

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА:

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Аліни ВУС

Науковий керівник:

д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Рецензент

д.е.н., професор Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« ___ » _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки,
д.е.н., професор

_____ Марта КОПИТКО

(підпис)

АНОТАЦІЯ

ВУС Аліна. Управління конфліктами у трудовому колективі підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2026.

У першому розділі роботи здійснено дослідження теоретико-методологічних засад управління конфліктами в організації та роль керівника та лідера у процесі управління конфліктами, у другому розділі – проаналізовано стан та особливості ринку банківських послуг в Україні, а також показників діяльності АТ «Ощадбанк», у третьому розділі – запропоновано напрями удосконалення процесу управління конфліктами у трудовому колективі АТ «Ощадбанк».

У результаті здійсненого теоретично-аналітичного дослідження зроблені висновки і надано управлінські пропозиції.

Ключові слова: управління підприємствами, банк, персонал, управління персоналом, конфлікти, управління конфліктами.

ANNOTATION

VUS Alina. Conflict management in the workforce of an enterprise. Manuscript. Research for the degree of bachelor in the specialty 073 "Management". Lviv, 2026.

The first section of the work studies the theoretical and methodological principles of conflict management in the organization and the role of the manager and leader in the process of conflict management, the second section analyzes the state and features of the banking services market in Ukraine, as well as the performance indicators of JSC "Oschadbank", the third section proposes directions for improving the process of conflict management in the workforce of JSC "Oschadbank".

As a result of the theoretical and analytical study, conclusions are drawn and management proposals are provided.

Keywords: enterprise management, bank, personnel, personnel management, conflicts, conflict management.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1 Теоретико-методологічні засади управління
конфліктами в організації
- 1.2 Роль керівника та лідера у процесі управління
конфліктами

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ АТ «ОЩАДБАНК»

- 2.1 Стан та особливості ринку банківських послуг в Україні
- 2.2 Аналіз показників діяльності АТ «Ощадбанк»

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності, трансформації трудових відносин та постійного впливу зовнішніх викликів питання ефективного управління конфліктами у трудовому колективі набуває особливої значущості. Підприємства дедалі частіше стикаються з підвищеною напруженістю, стресовими ситуаціями, змінами у структурі зайнятості, дистанційними формами роботи, що істотно впливають на характер взаємодії між працівниками. Конфлікти стають природною складовою діяльності будь-якої організації, а їх конструктивне вирішення – ключовою умовою стабільності, високої результативності та розвитку персоналу.

Ефективне управління конфліктами дозволяє мінімізувати негативні наслідки розбіжностей, запобігати деструктивним формам поведінки, підтримувати психологічну безпеку та формувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі. Для підприємств це означає підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості управлінських рішень та зростання конкурентоспроможності.

Водночас у практиці вітчизняних підприємств усе ще спостерігається недостатній рівень застосування сучасних підходів до діагностики, профілактики та врегулювання конфліктів. Бракує системних методик, інтегрованих у систему управління персоналом, а питання медіації, емоційного інтелекту, переговорних стратегій та корпоративної культури часто залишаються поза увагою керівників. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні механізмів управління конфліктами з урахуванням сучасних тенденцій, міжнародної практики та специфіки українського ринку праці.

Отже, дослідження управління конфліктами у трудовому колективі підприємства є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє формуванню ефективної системи соціальної взаємодії, забезпечує стабільний розвиток організації та підвищує результативність її діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конфліктами в трудових колективах привертала увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, що зумовлено її значущістю для забезпечення ефективної діяльності підприємств та соціально-психологічної стабільності організацій.

Серед зарубіжних науковців фундаментальний внесок у розроблення теорії конфліктів зробив Мортон Дойч, який обґрунтував природу соціального конфлікту, механізми його виникнення та умови перетворення конфліктної взаємодії на конструктивну. У його працях сформовано теоретичні підходи до співпраці та суперництва, що лягли в основу сучасних моделей управління поведінкою працівників у конфліктних ситуаціях. Важливе значення для практики менеджменту мають роботи Луїса Понді, який запропонував модель розвитку організаційного конфлікту, що включає латентний, усвідомлений, емоційний, відкритий та постконфліктний етапи. Ця модель широко застосовується для діагностики проблемних ситуацій у колективі та вибору відповідних методів управлінського втручання. Значний вплив на сучасну теорію конфліктології мають дослідження Кеннета Томаса та Ральфа Кілмана, які розробили інструмент оцінювання поведінки особистості в конфлікті (ТКІ). Запропонована ними типологія стилів конфліктної взаємодії (суперництво, уникнення, пристосування, компроміс, співпраця) широко використовується як у наукових дослідженнях, так і в практиці HR-менеджменту.

До вітчизняних науковців, які досліджували питання управління конфліктами в трудових колективах, належать Л. В. Беззубко, А. Г. Зюнькін, А. В. Калина, що у своїх навчально-практичних роботах систематизували причини виникнення конфліктів, класифікацію їх видів та методи їх попередження і врегулювання. У їхніх працях значна увага приділяється діагностиці соціально-психологічного клімату в колективі, а також практичним рекомендаціям для керівників підприємств. Такі дослідники, як О. А. Омельченко та Г. М. Пазєєва, розглядали конфлікти у контексті загальної системи менеджменту персоналу, зокрема у площині вдосконалення організаційної культури, стилів керівництва та комунікаційних практик. Їхні напрацювання є важливими для формування

прикладних аспектів управління поведінкою працівників у сучасних українських організаціях.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити управління конфліктами у трудовому колективі в АТ «Ощадбанк» та розробити практичні рекомендації щодо їх подолання і врегулювання.

Завдання, які поставлено у кваліфікаційній роботі: дослідити теоретико-методологічні засади управління конфліктами в організації та роль керівника та лідера у процесі управління конфліктами, проаналізувати стан та особливості ринку банківських послуг в Україні, а також показників діяльності АТ «Ощадбанк», запропонувати напрями удосконалення процесу управління конфліктами у трудовому колективі АТ «Ощадбанк».

Об'єкт дослідження – система управління конфліктами у трудовому колективі на підприємстві.

Предмет роботи – методи та технології управління конфліктами у трудовому колективі на підприємстві.

У процесі дослідження теми використано комплекс теоретичних та емпіричних **методів**. До теоретичних методів належать аналіз, синтез, узагальнення та порівняння, які застосовано для опрацювання наукових джерел, вивчення теоретичних підходів до сутності конфлікту, його класифікації та методів управління ним. Системний підхід дав змогу розглядати конфлікт як складову організаційної взаємодії. Серед емпіричних методів використано анкетування та інтерв'ювання працівників для з'ясування причин конфліктів та оцінювання стилів поведінки в конфліктних ситуаціях. Спостереження допомогло виявити особливості комунікації та взаємодії в колективі. Для обробки результатів використано методи статистичного, логічного та графічного аналізу, що дозволило систематизувати отримані дані та представити їх у наочній формі.

Кваліфікаційна робота складається вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в організації

Конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якої соціальної системи, зокрема трудового колективу підприємства. Більшість сучасних досліджень менеджменту підкреслює, що конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище; за умови ефективного управління він може стати джерелом розвитку, інновацій, оптимізації управлінських рішень та вдосконалення організаційних відносин. Тема управління конфліктами є особливо актуальною в умовах зростання динамічності бізнес-середовища, цифровізації, інтенсифікації комунікацій та зростання психологічного навантаження на персонал.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття конфлікт. У класичних працях К. Левіна, Р. Дарендорфа, Г. Зіммеля конфлікт розглядається як зіткнення інтересів, цілей чи позицій сторін, що прагнуть реалізувати власні потреби [1]. Сучасні управлінські теорії, представлені працями М. Дойча, С. Роббінса, К. Томаса, Р. Кілмана, трактують конфлікт як процес, у якому одна сторона відчуває, що її інтереси заблоковані або порушені іншою стороною. На думку українських дослідників В. Шепеля, Л. Карамушки, О. Бондарчук, конфлікт у трудовому колективі – це соціально-психологічне явище, що виникає внаслідок взаємодії працівників, які мають різні уявлення щодо оптимальних шляхів реалізації професійних завдань, особистісних потреб та організаційних цілей [2].

Управління конфліктами можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівництва та персоналу, спрямовану на попередження, діагностику, регулювання та конструктивне розв'язання суперечностей з мінімальними втратами для організації та максимальними перевагами для її розвитку. Такий

підхід включає комплекс методів психологічного, організаційного та адміністративного впливу, спрямованих на оптимізацію взаємодії між працівниками.

Конфліктна взаємодія може бути конструктивною та деструктивною. Конструктивний конфлікт сприяє вдосконаленню комунікацій, підвищенню якості рішень та формуванню нових ідей, тоді як деструктивний призводить до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів та збільшення управлінських витрат. Завданням керівників є не уникнення конфліктів як таких, а побудова ефективної системи управління ними.

Конфлікти в трудових колективах виникають через вплив різних чинників, які умовно можна поділити на три групи: організаційні, соціально-психологічні та індивідуально-особистісні.

До організаційних причин належать помилки в управлінні персоналом, нечіткий розподіл повноважень, завдань і відповідальності, обмеженість ресурсів, недосконалість організаційної структури, висока невизначеність середовища функціонування підприємства, зміни у структурі організації, реорганізація чи цифровізація процесів. Такі конфлікти мають об'єктивний характер і можуть бути зняті шляхом перегляду процедур управління, оптимізації комунікацій та підвищення якості управлінських рішень [3].

Соціально-психологічні причини передбачають несумісність характерів та професійних стилів, порушення норм ділового та етичного спілкування, наявність неформальних груп і боротьбу за лідерство, емоційну напругу, стреси, перевантаження, низький рівень корпоративної культури та довіри.

До індивідуально-особистісних причин належать відмінності у цінностях, мотивації, рівнях професійної компетентності, протилежні очікування щодо кар'єри та винагороди, а також психологічні особливості особистості, такі як імпульсивність чи високий рівень тривожності.

Узагальнено типи та причини конфліктів на підприємствах подано у табл. 1.1.

Типи та причини конфліктів на підприємстві

Тип конфлікту	Причини
Конфлікт інтересів	Пов'язано зі складними процедурами, боротьбою за ресурси, взаємною конкуренцією та зосередженням виключно на досягненні власних потреб і цілей
Структурний конфлікт	Це трапляється, коли є погана організація роботи, помилки управління або надмірно складна структура. Це є наслідком нечіткого розподілу повноважень, відповідальності, завдань та обов'язків
Конфлікт цінностей	Конфлікт між цінностями та пріоритетами окремих людей. Відмінності між периферійними та центральними цінностями
Конфлікт у стосунках	Пов'язаний з негативним ставленням, певними упередженнями, стереотипами та відсутністю толерантності, він символізує сильні емоції та є джерелом неприємних переживань
Конфлікт даних	Застаріла або відсутня інформація створює конфлікт. Не менш важливими є легкий доступ до інформації, прості та ефективні процедури збору та аналізу даних, а також надійна інтерпретація

Джерело: авторська розробка на основі <https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-konfliktami-w-firmie/>

Типологія конфліктів включає внутрішньо-особистісні, міжособистісні, конфлікти між особою та групою, міжгрупові, вертикальні та горизонтальні конфлікти. Визначення виду конфлікту дає змогу вибрати оптимальну стратегію управління ним [4].

Ефективне управління конфліктами ґрунтується на етапності діагностики, прогнозування, регулювання, розв'язання та профілактики. У сучасних підприємствах використовуються різні теоретичні моделі. Серед них найбільш популярна модель К. Томаса та Р. Кілмана, яка визначає п'ять стратегій поведінки в конфлікті: суперництво, уникнення, пристосування, компроміс і співробітництво [5]. Остання вважається найбільш продуктивною, оскільки сприяє досягненню взаємовигідного рішення.

Комунікативні бар'єри та причини конфліктів па підприємствах наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Комунікативні бар'єри та причини конфліктів па підприємствах

Комунікаційний бар'єр	Причина конфлікту
Фільтрація	Навмисне перекручування, маніпулювання інформацією відправником.
Вибіркове сприйняття	Вибіркове, вибіркове сприйняття повідомлення, відповідно до власних потреб та цілей.
Інформаційне перевантаження	Занадто багато інформації призводить до перевантаження, браку часу та можливостей для її ефективної обробки та розуміння.
Недоречні емоції	Керування настроєм, емоціями та гумором, що впливає на відмінності в інтерпретації.
Мовні відмінності	Використання незрозумілого жаргону, включаючи англійські фрази та скорочення. Використання спеціалізованої мови.
Особисті припущення	Припускаючи, що одержувач має такі ж або подібні знання та досвід, він правильно зрозуміє наше повідомлення.
Неправильне місце та час	Зовнішній шум, неправильний час, шум та інші перешкоди навколишнього середовища.
Фізичне нездужання	Відсутність мотивації, нестача концентрації, втома, сонливість, дратівливість.

Джерело: авторська розробка на основі <https://constantgrowth.pl/zarzadzanie-konfliktami-w-firmie/>

Модель М. Дойча розрізняє кооперативну та конкурентну взаємодію. Кооперативна форма забезпечує досягнення конструктивного результату та зміцнення трудових відносин, тоді як конкурентна може призвести до загострення суперечностей [6]. Системна модель управління конфліктами передбачає комплексну оцінку організаційного середовища, психологічного

клімату, причин конфлікту та суб'єктів взаємодії, а також подальший моніторинг результатів.

До найважливіших інструментів управління конфліктами належать організаційні, психологічні та комунікативні засоби. Організаційні інструменти включають удосконалення структури управління, чітке визначення ролей та відповідальності, регламентацію процедур, оптимізацію робочих процесів, прозорі системи оцінювання та мотивації. Психологічні інструменти передбачають розвиток soft skills, коучинг, наставництво, тренінги з міжособистісної взаємодії, профілактику стресу. Комунікативні інструменти включають застосування технік активного слухання, фасилітації, управління нарадами та конструктивного діалогу.

Процес розв'язання конфліктів передбачає послідовні етапи. На етапі діагностики керівництво визначає характер і причини конфлікту, його інтенсивність та склад учасників. Для цього застосовуються методи спостереження, бесіди, опитування та соціометрії. Наступним етапом є вибір стратегії впливу, яка може бути адміністративною, економічною або соціально-психологічною. Найбільш продуктивною формою врегулювання конфліктів є переговори, оскільки вони дозволяють узгодити інтереси сторін і знайти прийнятні рішення. У складних випадках застосовується медіація, тобто залучення нейтрального посередника.

Після розв'язання конфлікту необхідно здійснювати контроль результатів, щоб запобігти повторним проявам суперечностей. Профілактика конфліктів включає розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерство, чітке визначення внутрішніх правил, формування ефективних каналів комунікації, підвищення рівня лідерських компетентностей керівників, підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату [7].

Керівники відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління конфліктами. Від їхньої компетентності залежить, чи буде конфлікт перетворений на ресурс розвитку або стане загрозою для стабільної роботи підприємства. Основні управлінські функції керівників включають своєчасне виявлення суперечностей, розвиток комунікативних навичок підлеглих,

зміцнення командного духу, створення умов для відкритого обговорення проблем та підтримку психологічної безпеки персоналу.

Ефективне управління конфліктами сприяє оптимізації комунікацій, підвищенню довіри в колективі, формуванню культури відкритого обговорення проблем, зростанню мотивації працівників, зниженню рівня плинності кадрів і зміцненню репутації підприємства [8]. Таким чином, управління конфліктами повинно бути інтегрованим елементом системи стратегічного менеджменту та HR-політики організації.

Управління конфліктами використовується для стимулювання активності та креативності членів організації. Його часто застосовують для пробудження ініціативи або очищення повітря. Воно також може бути мотивуючим фактором. Однак воно вимагає відповідних компетенцій, навичок, знань та досвіду керівника команди.

Основні припущення методу управління конфліктами:

конфлікти в організації є природними та неминучими,
цінності та цілі окремих членів організації можуть бути різними,
конфлікт може позитивно або негативно впливати на організації,

Керівництво повинно керувати конфліктами таким чином, щоб вони стали джерелом креативності, ініціативи, зв'язків та стосунків, не руйнуючи при цьому своїх членів.

Позитивні наслідки конфліктів включають [9] :

швидкий обмін інформацією щодо функціонування підприємства,
підвищення активності та мотивації через змагання,
створювати прогрес і розвиток,
співробітники знайомляться один з одним,
відбувається інтеграція та зміцнюються зв'язки між працівниками.

Негативні наслідки конфлікту включають [10] :

марна трата часу та енергії,
перебої у спілкуванні,
погіршення трудових відносин,
«розкриття емоційних розладів»,

руйнування співпраці.

Підбурювання до конфлікту – це навмисне створення лідером конфліктної ситуації серед членів команди. Метою лідера, як правило, є розпалювання конкуренції та створення атмосфери більшої відданості вирішенню проблем.

Найпоширеніші способи стимулювання конфлікту [11]:

введення анархістів, опонентів та індивідуалістів у команду зі складними методами комунікації,

знайомство з людьми із зовнішнього середовища, з іншою системою цінностей, що застосовують інші норми та правила поведінки, людьми вільними від упереджень, креативними, з новим поглядом.

словесні провокації, відсутність зворотного зв'язку, інформаційний шум, зміна організаційної структури, багатозадачність, «зрізання голів», незрозумілі та неприйнятні зміни позицій, посилення конкуренції, запровадження бонусів, фінансових надбавок та стимулів.

Якщо конфлікт виник спонтанно, не був навмисною дією керівництва або на шостому етапі управління конфліктом, конфлікт слід обмежити.

Методи зменшення конфлікту включають [12]:

втома від конфлікту, що супроводжується відходом від предмета спору та згасанням конфлікту,

домінування, яке передбачає тиск для вирішення конфлікту, звільнення особи, відповідальної за конфлікт, ескалація ситуації, уникаючи вирішення, сподіваючись, що конфлікт вщухне або вирішиться сам по собі,

звернення до авторитету (арбітражу, експерта, директора, Бога, закону, нормативних актів, гуманізму тощо).

Конструктивне вирішення конфлікту передбачає пошук рішення, яке задовольняє всіх учасників. Цьому процесу можуть допомогти згадані раніше винахідливі методи, або переговори чи посередництво. Сторони конфлікту повинні бути готові йти на поступки, вести діалог та йти на компроміси [15, 16].

Під час управління конфліктом ми вживаємо однієї з наступних дій: стимулюємо конфлікт, обмежуємо його або вирішуємо конструктивно, а процес управління конфліктом представлено на рис. 1.1.

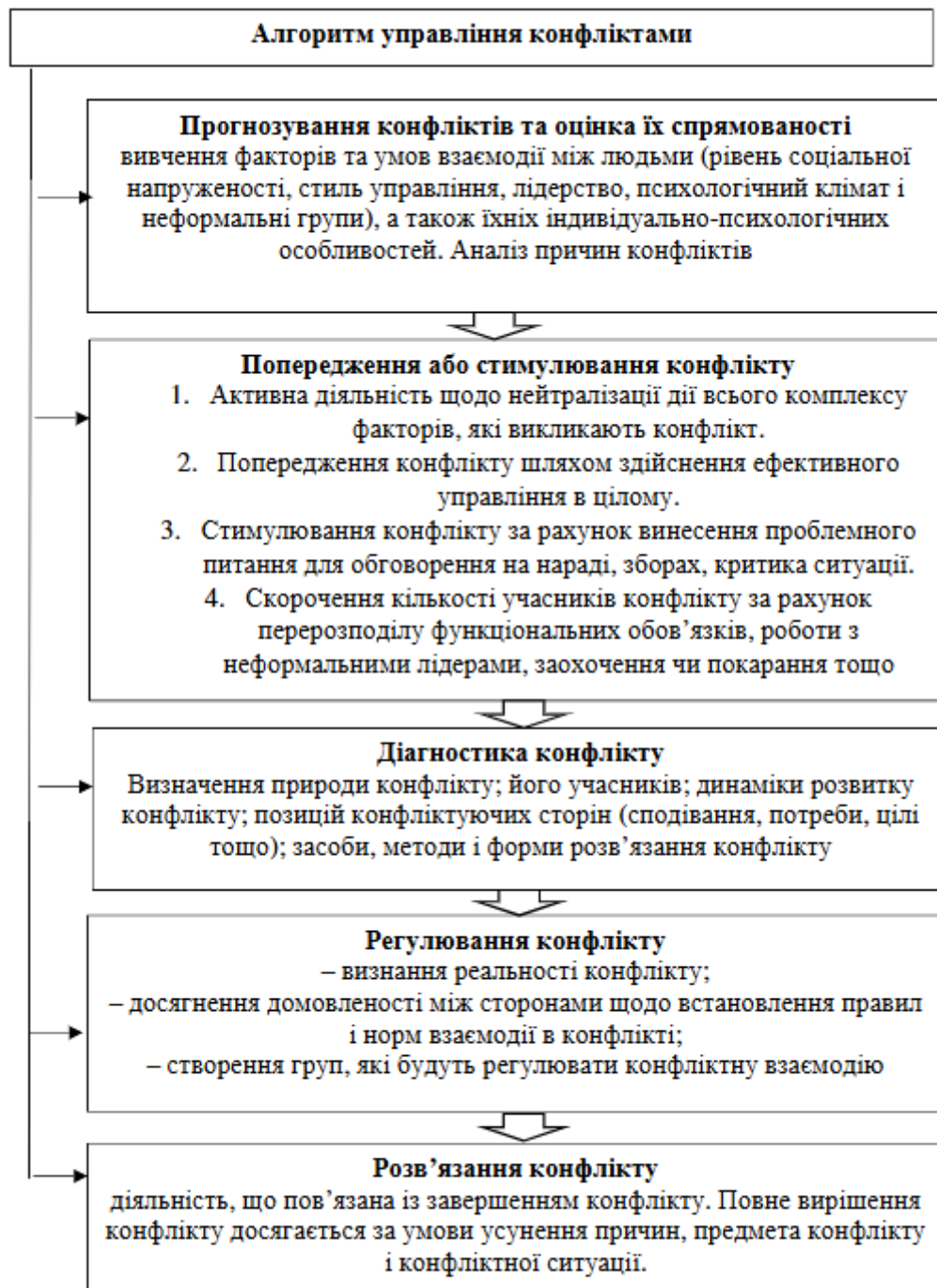


Рис. 1.1. Алгоритм процесу управління конфліктами

Джерело: [17]

Управління конфліктами пов'язане з ризиками, перш за все пов'язаними з успіхом запланованих заходів. Існує ризик того, що конфлікт може не бути вирішений. Крім того, вирішення майже кожної розбіжності між

співробітниками займає надзвичайно багато часу, що впливає на продуктивність співробітників і, як наслідок, на діяльність компанії. Існує ризик того, що управління конфліктами підживлюватиме надмірну конкуренцію, перешкоджатиме командній роботі та створить атмосферу страху та негативних емоцій [18].

На практиці управління конфліктами використовується рідко, особливо протягом тривалого часу. Управління конфліктами вимагає системи раннього виявлення їх джерел, використання креативних методів вирішення та раціонального підходу з боку учасників конфлікту. Менеджери повинні володіти відповідними знаннями та навичками, включаючи медіацію. Управління конфліктами є виснажливим, а іноді й виснажливим у довгостроковій перспективі [19].

Узагальнюючи, можна зазначити, що управління конфліктами у трудовому колективі є складним, але необхідним процесом, який забезпечує стабільність та розвиток підприємства. Конфлікти мають потенціал стати каталізатором позитивних змін, але лише за умов грамотного та своєчасного втручання. Застосування сучасних теоретичних моделей, комплексних управлінських інструментів і розвитку професійної компетентності керівників дозволяє забезпечити ефективне попередження та врегулювання суперечностей у трудовому колективі, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та успішної реалізації його стратегічних цілей.

1.2. Роль керівника та лідера у процесі управління конфліктами

Управління конфліктами у трудовому колективі є однією з ключових компетентностей сучасного керівника, оскільки саме від його професійної поведінки, стилю керівництва, управлінських рішень і комунікативної майстерності залежить, чи буде конфлікт руйнівним чинником або, навпаки, послужить основою для конструктивних змін і розвитку організації. У сучасних

умовах, коли підприємства функціонують у динамічному соціально-економічному середовищі, зазнають впливу цифрової трансформації, постійних змін ринку, кадрових ризиків та зростання психологічного навантаження на персонал, значення керівника як ключової фігури у забезпеченні ефективної взаємодії в колективі та створенні гармонійного робочого середовища постійно збільшується.

Роль керівника в управлінні конфліктами не обмежується лише функцією контролера чи арбітра. Сучасні підходи до менеджменту доводять, що керівник має виступати лідером, фасилітатором, модератором, інформаційним посередником, психологічним наставником і стратегом. Успішне поєднання цих ролей забезпечує здатність керівника не тільки долати конфлікти, які вже виникли, а й запобігати їх появі шляхом формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури партнерства й довіри, забезпечення відкритої комунікації та ефективного розподілу обов'язків [13].

Управління конфліктами є невід'ємною частиною лідерства. Якщо керівник забезпечує виконання функцій управління, то лідер формує цінності, впливає на поведінку працівників, визначає стиль взаємодії в команді. У процесі розв'язання конфліктів ці ролі нерозривні, оскільки лідер впливає на емоційну компоненту конфлікту, а керівник – на адміністративно-функціональну. Ефективність управління конфліктами залежить від того, наскільки гармонійно ці дві площини поєднуються в діяльності управлінця.

Одним із ключових завдань керівника є своєчасне виявлення конфліктів. Для цього йому необхідно підтримувати постійний зворотний зв'язок із працівниками, уважно спостерігати за динамікою соціально-психологічного клімату, оперативно реагувати на прояви незадоволеності, стресу або неформального протистояння між членами колективу. На практиці це означає необхідність володіння керівником навичками емоційного інтелекту, здатності ідентифікувати приховані емоції, розпізнавати невербальні знаки та інтуїтивно відчувати зміни атмосфери в колективі. Емоційна компетентність керівника часто є вирішальною у запобіганні конфліктам, оскільки дає змогу завчасно

помічати ризики та локалізувати їх до того, як вони переростуть у масштабне протистояння.

Надзвичайно важливою функцією керівника є формування відкритої комунікації в організації. Працівники, які мають можливість вільно висловлювати власні думки, задавати запитання та обговорювати проблеми без страху покарання чи осуду, рідше вступають у деструктивні конфлікти [14]. Керівник, який підтримує культуру довіри та діалогу, фактично створює механізм природної профілактики конфліктів. Відкритість у комунікаціях дозволяє зняти напруження, забезпечити прозорість рішень і зменшити кількість непорозумінь, що часто стають першопричиною конфліктних ситуацій.

Керівник виконує ключову роль при розподілі завдань і повноважень, що є одним з основних організаційних факторів виникнення конфліктів. Нечіткість функціональних обов'язків, подвійне підпорядкування, перевантаження працівників або несправедливий розподіл ресурсів створюють підґрунтя для напруженості у колективі. Керівник повинен забезпечити прозорість у визначенні відповідальності та критеріїв оцінювання результатів діяльності, що значно зменшує ризики конфліктів на ґрунті несправедливості чи невизначеності.

Особливого значення набуває стиль керівництва. Авторитарний стиль часто провокує конфлікти через жорсткість комунікацій і відсутність можливості у працівників впливати на прийняття рішень. Ліберальний стиль, навпаки, створює умови для прихованих суперечностей і неформального лідерства, яке може стати джерелом міжособистісних та міжгрупових конфліктів. Найбільш продуктивним в управлінні конфліктами вважається демократичний стиль, який передбачає рівноправний діалог, залучення працівників до вироблення рішень, розвиток командної взаємодії та врахування думки кожного члена колективу. Саме демократичний стиль забезпечує атмосферу партнерства і знижує рівень конфліктогенності організації.

У ролі медіатора керівник має виступати неупередженим посередником між сторонами конфлікту. Це потребує від нього високої комунікативної

компетентності, навичок активного слухання, уміння ставити уточнювальні запитання, відокремлювати факти від емоцій та орієнтувати сторони на пошук взаємовигідних рішень. Керівник повинен забезпечити сторонам можливість висловитися, не допускаючи ескалації конфлікту або переходу на особисті звинувачення. Він має спрямовувати учасників на об'єктивний аналіз ситуації, допомагати їм усвідомити власні інтереси та почути інтереси іншої сторони. У цьому контексті важливо, щоб керівник залишався нейтральним і не демонстрував упередженості, оскільки це може поглибити конфлікт і підірвати довіру до його управлінських рішень.

Ще однією значущою роллю керівника в управлінні конфліктами є інформаційна функція. Нерідко конфлікти виникають через брак інформації, неправильне її трактування або свідому маніпуляцію нею. Керівник повинен забезпечити чіткі та своєчасні комунікації, пояснювати працівникам причини прийнятих рішень, зміни в організаційній структурі, правила та стандарти роботи. Прозорість інформації сприяє зміцненню довіри в колективі та зменшує ймовірність виникнення домислів, які часто стають каталізаторами конфліктів [15].

Керівник як лідер відіграє ключову роль у формуванні корпоративної культури. Справедлива, відкрито орієнтована на розвиток персоналу культура зменшує ризики конфліктів, оскільки працівники відчують підтримку, стабільність і чіткість організаційних цінностей. Лідер, який демонструє повагу до працівників, справедливість і готовність до співпраці, створює середовище, де конфлікти розв'язуються конструктивно, а не переходять у деструктивне протистояння [16]. Водночас корпоративна культура, побудована на авторитаризмі, страху та надмірній конкуренції, навпаки, породжує конфлікти та ускладнює будь-які спроби їх урегулювання.

Важливим аспектом діяльності керівника є розвиток персоналу, зокрема формування в працівників навичок ефективної комунікації, командної роботи, саморегуляції та конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях. Керівник має ініціювати навчання, тренінги, командні заходи та коучингові програми, які сприяють підвищенню загального рівня конфліктологічної компетентності

колективу. Це особливо важливо у сучасних умовах, коли працівники різних поколінь, з різними професійними установками й цінностями працюють разом, що саме по собі може призводити до непорозумінь [17].

Роль керівника також полягає у забезпеченні психологічної безпеки в колективі. Працівники, які відчують, що можуть вільно висловлювати думки, не зазнають емоційного тиску, не бояться помилитися, виявляють вищу лояльність і відкритість. За таких умов кількість конфліктів суттєво зменшується, а ті, що виникають, мають переважно конструктивний характер. Психологічна безпека колективу безпосередньо залежить від поведінки керівника: його стилю спілкування, реакції на критику, здатності визнавати власні помилки та створювати атмосферу взаємоповаги [18].

У процесі розв'язання конфліктів керівник має бути не лише модератором, але й стратегом. Він визначає довгострокові наслідки різних варіантів рішень, прогнозує можливі ризики та формує оптимальну стратегію. Це потребує аналітичного мислення, здатності оцінювати ситуацію комплексно та бачити приховані взаємозв'язки. Стратегічна функція керівника включає також подальший моніторинг ситуації після врегулювання конфлікту, контроль за дотриманням домовленостей та оцінювання ефективності вжитих заходів.

Поведінка керівника у конфлікті має значний вплив на поведінку працівників. Якщо керівник демонструє виваженість, спокій та конструктивність, працівники з високою ймовірністю наслідуватимуть його стиль [19]. Якщо ж керівник є емоційним, непослідовним або схильним до агресивних реакцій, конфлікти у колективі будуть загострюватися та повторюватися. Лідерський авторитет керівника дозволяє йому виступати моральним орієнтиром для працівників, задаючи стандарти поведінки та взаємодії в команді [20, 21].

До обов'язків керівника належить також запобігання професійному вигоранню, яке часто стає передумовою конфліктів. Він повинен контролювати навантаження працівників, своєчасно реагувати на ознаки емоційного виснаження, мотивувати працівників до відпочинку та розвитку. Стабільний,

психологічно здоровий колектив має меншу схильність до конфліктів, а керівник є центральною фігурою у формуванні такої атмосфери [22].

Не менш важливою є етична роль керівника. Він повинен демонструвати етичність у всіх рішеннях і діях, забезпечувати справедливість та неупередженість. Керівники, які вдаються до фаворитизму, маніпуляцій або подвійних стандартів, фактично провокують конфлікти, руйнуючи довіру колективу. Етична поведінка керівника створює моральну основу для конструктивної культури взаємодії і знижує рівень конфліктності [23].

У сучасних умовах цифровізації роль керівника у управлінні конфліктами набуває нових аспектів. Віддалена робота, цифрові комунікації та використання онлайн-інструментів створюють нові типи конфліктів, пов'язані з браком невербальної інформації, нерівним доступом до технологій, неправильним трактуванням повідомлень та труднощами у формуванні командної згуртованості [24]. Керівник має проявляти гнучкість у використанні цифрових інструментів, забезпечувати прозору комунікацію та контролювати психологічний стан співробітників, які працюють дистанційно [25].

Отже, роль керівника та лідера у процесі управління конфліктами у трудовому колективі є багатогранною та комплексною. Вона охоплює функції діагноста, комунікатора, організатора, медіатора, наставника, стратега, психолога та носія цінностей. Ефективний керівник здатний не лише розв'язувати конфлікти, а й активно формувати умови, які запобігають їх появі, сприяють розвитку колективу та підвищують мотивацію працівників. Його вплив визначає якість внутрішніх відносин у колективі, рівень довіри, результативність діяльності та загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, керівник є центральною фігурою у забезпеченні конструктивного управління конфліктами, а його лідерські та управлінські компетентності визначають здатність організації адаптуватися до викликів сучасного середовища, зберігати стабільність і досягати стратегічних цілей.

Висновки до першого розділу

Управління конфліктами у трудовому колективі є важливою складовою ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє зменшити негативні наслідки суперечностей, підвищити якість комунікацій та продуктивність праці. Конфлікти можуть виконувати конструктивну роль за умови їх своєчасної діагностики та грамотного регулювання. У цьому контексті важливо застосовувати сучасні моделі управління конфліктами, такі як моделі Томаса-Кілмана, М. Дойча, а також системний підхід, що враховує організаційні, соціально-психологічні та індивідуальні чинники.

Ефективність управління конфліктами залежить від рівня професійної компетентності керівників, корпоративної культури, якості комунікацій та організаційних умов праці. Запобігання конфліктам, формування сприятливого психологічного клімату, розвиток лідерських та комунікативних навичок працівників, використання інструментів медіації та переговорів сприяють зміцненню трудових відносин та забезпечують стійкий розвиток підприємства.

У процесі дослідження ролі керівника та лідера в управлінні конфліктами встановлено, що саме управлінська та лідерська компетентність керівника є визначальним чинником ефективності розв'язання конфліктних ситуацій у трудовому колективі підприємства. Результати аналізу підтвердили, що керівник виконує багатофункціональну роль, яка охоплює організаційну, комунікаційну, мотиваційну, психологічну та етичну складові. Це дає змогу забезпечити не лише врегулювання вже наявних конфліктів, а й створення умов для їх попередження.

Доведено, що керівник є ключовою фігурою у формуванні організаційного середовища, від якого залежить рівень конфліктогенності колективу. Його здатність забезпечувати відкритий діалог, прозорість управлінських рішень, справедливий розподіл завдань і ресурсів, а також психологічну безпеку працівників суттєво знижує ризики виникнення міжособистісних і міжгрупових суперечностей. Значну роль відіграють такі якості, як емоційний інтелект, здатність до активного слухання, вміння зберігати нейтральність і проявляти емпатію, що сприяє встановленню довіри та конструктивного спілкування.

Результати аналізу підтверджують, що стиль керівництва безпосередньо впливає на характер і частоту конфліктів. Демократичний стиль, орієнтований на партнерство і врахування думок працівників, забезпечує більш сприятливі умови для конструктивного розв'язання суперечностей, тоді як авторитарний і надмірно ліберальний стилі підвищують вірогідність конфліктних ситуацій. У зв'язку з цим керівник повинен обирати стиль управління, який відповідає сучасним вимогам розвитку персоналу, стимулює залученість працівників і сприяє формуванню довірливих відносин у колективі. Особливе значення керівника виявляється у процесі медіації конфлікту. Він має виступати неупередженим посередником, здатним трансформувати деструктивне протистояння в конструктивний діалог. Ефективність медіації залежить від умінь керівника аналізувати інтереси сторін, відокремлювати емоційні компоненти від раціональних, формувати спільні рішення та забезпечувати виконання досягнутих домовленостей. У такий спосіб керівник виступає гарантом стабільності взаємовідносин та безперервності виробничих процесів.

Важливим результатом дослідження є встановлення того, що керівник не лише реагує на конфлікти, але й активно формує корпоративну культуру, яка визначає морально-психологічний клімат колективу. Культура відкритості, довіри, взаємоповаги та справедливості значною мірою мінімізує ризики конфліктів, а сформовані керівником цінності впливають на поведінку працівників навіть у кризових ситуаціях. Лідерська позиція керівника стає основою стабільності та згуртованості персоналу.

Підсумовуючи проведене дослідження, можна стверджувати, що ефективно управління конфліктами вимагає від керівника комплексного поєднання професійних, соціально-психологічних і лідерських компетентностей. Саме керівник, будучи носієм організаційної влади та водночас лідером для своєї команди, визначає якість взаємовідносин, рівень соціальної напруги, здатність колективу до співпраці та продуктивної діяльності. Отже, роль керівника та лідера у процесі управління конфліктами є ключовою для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Стан та особливості ринку банківських послуг в Україні

Ринок банківських послуг в Україні у 2024–2025 роках демонструє ознаки відновлення й трансформації, водночас зберігаючи значні виклики, пов'язані з війною, макроекономічною нестабільністю та структурними змінами. Система банків пережила суттєву перебудову після кризи 2014–2016 років: з десятків десятків фінансових установ залишилося значно менше банків, що позначилося на концентрації ринку. У сучасному форматі банківський сектор працює під впливом нових викликів, і все ж залишається ключовим елементом фінансової інфраструктури країни.

Станом на 2025 рік активи банківської системи демонструють зростання: чисті активи в цілому по системі за поточний рік збільшились на близько 100,2 млрд гривень. При цьому найшвидший приріст показали банки з приватним капіталом, тоді як банки з державною участю зменшили обсяг активів дещо. Депозитний портфель фізичних осіб також показує стабільну позитивну динаміку — за період з початку року він виріс приблизно на 23,7 % і станом на 1 серпня 2025 року становить близько 440,4 млрд грн. Зростання депозитів є позитивним сигналом про повернення довіри населення до банків та стабілізацію у вкладних продуктах. При цьому, хоча частка депозитів у держбанках все ще значна, приватні банки змогли відзначитися швидшим приростом портфелю.

Показник чистого прибутку банківської системи також зафіксував помітне збільшення. Так, за 2024 рік банки показали прибуток після оподаткування у значному обсязі, а у першій половині 2025 року тенденція прибутковості збереглася. Однією з причин стабільної рентабельності стали доходи від інвестування у державні облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), частка яких у портфелях багатьох банків залишається високою. Це дає

можливість підтримувати прибутковість навіть на тлі обережної кредитної активності.

Незважаючи на позитивну динаміку ліквідності та прибутковості, ринок існує в умовах помітних ризиків. Одним із найгостріших залишається проблема проблемних кредитів (non-performing loans, NPL). Хоча частка NPL знизилася порівняно з піковими кризовими значеннями, станом на 2025 рік вона все ще залишається суттєвою. З одного боку, це зберігає потребу у ретельному управлінні кредитними портфелями, з іншого — стримує масове кредитування населення та бізнесу, утримуючи банки у більш обережному режимі. Для багатьох банків зберігається пріоритет вкладень у стабільні державні цінні папери перед агресивним кредитуванням, що дещо зменшує кредитну активність, але підвищує стабільність.

Незважаючи на війну та економічну невизначеність, ринок демонструє помітний попит на кредитування. Відзначено зростання видачі кредитів бізнесу (зокрема малому та середньому) без участі державних програм: кредитний портфель у гривні для бізнесу зростає, а ринок кредитування адаптується до нових реалій. Це свідчить про те, що банки відновлюють операційну активність, а бізнес — прагне інвестувати та розвиватися навіть у складних умовах.

Окрім кредитних та депозитних послуг, ринок банківських послуг в Україні поступово змінює свою структуру під впливом діджиталізації. Поширення онлайн- та мобільного банкінгу, фінтех-рішень, нових платіжних інструментів, електронних переказів та зростання популярності neobank-ів змінює очікування клієнтів і підштовхує банки модернізувати свої сервіси. Цей тренд відповідає глобальним зрушенням у фінансовій сфері та створює передумови для підвищення зручності, доступності та гнучкості банківських послуг. Водночас, цифровізація ставить нові вимоги до регуляторного середовища, безпеки, нормативної бази та управління ризиками, що має бути враховано під час подальшого розвитку ринку.

Серед інших особливостей ринку — висока концентрація: значна частина активів та депозитів зосереджена у невеликій групі банків, зокрема державних

та великих приватних. Це дає їм переваги у масштабах, ресурсах, інвестиційних можливостях та здатності пережити кризові періоди, але також може обмежувати конкуренцію, гнучкість і здатність банків реагувати на потреби нішевих клієнтів.

У контексті воєнних умов, регулятор — Національний банк України (НБУ) — підтримує банківську систему через механізми рефінансування, збереження ліквідності та регуляторну політику, що дозволяє багатьом установам залишатися стабільними навіть за значних економічних шоків. Це сприяє збереженню системної безпеки та довіри до банків.

Водночас, ринок банківських послуг, як і економіка загалом, залишається вразливим до макроекономічних та геополітичних ризиків: коливань валютного курсу, інфляції, військових загроз, зниження платоспроможності клієнтів. Це обмежує швидке відновлення кредитної активності, а банки змушені балансувати між потребою прибутковості й обережністю в управлінні ризиками.

Отже, сучасний стан ринку банківських послуг в Україні характеризується відновленням і зростанням за рахунок депозитів, ліквідності та прибутковості, активною роллю держави та регулятора, нарощуванням кредитування бізнесу, а також поступовою цифровізацією й перегрупуванням банків за розмірами й ресурсами. Водночас ринок залишається чутливим до зовнішніх шоків і не позбавлений структурних проблем, що формує передумови для подальших реформ, підвищення конкуренції, розвитку фінтеху та адаптації банків до нових викликів.

Протягом останніх років банківський сектор України зазнав істотних змін. Кількість банків у країні зменшилася з 180 у 2014 р. до 65 у період 2023–2025 рр (рис. 2.1). Основними факторами, що сприяли цьому явищу, були очищення ринку від фінансово нестабільних установ, впровадження більш жорстких регуляторних вимог і концентрація активів у державних банках. Частка державних банків у загальних активах зросла з 46,7% у 2020 р. до понад 50% у 2022–2023 рр., що підкреслює їхню роль як ключового стабілізуючого елемента в умовах воєнного стану та економічної кризи.

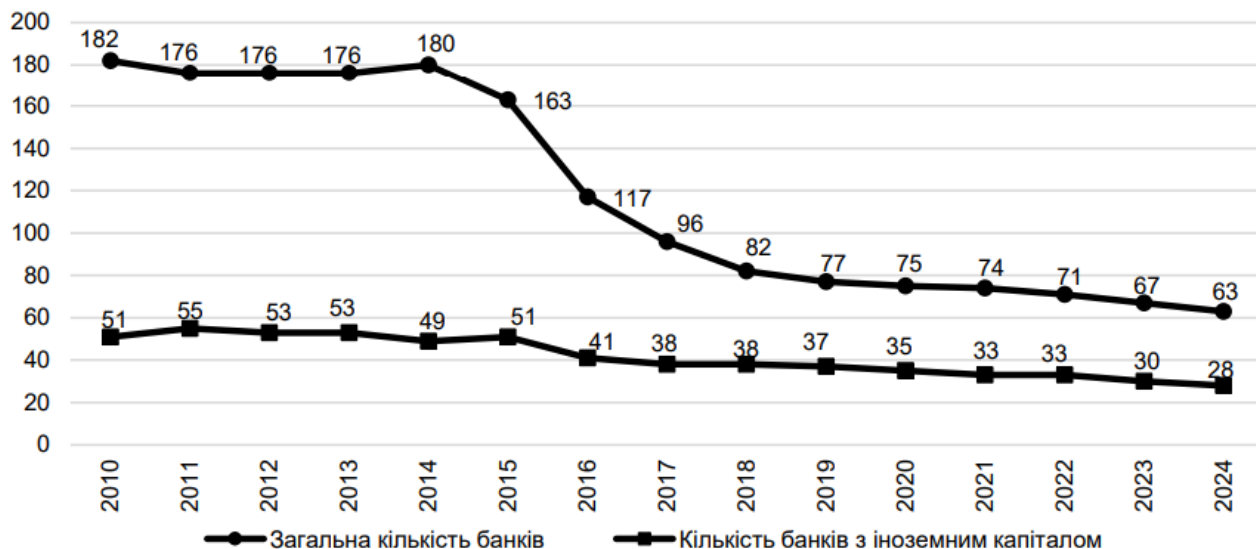


Рис. 2.1. Динаміка кількості банків в Україні

Джерело: [26]

Банківський сектор продовжує демонструвати високу прибутковість. Наприклад, у 2024 р. фінансові установи повідомили про прибуток у розмірі 90 млрд грн, а за перші чотири місяці 2025 р. вони накопичили 52,9 млрд грн. Динаміка активів та резервів українських банків наведена на рис. 2.2.

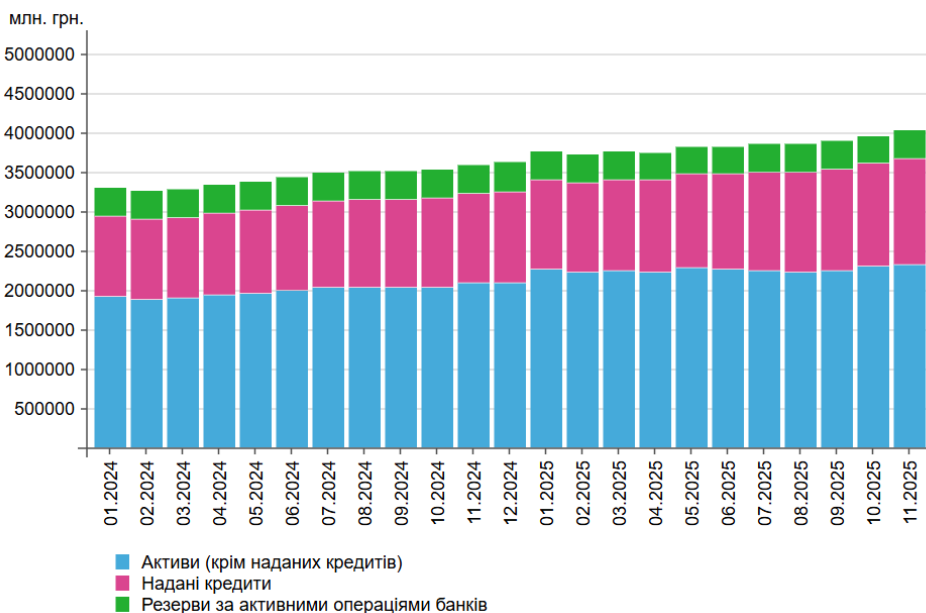


Рис. 2.2. Динаміка активів та резервів українських банків

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/>

Можемо побачити, що ринок банківських послуг в Україні демонструє зростання активів, кредитування та депозитів у період 2020–2025 рр. (рис. 2.3), незважаючи на виклики, пов'язані з війною. Ймовірно, що частка транзакцій,

що здійснюються в інтернеті, збільшиться. Проте доступність точних даних за всі роки може бути обмеженою. Прогнози на 2026 рік вказують на продовження тенденцій, з акцентом на цифровізацію та нові регуляторні вимоги.

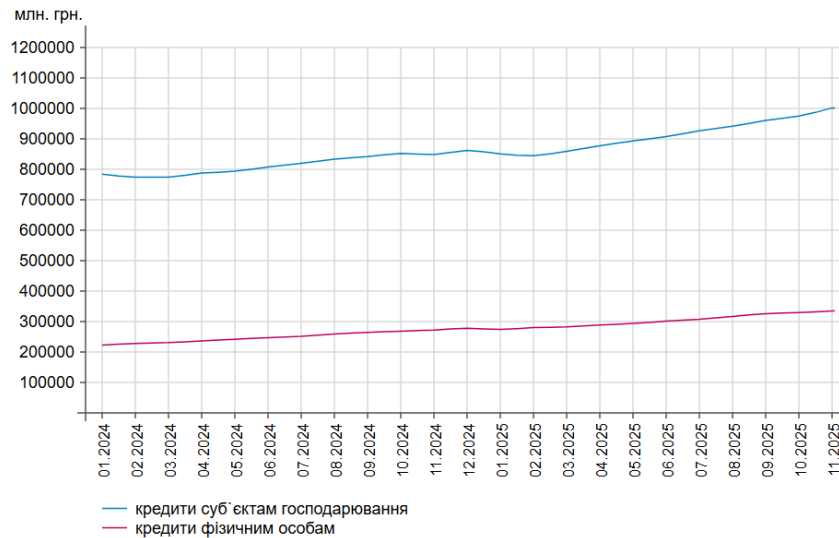


Рис. 2.3. Динаміка кількості наданих кредитів фізичним та юридичним особам

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/>

Динаміка сумарних активів українських комерційних банків наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка сумарних активів українських комерційних банків (млн.грн.)

	Активи (усього)	Надані кредити	Кредити суб'єктам господарювання	Кредити фізичним особам	Резерви за активними операціями банків
на 1.01.2008	599396	485368	276184	153633	20188
на 1.01.2009	926086	792244	472584	268857	48409
на 1.01.2010	880302	747348	474991	222538	122433
на 1.01.2011	942088	755030	508288	186540	148839
на 1.01.2012	1054280	825320	580907	174650	157907
на 1.01.2013	1127192	815327	609202	161775	141319
на 1.01.2014	1278095	911402	698777	167773	131252
на 1.01.2015	1316852	1006358	802582	179040	204931
на 1.01.2016	1254385	1009768	830632	175711	321303
на 1.01.2017	1256299	1005923	847092	157385	484383
на 1.01.2018	1336358	1042798	870302	170938	516985
на 1.01.2019	1360764	1118618	919054	196634	555871
на 1.01.2020	1494460	1033539	822020	206761	492069
на 1.01.2021	1822814	963664	752503	199556	375459
на 1.01.2022	2053928	1065347	795513	242633	278774
на 1.01.2023	2353592	1036129	801327	209944	368091
на 1.01.2024	2942806	1024852	783864	222590	370600
на 1.01.2025	3422600	1138036	850581	274276	358057

Джерело: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/active/>

У сучасному контексті на ринок банківських послуг України одночасно впливають кілька потужних факторів: військові дії, глобальна цифровізація, зміна споживчих уподобань та посилення конкуренції з боку небанківських установ і фінтех-компаній. За даними Національного банку України [27], позитивна динаміка зростання банківських активів збереглася у 2023 році, що свідчить про стійкість сектора попри складні економічні обставини. Водночас спостерігається значне зростання популярності онлайн-послуг і мобільного банкінгу, що стало особливо помітним з 2020 року. Це твердження підтверджується даними Deloitte [28], яке показує, що понад 70% клієнтів у міських районах користуються цифровими банківськими послугами. Водночас розвиток ринку банківських послуг в Україні гальмують такі проблеми, як значна частка непрацюючих кредитів у портфелях декількох банківських установ; недостатня фінансова грамотність населення, що обмежує попит на нові продукти. Необхідно зміцнити систему кібербезпеки та посилити захист даних споживачів. Слід визнати необхідність додаткової гармонізації регуляторного середовища з європейськими стандартами. Дослідження OECD [29] підкреслює важливість сприяння відкритому банкінгу та впровадження інновацій для залучення іноземних інвестицій. Це, своєю чергою, вимагає модернізації бізнес-моделей банків, посилення аналітичної підтримки та розвитку партнерських відносин із сектором фінансових технологій. Наступним важливим завданням є розширення банківських послуг для малих і середніх підприємств з акцентом на розробку інструментів фінансування інноваційних ініціатив та експортних операцій. Це має першочергове значення в контексті європейської інтеграції. Для систематизації проблем і пошуку шляхів їх вирішення доцільно розглянути порівняльний аналіз досвіду України та інших європейських країн, де аналогічні проблеми мали місце в різні періоди трансформацій (табл. 2.2)

Проаналізувавши подані вище показники, можна зробити висновок, що банківська система України перебуває на етапі глибоких змін. Ці перетворення потребують цілісного підходу та продуманої стратегії, спрямованої на подолання ключових структурних проблем галузі.

Основні проблеми ринку банківських послуг в Україні та шляхи їх вирішення

Проблема	Країна	Суть проблеми	Запропоновані шляхи вирішення
Висока частка проблемних кредитів (NPL)	Україна; аналогічні проблеми були в Італії та Греції у 2015–2018 рр.	Погіршення якості кредитних портфелів через війну та економічну нестабільність	Реструктуризація боргів; державні програми підтримки; створення «поганих банків» за прикладом ЄС
Низький рівень довіри до банків	Україна; схожі проблеми в Латвії та Ісландії після фінансових криз	Недовіра, спричинена банкрутствами банків у минулому та воєнними ризиками	Посилення прозорості; захист прав споживачів; публічні звіти банків
Недостатня фінансова грамотність населення	Україна; подібні виклики в Румунії та Болгарії	Обмежене використання нових продуктів, низький рівень заощаджень	Освітні програми; фінансова просвіта через цифрові платформи; кампанії від НБУ
Відставання в цифровій трансформації	Україна; схожі проблеми в Сербії та Північній Македонії	Потреба в масштабних інвестиціях, кіберризиках	Розвиток open banking; інвестиції в кібербезпеку; партнерства з fintech
Залежність від зовнішніх факторів	Україна; приклади Польщі та Угорщини під час криз	Вплив війни, глобальної кон'юнктури та коливань цін	Диверсифікація продуктів; залучення іноземних інвестицій; інтеграція в ринок ЄС

Джерело: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-7_0-pages-377_386.pdf

Серед пріоритетних напрямів — впровадження сучасних технологічних інструментів, зокрема запуск національної платформи миттєвих платежів, подальший розвиток open banking, формування інтегрованої системи цифрової ідентифікації, а також розширення співпраці між фінансовими установами й технологічними компаніями.

2.2. Аналіз показників діяльності АТ «Ощадбанк»

АТ «Ощадбанк» є одним з ключових системно важливих банків України та найбільшим державним фінансовим інститутом, що відіграє стратегічну роль у забезпеченні стабільності національного банківського сектору. Банк функціонує в умовах високої відповідальності перед державою та суспільством, виконуючи широкий спектр фінансових, соціальних і економічних функцій. Його діяльність спрямована як на обслуговування населення, так і на підтримку

бізнесу, органів державної влади та соціально вразливих груп громадян. Протягом останніх років, особливо у період воєнних подій, банк демонструє здатність до адаптації, розвитку інноваційних сервісів та підтримки клієнтів у кризових умовах.

Історично Ощадбанк зберіг статус універсального банку, що надає повний спектр фінансових послуг, включаючи депозитні та кредитні операції, розрахунково-касове обслуговування, операції з цінними паперами, обслуговування соціальних виплат, пенсій, субсидій, комунальних платежів, міжнародних переказів та інші банківські продукти. Банк володіє однією з найбільш розгалужених мереж відділень в Україні, що забезпечує його доступність для різних категорій клієнтів, включно з громадянами, які проживають у сільській місцевості та малих містах. Така мережа підсилює соціальну місію банку, дозволяючи забезпечувати доступ до базових фінансових послуг навіть у найбільш віддалених регіонах країни [29].

У фінансовому вимірі АТ «Ощадбанк» демонструє стабільні показники ліквідності, достатності капіталу та обсягу активів. Значну частину активів банку становлять інвестиції в облігації внутрішньої державної позики, що сприяє підтриманню державних фінансів та забезпечує стабільні доходи. Ощадбанк є одним із найбільших операторів депозитного ринку: на його рахунках зосереджена значна частка коштів населення, що забезпечує банку потужну ресурсну базу для здійснення подальших кредитних операцій. Банк активно працює із корпоративними клієнтами, державними підприємствами, органами місцевої влади, а також реалізує окремі спеціалізовані програми підтримки бізнесу.

Особливу увагу банк приділяє кредитуванню малого та середнього бізнесу, розуміючи його роль у розвитку економіки та відновленні країни. У рамках державних програм, зокрема “5-7-9 %”, банк надає кредити підприємцям, які підтримують економічну активність, створюють робочі місця та сприяють зміцненню регіональної економіки. Попит на такі продукти зростає, що свідчить про поступове оживлення бізнес-середовища та потребу підприємців у доступному фінансовому ресурсі. Також Ощадбанк працює над

вдосконаленням процедур оцінювання кредитних ризиків, автоматизацією процесів кредитування та впровадженням сучасних ризик-менеджмент систем [29].

Соціальна роль банку залишається визначальною. АТ «Ощадбанк» є основним каналом виплат пенсій, соціальних допомог, компенсацій та субсидій. Через розгалужену мережу відділень банк забезпечує стабільність фінансових операцій для мільйонів людей, включно з пенсіонерами та внутрішньо переміщеними особами. У період повномасштабного вторгнення банк забезпечував безперервність соціальних виплат та обслуговування клієнтів у регіонах, які перебували під загрозою, що підкреслює його системну важливість для держави.

Одним з ключових напрямів розвитку Ощадбанку є цифровізація банківських послуг. Банк активно впроваджує онлайн-сервіси, мобільний банкінг, інструменти дистанційного обслуговування та сучасні платіжні технології. Мобільний застосунок банку постійно вдосконалюється, розширюється перелік доступних послуг, включаючи онлайн-депозити, цифрові картки, перекази, оплати, управління кредитами і послуги для підприємців. Упровадження віддаленої ідентифікації, цифрових документів, автоматизованих сервісів платежів дозволяє клієнтам отримувати більшість послуг без відвідування відділення. Цей напрямок є особливо актуальним в умовах воєнного стану та обмеження мобільності громадян.

Банк активно працює над оптимізацією внутрішніх процесів, підвищенням ефективності операційної діяльності та якості корпоративного управління. Здійснюється модернізація інфраструктури, цифрових каналів обслуговування, оновлення стандартів роботи персоналу, підвищення рівня безпеки фінансових операцій. Значна увага приділяється управлінню ризиками, забезпеченню кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів, що є критично важливим на сучасному етапі розвитку банківської системи.

У структурі доходів банку домінують процентні доходи, зокрема від операцій з державними цінними паперами та кредитування. Разом з тим банк прагне до диверсифікації джерел доходів, розвиваючи комісійні послуги,

партнерські проєкти, акційні програми, страхові та інші нефінансові сервіси. Це дозволяє збалансувати доходи банку та підвищити стійкість до зовнішніх коливань [29].

Ощадбанк продовжує удосконалювати свою корпоративну культуру, підвищувати якість менеджменту та формувати сучасну систему управління персоналом. Важливим аспектом є розвиток компетенцій працівників, мотиваційних програм, прозорих комунікацій та клієнтоорієнтованості. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, скороченню операційних витрат та покращенню якості обслуговування.

У контексті воєнних викликів Ощадбанк проявив високу стійкість, забезпечивши безперебійне функціонування ключових процесів, адаптацію до умов ризику та швидке впровадження кризових рішень. Банк виконує важливу роль у фінансуванні державних потреб, підтримці оборонних програм через операції з ОВДП, а також бере участь у гуманітарних проєктах, відновленні регіонів та реалізації соціальних ініціатив.

Основні показники діяльності АТ «Ощадбанк» наведені у табл. 2.3. – табл. 2.6, а також у додатку А.

Таблиця 2.3

Показники прибутку лідерів ТОП-10 банків України, млрд. грн.

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	43,4	48,4	▲ 11,5%
2	Ощадбанк	14,2	11,8	▼ 16,9%
3	Райффайзен Банк	6,1	6,2	▲ 1,6%
4	Укрексімбанк	3,6	5,9	▲ 63,9%
5	ПУМБ	5,7	5,2	▼ 8,8%
6	Креді Агріколь Банк	2,3	5,1	▲ 121,7%
7	Укрсиббанк	5,7	5,0	▼ 12,3%
8	Укргазбанк	2,9	4,7	▲ 62,1%
9	Універсалбанк	2,9	4,4	▲ 51,7%
10	ОТП Банк	4,7	4,2	▼ 10,6%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця 2.4

Рівень зарплат персоналу лідерів ТОП-10 банків України, млрд. грн.

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	5,8	6,8	▲17,2%
2	Ощадбанк	4,2	4,7	▲11,9%
3	Райффайзен Банк	2,3	2,7	▲17,4%
4	ПУМБ	2,0	2,5	▲25,0%
5	Укрсиббанк	1,8	2,1	▲16,7%
6	Укргазбанк	1,8	2,0	▲11,1%
7	Сенс Банк	1,6	1,9	▲18,8%
8	Укрексімбанк	1,1	1,2	▲9,1%
9	ОТП Банк	0,94	1,06	▲12,8%
10	Універсал Банк	0,63	0,97	▲54,0%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця 2.5

Кількість структурних підрозділів лідерів ТОП-10 банків України, одиниць

	Банк	Кількість
1	Ощадбанк	1163
2	Приватбанк	1113
3	Райффайзен Банк Аваль	330
4	ПУМБ	223
5	Укрсиббанк	220
6	Укргазбанк	215
7	Абанк	197
8	Акордбанк	150
9	Сенс Банк	138
10	Креді Агріколь Банк	126

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця 2.6

Витрати на маркетинг, млн. грн

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	ПУМБ	108,2	264,4	▲144,4%
2	Абанк	9,8	140,0	▲1328,6%
3	Приватбанк	58,6	90,6	▲54,6%
4	Райффайзен Банк	24,3	86,0	▲253,9%
5	Універсалбанк	50,3	56,1	▲11,5%
6	Укрсиббанк	18,1	51,9	▲186,7%
7	ТАСкомбанк	29,2	44,9	▲53,8%
8	Ощадбанк	30,5	39,1	▲28,2%
9	ПроКредит Банк	7,6	36,6	▲381,6%
10	Банк Восток	23,0	27,7	▲20,4%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Аналіз показників діяльності дозволив виокремити сильні та слабкі сторони діяльності АТ «Ощадбанк».

Сильні сторони АТ «Ощадбанк» визначаються поєднанням його унікального статусу, масштабів діяльності та стратегічної ролі в банківській системі України. Однією з ключових переваг банку є державна форма власності, яка забезпечує високий рівень довіри з боку населення та бізнесу, гарантію стабільності в умовах економічної турбулентності та підтримку з боку держави у кризові періоди. Такий статус робить банк одним із найбільш надійних гравців ринку та сприяє залученню значних обсягів депозитів населення, що формує потужну та стабільну ресурсну базу.

Важливою сильною стороною є одна з найбільших і найрозгалуженіших мереж відділень серед усіх банків України. Вона охоплює як великі міста, так і найвіддаленіші населені пункти, що дозволяє забезпечити доступність банківських послуг для широкого кола населення, зокрема соціально вразливих груп та людей похилого віку. Це підсилює соціальну місію банку та робить його важливою інституцією в інфраструктурі держави.

Суттєвою перевагою Ощадбанку є його роль у забезпеченні соціальних виплат, пенсій, субсидій та інших транзакцій, які мають критичне значення для мільйонів громадян. Високий рівень операційної стабільності, здатність працювати в умовах надзвичайних ситуацій та адаптивність у кризових періодах підтверджують надійність банку. Крім того, банк має значний досвід роботи у сфері обслуговування державних підприємств та органів влади, що забезпечує йому додаткову стабільність та передбачуваність.

Ще однією сильною стороною є активний розвиток цифрових сервісів та модернізація систем дистанційного обслуговування. Хоча цей напрямок у банку тривалий час розвивався повільніше, ніж у приватних конкурентів, сьогодні Ощадбанк активно впроваджує сучасні технології, покращуючи мобільний банкінг, онлайн-платформи та можливості для клієнтів без відвідування відділення. Банк також активно бере участь у державних програмах кредитної підтримки бізнесу, що позитивно впливає на його імідж та розвиток корпоративного сегменту.

Разом з тим, діяльність банку має низку слабких сторін, які створюють для нього додаткові виклики. Однією з найпомітніших є збереження громіздкої організаційної структури та високих операційних витрат, що історично притаманні державним банкам. Велика кількість відділень, значний персонал та складний ієрархічний апарат уповільнюють процес ухвалення рішень, знижують гнучкість та не завжди дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Ще однією слабкою стороною є порівняно повільні темпи цифрової трансформації у попередні роки, що призвело до того, що банк частково поступився позиціями приватним фінансовим установам у сегменті інноваційних сервісів. Хоча ситуація значно покращилася, Ощадбанк продовжує відчувати конкуренцію з боку більш технологічно розвинених банків, які швидше впроваджують нові продукти та рішення.

Важливим проблемним аспектом є висока частка державних цінних паперів у структурі активів банку. Така модель є відносно безризиковою, однак одночасно обмежує можливості банку щодо активного кредитування бізнесу та населення, що негативно впливає на диверсифікацію доходів та розвиток конкурентних напрямів діяльності. У результаті банк значною мірою залежить від доходів, пов'язаних з державними фінансовими інструментами, що знижує його гнучкість у зміні фінансової стратегії.

Слабкою стороною залишається й збереження певних бюрократичних процедур, недостатньо швидких сервісних процесів та нерівномірна якість обслуговування у різних відділеннях. Це формує репутаційні ризики та знижує рівень задоволеності клієнтів, особливо молодого аудиторії, яка традиційно орієнтується на швидкі, цифрові та максимально зручні банківські продукти.

Отже, сильні сторони АТ «Ощадбанк» зосереджені навколо його державного статусу, масштабної інфраструктури, надійності та соціальної місії, тоді як слабкі сторони пов'язані із залишками неефективної організаційної моделі, високою залежністю від державних активів та необхідністю прискорення цифрової трансформації. Розуміння цих характеристик дає

можливість більш точно оцінити позиції банку на ринку та сформувавши стратегічні напрями його подальшого розвитку.

Отже, АТ «Ощадбанк» виступає не лише великим універсальним банком, але й стратегічним елементом фінансової інфраструктури країни, що відіграє значну роль у забезпеченні економічної стабільності, соціальної підтримки населення та розвитку сучасних банківських послуг. Його діяльність характеризується поєднанням комерційних, соціальних і державних функцій, що визначає особливе місце банку в економіці України та підкреслює його важливість у процесах післявоєнного відновлення.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності АТ «Ощадбанк» та банківської системи України дозволяє зробити низку важливих висновків, які відображають поточний стан, тенденції розвитку та ключові виклики галузі. Банківська система України перебуває на етапі відновлення та трансформації, демонструючи стабілізацію ключових показників активів, депозитної бази та ліквідності. Позитивна динаміка депозитів населення та зростання обсягів кредитування бізнесу свідчать про поступове повернення довіри клієнтів до банків та відновлення економічної активності, незважаючи на складні економічні та воєнні умови. Одночасно зберігається певна обережність у кредитній політиці, що проявляється у високій частці державних цінних паперів у структурі активів банків і зосередженні на стабільних та безризикових інструментах.

АТ «Ощадбанк», як системно важлива державна фінансова установа, відіграє ключову роль у стабілізації банківського сектора та реалізації соціальної функції. Банк забезпечує безперервне обслуговування населення, надає доступ до соціальних виплат, пенсій, субсидій та підтримує державні програми кредитування бізнесу. Розгалужена мережа відділень і наявність стабільної ресурсної бази забезпечують широке охоплення клієнтів, включаючи

віддалені регіони, що підкреслює важливість банку для фінансової інфраструктури країни.

Аналіз фінансових показників Ощадбанку показує стабільність та прибутковість діяльності. Високий рівень ліквідності, достатність капіталу, зростання депозитної бази та помірне нарощування кредитного портфеля свідчать про ефективне управління ресурсами та здатність банку виконувати стратегічні завдання навіть у кризових умовах. Разом з тим, банку притаманні традиційні слабкі сторони державних установ: громіздка організаційна структура, відносно повільні темпи цифрової трансформації та висока залежність від доходів від державних цінних паперів. Ці фактори обмежують гнучкість банку та здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Узагальнення сильних і слабких сторін Ощадбанку, поряд із загальним станом банківської сфери, дозволяє виділити ключові напрями для подальшого розвитку. До них належать прискорення цифровізації та впровадження сучасних фінансових технологій, вдосконалення процесів управління кредитними та операційними ризиками, підвищення ефективності організаційної структури та розширення сервісів для бізнесу та населення. Водночас важливим завданням залишається підтримка стабільності, соціальної функції та довіри клієнтів, що є визначальним у контексті державного статусу банку.

Отже, проведений аналіз свідчить, що АТ «Ощадбанк» успішно поєднує комерційні, соціальні та державні функції, займаючи провідне місце на ринку банківських послуг України. Банківська система країни демонструє ознаки поступового відновлення та адаптації до сучасних економічних умов, проте потребує подальшого удосконалення, підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. Досліджені тенденції та показники дозволяють визначити пріоритетні напрями для підвищення ефективності діяльності банків та зміцнення фінансової стійкості системи в цілому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення процесу управління конфліктами у трудовому колективі є однією з ключових умов підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема державного банку системного значення, яким є АТ «Ощадбанк». Банківський сектор України перебуває у постійному стані трансформацій та адаптації до сучасних економічних, соціальних і технологічних викликів. Відтак внутрішні процеси організації, включно з управлінням персоналом та регулюванням конфліктів, потребують постійного вдосконалення, що дозволяє не лише забезпечити стабільність роботи, а й створити ефективне середовище для розвитку професійних компетенцій співробітників, підвищення їх мотивації та залученості.

АТ «Ощадбанк» як державний універсальний банк охоплює широкий спектр діяльності, включаючи обслуговування населення, роботу з бізнес-клієнтами, державними органами та соціально вразливими групами громадян. В умовах великої кількості працівників, численних відділень по всій території України та різних категорій клієнтів конфліктогенна складова трудових відносин неминуча. Конфлікти можуть виникати як між працівниками однієї команди, так і між різними підрозділами, а також у відносинах керівництво–персонал. Причинами таких ситуацій зазвичай є розбіжності в цілях та пріоритетах, нерівномірний розподіл завдань та ресурсів, комунікаційні бар'єри, особистісні конфлікти та стресові фактори, пов'язані з високою відповідальністю за фінансові операції та соціальні виплати.

Важливим аспектом є усвідомлення того, що конфлікти не завжди є негативним явищем. Вони можуть виступати джерелом інновацій, стимулювати обговорення проблем та пошук ефективних рішень, якщо їхня поведінка контролюється та направляється керівництвом у конструктивне русло. Тому управління конфліктами в АТ «Ощадбанк» має базуватися на системному

підході, який поєднує попередження деструктивних проявів та активне сприяння конструктивному вирішенню проблем.

На сучасному етапі управління конфліктами у банку здійснюється через поєднання традиційних і сучасних підходів. Традиційні методи включають ієрархічне регулювання, застосування правил внутрішнього трудового розпорядку, адміністративні процедури, дисциплінарні заходи та контролюючі функції безпосередніх керівників. Ці підходи ефективні у випадках порушень корпоративних норм, дисципліни чи регламентів, проте вони мають низку обмежень, зокрема формалізм і низьку здатність враховувати психологічні аспекти конфлікту.

Сучасні методи управління конфліктами передбачають більш комплексну, інтегровану стратегію. До таких методів відносяться медіація, фасилітація, переговори, коучинг і розвиток soft skills у працівників та керівників. У контексті АТ «Ощадбанк» особливо важливим є застосування інструментів активного слухання, емоційного інтелекту, командного консенсусу, а також формування середовища, яке стимулює відкриту комунікацію та прозорість управлінських рішень. Керівники банку, володіючи лідерськими компетенціями, можуть виступати посередниками, які трансформують конфлікт із деструктивної у конструктивну площину, сприяючи підвищенню ефективності командної роботи та мотивації персоналу.

На практиці ефективне управління конфліктами в АТ «Ощадбанк» передбачає декілька рівнів організаційного впливу. Перший рівень – це стратегічний: формування корпоративної культури, яка включає цінності довіри, відкритості, взаємоповаги та справедливості. Корпоративна культура визначає морально-психологічний клімат у колективі та створює передумови для зниження рівня конфліктності. Другий рівень – тактичний: організація комунікацій, навчання персоналу, застосування внутрішніх процедур вирішення спорів, регулярне оцінювання стану соціально-психологічного клімату, проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту та управління стресом. Третій рівень – операційний: безпосереднє втручання керівників у

конкретні конфліктні ситуації, проведення переговорів, медіацій, коучинг і забезпечення виконання прийнятих рішень.

Удосконалення процесу управління конфліктами в АТ «Ощадбанк» має включати такі ключові напрями. По-перше, оптимізацію організаційної структури: скорочення бюрократичних рівнів, чітке розмежування повноважень і зон відповідальності, впровадження прозорих процедур ухвалення рішень. Це дозволяє зменшити внутрішньоорганізаційні суперечності та забезпечити оперативне реагування на конфліктні ситуації.

По-друге, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників і керівників у сфері управління конфліктами. Це включає тренінги з ефективною комунікації, розвитку емоційного інтелекту, методів медіації, фасилітації переговорів та стрес-менеджменту. У сучасних умовах, коли банк оперує значними фінансовими потоками та обслуговує велику кількість клієнтів, здатність персоналу швидко та адекватно реагувати на внутрішні конфлікти стає критично важливою.

По-третє, впровадження цифрових інструментів моніторингу та аналізу конфліктів. Використання внутрішніх платформ для зворотного зв'язку, анонімних опитувань, електронних форм звернень та системи аналітики дозволяє керівництву своєчасно виявляти напружені ситуації, оцінювати їхню природу та швидко приймати управлінські рішення. Такі інструменти сприяють формуванню прозорого середовища та мінімізують ризик ескалації конфліктів.

По-четверте, впровадження системи мотивації та стимулювання конструктивної поведінки. Банк може застосовувати матеріальні та нематеріальні стимули, які заохочують співробітників до командної роботи, відкритої комунікації та ефективної взаємодії. Наприклад, винагороди за досягнення командних цілей, премії за активну участь у проектних групах або програми професійного розвитку можуть суттєво зменшити внутрішньоорганізаційні суперечності.

По-п'яте, важливим напрямом є удосконалення комунікаційної політики. Внутрішні новини, регулярні збори, відкриті форуми для обговорення проблем, доступ керівництва до зворотного зв'язку та побудова системи довіри

дозволяють мінімізувати непорозуміння, знижують емоційну напруженість та запобігають розвитку конфліктів.

По-шосте, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на підтримку психологічного здоров'я працівників. Це включає створення служб психологічної підтримки, програми адаптації нових працівників, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, впровадження гнучкого графіка та дистанційної роботи там, де це можливо. Такий підхід не лише зменшує ризик конфліктів, а й підвищує ефективність працівників та їхню залученість.

Крім того, важливо підкреслити роль лідерства та безпосередніх керівників у процесі управління конфліктами. Лідери повинні не лише контролювати дисципліну, а й виступати наставниками, моделювати конструктивну поведінку, проявляти емпатію, бути прикладом відкритої комунікації та активно підтримувати командну роботу. Розвиток лідерських компетенцій серед керівників усіх рівнів дозволяє формувати культуру взаємоповаги та конструктивного вирішення суперечок.

Ефективним інструментом є також використання регулярного аудиту соціально-психологічного клімату в колективі. Це дозволяє не лише виявляти конфліктогенні зони, а й оцінювати ефективність впроваджених заходів з управління конфліктами. На основі отриманих даних можна коригувати стратегії навчання, адаптації, комунікації та мотивації, що підвищує загальну ефективність системи.

Особливу увагу слід приділити інтеграції системи управління конфліктами в загальну стратегію управління персоналом та корпоративного розвитку банку. Це передбачає взаємодію HR-підрозділу, керівників структурних підрозділів, корпоративних радників, психологів та адміністративного персоналу. Такий комплексний підхід забезпечує системність, послідовність і ефективність заходів щодо попередження, управління та вирішення конфліктів.

У табл. 3.1. згруповані пропозиції щодо удосконалення процесу управління конфліктами у трудовому колективі АТ «Ощадбанк».

Пропозиції щодо удосконалення процесу управління конфліктами
у трудовому колективі АТ «Ощадбанк»

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікувані результати
Оптимізація організаційної структури	Скорочення бюрократичних рівнів, чітке розмежування повноважень і зон відповідальності	Зменшення внутрішньоорганізаційних суперечностей, швидке реагування на конфлікти
Розвиток компетенцій персоналу та керівників	Тренінги з емоційного інтелекту, управління конфліктами, медіації, фасилітації переговорів	Підвищення здатності працівників конструктивно вирішувати конфлікти, формування комунікативної культури
Впровадження цифрових інструментів	Платформи для зворотного зв'язку, анонімні опитування, електронні форми звернень, системи аналітики	Своєчасне виявлення конфліктів, мінімізація ескалації, прозорість процесів
Мотивація та стимулювання конструктивної поведінки	Матеріальні та нематеріальні стимули, програми розвитку, премії за командну роботу	Підвищення залученості працівників, стимулювання командної роботи, зменшення конфліктності
Удосконалення комунікаційної політики	Регулярні збори, відкриті форуми, внутрішні новини, доступ керівництва до зворотного зв'язку	Підвищення прозорості, зниження непорозумінь, зміцнення довіри між працівниками та керівництвом
Підтримка психологічного здоров'я	Служби психологічної підтримки, програми адаптації нових працівників, баланс робота/життя, гнучкий графік	Зменшення стресу та напруженості, зниження ризику конфліктів, підвищення ефективності персоналу
Розвиток корпоративної культури	Формування цінностей довіри, відкритості та взаємоповаги, пропагування конструктивного вирішення проблем	Створення стабільного та конструктивного середовища, підвищення мотивації та продуктивності

У підсумку можна констатувати, що удосконалення процесу управління конфліктами в трудовому колективі АТ «Ощадбанк» потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічні, тактичні та операційні рівні управління. Оптимізація організаційної структури, розвиток компетенцій працівників і керівників, впровадження цифрових та аналітичних інструментів, удосконалення системи мотивації, формування прозорих комунікацій та підвищення психологічного комфорту працівників забезпечують ефективність

процесу та сприяють формуванню конструктивного, стабільного і продуктивного колективу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Ощадбанк» не лише знизити рівень внутрішніх конфліктів, а й підвищити ефективність роботи, мотивацію персоналу та якість обслуговування клієнтів, що у підсумку зміцнює позиції банку на ринку, підвищує конкурентоспроможність та стійкість системи банківських послуг в Україні в цілому.

Висновки до третього розділу

Проведений аналіз процесу управління конфліктами в трудовому колективі АТ «Ощадбанк» свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів організаційної практики. Банк, як системно важлива державна установа, характеризується стабільною внутрішньою структурою, високим рівнем професіоналізму працівників та ефективними традиційними методами регулювання дисципліни і вирішення спірних ситуацій. Разом із тим, характерною особливістю є значна конфліктогенність середовища, що обумовлена великою кількістю працівників, численними підрозділами, різними функціональними завданнями та високим рівнем відповідальності за обслуговування мільйонів клієнтів. Виявлено, що конфлікти можуть виникати як між співробітниками одного підрозділу, так і між різними відділами, а також між персоналом і керівництвом. Основними причинами виступають комунікаційні бар'єри, розбіжності в цілях та пріоритетах, нерівномірний розподіл завдань, особистісні протиріччя та стресові фактори.

Дослідження показало, що конфлікти не завжди є негативним явищем: конструктивна взаємодія може стимулювати розвиток інновацій, покращувати комунікацію та сприяти прийняттю оптимальних рішень. Відтак, управління конфліктами повинно базуватися на системному підході, який поєднує запобігання деструктивним проявам та активне сприяння конструктивному вирішенню проблем. Аналіз сучасних методів управління конфліктами в банку виявив використання як традиційних інструментів, так і сучасних практик:

медіації, фасилітації, коучингу, розвитку soft skills у працівників і керівників, застосування емоційного інтелекту та активного слухання.

Удосконалення процесу управління конфліктами в АТ «Ощадбанк» передбачає комплексну стратегію, що охоплює три рівні впливу: стратегічний – формування корпоративної культури, яка заохочує довіру, відкритість та взаємоповагу; тактичний – організація комунікацій, навчання персоналу та оцінювання соціально-психологічного клімату; операційний – безпосереднє втручання керівництва у конфліктні ситуації, застосування медіації та контроль виконання рішень.

Запропоновані заходи включають оптимізацію організаційної структури, розвиток компетенцій персоналу, впровадження цифрових інструментів моніторингу конфліктів, стимулювання конструктивної поведінки, удосконалення комунікаційної політики та підтримку психологічного здоров'я співробітників. Реалізація цих заходів дозволяє знизити рівень внутрішньої напруженості, покращити взаємодію між працівниками та керівництвом, підвищити мотивацію та продуктивність персоналу.

Отже, удосконалення процесу управління конфліктами в трудовому колективі АТ «Ощадбанк» є необхідним для формування стабільного та конструктивного середовища. Системний, комплексний підхід дозволяє не лише мінімізувати деструктивні прояви, а й сприяти підвищенню ефективності роботи, розвитку професійних компетенцій та зміцненню позицій банку на ринку фінансових послуг України. Реалізація запропонованих рекомендацій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності банку, стійкості його внутрішніх процесів та довгострокового розвитку трудового колективу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження проблем управління конфліктами у трудовому колективі АТ «Ощадбанк» дозволяє зробити низку узагальнених висновків щодо сучасного стану банківської системи України, організаційних особливостей державного банку та напрямів удосконалення управління персоналом. Аналіз діяльності банку показав, що він відіграє ключову роль у стабілізації фінансового сектору, забезпеченні соціальних виплат, обслуговуванні населення та підтримці бізнесу, що накладає підвищену відповідальність на керівників та персонал і визначає особливу конфліктогенність середовища. Виявлено, що конфлікти у трудовому колективі мають різну природу: структурні, функціональні, міжособистісні та психологічні, і їх поява зумовлена багатьма факторами, серед яких розбіжності в цілях та пріоритетах, неузгодженість комунікацій, нерівномірний розподіл завдань, стресові ситуації та особистісні протиріччя.

Важливою особливістю є те, що конфлікти не завжди негативні; за умови правильного управління вони можуть виступати стимулом для підвищення ефективності, розвитку інновацій та вдосконалення внутрішніх процесів. Вивчення сучасних теоретичних підходів та практичних кейсів управління конфліктами в АТ «Ощадбанк» показало, що ефективне регулювання таких ситуацій потребує поєднання традиційних адміністративних методів із сучасними інструментами: медіацією, фасилітацією, коучингом, розвитком soft skills, застосуванням емоційного інтелекту та активного слухання.

Удосконалення процесу управління конфліктами у трудовому колективі банку потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні. Стратегічний рівень передбачає формування корпоративної культури, яка заохочує довіру, відкритість, взаємоповагу та конструктивне вирішення проблем. Тактичний рівень включає організацію комунікацій, оцінку соціально-психологічного клімату, навчання працівників та керівників сучасним методам управління конфліктами. Операційний рівень реалізується

через безпосереднє втручання керівництва у конфліктні ситуації, проведення медіацій, переговорів та контроль виконання прийнятих рішень.

Розроблена система пропозицій щодо удосконалення управління конфліктами передбачає: оптимізацію організаційної структури, розвиток компетенцій працівників та керівників, впровадження цифрових інструментів моніторингу конфліктів, удосконалення системи мотивації, формування прозорих комунікацій, підтримку психологічного здоров'я персоналу та розвиток корпоративної культури. Впровадження зазначених заходів дозволяє знизити рівень внутрішньої напруженості, підвищити залученість та мотивацію працівників, покращити якість взаємодії між підрозділами та керівництвом, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності банку та його конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

Таким чином, удосконалення процесу управління конфліктами у трудовому колективі АТ «Ощадбанк» виступає важливим механізмом забезпечення стабільності, продуктивності та розвитку банку. Реалізація комплексних заходів із попередження та конструктивного врегулювання конфліктів сприяє створенню здорового робочого середовища, зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, підвищенню рівня задоволеності роботою та зростанню загальної ефективності організації. Водночас досягнуті результати та запропоновані рекомендації можуть бути використані як основа для формування системи управління конфліктами в інших державних та комерційних банківських установах, що прагнуть підвищити ефективність внутрішніх процесів, стабільність колективу та конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу, (40), 2022, 22 с.
2. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.
4. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриценко А. М. Конфліктологія: навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петюха, Л. В. Торгової. Київ, 2003. 193 с.
5. Коваленко Д. В., Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів; Укр. інж.-пед. акад. Харків: Точка, 2012. 221 с.
6. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. Вип. 6 (20). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/5017/5045> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Криса О. Й. Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональні суспільні системи (Збірник наукових праць). Львів, 2004. Вип. 3 (XLVII). – 382 с.
8. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: https://vlp.com.ua/files/52_0.pdf
9. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>. (дата звернення: 01.02.2025).
10. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посіб. / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. К.:ВД «Професіонал», 2007. 416 с.

11. Олійник Є. О., Олійник А. С., Волкова Н. В., Ярошенко А. В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 20. С. 91–97.

12. Синюк О. В. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4510> (дата звернення: 29.01.2025).

13. Стамат В. М., Лесік М. А. Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387> (дата звернення: 30.01.2026).

14. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. Вип. № 9 (279), 2024 С. 194-203.

15. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І., Борисюк О. В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в системі обліково-аналітичного забезпечення щодо моделювання бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2023. № 53.

16. Юрчик Г. М., Самолюк Н. М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». Випуск 3(107). 2024. С. 148-162.

17. Дзуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 12. С. 35–40. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.35.

18. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17-20. DOI: 10.32782/psy-visnyk/2023.2.

19. Управління конфліктами: психологічний аналіз. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29312/> (дата звернення: 05.02.2026).

20. Колосова К. К., Вихор М. В. Методи управління конфліктами в організаціях. Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти / БНАУ. Біла Церква, 2022. С. 57-58. URL:

https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/stud_tezy_econ_19.05.22.pdf.

21. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. Науковий вісник НЛТУ України. 2019., Вип. 9 Т. 29. С. 99-104. DOI: 10.36930/40290917.

22. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. С. 1-7. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>.

23. Овчарук О. М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. Підприємство та інновації. 2021. № 16. С. 71-75. DOI: 10.37320/2415-3583/16.

24. Козак М. , Мосій О. Б. Шляхи подолання конфліктів у колективі // Міжнародна студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» / ТНТУ ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2018. С. 103-104. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161263232.pdf>.

25. Телегіна Д. М., Цимбал А. В., Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. С. 0-7. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>

26. Кількість банків в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/> (дата звернення: 10.02.2026).

27. Кулицький С. Банківська система України: сучасний стан і тенденції розвитку. Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ. URL: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stand-i-tendentsiji-rozvitku2&catid=71&Itemid=382 (дата звернення: 21.01.2026).

28. банківської Офіційний сайт Національного банку України: Показники системи. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (дата звернення 10.01.2026).

29. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк» URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення 10.01.2026).

30. Єрмак В. Банківська система України у період повоєнного відновлення: виклики та шляхи розвитку. Державне будівництво. 2023. Том 2 № 34. С. 214-223

31. Огляд банківського сектору URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-08.pdf?v=14 (дата звернення 10.01.2026).

32. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2014. Вип. 1. С. 106–113.

33. Джумагельдієва Г.Д., Орленко Я.Ю., Сергієнко І.Г. Механізм врегулювання конфлікту інтересів в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1386> (дата звернення: 12.02.2026).

34. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. К.: Мова, 2019. 475 с.

35. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 670–673.

36. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т ; редкол.: В. Г. Шинкаренко (відп. ред.) та ін. Харків, 2022. Вип. 40. С. 22–34.

37. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 177-182.

38. Голобородько Г.П., Щербак О.Г. Формування навичок діяльності з попередження та вирішення конфліктів у процесі професійної освіти майбутніх

менеджерів. URL: http://www.confcontact.com/Okt/32_Golob.html (дата звернення: 01.02.2026)

39. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. Галицький економічний вісник. 2013. № 2. С. 79–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2013_2_14 (дата звернення: 01.02.2026).

40. Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Бізнес-Інформ. 2012. № 10. С. 271–275.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Показник діяльності АТ «Ощадбанк»

Таблиця А.1

Інші адміністративні та операційні витрати лідерів ТОП-10 банків України,
млрд. грн.

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Універсалбанк	5 537	6 029	▲8,9%
2	Приватбанк	6 051	5 824	▼3,8%
3	Ощадбанк	2 256	3 741	▲65,8%
4	Сенс Банк	2 034	1 760	▼13,5%
5	Райффайзен Банк	1 946	1 643	▼15,6%
6	Укрсиббанк	1 080	1 049	▼2,9%
7	Абанк	609	951	▲56,2%
8	ПУМБ	731	929	▲27,1%
9	ТАСкомбанк	445	720	▲61,8%
10	Укрексімбанк	862	698	▼19,0%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця А.2

Чисті комісійні доходи

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	17 446	19 679	▲12,8%
2	Ощадбанк	5 070	5 238	▲3,3%
3	Райффайзен Банк	2 262	2 049	▼9,4%
4	Сенс Банк	1 762	1 604	▼9,0%
5	ПУМБ	1 407	1 587	▲12,8%
6	Укрсиббанк	1 205	1 220	▲1,2%
7	Укргазбанк	964	973	▲0,9%
8	Укрексімбанк	854	932	▲9,1%
9	ОТП Банк	886	747	▼15,7%
10	Банк Південний	647	689	▲6,5%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця А.3

Чисельність вкладників, тис.

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	24 237	24 067	▼0,7%
2	Ощадбанк	12 789	12 976	▲1,5%
3	Універсалбанк	7 662	8 842	▲15,4%
4	Абанк	3 230	3 496	▲8,2%
5	Райффайзен Банк	3 002	3 430	▲14,3%
6	ПУМБ	2 676	3 117	▲16,5%
7	Сенс Банк	2 883	2 878	▼0,2%
8	Укрсиббанк	2 068	2 271	▲9,8%
9	Укразбанк	1 516	1 535	▲1,3%
10	ОТП Банк	1 404	992	▼29,3%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця А.4

Кредити юридичних осіб, млрд. грн

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Ощадбанк	69,9	81,7	▲16,9%
2	Укрексімбанк	73,8	76,5	▲3,7%
3	Укргазбанк	55,4	61,2	▲10,5%
4	Райффайзен Банк	49,3	55,8	▲13,2%
5	ПУМБ	38,7	49,0	▲26,6%
6	Приватбанк	37,6	36,6	▼2,7%
7	Сенс Банк	24,4	31,9	▲30,7%
8	ОТП Банк	21,4	29,7	▲38,8%
9	Банк Південний	14,4	20,9	▲45,1%
10	Креді Агріколь Банк	17,1	18,9	▲10,5%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця А.5

Кредити фізичних осіб, млрд. грн

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	55,6	76,5	▲37,6%
2	Універсалбанк	25,2	37,3	▲48,0%
3	Ощадбанк	13,2	20,2	▲53,0%
4	ПУМБ	9,1	14,2	▲56,0%
5	Абанк	6,4	13,9	▲117,2%
6	Сенс Банк	10,1	9,2	▼8,9%
7	Укргазбанк	4,5	7,7	▲71,1%
8	Райффайзен Банк	4,3	5,2	▲20,9%
9	Ідея Банк	3,6	4,7	▲30,6%
10	Креді Агрокооль Банк	2,9	3,8	▲31,0%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця А.6

Депозити юридичних осіб, млрд. грн

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Укрексімбанк	140,3	151,0	▲7,6%
2	Приватбанк	138,6	148,5	▲7,1%
3	Ощадбанк	86,7	139,7	▲61,1%
4	Укргазбанк	95,0	117,3	▲23,5%
5	Райффайзен Банк	96,2	110,4	▲14,8%
6	Укрсиббанк	73,9	99,6	▲34,8%
7	ПУМБ	66,5	82,2	▲23,6%
8	Креді Агрокооль Банк	63,5	77,4	▲21,9%
9	Сітібанк	57,5	64,9	▲12,9%
10	ОТП Банк	50,1	53,1	▲6,0%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Таблиця А.7

Депозити фізичних осіб, млрд. грн

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	362,5	422,3	▲16,5%
2	Ощадбанк	179,5	200,9	▲11,9%
3	Універсалбанк	56,1	75,9	▲35,3%
4	Райффайзен Банк	55,6	67,3	▲21,0%
5	ПУМБ	44,4	52,7	▲18,7%
6	Сенс Банк	44,3	47,0	▲6,1%
7	Укрсиббанк	37,6	44,9	▲19,4%
8	Укрексімбанк	34,8	39,6	▲13,8%
9	Укргазбанк	32,0	33,2	▲3,8%
10	ОТП Банк	24,5	29,6	▲20,8%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>

Обсяги власного капіталу у ТОП-10 банків України

	Банк	01.10.2023	01.10.2024	Динаміка
1	Приватбанк	83,1	107,3	▲ 29,1%
2	Ощадбанк	36,2	39,0	▲ 7,7%
3	Райффайзен Банк	23,2	28,7	▲ 23,7%
4	ПУМБ	18,0	22,9	▲ 27,2%
5	Укрсиббанк	18,8	22,4	▲ 19,1%
6	ОТП Банк	16,8	20,1	▲ 19,6%
7	Укргазбанк	11,2	17,0	▲ 51,8%
8	Універсалбанк	12,5	15,8	▲ 26,4%
9	Укрексімбанк	7,0	14,7	▲ 110,0%
10	Креді Агріколь Банк	8,5	14,1	▲ 65,9%

Джерело: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/privat-oschad-monobank-i-drugie-kto-aktivnee-vseh-podnimal-svoi-zarplaty-i-komissii/>