутрішніх документів;

5) забезпечення збереження та передачу майна та документів Товариства при звільненні з посад.

3. Керівник Товариства зобов'язаний утримуватися від голосування з будь-якого питання, яке може створити конфлікт інтересів або завдати шкоду об'єктивному розгляду питань. Це включає наступні аспекти:

1) заборона участі керівника Товариства в укладенні угод на користь самого себе.

2) заборона участі у прийнятті рішень на користь юридичної особи, від якої керівник має економічну вигоду, або яку він контролює або володіє.

3) вимога укладення угод на ринкових умовах і за справедливими цінами, які не відрізняються від звичайних.

У випадку виникнення реального або потенційного конфлікту інтересів у особи, яка є членом колегіального органу Товариства (включаючи Керівника, Головного бухгалтера або інших ключових працівників Товариства), така особа зобов'язана негайно, протягом одного робочого дня повідомити про цю ситуацію та самостійно утриматися від голосування або будь-якої іншої участі у прийнятті рішень, які можуть бути обтяжливими конфліктом (які стосуються особистих, професійних або інших економічних інтересів), або які можуть завдати шкоди об'єктивному розгляду питань чи належному виконанню її обов'язків перед Товариством.

Обов'язки членів Наглядової ради Товариства з управління конфліктами включають:

1) активну участь у справах Товариства та постійне оновлення інформації щодо суттєвих змін в його діяльності та зовнішньому середовищі, діючи своєчасно для захисту довгострокових інтересів Товариства;

2) відігравання провідної ролі у сприянні корпоративній культурі Товариства та впровадженні його цінностей;

3) забезпечення реалізації корпоративної культури, що спрямована на виконання норм відповідальної та етичної поведінки, в Товаристві. Розробка, інтеграція та підтримка високої культури управління ризиками, пов'язаними з конфліктом, також є важливими завданнями для Наглядової ради;

4) застосування заходів щодо запобігання конфліктам у Товаристві та сприяння їх врегулюванню.

Обов'язки ключових осіб Товариства, щодо запобігання, виявлення та управління конфліктами, можна сформулювати наступним чином:

1) керівник Дирекції з комплаєнс контролю відповідає за процес виявлення, ідентифікацію, оцінку, моніторинг, контроль та звітування стосовно ризиків, пов'язаних з конфліктами. Він забезпечує ефективне управління ризиками, що можуть виникати на різних рівнях організаційної структури Товариства, а також забезпечує прозору реалізацію процесів у Товаристві. Якщо він виявляє будь-які факти, що свідчать про можливі конфлікти у Товаристві, він негайно повідомляє про це Керівника Товариства для запобігання конфлікту.

Основними функціями Керівника Дирекції з комплаєнс контролю в процесі управління ризиками, пов'язаними з конфліктами, є:

- 1) організація роботи щодо управління ризиками;
- 2) забезпечення системної керованості управління ризиками;
- 3) супровід системи управління ризиками;
- 4) координація діяльності працівників та підрозділів Товариства в галузі управління ризиками;
- 5) забезпечення дотримання вимог цієї Політики та контроль за виконанням рішень Керівника Товариства щодо ризиків та стану реалізації запланованих заходів щодо запобігання та вирішення ризиків, пов'язаних з конфліктом тощо.

Положення та частота проведення перевірки потенційних і реальних конфліктів у Товаристві визначаються наступним чином:

1) всі керівники та співробітники Товариства здійснюють моніторинг ризиків, пов'язаних з конфліктами, під час здійснення своєї повсякденної діяльності та дотримуються заходів, визначених в цій Політиці.

2) дирекція з комплаєнс контролю координує роботу працівників та підрозділів Товариства з управління ризиками, пов'язаними з конфліктом;

3) для забезпечення процедур моніторингу та контролю щодо виникнення конфліктів, Дирекція з комплаєнс контролю регулярно проводить анкетування керівника, головного бухгалтера, ключової особи та співробітників Товариства. Це проводиться з метою перевірки наявності потенційних і реальних конфліктів інтересів у Товаристві;

4) після аналізу заповнених анкет, у разі виявлення фактів потенційного або наявного конфлікту інтересів, Дирекція з комплаєнс контролю підготує відповідні висновки щодо наявності або відсутності конфліктів інтересів;

5) у випадку, якщо працівник Товариства або особи, які входять до складу органів управління Товариства, мають інформацію про конфлікт інтересів, вони повинні негайно повідомити про ризики, пов'язані з цим конфліктом інтересів, безпосередньому керівнику або Дирекції з комплаєнс контролю. Це може бути зроблено у будь-якій формі або через електронну пошту за адресою compliance@novapay.ua.

Дирекція з комплаєнс контролю в рамках впровадження процедури приймання, оброблення та реагування на отримані повідомлення від працівників, клієнтів та третіх осіб через відповідні канали, щодо можливих порушень у діяльності Товариства, його працівників і контрагентів, включаючи конфіденційну інформацію, проводить аналіз та оцінку ризиків, пов'язаних з конфліктом інтересів, та вживає заходів для їх вирішення та запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

При необхідності Дирекція з комплаєнс контролю ініціює розслідування інцидентів, пов'язаних з ризиками конфлікту інтересів, відповідно до положень організаційно-розпорядчих та внутрішніх документів

Товариства, що стосуються управління такими ризиками. Це включає можливість залучення зовнішніх експертів при проведенні розслідування.

Потенційні ризики конфлікту інтересів обов'язково враховуються у випадках, коли Товариство впроваджує суттєві зміни в своїй діяльності, такі як впровадження нових технологій, зміни в організаційній структурі, стратегії або значний зріст обсягів діяльності. Підрозділи, які займаються розробкою нових продуктів і послуг, повинні приділяти особливу увагу виявленню та ідентифікації потенційних ризиків конфлікту інтересів у таких випадках. Кожен з цих підрозділів розробляє власні правила, підходи та процедури для відповідного контролю, процесів і дій в цих ситуаціях.

Для уникнення ризиків, пов'язаних з конфліктами, вживаються такі заходи:

- 1) проведення навчання для всіх співробітників Товариства з питань управління ризиками, пов'язаними з конфліктом;
- 2) зобов'язання працівників Товариства ознайомитися з вимогами Політики та правилами професійної етики, що прийняті в Товаристві;
- 3) проведення навчальних заходів для всіх працівників Товариства з метою надання їм знань з питань запобігання, виявлення та врегулювання ризиків, пов'язаних з конфліктом;
- 4) встановлення інформаційних бар'єрів, включаючи принцип "службової інформації", що передбачає обмеження доступу працівників до інформації, необхідної для виконання їхніх посадових обов'язків. Це також включає в себе обмеження доступу до конфіденційної інформації при наданні прав доступу до корпоративних ресурсів;
- 5) забезпечення фізичної та інформаційно-технологічної безпеки інформації в приміщеннях Товариства, включаючи обмеження доступу до окремих профільних підрозділів;
- 6) заборона виконання одним підрозділом (або працівником) Товариства функцій, в яких може виникнути конфлікт інтересів;

7) забезпечення незалежності роботи підрозділів, зокрема, підрозділів, що здійснюють функції контролю, повинні бути незалежними від підрозділів, які їх контролюють або перевіряють [7, с. 1-18].

У підсумку до даного підрозділу можна підкреслити, що в аналізі системи управління конфліктами в ТОВ «NovaPay» видно, що компанія приділяє велику увагу вирішенню конфліктів та підтримці сприятливої робочої атмосфери. За результатами дослідження стало очевидним, що у компанії існують добре розроблені процедури врегулювання конфліктів.

Система управління конфліктами в ТОВ «NovaPay» виявляється досить ефективною та спрямованою на підтримку гармонійних відносин між працівниками та успішне вирішення конфліктних ситуацій. Однак завжди є можливість подальшого вдосконалення і розвитку цієї системи, щоб забезпечити ще більший ступінь організаційної стабільності та продуктивності.

2.3. Оцінка та характеристика методів і підходів до управління ТОВ «NovaPay».

Давайте визначимо та проаналізуємо результати діяльності ТОВ "NovaPay" за 2022 рік. Фінансові показники за цей період, які представлені в таблицях 1 і 2, відображають ключові напрямки діяльності Товариства та Групи в сфері фінансових послуг:

Здійснення переказу коштів в національній валюті без відкриття рахунків від фізичних осіб на користь суб'єктів господарювання.

Здійснення переказу коштів в національній валюті без відкриття рахунків від фізичних осіб в адресу інших фізичних осіб.

Товариство наявне в понад 3,6 тисячах пунктів надання фінансових послуг, розташованих по всій території країни (за винятком тимчасово окупованих територій). Продаж послуг Товариства також здійснюється через мобільний додаток та веб-сайт. Оскільки значна частина населення не має доступу до банківської системи або не отримує високоякісні фінансові послуги через труднощі з доступністю та якістю обслуговування, особливо в

віддалених районах, Товариство може займати відносно вільні сегменти ринку. Основними перевагами, які відзначає Товариство в конкурентному середовищі, є:

- Доступність.
- Простота використання послуг.
- Мобільність та географічне покриття.
- Швидкість надання послуг.
- Забезпечення безпеки.
- Конкурентоспроможні ціни на послуги.

Ця комбінація факторів, в поєднанні з ростом електронної комерції, значно підвищила фінансові результати Товариства у порівнянні з 2021 роком завдяки збільшенню обсягів переказів та середнього чеку. Важливо відзначити, що протягом 2022 року не відбувалося підвищення тарифів на послуги Товариства.

Фінансові результати Групи за 2022 – 2021 рік

Таблиця 1 (тис.грн.)

Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 616 363	2 357 100	Рядок звіту про фінансові результати
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 889 358	5 204 770	№2000
<i>в т.ч. від здійснення переказів</i>	4 731 952	5 081 969	
<i>% по наданим кредитам</i>	157 406	122 801	
Собівартість	- 2 431 766	- 2 128 005	№2050
Витрати на збут	- 117 908	- 156 824	№2150
Адміністративні витрати	- 365 553	- 348 176	№2130
Інші операційні доходи/витрати	- 27 892	202 136	№2120+2180+2240+2270
Інші фінансові доходи/витрати	24 957	101 990	№2200,2220,2250
Переоцінка участі в капіталі дочірних компаній	-	-	№2255
Податок на прибуток	- 354 831	- 518 791	№2300

Фінансові результати Товариства за 2022 – 2021 рік

Таблиця 2 (тис. грн.)

	2021	2022	
Чистий фінансовий результат (прибуток)	1 615 482	2 360 624	Рядок звіту про фінансові результати
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 853 445	5 188 915	№2000
в т.ч. від здійснення переказів	4 746 317	5 096 001	
% по наданним кредитам	107 127	92 914	
Собівартість	- 2 429 290	- 2 126 736	№2050
Витрати на збут	- 117 908	- 156 824	№2150
Адміністративні витрати	- 364 396	- 334 116	№2130
Інші операційні доходи/витрати	- 28 022	218 573	№2120+2180+2240+2270
Інші фінансові доходи/витрати	50 546	95 098	№2200,2220,2250
Переоцінка участі в капіталі дочірних компаній	-	4 936	№2255
Податок на прибуток	- 348 893	- 519 350	№2300

Далі ми розглянемо питання ліквідності компанії та її фінансові зобов'язання.

Ліквідність є ризиком, який пов'язаний з можливістю Групи або Товариства стикнутися з труднощами у виконанні фінансових зобов'язань, що передбачають виплату грошових коштів або інших фінансових активів.

Група здійснює контроль над своєю ліквідністю через планування поточних фінансових потоків. Вона проводить аналіз строків платежів, пов'язаних з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами, а також ретельно розглядає прогнозні грошові потоки, отримані від операційної діяльності.

Для зменшення можливості втрати ліквідних активів, Група застосовує принцип диверсифікації в розташуванні грошових коштів у різних обслуговуючих банках, встановлюючи відповідні ліміти.

Структура активів та зобов'язань, яка наведена у таблицях 3 і 4, дотримується балансу за строками погашення та ліквідністю активів, що забезпечує виконання таких зобов'язань.

Структура активів та зобов'язань Групи

Таблиця 3 (тис. грн.)

		31.12.2021	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2021		
Рядок звіту "Баланс"	Активи			Пасиви			Рядок звіту "Баланс"
№1300	Активи всього	3 926 781	5 523 216	5 523 216	3 926 781	Пасиви свього	№1900
№1165	Гроші та їх еквіваленти	2 251 920	4 395 490	2 526 842	1 807 001	Завоб'язання за грошовими переказами	№1690
№1155	Короткострокова дебіторська заборгованість	1 299 249	207 475	1 023 613	1 103 086	Поточна кредиторська заборгованість	№1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640
№1045	Відстрочені податкові активи	9 049	9 833	110 928	102 476	Поточні забезпечення	№1660
№1040	Довгострокова дебіторська заборгованість	93 909	8 643	7 381	18 009	Інші довгострокові зобов'язання	№1515
№1100+1125+1130+1140+1170	Інші оборотні	76 575	479 764	-	-		
№1000+1005+1010	Основні засоби та НМА	151 894	136 947	1 854 452	896 208	Власний капітал	№1495
№1090+1200+1030	Інші необоротні активи	44 184	285 064	-	-		

Структура активів та зобов'язань Товариства

Таблиця 4 (тис. грн.)

31.12.2021 31.12.2022 31.12.2022 31.12.2021							
Рядок звіту "Баланс"	Активи			Пасиви			Рядок звіту "Баланс"
№1300	Активи всього	3 915 217	5 505 239	5 505 239	3 915 217	Пасиви свього	№1900
№1165	Гроші та їх еквіваленти	2 229 766	4 302 587	2 528 650	1 806 988	Завоб'язання за грошовими переказами	№1690
№1155	Короткострокова дебіторська заборгованість	1 299 489	146 737	1 022 359	1 097 032	Поточна кредиторська заборгованість	№1610+1615+1620+1625+1630+1635+1640
№1045	Відстрочені податкові активи	9 049	6 273	110 797	102 396	Поточні забезпечення	№1660
№1040	Довгострокова дебіторська заборгованість	0 -		7 381	18 009	Інші довгострокові зобов'язання	№1515
№1100+1125+1130+1140+1170+1160	Інші оборотні	73 533	476 474	-	-		
№1000+1005+1010	Основні засоби та НМА	151 766	135 492	1 836 052	890 791	Власний капітал	№1495
№1090+1200+1030	Інші необоротні активи	151 613	437 676	-	-		

У діяльності ТОВ "NovaPay" також існують певні аспекти, пов'язані з екологією. Група використовує системний підхід до управління екологічними питаннями відповідно до основних принципів стандарту ДСТУ ISO 14001. Організація приділяє велику увагу поліпшенню екологічних та охоронних показників, включаючи збереження стану довкілля, запобігання негативним впливам на нього та підвищення екологічної ефективності.

Організація постійно забезпечує та виконує такі заходи:

- сортування та видалення відходів, що виникають в процесі діяльності за допомогою спеціальних контейнерів та належних позначень;
- раціональне використання ресурсів, включаючи енергозберігаюче обладнання, моніторинг витрат води та зменшення використання паперу (заходи з переходу до безпаперового офісу);
- проведення тренінгів для персоналу з питань підвищення екологічної освіченості.

У діяльності компанія закуповує тільки матеріали та обладнання, які відповідають вимогам щодо охорони навколишнього середовища.

У сфері соціальних аспектів та кадрової політики важливо відзначити, що загальна кількість співробітників ТОВ "NovaPay" на 2022 рік становила 12 127 осіб. Зокрема, частка жінок на керівних посадах складає 37,04% від загальної кількості персоналу на керівних посадах, що включає в себе Начальників пунктів надання фінансових послуг у регіональній мережі, з яких 725 є жінками.

Кадрова політика Товариства та Групи ґрунтується на відповідності національному законодавству у сфері праці, 10 принципам Глобального договору ООН і відповідності стандартам SA 8000 і ISO 26000 у сфері соціальної відповідальності та стандартам корпоративної поведінки. Для закріплення цих принципів та стандартів в Товаристві був прийнятий Кодекс корпоративної етики. Цей документ встановлює правила і норми щодо наступних питань:

- Внутрішні відносини в Товаристві.
- Права людини.
- Принципи безпеки та охорони праці на робочому місці.
- Збереження навколишнього середовища.
- Раціональне використання ресурсів Товариства.
- Запобігання конфліктам інтересів.

- Правила прийому та надання подарунків, організації розважальних заходів.
- Взаємовідношення з контрагентами, клієнтами, державними органами та засобами масової інформації.

З метою контролю за дотриманням Кодексу корпоративної етики в Товаристві була впроваджена функція телефонної лінії довіри та регулярні внутрішні аудити, які проводяться планом і позапланово.

Кадрова політика Товариства та Групи також акцентує увагу на навчанні та розвитку персоналу, підвищенні їх кваліфікації та відбору кадрів. Для цього була створена багаторівнева система навчання:

- очне навчання працівників філій з використанням внутрішнього відділу навчання персоналу, яке включає в себе як первинне навчання, так і програми підвищення кваліфікації та майстер-класи;
- дистанційне навчання для всіх працівників, яке включає в себе відео-курси, гейміфіковані навчальні програми та анімацію;
- участь в "Корпоративному університеті Нова Пошта" для розвитку управлінських навичок та компетенцій;
- зовнішнє очне та дистанційне навчання та курси підвищення кваліфікації для поглиблення вузькопрофесійних знань та отримання спеціальних навичок.

Ризики.

Управління ризиками відіграє ключову роль у підвищенні стійкості та вартості власного капіталу як для Групи, так і для Товариства. Водночас воно спрямоване на досягнення цілей акціонерів (власників), задоволення потреб клієнтів, партнерів та контрагентів, забезпечення безпеки персоналу і врахування вимог зовнішніх контролерів.

Система управління ризиками функціонує на основі циклічного та безперервного процесу. Цей процес включає в себе ідентифікацію ризиків, оцінку їх масштабу, постійний моніторинг ризикованих позицій, контроль над ними і розробку стратегій та заходів щодо зниження цих ризиків.

Важливим аспектом є аналіз взаємозв'язків між різними категоріями ризиків, що допомагає компанії більш ефективно реагувати на потенційні загрози та можливості.

Комплекс дій щодо управління ризиками спрямований забезпечити досягнення таких цілей та завдань:

Цілі	Завдання
ризики повинні бути чітко розпізнані та свідомо сприймані;	аналіз потенційних джерел втрат або ідентифікація ситуацій, що можуть призвести до втрат, і їх кількісна оцінка;
рішення про прийняття ризику повинні бути відповідні стратегічним цілям, які ставить перед собою Група;	організація та нагляд за відповідальністю керівників і працівників, ясність політики та методів управління ризиками;
рішення з управління ризиками повинні бути конкретними та ясно сформульованими;	спільний нагляд за ризиками та оцінка ефективності процедур управління ризиками;
очікувана прибутковість повинна бути належним чином збалансована для відшкодування прийнятого ризику на ринку;	заходи, спрямовані на уникнення виникнення ризиків або зменшення їх масштабів.
розмір капіталу повинен відповідати масштабам ризиків, з якими стикається Група;	
стимули для досягнення високих результатів повинні бути адаптовані до рівня прийнятої толерантності до ризику.	

Управління ризиками проводиться як на різних рівнях: на рівні Групи в цілому та на рівні, де ці ризики виникають, і також через функції незалежної перевірки і контролю ризиків на вищих рівнях управління та на рівні Наглядової ради. Окремі підрозділи Товариства несуть відповідальність за оцінку та запобігання випадкам, коли процес породжує значні ризики, які можуть призвести до матеріальних втрат або погіршення репутації.

Товариство систематично проводить аналіз ризиків з метою їх ідентифікації та оцінки, зокрема, кількісної, для розуміння суті цих ризиків і їх відповідності головним цілям, завданням і стратегії Товариства. Аналіз ризиків охоплює всі продукти, послуги та процеси Товариства і включає оцінку якісних та, якщо можливо, кількісних параметрів ризиків. Керівництво Товариства, Наглядова Рада та Учасники Товариства повинні бути обізнані з результатами аналізу ризиків та враховувати їх у своїй роботі.

Управління ризиками в Товаристві розподіляє відповідальність, функції та повноваження між різними ланками організаційної структури. Організація включає такі складові:

Загальні збори учасників створили аудиторський комітет Товариства з метою належної оцінки ефективності систем внутрішнього контролю та управління ризиками, а також для моніторингу виконання завдань, пов'язаних із зобов'язаннями з обов'язкового аудиту фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів професійної практики внутрішнього аудиту.

Наглядова Рада здійснює оперативний контроль діяльності Служби внутрішнього аудиту з метою подальшого зміцнення системи внутрішнього контролю та відповідності законам, нормативно-правовим актам регулюючих органів та внутрішнім політикам та процедурам Товариства.

Виконавчий орган Товариства взагалі керує процесом управління ризиками, включаючи оцінку можливих ризиків при здійсненні поточних і майбутніх операцій та впровадженні нових процесів і технологій. Він також відповідає за затвердження внутрішніх нормативних документів, процедур і

обмежень щодо ризиків, визначає оптимальні методи зменшення ризиків і забезпечує впровадження процесу управління ризиками. Крім того, він відслідковує загальний рівень ризиків Товариства і звітує перед вищим органом Товариства щодо поточного стану управління ризиками.

Тарифний комітет відповідає за встановлення тарифної політики для продуктів, послуг і операцій, а також цінової політики для операцій Товариства.

Відділ аналізу та управління ризиками відповідає за ідентифікацію та оцінку ризиків, якими наражається Товариство. Він несе загальну відповідальність за всі аспекти управління ризиками, включаючи впровадження політик управління ризиками. Відділ також звітує перед відповідними колегіальними органами і розробляє політики управління ризиками, які відповідають стратегії та бізнес-цілям Товариства. Він також забезпечує наявність відповідних інструментів та методів управління ризиками.

Структурні підрозділи Товариства несуть відповідальність за ідентифікацію та звітування про виявлені ризики і інциденти, а також керують ідентифікованими ризиками.

Перспективи розвитку та інновації.

Товариство виступає як передовий технологічний платіжний партнер, що забезпечує зручні платіжні сервіси для свого партнера "Нова Пошта", включаючи безконтактні платежі, мобільні та інтернет-платежі, а також оплату готівкою. Однак особливу увагу Товариство приділяє забезпеченню надійності та безпеки розрахунків.

Всі операційні процеси, від обслуговування клієнтів до бек-офіс операцій, включаючи реєстрацію транзакцій у власній платіжній системі, виконуються за допомогою програмного забезпечення NovaPay. ПЗ NovaPay є ключовою платформою партнера "Нова Пошта", яка надає різноманітні платіжні сервіси, забезпечує інтеграцію зі внутрішнім програмним забезпеченням та взаємодію через API з банками, процесинговими центрами,

провайдерами послуг, платіжними системами, торговцями та маркетплейсами. Також велика увага приділяється забезпеченню відповідності вимогам у сферах комплаєнсу, кібербезпеки, моніторингу фроду та операційному управлінню ризиками.

Група активно розвиває додаткові сервіси, такі як міжнародні перекази, короткострокове кредитування для малих підприємств та кредити для кінцевих споживачів.

Платіжний ринок України постійно розвивається і використовує різноманітні інструменти оплати, включаючи готівку, платіжні картки, електронні гроші та мобільні гаманці. Набуває популярності використання платіжних карток, а також електронних грошей та мобільних платежів. Рістущий тренд безготівкових операцій стає домінуючим і вимагає від Товариства адаптації своєї бізнес-моделі до потреб клієнтів і змін на ринку.

Оскільки післяплата (C.O.D.) залишається важливою частиною ринку, на якому діє Товариство, це створює потребу у встановленні відповідної платіжної інфраструктури та електронної платіжної екосистеми. Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити присутність Товариства та Групи на всіх сегментах фінтех-ринку України. Це досягається завдяки наданню клієнтам зручних фінансових послуг, які поєднуються з логістичними послугами логістичних операторів, а також завдяки конкурентоспроможним тарифам, які забезпечуються ефективною співпрацею з еквайрами та міжнародними платіжними системами MasterCard і VISA. Це відкриває можливості лідерства в обслуговуванні роздрібних платежів в сфері електронної комерції.

Отже, основним завданням Товариства та Групи є створення потрібної технологічної платформи, яка забезпечить обслуговування з дотриманням бізнесових, фінансових і юридичних вимог [5, с. 4-9].

Загалом, підсумовуючи даний підрозділ, аналіз підтверджує, що ТОВ «NovaPay» звертає увагу на різні аспекти свого управління, працює над покращенням фінансового стану, розвитком екологічної та соціальної

відповідальності та активно впроваджує стратегії для мінімізації ризиків та сприяння інноваціям. Проте, постійна робота та моніторинг є важливими для досягнення стійкого успіху в управлінні компанією.

Висновки до розділу 2.

Компанія має стабільний фінансовий стан та позитивні фінансові результати, що свідчить про ефективне господарювання та високий рівень фінансової стійкості. Зобов'язання та ліквідність управляються розумно, що гарантує фінансову надійність.

Компанія має розвинену та добре організовану систему управління конфліктами. Ця система сприяє вчасному вирішенню конфліктів та підтримці позитивного корпоративного середовища.

Компанія активно використовує різноманітні методи та підходи до управління конфліктами. Звернена увага до екологічних аспектів, соціальної відповідальності та кадрової політики свідчить про високий ступінь цінностей та відповідальності компанії перед суспільством та співробітниками.

Крім того, компанія вивчає ризики та перспективи розвитку і інновації, що свідчить про готовність до змін та прагнення до постійного вдосконалення.

У цілому, ТОВ «NovaPay» демонструє високий рівень управлінської діяльності, забезпечуючи фінансову стабільність, гармонійні відносини між співробітниками та підтримуючи соціальну та екологічну відповідальність. Постійний фокус на ризиках та інноваціях дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в оточенні та досягати успіху у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТОВ «NOVAPAY»

3.1. Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ «NovaPay».

Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами є надзвичайно важливим елементом діяльності будь-якої компанії, включаючи ТОВ «NovaPay». Конфлікти можуть виникати в будь-якому колективі і їхні наслідки можуть впливати на робочий процес, корпоративну культуру та навіть фінансовий стан підприємства. Тому важливо мати ефективну систему управління конфліктами, щоб забезпечити гармонійне функціонування організації.

Проаналізувавши аналіз системи управління конфліктами в ТОВ «NovaPay» та визначивши, які методи запобігання та боротьби з конфліктами вони використовують, ми встановили, що деякими підходами організація не керується, тому нижче ми розглянемо та опишемо такі методи та визначимо значимість таких підходів до вирішення конфліктних ситуацій.

Один із ключових методів, який варто враховувати, - це "Аналіз конфліктів та прогнозування ризиків". Давайте розглянемо, навіщо цей метод потрібен та як його можна впровадити в ТОВ "NovaPay".

Аналіз конфліктів та прогнозування ризиків - це систематичний процес виявлення, аналізу та оцінки конфліктних ситуацій, які можуть виникнути в організації та розроблення стратегій їхнього управління. Цей метод потрібен з наступних причин:

- Попередження конфліктів: дозволяє виявляти потенційні джерела конфліктів та прогнозувати їхнє виникнення. Це дає змогу приймати запобіжні заходи та уникати конфліктів, перш ніж вони стануть проблемою.
- Ефективне управління ризиками: є частиною більш широкого процесу управління ризиками. Виявлення конфліктних ситуацій допомагає розробляти стратегії для їхнього управління та зменшувати вплив негативних подій на діяльність компанії.

- Покращення внутрішньої комунікації: може виявити проблеми в комунікації між співробітниками або структурними підрозділами. Це дозволяє вдосконалити комунікаційні процеси та попереджати конфлікти, пов'язані з непорозуміннями.

- Покращення вирішення конфліктів: допомагає розуміти їхні причини та динаміку. Це дозволяє розробляти більш ефективні стратегії вирішення конфліктів і досягати більш сприятливих результатів.

Приклади впровадження аналізу конфліктів та прогнозування ризиків в ТОВ "NovaPay":

- Аналіз конфліктів серед співробітників: через аналіз історії конфліктів між співробітниками, компанія "NovaPay" може виявити патерни та причини таких ситуацій. На основі цього аналізу можуть розробити тренінги та програми для поліпшення взаємодії між співробітниками.

- Прогнозування ризиків при запуску нової платіжної системи: перед запуском нового продукту, наприклад, нової платіжної системи, "NovaPay" може провести аналіз можливих конфліктів з клієнтами або партнерами. Це дозволить попередньо розробити плани вирішення конфліктів та мінімізувати можливі негативні наслідки.

- Аналіз конфліктів у комунікації зі стейкхолдерами: компанія "NovaPay" може виявити патерни конфліктів у спілкуванні зі своїми стейкхолдерами, такими як регулятори чи фінансові установи. Це дозволить покращити відносини з цими стейкхолдерами та запобігти майбутнім конфліктам.

Впровадження аналізу конфліктів та прогнозування ризиків допоможе ТОВ "NovaPay" покращити як у внутрішніх так і в зовнішніх аспектах своєї діяльності:

- Моніторинг репутації: компанія "NovaPay" може використовувати аналіз конфліктів для визначення, як вони впливають на її репутацію. Це дозволить вчасно реагувати на негативні ситуації та приймати заходи для підтримки позитивного іміджу компанії.

- Вдосконалення процесів внутрішнього контролю: можна виявити слабкі місця у внутрішньому контролі та управлінні. Це надасть змогу удосконалити процеси та зменшити можливість виникнення конфліктів через недоліки в управлінні.

- Збільшення внутрішньої стійкості: ідентифікувати можливі джерела нестабільності та ризику. "NovaPay" може розробити стратегії для підвищення внутрішньої стійкості, зменшити вразливість перед конфліктами.

- Збереження вартості компанії: допомогти зберегти вартість компанії, оскільки воно дозволяє запобігти втратам та негативним наслідкам, які можуть виникнути через конфлікти.

Цей метод допоможе не тільки уникнути потенційних конфліктів, але й забезпечити більш стабільне, ефективне та стійке функціонування компанії, особливо в умовах запуску нової платіжної системи. Регулярний аналіз і вдосконалення цього методу дозволить "NovaPay" підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та досягати успіху на ринку платіжних систем.

Далі розглянемо такий метод до управління конфліктами в ТОВ «NovaPay», як "система мотивації та винагороди". Цей метод має на меті стимулювати співробітників до позитивних дій, сприяти вирішенню конфліктів та створенню продуктивного робочого середовища.

Навіщо потрібна "Система мотивації та винагороди"?

- Збільшення продуктивності та мотивації співробітників: правильно розроблена система мотивації та винагороди може надихнути співробітників на досягнення вищих результатів та більшу відданість компанії.

- Зниження конфліктів: якщо співробітники бачать, що їхні внески та досягнення відзначаються та винагороджуються, то це може зменшити рівень невдоволеності та конфліктів внутрішньої команди.

- Залучення та збереження талантів: конкурентні умови ринку можуть змусити цінних співробітників шукати інші пропозиції. "Система

мотивації та винагороди" може сприяти збереженню талантів та привабленню нових.

Застосування "Системи мотивації та винагороди" в ТОВ "NovaPay":

- Бонуси за досягнення цілей: "NovaPay" може встановити систему бонусів для своїх співробітників, які досягають конкретних цілей. Наприклад, якщо команда розробників успішно випускає нову функцію платіжної системи, вони можуть отримати бонус.
- Програма акцій для співробітників: компанія може запровадити програму акцій для своїх співробітників, дозволяючи їм стати власниками частки компанії. Це буде стимулювати інтерес співробітників у подальшому успіху "NovaPay."
- Винагороди за ідеї та інновації: щоб заохочувати співробітників до пропозицій інновацій та вдосконалень платіжної системи можна встановити систему винагород за корисні ідеї, які призводять до покращень.
- Програма розвитку і навчання: винагородження може бути пов'язане з участю в програмах розвитку та навчання, що допомагають співробітникам розвивати свої навички та знання.

"Система мотивації та винагороди" не лише може стимулювати співробітників до досягнення кращих результатів, але також може впливати на зменшення конфліктів та збереження талантів.

Здійснення цього методу в управлінську практику ТОВ "NovaPay" сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії та створенню сприятливого робочого середовища, що надасть успішному запуску та функціонуванню нової платіжної системи.

Впровадження сучасних технологій для вирішення конфліктів в платіжній системі ТОВ "NovaPay" може покращити ефективність та швидкість реакції на конфліктні ситуації.

Ключовими перевагами використання сучасних технологій для вирішення конфліктів є:

- Швидкість реакції: автоматизовані системи дозволяють виявляти конфлікти та реагувати на них негайно, що сприяє швидкому вирішенню проблем.
- Об'єктивність: використання технологій дозволяє уникнути суб'єктивного впливу при вирішенні конфліктів та дотримуватися об'єктивних критеріїв.
- Підвищення ефективності: автоматизація процесів спрощує роботу з конфліктами, зменшуючи час та зусилля, необхідні для їхнього вирішення.
- Аналітика та прогнозування: використання аналітичних інструментів дозволяє аналізувати дані та розробляти стратегії для запобігання майбутнім конфліктам.
- Збереження репутації: ефективне вирішення конфліктів за допомогою сучасних технологій допомагає підтримувати позитивний імідж компанії.

Системи керування конфліктами:

Реалізувати власну систему керування конфліктами для відстеження і обробки конфліктів. Ця система може включати в себе базу даних конфліктів, статистику, терміни та статуси вирішення конфліктів.

На прикладі "NovaPay" може створити власну онлайн-платформу для відстеження інцидентів та конфліктів. Співробітники можуть подавати звіти про конфліктні ситуації через цю систему, а керівництво може призначити відповідальних за їхнє вирішення.

Аналіз даних:

Використовувати аналітичні інструменти для вивчення патернів та тенденцій у виникненні конфліктів. Аналізувати дані щодо попередніх конфліктів для прогнозування та запобігання майбутнім ситуаціям.

"NovaPay" може використовувати програму для аналізу великих обсягів даних, щоб виявити зв'язки між певними типами транзакцій та

конфліктними ситуаціями. Ця інформація допоможе приймати заходи для попередження таких ситуацій у майбутньому.

У результаті це дозволить "NovaPay" підвищити ефективність управління конфліктами та надасть змогу швидше реагувати на конфліктні ситуації та запобігати їхньому подальшому розвитку.

Реалізація вищезазначених сучасних методів в ТОВ "NovaPay" може бути успішною, якщо компанія зосередить зусилля на розробці та впровадженні відповідних інформаційних систем та технологічних рішень. Результатом буде покращення якості обслуговування клієнтів, зменшення конфліктів та сприяння стабільному розвитку бізнесу.

3.2. Заходи, щодо зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ТОВ «NovaPay».

Проблема ефективного врегулювання конфліктів залишається актуальною і навіть поглиблюється через кризові явища у суспільстві. Ця проблема стає ще більш складною через високий рівень соціальної напруги серед населення, зниження доходів і інші негативні макроекономічні явища. Все це перекладається на зміщення пріоритетів працівників на більш нижчі рівні в ієрархії потреб, як визначено в піраміді потреб Маслоу. Тому важливо переглянути та переосмислити існуючі методи розв'язання конфліктів і впровадити нові підходи до їх вирішення [13, с.105].

До цього переліку заходів можна включити такі:

- Чітко визначити та пояснити вимоги до роботи для всіх підрозділів та посадових осіб.
- Створити та підтримувати сприятливу атмосферу та корпоративну культуру в організації.
- Встановити та розвивати організаційні цілі.
- Заохочувати участь працівників у вирішенні загальноорганізаційних проблем.
- Запровадити механізми зворотного зв'язку у системі комунікації організації.

- Розробити процедури для урегулювання розбіжностей інтересів та виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звертатися з пропозиціями або проханнями до відповідальних або вищих осіб).

- Проводити регулярні наради (бажано щотижня і навіть частіше).

- Організовувати корпоративні заходи для спільного проведення часу між працівниками.

- Відзначати внутрішні свята та урочисті події працівників.

- Проводити корпоративні тренінги за участю професійних тренерів, спрямовані на розвиток соціально-психологічних характеристик особистості.

- Організовувати спільне навчання працівників для підвищення їхніх професійних знань та навичок.

- Популяризувати здоровий спосіб життя серед колективу, сприяючи заняттям спортом під час обідньої перерви або після роботи, організовуючи туризм та командні змагання.

- Створювати гумористичну атмосферу в колективі, розповідаючи анекдоти, історії та вживаючи корпоративні жарти.

- Проводити розмови з працівниками про недопустимість конфліктів з колегами та можливість вирішення суперечок мирним шляхом.

У разі виникнення конфлікту в організації важливо дотримуватися такої послідовності дій:

- Визначити корені конфлікту, включаючи місце, час та обставини, у яких він стався.

- Зібрати інформацію шляхом розмови з ініціатором конфлікту та його керівником, а потім порівняти отримані дані.

- Дослідити історію подібних конфліктів у минулому в цьому відділі для отримання більш детальної картини.

- Провести аналіз, визначивши характер конфлікту та класифікувавши його.

- Розглянути суть конфлікту: у виробничих конфліктах виявити джерело і знайти рішення з усіма учасниками, а потім встановити відповідальність і можливі наслідки для майбутніх конфліктів.
- Визначити особистісні фактори, що внесли вклад у конфлікт. Якщо це міжособистісний конфлікт, то розв'язання стає більш складним завданням. У такому випадку можливі різні шляхи вирішення, включаючи залучення керівників різних рівнів і неформальних лідерів колективу. Робота над таким конфліктом включає декілька етапів і може вимагати навіть звільнення деяких працівників. Проте важливо пам'ятати про свою відповідальність за всіх працівників та бути обережним у виборі рішень, що стосуються таких ситуацій.
- Оцінити погляди колективу. Колектив також реагує на конфлікти, і якщо він не отримує відповіді на питання, чому це сталося і які можливі наслідки, то він може самостійно шукати відповіді через неформальних лідерів, колег або керівників підрозділів, які є легко доступними джерелами інформації. Однак це не завжди означає, що колектив розуміє об'єктивну картину подій. Якщо він приймає певні висновки, то переконати його в іншому вже буде складніше.
- Повернути ситуацію до спокою. Важливо допомогти конфліктуючим сторонам відновити емоційну стабільність. Цей момент є важливим для подальшої конструктивної роботи, оскільки до цього моменту емоції грали вирішальну роль, незалежно від об'єктивних фактів.
- Побудувати шлях до співпраці. Оскільки люди, які конфліктували, повинні продовжувати працювати разом, важливо створити для них можливість розпочати співпрацю в робочій атмосфері, а потім розвивати це співробітництво.
- Передбачити можливі нові конфлікти. Під час виробничих нарад у форматі без обличчя обговорювати проблемні ситуації на підприємстві та спільно приймати рішення щодо того, як можна запобігти подібним конфліктам і їх наслідкам.

Така система допомагає керівникам вчасно виявляти виникаючі конфлікти, ефективно розуміти їх причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації і, отже, запобігати найбільш серйозним наслідкам деструктивних конфліктів, таким як формалізація відносин, психологічні конфлікти та зниження загальної продуктивності роботи [1, с.6-7].

Дані заходи допоможуть ТОВ "NovaPay" знизити негативний вплив конфліктів на свою діяльність та сприяти стабільному розвитку компанії. Ретельна робота над управлінням конфліктами сприяє збереженню репутації, задоволеності клієнтів та досягненню успіху в бізнесі.

3.3. Попередження конфліктів - тактичний крок сучасного менеджменту.

Запобігання конфліктам вимагає здатності керувати процесом вирішення конфліктних ситуацій до того моменту, коли вони переростуть у відкритий конфронтуючий стан.

Профілактика конфліктів передбачає в першу чергу вчасне виявлення можливих порушників спокою, уникнення нападів конфліктних працівників на своїх колег та спрямування їхньої енергії на спільну співпрацю. Люди різними способами включаються у конфлікти. При проведенні заходів з попередження конфліктів менеджерам варто враховувати різні тактики поведінки осіб у конфліктних ситуаціях.

Спроби запобігти конфліктам в трудовому колективі можна здійснити через систематичну виховну роботу. Надзвичайно важливими для запобігання конфліктам є належна організація праці, безперебійний режим роботи, задоволення моральних потреб працівників, які сприяють хорошему настрою, впевненості у собі та сплоченості робочої групи.

Запобігання конфліктам можна ефективно здійснювати шляхом впровадження таких заходів:

- Поліпшення умов праці.
- Забезпечення працівників необхідними матеріалами, сировиною та інструментами.

- Справедливий розподіл ресурсів.
- Покращення системи управління, включаючи погодженість, цілеспрямованість та ритмічність управлінських процесів.
- Використання матеріального і морального стимулювання працівників.
- Контроль за дотриманням моральних та етичних норм, правил і традицій.
- Організаційні заходи для попередження конфліктів.

Основними передумовами для запобігання негативних явищ у трудових колективах є:

- Правильне використання і розвиток критики та самоаналізу поведінки керівниками серед персоналу.
- Постійна індивідуальна робота з підлеглими, особливо з тими, хто виявляє конфліктну спрямованість.
- Створення і підтримка сприятливих міжособистісних відносин між окремими особами.
- Постійна робота над поліпшенням умов праці, оплати праці, організації виробництва та побутових умов працівників.
- Суворе дотримання трудового законодавства.
- Дотримання службової етики.
- Врахування очікувань підлеглих.

Для менеджера важливо розуміти та враховувати очікування своїх підлеглих в щоденній діяльності. Зазвичай підлеглі очікують від свого керівника навичок управління, глибокого розуміння справи та перспектив підприємства, справедливого винагородження за працю і пошану до них як до людей.

Керівнику слід постійно вивчати та коригувати міжособистісні відносини в колективі, звертаючи особливу увагу на тих, хто підтримує його стиль керівництва і тих, хто може бути супротивником. Важливо

підтримувати та розвивати позитивні тенденції у своїй роботі, обґрунтовано критикувати та пояснювати колишні помилки, що сприяє підвищенню авторитету в колективі.

У добре організованому колективі конфлікти передбачаються легше. Чим більше є сплотаності в колективі, тим менше можливостей для виникнення конфліктів. Бажано, щоб менеджер обладнаний особистісними якостями, що дозволяють йому бути одночасно офіційним і неофіційним лідером.

Методи уникнення конфліктів.

Експерти вказують на такі дієві структурні підходи до запобігання конфліктам: пояснення вимог до роботи, використання систем координації, встановлення загальних організаційних цілей та системи винагород.

Пояснення вимог до роботи визнане одним з найкращих способів уникнення рольових конфліктів. Це полягає у роз'ясненні очікуваних результатів від працівника або підрозділу. Визначаються параметри, такі як очікуваний рівень продуктивності, шляхи передачі інформації, система повноважень та відповідальності, процедури та правила.

Використання системи координації передбачає чітко визначену ієрархію повноважень та співпраці між працівниками, порядок прийняття рішень і інформаційний обмін в організації.

Досягнення загальних організаційних цілей передбачає спільні зусилля двох або більше співробітників, груп або підрозділів. Спільна праця працівників для досягнення загальної мети зменшує ймовірність конфліктів між ними.

Систему винагород можна використовувати як засіб управління конфліктами, впливаючи на поведінку людей. Співробітники, які роблять внесок у досягнення загальних цілей організації та сприяють іншим групам та комплексному вирішенню проблем, повинні бути винагороджені (премії, подяки, підвищення по службі).

Для вирішення конфліктних ситуацій ефективним і простим способом є уміння слухати співрозмовника. Однак дослідження показують, що лише 10-15% людей здатні уважно слухати опонента під час конфлікту [6, с.99-100].

Попередження конфліктів є важливим тактичним кроком сучасного менеджменту, спрямованим на забезпечення функціонування організації та підтримку продуктивних відносин серед стейкхолдерів. Ефективна стратегія управління конфліктами передбачає вчасне виявлення, аналіз та запобігання конфліктам, а також створення середовища, в якому співробітники, клієнти та партнери можуть конструктивно вирішувати різногранні питання. Попередження конфліктів сприяє збереженню репутації організації, підвищенню задоволеності клієнтів та розвитку бізнесу в стабільному та сприятливому середовищі.

Висновки до розділу 3.

Впровадження сучасних методів та підходів до управління конфліктами в ТОВ "NovaPay" включає в себе кілька ключових аспектів, які сприятимуть покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню внутрішніх та зовнішніх відносин компанії. Аналіз конфліктів та прогнозування ризиків дозволить реагувати на конфліктні ситуації на ранніх стадіях та розробляти стратегії їхнього уникнення. Система мотивації та винагороди буде стимулювати співробітників до конструктивного співробітництва та вирішення конфліктів. Впровадження сучасних технологій допоможе забезпечити швидке та ефективне вирішення конфліктів, підвищуватиме ефективність процесів та сприятиме покращенню взаємодії зі стейкхолдерами.

Заходи, спрямовані на зниження негативного впливу конфліктних ситуацій на стан функціонування та розвитку ТОВ "NovaPay" є критично важливими для збереження репутації компанії та підтримки стабільного росту бізнесу. Розробка політики управління конфліктами, навчання персоналу, впровадження системи медіації та інші заходи допоможуть

ефективно управляти конфліктами, зменшити їхні негативні наслідки та сприяти позитивним відносинам з клієнтами та стейкхолдерами.

Попередження конфліктів визнається як важливий тактичний крок сучасного менеджменту, оскільки воно спрямоване на створення середовища, де конфлікти вирішуються до їхнього загострення. Цей підхід допомагає уникнути серйозних конфліктів, забезпечує стабільність та сприяє успішному розвитку організації. Ініціативи з попередження конфліктів можуть включати навчання співробітників навичкам конструктивної комунікації та виявлення можливих джерел конфліктів.

Удосконалення управління конфліктами в ТОВ "NovaPay" сприятиме покращенню внутрішньої та зовнішньої динаміки організації, забезпечить стабільний розвиток та збереження позитивного іміджу на ринку платіжних систем.

ВИСНОВКИ

У роботі ми проаналізувати сутність та характеристики конфліктів як невід'ємної частини нашого життя. Ми розглянули еволюцію розуміння конфліктів та їхніх характерних ознак, що допомогло зрозуміти, як вони виникають і впливають на людей.

Ми дослідили різні типи та види конфліктів, які можуть виникати. Розглянули моделі конфліктів та їх вплив на життєвий процес.

Було вивчено сучасні підходи та методи управління конфліктами, які можна застосовувати в організаціях. Ці підходи та методи включають у собі перемовини, медіацію, ухвалення рішень третьою стороною, човникова дипломатія, послуги омбудсмена, фасилітація.

Також ми провели організаційно-економічний аналіз ТОВ "NovaPay", що дозволило нам отримати загальне уявлення про структуру та функціонування компанії, а саме те, що ТОВ "NovaPay" є лідером серед усіх систем переказу коштів в Україні, створених небанківськими установами.

Нами було оцінено систему управління конфліктами в компанії "NovaPay" та виявлено можливість для подальшого удосконалення.

Ми оцінили методи та підходи, які застосовуються у ТОВ "NovaPay" для управління конфліктами. Це дозволило нам визначити потенційні можливості для покращення та розробити рекомендації для компанії.

Ми рекомендуємо впроваджувати сучасні методи та підходи до управління конфліктами в ТОВ "NovaPay". Це включає у собі аналіз конфліктів та прогнозування ризиків, створення системи мотивації та винагороди, а також використання сучасних технологій для підтримки управління конфліктами.

Для зниження негативного впливу конфліктів на функціонування та розвиток ТОВ "NovaPay" рекомендується впровадження ряду заходів. Ці заходи включають створення політики управління конфліктами, навчання персоналу, впровадження системи медіації та постійний моніторинг конфліктних ситуацій.

Попередження конфліктів є ключовим елементом ефективного управління конфліктами. Рекомендується впровадити ініціативи з попередження конфліктів, такі як навчання співробітників навичкам конструктивної комунікації та виявлення можливих джерел конфліктів.

Загалом, удосконалення управління конфліктами в ТОВ "NovaPay" є важливим завданням для забезпечення стабільності та розвитку компанії. Впровадження сучасних методів та підходів, а також заходів зі зниження негативного впливу конфліктів та попередження конфліктів, сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, підтримці репутації та досягненню успіху в бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук, Т.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. — № 3. С. 111-119.
2. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177-182.
3. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
4. Боднар В. Концепція конфліктної моделі суспільства Р.Дарендорфа / (Володимир Боднар // Науковий збірник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія. Вип. 9 (Міністерство освіти і науки України; Ужгородський національний університет . Редкол.: М. Вегеш (гол. ред.), В. Андрущенко та ін. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2008. С. 10-15.
5. Боковець В. В. Управління конфліктними ситуаціями у роботі з персоналом URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf.
6. Васильчак С.В., Руснак Л.В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів // Науковий вісник НЛТУ України . 2019. №11.
7. Витоки ділових конфліктів та їх роль в процесі управління. URL: <http://referat.repetitor.ua/>
8. В Україні 40 % офісних працівників потерпають від несправедливої критики на роботі. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/30440>

9. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП. 2005. №11. С. 50–54.

10. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. «Державний економіко-технологічний університет». Навчальний посібник: психологія конфлікту.
URL:https://lib.iitta.gov.ua/3938/1/конфліктологія_кінцевий_варіант._О_М_Отіч_doc.pdf

11. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія: навч. посібник. Х.: Право, 2012. 128 с.

12. Глазько, І. М. Методи вирішення конфліктів на підприємствах індустрії туризму : магістерська робота : 242 Туризм / І. М. Глазько ; керівник роботи Роговий А. В. ; Національний університет «Чернігівська політехніка», кафедра туризму. Чернігів, 2019. 95 с.

13. Горошкова Л. А., Волков В. П. Виробничий менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 131 с.

14. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ.: Зв'язок, 2000. 152 с.

15. Гришова І.Ю., Лебідь Л.Є. Соціально-економічний розвиток підприємств у тих вирішення економічних конфліктів. Актуальні проблеми економіки та управління, 2015. №2. С.33-37.

16. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 212 с.

17. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту : проблеми експлікації, демаркації, класифікації // Український соціум : наук. журн. / Ін-т екон. та прогнозування Нац. акад. наук України, Укр. ін-т соц. дослід. імені О. Яременка, Ін-т демографії та соц. дослід. імені М.

В. Птухи Нац. акад. наук України, Центр "Соціальний моніторинг". – Київ : [б. в.], 2013. №3 (46). С. 32–43.

18. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. 2017. 304с. URL : https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv

19. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с

20. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. К. Полтава, 2019. 268 с.

21. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 5. С. 13–18.

22. Кібанов А.Я., Ворожейкін І.Е., Захаров Д.К., Конвалова В.Г. Конфліктологія: підручник. А.Я. Кібанов, І.Е.Ворожейкін, Д.К. Захаров, В.Г. Конвалова —2-вид. і доп. ІНФРА-М., 20019. 301с.

23. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. , Психологія управління персоналом: навчальний посібник / вид. Юрайт 2014. 480с. URL: https://pidruchniki.com/18340719/psihologiya/klasifikatsiya_konfliktiv_priчини_vini_knennya_metodi_virishennya_konfliktiv

24. Конфліктологія : навч. посіб. Х. : Право, 2018. 128 с. URL : https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Konfliktologiy_2012.pdf

25. Кубіцький С.О., Урсакий Ю.А., Мрозакевич О.Р. (2024). Необхідність та особливості формування лідерських компетенцій персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. Вип. 86. С. 173-177.

26. Куковський А. Г. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів : стаття. Рівне, 2014. 10 с.

27. Литвинюк А.А. Управління персоналом: навч. для бакалаврів: для студ.вузів : Юрайт, 2012. 434 с.
28. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. ВД «Професіонал», 2016. 416 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/323532033.pdf>
29. Мартинець, В.В. Управління конфліктами в організації [Текст] / В.В. Мартинець, Є.І. Перепека // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 276-278.
30. Недашківський В. «Стати, як повітря»: що вміє, та як завойовує ринок NovaPay від Нової пошти [Електронний ресурс] / В. Недашківський // стаття. – 2021. URL : <https://finance.ua/ua/saving/kak-zavoevyvaet-rynok-novapay>.
31. Микитюк О.А., Конфлікт в організації – стаття. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2>
32. Окремий та консолідований звіт про управління ТОВ "НоваПей" за 2022 рік [Електронний ресурс] // звіт. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://novapay.ua/wp-content/uploads/2023/03/okremii-ta-konsolidovani-zvit-pro-upravlinnya-2022-rik.pdf>.
33. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/191/1.pdf>
34. Панченко А. Політика запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів в ТОВ «НоваПей». 2023 URL: <https://novapay.ua/wp-content/uploads/2023/02/politika-zapobigannya-viyavlennya-ta-upravlinnya-konfliktami-interesiv-tov-novapei.pdf>.
35. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво

УжНУ «Говерла», 2020. 360 с. URL:
<https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/31879>

36. Позднякова Л. О. Управління конфліктами : конспект лекцій / Л. О. Позднякова, Н. В. Гриценко. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 75 с.

37. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання/В.Я.Галаган, В.Ф.Орлов, О.М.Отіч, О.О.Фурса. К.: ДЕТУТ, 2008. 422 с. URL:
https://lib.iitta.gov.ua/3938/1/конфліктологія_кінцевий_варіант._О_М_Отіч_doc.pdf

38. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретикометодологічний підхід, Наукова стаття // Theories and Problems of Political Studies 1`2016 К.В. Рябініна 2016. 16с. URL :
<http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8ryabinina.pdf>

39. Соціальна конфліктологія: підручник // Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 564 с. URL:
<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/Гуменюк%20соціальна%20конфліктологія%202015.pdf>

40. Телєгіна Д. М., Цимбал А. В, Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського. Вип. 14.

41. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL:
https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf

42. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. – Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с. URL:

<http://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/17922/1/Управління%20%20конфліктами.pdf>

43. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. А. Урсакий // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 147-150.
44. Хринюк О. С. Роль конфліктів в системі управління персоналом підприємства: антикризовий аспект к // стаття. 2020. URL:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjvxt6gubSBAxXWrosKHWOWDWMQFnoECA0QAQ&url=http%3A%2F%2Fsb-keip.kpi.ua%2Farticle%2Fview%2F233984%2F237180&usg=AOvVaw3RZbRA1V7f6M-E1BDAjTFI&opi=89978449>.
45. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підручник, вид. ЦУЛ 2018. 168с. URL:
https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv
46. Kormakova, I., Kruhlyanko, A., Peniuk, V., Ursakii, Y., & Verstiak, O. (2023). Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review, 8(5), e02148.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2148>.