МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра мовної та психолого-педагогічної підготовки

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
д. психол. н., професор Асєєва Ю. О.

_____
(підпис)
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

Зі спеціальності_____053 Психологія_____

(шифр та найменування спеціальності)

За освітньою програмою_____«Практична психологія»_____

(назва освітньої програми)

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Виконавець:
здобувач 6 курсу 6зф12/2 групи
факультету ЦЗФН
_____Ростовцева Наталя Валентинівна
/підпис/

Науковий керівник
доцент кафедри МППП
кандидат психологічних наук
_____Пундєв Володимир Васильович
/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП……4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В ЕКОНОМІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ……....8

1.1. Поняття, сутність та функції конфлікту в організації ……8

1.2. Види та причини виникнення конфліктів в організаціях економічного типу……..……..….17

1.3. Особливості організаційних, міжособистісних і рольових конфліктів у банківському середовищі …..……..…….……24

1.4. Теоретичні підходи до профілактики конфліктів у колективах (психологічний, соціальний, управлінський аспекти)…… …..29

1.5. Роль емоційного інтелекту, корпоративної культури та стилю керівництва у попередженні конфліктів……..34

Висновки до першого розділу……40

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В АТ «ВСТ БАНК»…….. ……..……41

2.1. Методологічні аспекти дослідження……..41

2.2. Організаційно-економічна характеристика АТ «ВСТ Банк»……44

2.2.1. Цифровий проєкт «Банк Власний Рахунок»……51

2.2.2. Управління персоналом АТ «ВСТ Банк»……..54

2.3. Соціально-психологічний клімат та система профілактики конфліктів в АТ «ВСТ Банк» ……56

Висновки до другого розділу……..59

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В АТ «ВСТ БАНК»……..60

3.1. Кількісний та якісний аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних чинників конфліктогенності персоналу АТ «ВСТ Банк»……..60

3.1.1. Аналіз стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (за методикою Томаса-Кілмана)……61

3.1.2. Дослідження міжособистісних стосунків за методикою Т. Лірі…...64

3.1.3. Аналіз рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)……..….. 68

3.1.4. Аналіз рівня емоційної стійкості (В. Бойко)……70

3.1.5. Порівняльний та кореляційний аналіз досліджуваних показників…74

3.2. Аналіз сильних сторін системи профілактики конфліктів банку……77

3.2.1. Вплив цифровізації на розвиток корпоративної культури та профілактику конфліктів……83

3.2.2. Прогнози розвитку ситуації за сприятливих та несприятливих факторів…….87

3.3. Програма підвищення психологічної стійкості та профілактики конфліктів у банківському колективі……90

3.3.1. Курс «Стрес-менеджмент як інструмент профілактики конфліктів».94

3.3.2. Курс «Медіація та конструктивне вирішення конфліктів»……..…101

3.3.3. Очікувана ефективність впровадження програм……104

Висновки до третього розділу……...……....108

ВИСНОВКИ…….……...110

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…113

ВСТУП

Обгрунтування теми дослідження. Сучасні економічні організації в Україні функціонують у надзвичайно складних умовах, що супроводжуються високим рівнем соціально-психологічної напруги. Війна, економічна нестабільність та постійне відчуття невизначеності посилюють емоційне навантаження на працівників, керівників і клієнтів. Це сприяє зростанню кількості потенційних конфліктів, ускладнює комунікацію та створює додаткові ризики для ефективного управління.

Саме тому питання профілактики конфліктів набуває стратегічного значення для економічних організацій. Ефективне запобігання суперечностям передбачає не лише застосування управлінських інструментів, а й розуміння психологічних механізмів поведінки персоналу, ролі емоційного інтелекту, емпатії та стресостійкості. Уміння розпізнавати напруження на ранніх етапах, формувати конструктивні моделі взаємодії та підтримувати здоровий соціально-психологічний клімат стає ключовим чинником стабільної роботи колективу.

Досвід окремих секторів економіки, зокрема банківської сфери, свідчить, що поєднання організаційних методів, цифрових інструментів та психологічної підтримки персоналу сприяє значному зниженню конфліктності та підвищує довіру клієнтів. Ці підходи можуть бути ефективно використані і в інших економічних організаціях, оскільки дозволяють визначити чинники, що впливають на виникнення конфліктів, виявити дієві стратегії їх попередження та підвищити ефективність роботи колективу в умовах сучасних викликів.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних психологічних механізмів і практичних інструментів запобігання конфліктам у колективах економічних організацій, де взаємодія між працівниками має

ключове значення для стабільності, репутації та розвитку установи навіть в умовах воєнного часу.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Фундаментальні основи вивчення феномену конфлікту, його структури та методів профілактики закладені у роботах класиків конфліктології, зокрема К. Томаса та Р. Кілмана (щодо стилів поведінки у конфлікті), а також в теоріях міжособистісних відносин (Т. Лірі). Психологічні аспекти регуляції емоційного стану та стійкості особистості детально розкрито у працях В. Бойка, Н. Холла (щодо емоційного інтелекту), а також низки українських вчених у галузі організаційної та соціальної психології.

Аналіз досліджень та публікацій. Окремі аспекти функціонування трудових колективів в умовах кризових ситуацій досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських авторів Карамушка Л. М. вивчала психологічні механізми адаптації персоналу; Журова Т. Л. — вплив стресових факторів на професійну діяльність; Городняк І. В. — управління емоційними станами працівників; Є. Лісений та А. Лісеная — формування емоційної стійкості; Романовська О. Г. — психологічну безпеку трудового середовища; Кривенко І. В. — профілактику внутрішньоорганізаційних конфліктів. Додатково, Виноградський М. Д., Дуткевич Т. В., Жданов К., Пірен М. І., Дідіченко О., Пєлєвіна Ю., Резнікова К. підкреслювали, що конфлікти є природною складовою соціальної взаємодії, але їх конструктивне вирішення можливе лише за умови розвитку емоційного інтелекту, емпатії, толерантності та навичок ефективної комунікації.

Серед зарубіжних дослідників особливу увагу заслуговують Джон Маєр, Пітер Саловей та Деніел Гоулман, які досліджували концепцію емоційного інтелекту як здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших, регулювати

поведінку і використовувати емоційну інформацію для ефективної взаємодії в колективі.

Об'єктом дослідження є система профілактики конфліктів у колективі економічної організації.

Предметом дослідження є психологічні особливості профілактики конфліктів у банківському колективі.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричні дослідження психологічних чинників профілактики конфліктів в економічній організації й визначити шляхи вдосконалення системи запобігання конфліктним ситуаціям в умовах підвищеної соціально-психологічної напруги.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- проаналізувати теоретичні підходи до вивчення конфліктів і методів їх профілактики в організаціях;
- дослідити психологічні чинники конфліктогенності персоналу (емоційний інтелект, емоційну стійкість, типи міжособистісних стосунків, стилі поведінки у конфлікті);
- провести емпіричне дослідження рівня сформованості зазначених чинників серед працівників економічної установи;
- визначити взаємозв'язки між психологічними характеристиками персоналу та їхнім впливом на конфліктну поведінку;
- розробити практичні рекомендації та програми профілактики конфліктів у колективі банку.

Методи дослідження. Для реалізації завдань використано комплекс теоретичних та емпіричних методів: аналіз, синтез, систематизацію та узагальнення наукових джерел; методику визначення стилів поведінки у конфлікті (К. Томас - Р. Кілман), методику діагностики міжособистісних відносин (Т. Лірі), тест емоційного інтелекту (Н. Холл), методику визначення

рівня емоційної стійкості (В. Бойко) та кореляційний аналіз отриманих результатів.

Емпірична база дослідження - працівники АТ «ВСТ Банк» (100 осіб), дослідження проводилось у 2025 році.

Теоретичне значення роботи полягає у систематизації знань про психологічні механізми профілактики конфліктів у професійних колективах, зокрема в екстремальних умовах воєнного часу, та в розкритті взаємозв'язку між емоційним інтелектом, емоційною стійкістю, міжособистісними стосунками та поведінковими стратегіями працівників у конфліктних ситуаціях.

Апробація результатів: результати дослідження було презентовано в науковому виданні «Ментальне здоров'я» 2025. n 4.

Практичне значення полягає у розробці рекомендацій для підвищення ефективності профілактики конфліктів у банківському колективі, зокрема через упровадження корпоративних програм «Стрес-менеджмент» і «Медіація та конструктивне вирішення конфліктів», які допомагають зменшити емоційне напруження, покращити комунікацію та підтримати психологічне здоров'я персоналу.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (81 найменування) і додатків. Роботу ілюстровано 25 таблицями та 8 рисунками.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В ЕКОНОМІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття, сутність та функції конфлікту в організації.

В умовах стрімкого розвитку економіки та постійних змін у сфері бізнесу, здатність ефективно працювати в команді набуває особливого значення. На сучасному ринку праці командна робота стала однією з ключових навичок, оскільки саме успішна взаємодія працівників безпосередньо впливає на результативність діяльності організації. Колективи, які працюють злагоджено, вміють розумно використовувати ресурси, швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища та знаходити нові можливості. Проте, спільна робота неминуче призводить до розбіжностей у поглядах, підходах, цінностях та особистих цілях співробітників, що створює умови для виникнення конфліктів.

Причиною конфлікту в робочому середовищі може бути багато факторів: відмінності у характерах, різні стилі роботи, суперечливі цілі, нестача довіри, погане спілкування або сильне напруження під час виконання спільних завдань. Усі ці чинники порушують узгодженість взаємодії, знижують продуктивність колективної праці та можуть негативно вплинути на загальний психологічний стан в організації.

Для ефективного управління персоналом важливо не лише фіксувати наявність конфліктів, але й розуміти їхню соціально-психологічну основу та закономірності розвитку. Конфлікт є природною та неминучою складовою людських стосунків. Він виникає через протиріччя в інтересах, цінностях, потребах або уявленнях про те, як краще досягти мети. З латинської мови слово «confligo» перекладається як «зіткнення» або «боротьба», що відображає його

суть як процесу протидії між сторонами, які намагаються реалізувати власні інтереси.

У науковій літературі представлено багато підходів до трактування поняття «конфлікт» та «організаційний конфлікт»:

Конфлікт (від лат. conflictus - зіткнення) - зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей. Це протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами. Енциклопедія Сучасної України [18].

Конфлікт - це найвищий ступінь загострення протиріч (суперечностей), найгостріший спосіб їхнього вирішення, що передбачає двосторонній взаємозв'язок між суб'єктами та спричиняє порушення чи перешкоди у реалізації суб'єктивного інтересу. Тихомирова Є. В.[72].

Конфлікт інтересів - це конфлікт між публічно-правовими обов'язками та приватними інтересами посадової особи, в якому службовець має свої особисті інтереси, що можуть негативно вплинути на виконання покладених на нього обов'язків та функцій. Бодун Т. В.[1].

Конфлікт - це процес свідомого протиборства індивідів або груп, інтереси яких є взаємовиключними або сприймаються як такі. Примуш М. В., Вдовиченко Р. В. [64].

Організаційний конфлікт - це найгостріший спосіб розв'язання значущих протиріч, що виникають у процесі спільної трудової діяльності суб'єктів і виявляється у протидії сторін та супроводжується негативними емоціями. Хміль Ф. І. [79].

Конфлікт на підприємстві - це протиборство двох або більше учасників, мотивацією якого є неможливість одночасного задоволення їхніх потреб у владі,

статусі, визнанні або дефіцитних ресурсах (матеріальних, інформаційних, трудових тощо) в межах однієї організації. Данюк В. М., Кучеров А. В. [9].

Організаційний конфлікт - це процес розвитку взаємовідносин між елементами організації (особами, групами), який характеризується їхнім усвідомленим протистоянням на основі розбіжності інтересів, цілей або цінностей, що заважають ефективному досягненню цілей підприємства. Герасимчук В. Г. [5].

Конфлікт визначається як зіткнення (або протидія) несумісних інтересів, цілей чи позицій, що відбувається між двома або більше сторонами, які не спроможні досягти взаємоприйнятної згоди. Цей процес протистояння не виникає миттєво; йому завжди передує конфліктна ситуація.

Конфліктна ситуація - це сукупність обставин та умов, які формують об'єктивні передумови для можливого виникнення відкритого протистояння. До її основних структурних елементів належать:

1. Сторони конфлікту: безпосередні суб'єкти (індивіди, групи, організації), між якими виникло протиріччя.

2. Предмет суперечки: конкретне питання, ресурс, рішення або цінність, навколо якого зосереджується протиріччя. Це те, що неможливо одночасно задовольнити для обох сторін.

3. Рушійна сила (Інцидент): подія, дія або бездіяльність, яка слугує «спусковим гачком» і переводить латентну (приховану) конфліктну ситуацію у фазу відкритого конфлікту.

Таким чином, конфліктна ситуація охоплює переважно об'єктивні причини конфлікту, як-от обмеженість ресурсів, структурні протиріччя чи нечіткий розподіл повноважень. Якщо конфліктна ситуація створює ґрунт, то каталізатором або прискорювачем відкритого конфлікту виступають конфліктогени.

Конфліктогени - це суб'єктивні чинники (слова, дії чи бездіяльність), які мають виражений негативний емоційний заряд і спрямовані на те, щоб:

- Викликати образу, недовіру чи почуття приниження у співрозмовника.
- Спровокувати опонента на неадекватну або агресивну відповідь, виводячи його з рівноваги.

Саме конфліктогени лежать в основі механізму ескалації конфлікту. Людина, яка відчула себе скривдженою, зазвичай реагує на конфліктоген більш сильним конфліктогеном у відповідь (правило «спіралі ескалації»). За оцінками, до 80% усіх конфліктів починаються та розвиваються саме під впливом таких негативних комунікативних чинників, що підкреслює їхню критичну роль у формуванні суб'єктивних причин протистояння.

Таблиця 1.1.

Типи конфліктогенів та приклади їхнього прояву за Пірен, М. І. [61]

Тип конфліктогена	Приклади
Погрози	«Робіть, як Вам сказано, або…»
Накази	«Терміново зайдіть до мого кабінету»
Зневажливе звертання	«Таке може сказати(зробити) лише дурінь
Схвалення з подвійним змістом	«У Вас це добре виходить, чи не будете в майбутньому за це відповідати»
Діагноз мотивів поведінки	«Вам завжди бракувало поведінки»
Неделікатні запитання	«І скільки ж часу на це пішло»
Констатація закономірності неприємної події	«Все так і мало статись»
Відмова від обговорення	«Не бачу тут ніяких складностей»

Узагальнюючи, можемо констатувати, що сновними передумовами виникнення конфлікту є кілька ключових чинників. По-перше, розбіжність інтересів та цілей, що виникає, коли потреби чи стратегії сторін не збігаються,

наприклад, конкуренція за обмежені ресурси. По-друге, обмеженість ресурсів, що породжує напругу та протистояння за фінанси, матеріальні активи чи час. По-третє, різниця у цінностях та поглядах, яка включає несумісність світогляду, переконань чи моральних орієнтирів. По-четверте, культурні відмінності, що проявляються у мовних, традиційних чи релігійних особливостях та можуть призводити до непорозумінь. По-п’яте, недостатня комунікація, яка сприяє неправильному тлумаченню намірів і фактичної інформації. Нарешті, дисбаланс влади, коли непропорційний контроль однієї сторони створює відчуття несправедливості та провокує конфлікти.

Таким чином, виникнення конфлікту зазвичай зумовлене поєднанням цих факторів, і розуміння їхньої взаємодії є важливим для ефективного управління конфліктними ситуаціями.

Структура конфлікту відображає систему взаємозв'язків між його ключовими елементами: суб'єктами, предметом, причинами, інцидентом та наслідками. Саме завдяки цій сукупності складових конфлікт виступає як цілісний соціально-психологічний процес, який не лише впливає на поведінку членів колективу, але й має прямий вплив на загальну результативність функціонування організації. (рис. 1.1)

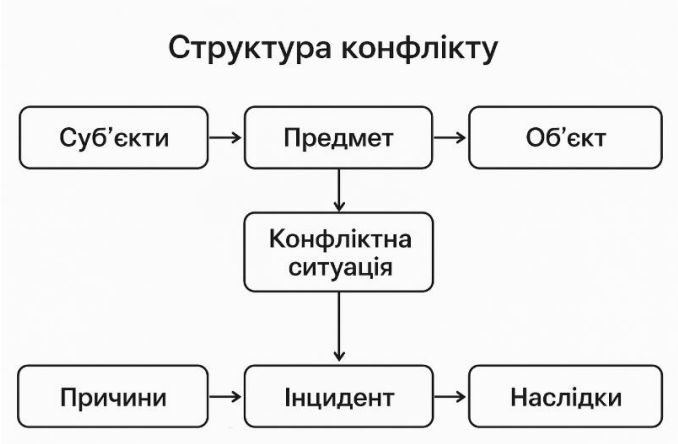


Рис. 1.1. Структура конфлікту

Конфлікт є багатокомпонентним явищем, яке для повного розуміння потребує аналізу його основних структурних елементів. Конфлікт є багатокомпонентним явищем, яке для повного розуміння та ефективного управління вимагає аналізу його основних структурних елементів. Розуміння цих компонентів дозволяє ідентифікувати джерела напруги та розробити адекватні стратегії розв'язання.

Основні структурні елементи конфлікту представлені наступними категоріями. Суб'єкти конфлікту - це учасники конфліктної взаємодії, чиї інтереси, цінності або потреби порушені. Вони є активними сторонами з протилежно спрямованими цілями, що вступають у боротьбу за ресурси, владу, визнання чи інші ціннісні об'єкти. Суб'єктами можуть бути як окремі особи, так і групи, підрозділи чи навіть цілі організації.

Предмет конфлікту визначає об'єктивну проблему або суперечність, яка лежить в основі зіткнення та є причиною протистояння між учасниками. Він відображає розбіжності в інтересах, цінностях або цілях, що призводять до відкритого конфлікту.

Об'єкт конфлікту - це конкретне спірне питання, цінність або ресурс, через який безпосередньо виникає протистояння. Об’єкт може мати матеріальну природу (фінанси, сировина, обладнання), духовну цінність (ідея, принцип) або соціальний елемент (влада, статус, престиж).

Конфліктна ситуація являє собою накопичення суперечностей між учасниками, що створюють перешкоди для досягнення їхніх цілей або порушують баланс інтересів. Вона формується під впливом різних чинників, таких як несумлінне виконання обов'язків, незадовільний стиль управління, індивідуальні особливості особистості або неправильне розуміння обставин.

Причини конфлікту - це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб’єктів взаємодії до конфліктної поведінки. Вони проявляються у розбіжностях

у фундаментальних елементах: цінностях, цілях, ідеалах, потребах, інтересах або переконаннях. Розуміння цих причин дозволяє своєчасно виявляти потенційні конфлікти та впроваджувати превентивні заходи для їхнього уникнення.

Інцидент - це подія, яка безпосередньо запускає конфліктну взаємодію, перетворюючи латентну конфліктну ситуацію на відкрите протистояння. Інцидент може бути спричинений розбіжностями у поглядах, інтересах чи цінностях, а також проблемами з комунікацією або низькою згуртованістю колективу. Часто інциденти є лише каталізаторами, які проявляють наявні приховані протиріччя, і їхнє своєчасне виявлення дозволяє зменшити ескалацію конфлікту.

Наслідки конфлікту включають як позитивні, так і негативні результати. Позитивні наслідки можуть проявлятися у знаходженні кращих рішень, підвищенні творчості, розв'язанні давніх проблем та зміцненні відносин після конструктивного обговорення. Негативні наслідки зазвичай супроводжуються стресом, розчаруванням, погіршенням стосунків, зниженням продуктивності та, у складних випадках, психологічними проблемами. Важливо враховувати, що наслідки конфлікту багато в чому залежать від того, як саме він був врегульований, та від компетентності сторін у його подоланні.

Для глибокого розуміння та коректного аналізу сутності конфліктних явищ критично важливим є їхнє систематичне визначення на основі відповідних класифікаційних ознак. Зважаючи на різноманіття форм прояву, створити єдину універсальну схему класифікації, що охоплювала б усі можливі типи конфліктів, є фактично неможливим завданням. Тому для цілей даного дослідження доцільно розглянути та представити лише найбільш поширені та релевантні класифікації конфліктів. Таке обмежене, проте системне, узагальнення дозволяє чіткіше структурувати знання про конфлікти та формувати ефективні підходи до їхньої профілактики і вирішення.

Таблиця 1.2.

Класифікація конфліктів за Дуткевич Т.В. [14]

Класифікаційна ознака	Види конфліктів
За носіями суперечності	- внутрішньособистісні (інтраперсональні), суперечність розгортається між конкурентними інтересами, потребами, ролями особистості - міжособистісніті (інтерперсональні) - між людьми через суперечність їх цілей, інтересів, з приводу їх спільної діяльності; - конфлікт між особою і групою - особа займає позицію, відмінну від позиції групи. - міжгрупові - учасниками виступають соціальні групи. Часто виникають через відсутність чіткого узгодження функцій і графіків роботи між підрозділами Міжгрупові конфлікти виникають і між неформальними групами.
За мотивацією учасників	прагматичні, спрямовані на подолання перешкод спільної діяльності; особисті, які переслідують корисні егоїстичні інтереси.
За статусом учасників	- горизонтальні; вертикальні знизу; вертикальні зверху.
За наявністю насильства	- є чи немає насильства, його міра; роль учасників у розгортанні насильства; масштаб поширення насильницького конфлікту у суспільстві
За доцільністю	закономірні; необхідні; вимушені; невиправдані
За функцією	конструктивні; деструктивні.
За масштабом цілей	особисті; групові; суспільні
За емоційністю	високо емоційні; низькоемоційні.
За кількістю учасників	діадичні; локальні - дехто з членів групи; загальні - весь колектив
За динамікою відповідно до її етапів	виникнення: стихійні та заплановані; розвитку: короткочасні, тривалі та затяжні; усунення: керовані, погано керовані та некеровані; згасання: спонтанно припиняються; під впливом самих учасників та ті, які вирішуються при втручанні ззовні
За тактичною корисністю	виправдані; невиправдані.
За етичністю форм прояву	соціально прийнятні; соціально неприйнятні.

Конфлікти в організації можуть класифікуватися за характером взаємодії учасників. «Горизонтальні» конфлікти виникають між особами однакового соціального рангу або статусу, наприклад, між керівниками одного рівня, фахівцями або між постачальниками та споживачами. «Вертикальні» конфлікти зачіпають осіб, які перебувають у відносинах субординації, таких як начальник-

підлеглий, вища організація-підприємство або засновник-мале підприємство. «Змішані» конфлікти поєднують у собі як горизонтальні, так і вертикальні складові.

Статистично, «вертикальні» конфлікти становлять у середньому 70-80 % від загальної кількості конфліктних ситуацій в організації. Вони є найбільш деструктивними, оскільки безпосередньо впливають на діяльність керівника: будь-які його дії розглядаються колективом через призму конфлікту, що ускладнює управлінський процес і знижує ефективність взаємодії між учасниками трудового колективу.

Конфлікт може мати конструктивний характер, якщо його учасники дотримуються етичних норм, правил ділового спілкування та обґрунтованих аргументів. У таких випадках конфлікт сприяє розвитку міжособистісних відносин, зміцненню командної взаємодії та вдосконаленню організаційних процесів. Конструктивні конфлікти здатні ініціювати позитивні зміни в діяльності підприємства, адже в процесі їх вирішення часто усуваються приховані причини напруження. До конструктивних функцій конфлікту належать:

- виявлення прихованих проблем у колективі;
- стимулювання творчої активності працівників;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- розвиток комунікативних і кооперaційних навичок;
- удосконалення системи управління та внутрішніх взаємин.

Натомість, якщо конфлікт не має об’єктивного підґрунтя або своєчасно не врегульовується, він набуває деструктивного характеру**.** Спочатку це проявляється у погіршенні міжособистісних відносин, а згодом - у дезорганізації управлінських процесів та зниженні ефективності роботи колективу. Деструктивний конфлікт зазвичай виникає у двох випадках:

- коли одна зі сторін наполегливо й жорстко відстоює власну позицію, ігноруючи інтереси опонента;
- коли у процесі взаємодії застосовуються морально неприйнятні засоби - психологічний тиск, приниження чи дискредитація партнера.

Деструктивні функції конфлікту проявляються у зниженні мотивації працівників, погіршенні морально-психологічного клімату, зростанні плинності кадрів та зниженні рівня командної згуртованості.

Отже, конфлікт у трудовій організації є закономірним соціально-психологічним явищем, що відображає суперечності між інтересами, цілями та цінностями учасників спільної діяльності. Його виникнення зумовлене як об'єктивними факторами (обмеженість ресурсів, розподіл повноважень, структурні недоліки управління), так і суб'єктивними (особистісні відмінності, емоційна напруга, комунікативні бар'єри). Водночас конфлікт може виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію: з одного боку, він дестабілізує робочі взаємини, а з іншого - стимулює розвиток колективу, вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності організаційної діяльності. Тому для сучасних економічних організацій важливо не лише своєчасно виявляти й аналізувати конфліктні ситуації, а й формувати систему їхнього попередження та конструктивного врегулювання, що є основою ефективного управління персоналом.

1.2. Види та причини виникнення конфліктів в економічних організаціях

Конфлікт є невід'ємною частиною соціальної взаємодії в будь-якому колективі, зокрема в економічних організаціях, де діяльність працівників спрямована на досягнення спільних виробничих, управлінських або фінансових цілей.

Економічна організація - це структурована система, яка об’єднує людей навколо отримання прибутку, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку, регулюється внутрішніми нормативами, корпоративними стандартами та етичними кодексами.

Конфлікт у такій організації - це зіткнення інтересів, потреб, ціннісних орієнтацій чи позицій учасників, що проявляється у суперечностях між працівниками, підрозділами або персоналом і керівництвом. Він є складним соціально-психологічним процесом, зумовленим відмінностями в ролях, інтересах та рівнях відповідальності. Конфлікт відображає динаміку взаємозалежностей між людьми в умовах обмежених ресурсів, розподілу повноважень та оцінювання результатів праці, і не зводиться лише до емоційної напруги.

Об’єктивні причини конфліктів пов’язані з організаційною структурою та управлінськими процесами: нерівномірний розподіл матеріальних і нематеріальних ресурсів, розбіжності у цілях підрозділів, різні управлінські підходи керівників, а також невідповідність очікувань персоналу корпоративній політиці. Суб’єктивні чинники зумовлені психологічними особливостями працівників - ціннісними орієнтаціями, темпераментом, рівнем емоційної зрілості та комунікативними навичками, які визначають сприйняття ситуацій і поведінку в конфлікті.

З психологічної точки зору конфлікт розвивається послідовно: виникає конфліктна ситуація, учасники усвідомлюють загрозу або несправедливість, реалізують конфліктну поведінку та переходять до розв’язання або трансформації конфлікту через переговори, медіацію чи управлінські рішення.

Таким чином, конфлікт у трудовій сфері виявляє організаційні проблеми, недоліки у комунікації, мотивації та управлінні. Він є природним і необхідним елементом розвитку організації, виступає індикатором внутрішніх

суперечностей, стимулює структурні зміни, оновлює корпоративну культуру та вдосконалює управлінські процеси.

Виділяють такі основні групи конфліктів в Організації:

Таблиця 1.3

Основні групи конфліктів в організації та їхня характеристика

Основні групи конфліктів	Характеристика
Внутрішньоособистісні (інтраособистісні) конфлікти	коли особа всередині себе має суперечності: наприклад, між вимогами роботи і власними цінностями, між ролями (робітник - менеджер), між бажанням просування й страхом відповідальності.
Міжособистісні конфлікти	два працівники або більше, що мають різні інтереси, цілі, стилі роботи або комунікації. У економічній організації типовими є конфлікти між: керівником та підлеглим; працівниками однієї лінії (колеги); менеджерами різних рівнів. Наприклад, коли працівник вважає, що керівник ставить до нього надто високі або несправедливі вимоги.
Конфлікти між особистістю і групою	- коли працівник виступає проти групових норм, неформальної культури, або група не приймає індивідуума через його «інакшість». В економічній організації це може бути, коли новий працівник не прийнятий неформальною групою, або коли відділ вимагає від працівника виконання «неофіційних» правил, які він не поділяє
Міжгрупові конфлікти	конфлікти між підрозділами, групами чи відділами організації: виробничий відділ / фінансовий, маркетинг / логістика, адміністрація / профспілка, тощо. У економічному контексті часто зіштовхуються: цілі підрозділів, ресурси, преміальні фонди, бюджетні кошти
Структурні/організаційні конфлікти	коли організаційна структура, розподіл повноважень, функцій, комунікацій, процедур створюють умови для конфлікту. Наприклад, нечіткі ролі, перекриття функцій, конкуренція між керівниками декількох ліній.
Інноваційні/змінні конфлікти	коли організація переживає зміни (реорганізація, впровадження нових технологій, зміна стратегії) і це породжує напругу: старі підходи / нові, консерватори / інноватори.

Раціональне управління конфліктами розглядається як один із ключових елементів ефективного менеджменту, який забезпечує гармонізацію інтересів між учасниками трудових відносин, підтримання сприятливого соціально-

психологічного клімату та стабільний розвиток організації в умовах сучасної економічної конкуренції.

Економічні організації, до яких належать підприємства, компанії, фірми та банки, характеризуються орієнтацією на виробничу, комерційну або сервісну діяльність, а також на досягнення економічних цілей - прибутковості, ефективності та конкурентоспроможності. У межах такого середовища конфлікти набувають специфічних проявів і форм, що зумовлює необхідність їхнього глибокого наукового аналізу.

Розглянемо причини, що викликають виникнення конфлікту, всі причини можна розділити на три групи:

1. Індивідуально-психологічні чинники**.** Особистісні характеристики працівників значною мірою визначають появу та перебіг конфліктів у колективі. Різниця в цінностях, сприйнятті, судженнях, емоційних реакціях і переконаннях часто стає підґрунтям суперечок. Джерелом напруження можуть бути індивідуальні оцінки правильності рішень або схильність до позитивної чи негативної реакції на події. Наприклад, працівник, орієнтований на автономність, може реагувати негативно на надмірний контроль керівництва.

2. Ситуаційні чинники. Виникненню конфліктів сприяють особливості взаємодії між працівниками в організації. Це надмірна інтенсивність контактів, необхідність постійного узгодження позицій, відмінності у посадовому статусі, нечіткий розподіл функцій та відповідальності. Такі умови створюють передумови для міжособистісних і рольових суперечностей, які можуть перерости у відкритий конфлікт.

3. Структурно-організаційні чинники. До цієї групи належать особливості організаційної структури, управлінської політики, системи розподілу влади та відповідальності, а також стратегічні пріоритети підприємства. Конфлікти часто виникають через невідповідність цілей підрозділів загальній стратегії компанії,

недосконалу систему комунікацій або неузгоджені управлінські рішення. Наприклад, у межах одного відділу суперечки можуть з’явитися через різне розуміння цілей діяльності чи способів їх досягнення.

Таблиця 1.4

Ключові причини виникнення організаційних конфліктів

Причини конфліктів	Характеристика
Ресурсні суперечності	обмеженість ресурсів (бюджет, обладнання, персонал, час, інформація) та конкуренція за них. Наприклад, два підрозділи претендують на одну й ту саму машину або фінансовий ресурс.
Різниця цілей, інтересів і пріоритетів	підрозділи чи працівники мають різні або навіть протилежні цілі: підрозділ збуту прагне максимального обсягу продажів; фінансовий відділ - максимального прибутку, що може обмежувати скидки чи витрати. Несумісність цілей породжує конфлікт
Структурно-організаційні причини	неясність ролей, неузгодженість повноважень, перекриття функцій, слабка організаційна структура, недостатня координація.
Комуникаційні бар’єри, інформаційна недостатність чи викривлення	коли працівники не отримують чіткої інформації, або отримують неправильну, чи існують чутки. Це створює нерозуміння, підозри, що часто призводить до конфлікту.
Психологічні, ціннісні та культурні суперечності	різні цінності, стиль праці, мотивація, ставлення до змін. Наприклад, старші працівники можуть не приймати нові технології, які впроваджують молодші
Зовнішні зміни та нестабільність	економічні кризи, ринок, технологічні зміни, реорганізація - все це створює напругу, невизначеність і таким чином є причиною інноваційних/змінних конфліктів
Ієрархічні суперечності та суперечності влади	коли керівництво і працівники по-різному оцінюють ситуацію, очікування, коли керівник висуває надто високі вимоги, а працівник вважає, що його недооцінюють.

Особливе значення у дослідженні конфліктів має їх класифікація за напрямом взаємодії в організаційній структурі. Виділяють три основні типи: горизонтальні, вертикальні «знизу вгору» та вертикальні «зверху вниз». Кожен із них має власні психологічні та управлінські особливості, які слід враховувати при аналізі та профілактиці конфліктних ситуацій у колективі.

Горизонтальні конфлікти виникають між працівниками або підрозділами з однаковим рівнем посадового статусу чи повноважень. Вони пов’язані з розбіжностями у виконанні спільних завдань, розподілі ресурсів, зонах відповідальності або змаганні за неформальне лідерство. Часто такі конфлікти спостерігаються між колегами, керівниками одного рівня або спеціалістами суміжних відділів і мають комунікативний або координаційний характер. Вирішуються вони шляхом узгодження позицій і налагодження ефективної взаємодії.

Вертикальні конфлікти «знизу вгору» виникають між підлеглими та керівництвом і ініціюються працівниками. Вони можуть бути викликані незгодою з управлінськими рішеннями, стилем керівництва, системою оцінювання або розподілом обов’язків. Працівники часто проявляють спротив надмірному контролю, авторитарним методам управління або недостатній мотивації. За наявності діалогу такі конфлікти можуть мати конструктивний характер, сприяючи вдосконаленню організаційних процесів, а за його відсутності -набувають деструктивних форм.

Вертикальні конфлікти «зверху вниз» ініціюються керівництвом і спрямовані на підлеглих. Вони виникають через незадовільне виконання завдань, порушення трудової дисципліни, низьку ефективність або опір управлінським нововведенням. Джерелом конфлікту є різниця у владних повноваженнях, стилях керівництва та рівні відповідальності. Використання конструктивних методів впливу - переконання, зворотний зв’язок, спільний пошук рішень -перетворює конфлікт на стимул розвитку, тоді як авторитарний підхід призводить до зниження мотивації та погіршення психологічного клімату в колективі.

Таблиця 1.5

Класифікація конфліктів за ієрархічним напрямком

Тип конфлікту	**Горизонтальні конфлікти**	**Вертикальні конфлікти знизу уверх**	**Вертикальні конфлікти зверху униз**
Перешкоди у досягненні основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають діям іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливості успішного досягнення цілей діяльності підлеглих	Підлеглий не забезпечує керівнику можливість виконання основної мети його діяльності
Суперечливість дій прийнятим нормам	Конфлікт поведінки і норм у групі	Протиріччя діяльності керівника, його стиля роботи очікуванням підлеглих	Суперечливість діяльності підлеглого як носія певної соціальної ролі очікуванням керівника
Особистісні конфлікти	Особиста несумісність	Лідери та авторитети колективу не виправдовують очікувань	Члени колективу не виправдовують очікувань його лідерів та авторитетів

Причини виникнення конфліктів в економічних організаціях переважно пов’язані з об’єктивними факторами: нерівномірним розподілом матеріальних ресурсів, відмінностями у професійних цілях, функціональних обов’язках чи управлінських підходах. Не менш значущими є й суб’єктивні чинники - особистісні риси працівників, рівень їх емоційної компетентності, ціннісні орієнтації та стиль спілкування.

Таким чином, конфлікт у межах економічної організації не слід розглядати виключно як негативне явище. За умови правильного управління він може виконувати конструктивну функцію - сприяти оновленню управлінських процесів, покращенню комунікації, оптимізації системи мотивації та підвищенню ефективності колективної діяльності.

1.3. Особливості організаційних, міжособистісних і рольових конфліктів у банківському середовищі

Банківська сфера характеризується як один із найбільш соціально-економічно напружених секторів. Діяльність персоналу фінансових установ нерозривно пов'язана з високим рівнем відповідальності, безперервною взаємодією з клієнтами, необхідністю суворого дотримання фінансової дисципліни, а також вимогою оперативного прийняття рішень в умовах підвищеного ризику.

У цьому стресогенному середовищі навіть мінімальні порушення комунікаційних процесів чи недосконалості у функціональному розподілі можуть стати каталізатором для виникнення конфліктів. Такі конфлікти можуть проявлятися як на міжособистісному рівні (між окремими працівниками), так і на рівні взаємодії структурних підрозділів.

Організаційні конфлікти є одним із найбільш типових для економічних структур, адже вони найчастіше пов’язані з недоліками управлінської системи, неузгодженістю управлінських рішень, нечітким розподілом обов’язків або суперечливими вимогами керівництва різних рівнів. У процесі роботи це може призводити до порушення строків виконання операцій**,** помилок у документообігу**,** накладання функцій та взаємних звинувачень між працівниками**.**

Як зазначає Карамушка Л. М. [29]**,** у фінансових організаціях такі конфлікти часто мають прихований характер, оскільки співробітники не схильні до відкритого вираження невдоволення через страх втрати роботи або погіршення репутації. Втім, латентні організаційні конфлікти є особливо небезпечними, адже вони поступово призводять до зниження мотивації**,**

емоційного виснаження, погіршення командної взаємодії та зменшення ефективності праці.

Прикладом організаційного конфлікту може бути ситуація, коли невизначеність посадових обов'язків призводить до порушення координації між операціоністами. Такі порушення здатні спричинити помилки у роботі з клієнтами, а відтак -претензії з боку контролюючих органів і штрафні санкції. Усунення подібних конфліктів можливе шляхом чіткого розподілу обов'язків, регламентації процесів документообігу, підвищення контролю за виконанням операцій і створення прозорої системи внутрішніх комунікацій.

Міжособистісні конфлікти є найпоширенішою формою соціальної взаємодії в організаціях, де значну роль відіграє людський фактор. Їх причинами виступають психологічна несумісність, різниця у темпераментах, особистісних цінностях, стилях спілкування чи професійних амбіціях.

Міжособистісні конфлікти у банківських колективах зумовлені індивідуально-психологічними відмінностями, емоційною напругою та конкуренцією за визнання чи кар'єрне зростання. У роботі банківських фахівців, особливо тих, хто постійно взаємодіє з клієнтами, часто відбувається перенесення емоційного навантаження зовнішніх контактів у внутрішні стосунки колег, що сприяє виникненню непорозумінь і конфліктів.

Як наголошує Д. Гоулман, причиною міжособистісних конфліктів часто є низький рівень емоційного інтелекту, тобто нездатність ефективно розпізнавати, контролювати і виражати власні емоції. У таких умовах працівники стають схильними до агресивних реакцій, емоційного вигорання або, навпаки, пасивної опозиції, що негативно позначається на кліматі колективу [6].

Показовим є приклад ситуації, коли керівник відділу використовує авторитарний стиль управління, не враховуючи високий рівень кваліфікації своїх підлеглих. Такий стиль комунікації викликає психологічний опір, емоційне

напруження і зниження лояльності персоналу. Усунення подібних конфліктів можливе через розвиток партнерського стилю керівництва**,** покращення зворотного зв'язку**,** індивідуальні бесіди та формування довірчих відносин у колективі**.**

Отже, міжособистісні конфлікти у банках є наслідком не лише особистісних рис працівників, але й психологічного клімату організації, тому важливим напрямом їх профілактики є розвиток емоційної компетентності та етики ділового спілкування**.**

Рольові конфлікти виникають у тих випадках, коли між формальними посадовими обов'язками працівника та очікуваннями з боку керівництва чи колег існує невідповідність. Такі суперечності створюють ситуацію внутрішньої невизначеності, емоційного напруження і можуть перерости у відкриту форму протистояння.

У банківських організаціях подібні конфлікти трапляються досить часто. Наприклад, менеджеру з продажів можуть доручати не лише виконання планових показників, але й залучення нових клієнтів, контроль за оформленням документів, звітність, що виходить за межі його формальної ролі. У таких умовах працівник відчуває перевантаження, втрату контролю над робочими процесами та зниження задоволення працею.

На думку Smith A., рольові конфлікти зумовлюють деградацію професійної ідентичності, зниження ініціативності та формування захисних поведінкових стратегій, що негативно впливає на загальну ефективність організації [68].

Вирішення рольових конфліктів потребує чіткого визначення обов'язків, узгодження очікувань між рівнями управління, а також розвитку системи внутрішньої комунікації, що забезпечує прозорість і взаєморозуміння у процесі розподілу ролей.

Особливість банківського середовища полягає також у жорсткій ієрархічній структурі. Вертикальні комунікації (між керівником і підлеглими) іноді супроводжуються нерівномірним розподілом відповідальності або браком зворотного зв’язку, що може викликати відчуття несправедливості. Жданов К. підкреслює, що в таких умовах важливу роль відіграє стиль керівництва: авторитарний стиль може посилювати конфліктність, тоді як демократичний сприяє її профілактиці завдяки прозорості рішень та відкритому обговоренню проблем [20].

Прикладом типових конфліктних ситуацій у банку може бути непорозуміння між кредитним відділом і службою ризик-менеджменту: перші прагнуть залучити більше клієнтів для підвищення показників, тоді як другі вимагають суворішої перевірки платоспроможності. Іншим поширеним випадком є конфлікти між касирами та менеджерами через нерівномірне навантаження або розбіжності у тлумаченні внутрішніх інструкцій.

Таким чином, конфлікти в банківській сфері є закономірним наслідком інтенсивної комунікації, високих стандартів контролю та постійного емоційного напруження. Водночас, за умови грамотного управління, вони можуть стати джерелом розвитку колективу, сприяти оптимізації процесів, покращенню комунікації й зміцненню корпоративної культури.

Організаційні конфлікти у банківському середовищі, як правило, пов’язані з недосконалістю структури, процедур, розподілу ресурсів та влади і часто мають системний характер. Аналіз особливостей організаційних, міжособистісних і рольових конфліктів показує, що їх виникнення та розвиток тісно пов’язані з конкретними умовами функціонування банківської установи, структурою взаємовідносин між працівниками та специфікою виконуваних ролей.

Таблиця 1.6

Особливості виникнення конфліктів у банку

Види конфліктів	Причина виникнення конфліктів
Конфлікти через регламентацію та бюрократію	Банківська діяльність суворо регулюється (НБУ, внутрішні політики), що може призводити до конфліктів між підрозділами або працівниками, які по-різному тлумачать інструкції, або коли жорсткі правила заважають оперативному вирішенню питань клієнтів.
Конфлікти через розподіл ресурсів	Це можуть бути суперечки щодо бюджетів на IT, маркетинг, навчання персоналу або розподілу "вигідних" клієнтів/проектів між відділами (наприклад, між корпоративним та роздрібним бізнесом).
Конфлікти між функціональними підрозділами	Класичний приклад - конфлікт між фронт-офісом - відділи, орієнтовані на клієнта та швидкість) та бек-офісом, орієнтовані на безпеку, відповідність нормам та ретельність). Перші звинувачують других у надмірній повільності, другі перших - у ризикованості та недбалості.
Конфлікти "Головний офіс - Філії":	Суперечки між головним офісом, який встановлює єдині стандарти, та регіональними філіями, які стикаються з місцевою специфікою та вимагають більшої автономії.
Високий рівень стресу та емоційне вигорання	Робота з фінансами, високі плани продажів, відповідальність за гроші клієнтів та ризик помилок створюють значний тиск. Це підвищує дратівливість і знижує толерантність до колег.
Конфлікти через конкуренцію	Банківське середовище часто має виражену конкурентну культуру, де успіх вимірюється досягненням KPI (ключових показників ефективності), що стимулює суперництво між менеджерами за бонуси, підвищення або клієнтську базу.
Стиль спілкування	У банківській ієрархії традиційно домінує формально-діловий стиль. Відхилення від нього може сприйматися як порушення субординації або професійної етики, що також стає ґрунтом для конфлікту.
Конфлікт "Продавець/. Контролер	Це найхарактерніший рольовий конфлікт. Менеджер з обслуговування (наприклад, кредитний менеджер) має дві суперечливі ролі: -Роль продавця: максимізувати продаж (кредитів, послуг). -Роль контролера (ризик-менеджера): мінімізувати ризики для банку (ретельно перевіряти платоспроможність клієнта). Часто ці вимоги неможливо виконати одночасно, що призводить до внутрішнього напруження у працівника та конфліктів із керівництвом.
Конфлікт між професійними та адміністративними ролями	Наприклад, співробітник моніторінгу може конфліктувати з менеджерами, коли вимушений блокувати ризиковані, але вигідні для банку операції.
Неоднозначність ролі	У випадку криз або запуску нових продуктів може бути нечітко визначено, хто несе відповідальність за певний етап роботи (наприклад, відповідальність за помилку на стику IT-відділу та операційного відділу)

1.4. Теоретичні підходи до профілактики конфліктів у колективах

Конфлікт у колективі економічної організації є неминучим елементом її функціонування. У фінансових, виробничих та комерційних структурах він виникає через відмінність цілей керівників і працівників, високі вимоги до фінансової дисципліни, контроль за ресурсами, жорсткі терміни виконання завдань, а також конкуренцію між підрозділами. Реалізація управлінського процесу в економічних організаціях сама по собі є конфліктною діяльністю, оскільки кожен сегмент організації безпосередньо впливає на ефективність діяльності всієї системи.

Питання профілактики та врегулювання конфліктів у трудових колективах досліджували багато вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Виноградський М. Д., Дуткевич Т. В., Жданов К., Карамушка Л. М., Пірен М. І., які підкреслюють, що конфлікти є природною складовою соціальної взаємодії, однак їх конструктивне вирішення можливе лише за умови розвитку емоційного інтелекту, емпатії, толерантності та навичок ефективної комунікації [3,14,20,29,61].

Значний внесок у дослідження причин виникнення конфліктів, механізмів їх врегулювання та управління зробили українські вчені, Дідіченко О., Пєлєвіна Ю., Резнікова К.[10], які аналізували різні аспекти управління конфліктами на підприємствах. Проблеми управління конфліктами в системі розвитку людського потенціалу підприємств розглядала Журова Т. Л. [21], тоді як Городняк І. В.[7] досліджував методологічні засади управління конфліктами в організаціях. Є. Лісений та А. Лісеная [42] акцентували увагу на практичних підходах до запобігання конфліктам і підвищення рівня корпоративної згуртованості колективів.

Серед зарубіжних дослідників слід відзначити праці Сміта А. (Smith A.)[68], Маєра Дж. Д. (Mayer J. D.) , Саловея П. (Salovey P.) [46] та особливо Гоулмана Деніела (Goleman Daniel) [6], які аналізують вплив організаційної культури, стилю керівництва та психологічних факторів на формування конструктивного клімату в колективах.

Особливе місце в сучасних дослідженнях займає концепція емоційного інтелекту (EI), яку Джон Маєр і Пітер Саловей визначили як здатність до моніторингу власних почуттів та емоцій, почуттів та емоцій інших, для дискримінації між ними та використання цієї інформації для керування мисленням та діями.

Таким чином, узагальнення теоретичних підходів дозволяє зробити висновок, що профілактика конфліктів у сучасних умовах має базуватися на інтеграції психологічних, соціальних і управлінських методів, а також на формуванні адаптивної корпоративної культури, здатної підтримати персонал в умовах підвищеного психологічного навантаження, спричиненого воєнним станом і нестабільністю зовнішнього середовища.

У науковій літературі виділяють два основних підходи до профілактики конфліктів: (Петренко В. В., Бевз В. О.[58], Примуш М. В., Вдовиченко Р. В.[64]

1. Усунення об’єктивних причин, що спричиняють конфлікти.
2. Корекція поведінки співробітників відповідно до норм, прийнятих в організації.

В економічних організаціях ці підходи реалізуються через комплекс управлінських, соціальних та психологічних заходів, адаптованих до специфіки ринкових відносин, фінансових потоків та виробничих процесів.

Науковці виділяють декілька основних підходів до профілактики конфліктів -психологічний, соціальний та управлінський (Романовська О. Г., Кривенко І. В. [66, 40]

Психологічний підхід ґрунтується на розвитку емоційної компетентності, саморегуляції та емпатії. Він спрямований на усвідомлення власних емоцій, розуміння мотивів поведінки інших людей і здатність керувати власними реакціями. Важливе значення має розвиток комунікативної компетентності, що дозволяє працівникам чітко формулювати думки, слухати опонента, виявляти взаємоповагу в процесі спілкування. Психологічна профілактика включає також тренінги з управління стресом, розвиток емоційної гнучкості та навички конструктивного вирішення конфліктів (Карамушка Л. М., Жданов К, [29,20]. Соціальний підхід спрямований на регулювання взаємодії між підрозділами та працівниками з урахуванням ринкових умов і комерційної специфіки:

- Залучення співробітників до прийняття управлінських рішень для зменшення напруженості в колективах фінансових і виробничих служб;
- Розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами, що обробляють економічні потоки, замовлення, ресурси;
- Використання принципів кооперації, договорів і контрактної взаємодії для підвищення ефективності роботи та зменшення конфліктів між підрозділами;
- Формування корпоративної культури, орієнтованої на повагу до результатів праці та дотримання етичних стандартів у фінансових і виробничих процесах.

Соціальний підхід забезпечує стабільність економічної організації, зменшує ризик суперечок через розподіл ресурсів і завдань.

Управлінський підхід полягає у формуванні ефективної системи комунікацій, чіткому розподілі обов’язків, прозорості рішень і справедливості у відносинах між керівництвом та працівниками.

Серед ефективних управлінських методів профілактики конфліктів варто відзначити:

- чітке визначення посадових обов’язків і сфер відповідальності;
- регулярний зворотний зв’язок між керівництвом і підлеглими;
- прозору систему оцінки результатів праці;
- справедливу систему матеріального й морального стимулювання.

Керівник, який вміє своєчасно розпізнати ознаки напруження в колективі, може запобігти переростанню суперечностей у відкритий конфлікт. Як підкреслює А. Сміт, важливою частиною управлінської профілактики є розвиток культури діалогу -здатності вислуховувати різні позиції без осуду та фокусуватися на вирішенні проблеми, а не на особистостях. [68]

Управлінський підхід у комерційних і виробничих організаціях передбачає системне управління персоналом та його компетенціями**:**

1. Стратегія управління персоналом (СУП) - комплекс заходів щодо підбору, оцінки, навчання та розвитку кадрів. У фінансових організаціях СУП передбачає відбір працівників із високою фінансовою та професійною дисципліною, оцінку ефективності праці у межах загальної економічної результативності, формування резерву для заміщення ключових позицій.
2. Управління компетенцією персоналу - підтримка знань і навичок на рівні, необхідному для роботи з фінансовими потоками, обробки економічної інформації та прийняття управлінських рішень. Це включає: оцінку трудових ресурсів, моніторинг потреб організації, адміністративні рішення щодо підвищення кваліфікації.
3. Управління поведінкою персоналу - формування правил поведінки з урахуванням специфіки економічної діяльності: робота з клієнтами, взаємодія між підрозділами, контроль за ресурсами. Основна мета - зближення очікувань організації та індивіда, усунення суб’єктивних причин конфліктів.
4. Роль керівника - компетентний керівник у фінансових і виробничих організаціях здатен запобігати конфліктам, локалізувати їх на ранніх стадіях та

підтримувати конструктивний діалог між працівниками. Ключові дії включають: нейтралізацію емоційної напруги, тактичне управління конфліктом, підтримку гідності працівників, створення умов для взаємної вигоди.

Застосування управлінського підходу в економічних організаціях сприяє зменшенню фінансових, матеріальних та соціальних втрат, що можуть виникнути в результаті конфліктів.

Одним із практичних інструментів психологічної профілактики конфліктів є методика саморегуляції поведінки під час конфліктних ситуацій, розроблена Журовою Т.Л. [21] Вона пропонує покроковий алгоритм дій, спрямований на усунення емоційного напруження, відновлення контролю над власними реакціями та формування конструктивного діалогу між сторонами.

Таблиця 1.7

Етапи конструктивного вирішення конфлікту (Модель Журової)

Етап	Зміст дій	Приклади рекомендацій
Зупинитися	Взяти паузу, опанувати емоції	Повільно полічити до десяти, зробити глибокі вдихи, зберігати спокій
Подумати, обміркувати	Оцінити ситуацію з боку	Подивитися на ситуацію очима стороннього, з гумором; подумати, чи не перебільшено власну реакцію
Прийняти рішення	Визначити власну позицію без емоцій	Уникати негативних оцінок, заспокоїтися, чітко сформулювати власну думку
Діяти	Побудувати конструктивний діалог	Підкреслити важливість позитивної комунікації, завершити розмову без образ

Така структурована послідовність дій допомагає уникнути ескалації конфлікту, перевести емоційне протистояння у раціональну площину та сприяє формуванню в колективі культури взаємоповаги й самоконтролю. У контексті економічної організації, зокрема банківського сектору, подібні підходи дозволяють підтримувати стабільний психологічний клімат, зменшувати

рівень емоційного вигорання працівників та підвищувати якість командної взаємодії.

1.5. Роль емоційного інтелекту, корпоративної культури та стилю керівництва

У попередніх розділах було з’ясовано структуру конфлікту в організації, його причини та типові прояви в банківському середовищі. Далі доцільно розглянути три взаємопов’язані чинники, які суттєво зменшують імовірність виникнення конфліктів та одночасно служать джерелом економічної вигоди для підприємства: емоційний інтелект (EI) працівників і керівників, корпоративна культура, а також стиль керівництва. Ця тріада формує як індивідуальний (психологічний), так і інституційний (соціально-організаційний) захист від ескалації суперечностей і дозволяє трансформувати людський капітал у вимірні фінансові результати.

EI забезпечує здатність розпізнавати й регулювати емоції, проявляти емпатію та ефективно комунікувати. Через ці механізми EI знижує імпульсивні реакції, коригує хибні інтерпретації намірів інших і сприяє вибору інтегративних стратегій розв’язання суперечностей. У результаті зменшується частота інцидентів, що ведуть до ескалації, та скорочується тривалість конфліктних епізодів (огляд літератури; метааналізи інтервенцій).

У класичних працях Д. Гоулмана підкреслюється, що EI не тільки пояснює індивідуальні відмінності в ефективності менеджерів, але й є навчальною компетенцією, розвиток якої дає практичний економічний ефект у роботі організацій. Застосування тренінгів з EI дає змогу знижувати частоту й інтенсивність конфліктних інцидентів у колективах.

Емпіричні дослідження підтверджують зв’язок між рівнем ЕІ і стилями регулювання конфліктів: дослідження із різних культурних контекстів виявляють, що вищі показники ЕІ корелюють із використанням інтегративних та компромісних стратегій (а не агресивних або ухильних), що знижує загальну ймовірність деструктивної ескалації.

На економічних підприємствах розвиток ЕІ персоналу має безпосередній зв’язок із прибутковістю: співробітники з розвиненими емоційними компетенціями краще працюють з клієнтами, рідше допускають конфлікти в процесі продажів і обслуговування, що підвищує рівень повторних продажів та клієнтської лояльності. Інвестування в розвиток ЕІ -це, отже, інвестиція у людський капітал, яка повертається через зниження витрат, пов’язаних із внутрішніми конфліктами (втрати продуктивності, плинність кадрів, репутаційні ризики).

Корпоративна культура задає «правила гри»: норми комунікації, стандарти прозорості, очікування щодо зворотного зв’язку та принципи винагороди. Коли культура орієнтована на відкритість і справедливість, зникає багато інституційних джерел конфліктності (відчуття несправедливості, непрозорість просування, невизначені ролі). Корпоративні практики згуртування створюють соціальний капітал, який виступає буфером проти деструктивних конфліктів.

Корпоративна культура формує набір норм, цінностей і очікувань поведінки, які визначають «правила гри» у організації. Якщо культура сприяє відкритості, взаємній повазі та підтримці -це створює середовище зниженої конфліктогенності. Основні механізми впливу культури:

- Норми комунікації: чіткі правила та традиції спілкування (наприклад, регулярні зворотні зв’язки, політика «відкритих дверей») зменшують ймовірність непорозумінь.

- Колективна ідентичність і згуртованість: сильне відчуття приналежності знижує міжгрупові ворожі установки і сприяє внутрішній солідарності.
- Підтримка та соціальні інститути: системи підтримки (менторство, peer-support, внутрішні програми допомоги) пом’якшують наслідки стресогенних подій і зменшують ризик трансформації напружень у конфлікт.

Дослідження українських і закордонних авторів підкреслюють, що трансформація культури (наприклад, через впровадження програм корпоративного благополуччя або регулярних тімбілдінгів) призводить до зниження кількості конфліктних звернень та позначається на поліпшенні морально-психологічного клімату в колективах.

Приклад: організації, які впроваджують прозорі політики винагороди й просування, унеможливлюють джерела «нерівності» -одну з найпоширеніших причин конфліктів у бізнес-середовищі. Відповідно, прозорість мотиваційної системи прямо знижує ймовірність конфліктів, пов’язаних із розподілом ресурсів.

Стиль керівництва визначає механізми впливу на поведінку колективу і суттєво впливає на виникнення та перебіг конфліктів. Демократичні, трансформаційні та фасилітаційні підходи сприяють ранньому виявленню напружень і спільному пошуку рішень, формуючи довіру та відчуття контролю над результатами праці. Керівник у таких моделях виступає фасилітатором конструктивного діалогу, здатним перетворювати потенційні конфлікти на обмін ідеями та вирішення проблем, що зменшує репутаційні та операційні ризики.

Натомість авторитарний стиль підвищує ризик накопичення прихованого невдоволення, яке при появі інциденту або зовнішнього стрес-фактора може перерости у відкритий конфлікт. Емоційно компетентні лідери (з високим рівнем EI) вчасно розпізнають ознаки напруження та застосовують фасилітаційні стратегії, знижуючи ймовірність ескалації. Тобто стиль керівництва функціонує

як модератор: за правильного поєднання стилю та менеджерських компетенцій конфлікти або не виникають, або швидко трансформуються у конструктивні процеси пошуку рішень.

Профілактика конфліктів у економічних (банківських) організаціях реалізується через індивідуальні (емоційний інтелект), групові (корпоративна культура) та структурні (стиль управління) канали -від ранньої діагностики сигналів до корекції оцінювальних процедур, що знижує частоту та інтенсивність конфліктів.

В економічному контексті розвиток EI має і фінансовий ефект:

1. Покращення якості клієнтського обслуговування → зростання LTV клієнтів і доходів від клієнтської бази. Працівники з високим рівнем емоційної регуляції та емпатії рідше втрачають клієнтів у конфліктних ситуаціях і частіше генерують повторні продажі. Дослідження у банківському секторі підтверджують позитивний зв’язок між EI співробітників і задоволеністю клієнтів.

2. Зниження витрат на внутрішні конфлікти → економія ресурсів через підвищення продуктивності, скорочення часу на вирішення спорів, зменшення плинності кадрів та репутаційних втрат. Превентивні інтервенції (тренінги, адаптаційні програми, зміни політик) демонструють позитивний ROI.

3. Підвищення ефективності команд та інновацій → швидший запуск продуктів і послуг, зростання конкурентних переваг. Команди з високим рівнем довіри та ефективною емоційною комунікацією ухвалюють якісніші рішення, що економічно проявляється у скороченні циклу розробки та збільшенні доходу від нових сервісів.

Таблиця 1.8

Стратегічні заходи для профілактики конфліктів KPI

Заходи	Очікуваний ефект	KPI (вимірні показники)
1. Системні тренінги з базових соціальних навичок і фасилітації для керівників (8-16 год) + супервізія	Краща рання діагностика напруги, ефективніша фасилітація зустрічей, менше ескалацій	Кількість конфліктних інцидентів/місяць; час від інциденту до вирішення (год/дні); індекс задоволеності команд (опитування)
Тренінги front-office з комунікацій і управління емоціями (модульні курси, практичні кейси)	Підвищення якості обслуговування, зменшення конфліктів з клієнтами	NPS/CSAT клієнтів; % повернених/втрат клієнтів; кількість скарг на обслуговування
Впровадження прозорих політик оцінки і просування (комунікація критеріїв)	Усунення джерел «об'єктивної» несправедливості → зниження внутрішніх конфліктів	Рівень скарг на рішення HR; % працівників, що вважають систему справедливою (опитування)
Корпоративні програми згуртування (регулярні тімбілдінги, peer-mentoring)	Посилення соціального капіталу, зниження ізоляції віддалених працівників	Індекс згуртованості; участь у заходах (%); плинність кадрів
KPI-орієнтований моніторинг ROI програм (зв'язування ефектів тренінгів з економічними показниками)	Конвертація психологічних інтервенцій у фінансові метрики → обґрунтування інвестицій	ROI програм (%); зміна доходу на працівника; зниження витрат на конфлікти
Пілотні програми EI для менеджерів (6-12 міс. із коучингом)	Покращення лідерської фасилітації, зниження плинності, підвищення KPI команд	Зміна показників продуктивності команд; зниження плинності (рік до року); час прийняття рішень

На рисунку 1.2 показано взаємозв'язок ключових чинників профілактики конфліктів у банківських організаціях, механізм їх впливу на поведінку працівників та очікувані результати для колективу та організації в цілому.

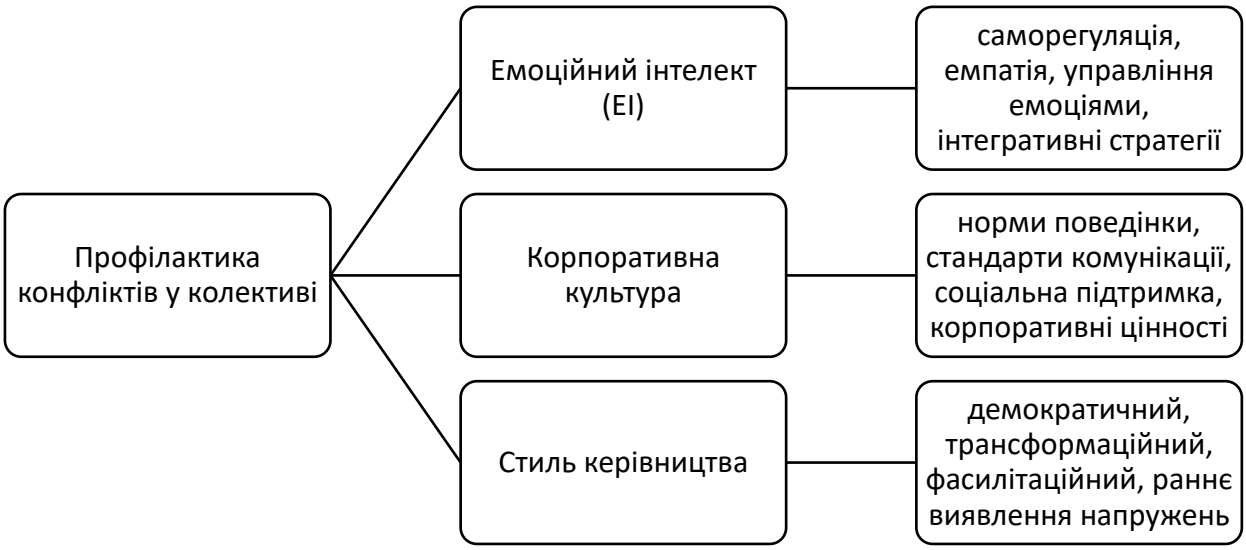


Рис. 1.2 Профілактика конфліктів у банківських організаціях

Емоційний інтелект, корпоративна культура та стиль керівництва -це взаємопов’язані чинники, які суттєво знижують імовірність виникнення конфліктів у колективах. EI забезпечує індивідуальну здатність до саморегуляції та емпатії; культура формує групові норми і структури підтримки; стиль керівництва задає загальний тон взаємодії й оперативно регулює конфліктні ситуації. Для економічних організацій розвиток EI перетворюється не лише на профілактичний інструмент, але й на ресурс монетизації -через підвищення якості клієнтського сервісу, зменшення витрат, пов’язаних із внутрішніми конфліктами, і зміцнення людського капіталу.

Висновки до розділу 1

Проблема профілактики конфліктів у колективах економічних організацій є надзвичайно актуальною в умовах динамічного розвитку сучасного середовища. Будь-яка спільна діяльність передбачає взаємодію людей із різними інтересами, цінностями та мотивами, що природно створює потенційні протиріччя. Теоретичний аналіз показує, що конфлікт є об’єктивним явищем соціальної взаємодії та може мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Основними його причинами виступають недосконалість управління, нечіткий розподіл обов’язків, суперечності у цілях та мотивації діяльності, а також психологічна несумісність працівників.

Банківська сфера є особливо чутливою до конфліктів через високий рівень відповідальності, інтенсивну комунікацію та суворе дотримання фінансової дисципліни, що підвищує значення психологічної культури та емоційної стабільності персоналу. Ефективна профілактика конфліктів ґрунтується на поєднанні психологічних (розвиток емоційного інтелекту та саморегуляції), соціальних (формування позитивного клімату та довіри) і управлінських (удосконалення стилю керівництва, комунікацій і корпоративних стандартів) механізмів.

Таким чином, профілактика конфліктів у сучасних економічних організаціях є комплексним завданням, що поєднує розвиток емоційної зрілості персоналу, підтримку сприятливого мікроклімату та підвищення культури взаємодії. Ці положення формують теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів профілактики конфліктів у банківських установах, зокрема в АТ «ВСТ Банк».

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В АТ «ВСТ БАНК»

2.1. Методологічні аспекти дослідження

Виходячи з попереднього теоретичного аналізу проблеми конфліктності у банківських колективах та завдань емпіричного дослідження, було сформовано методологічне та психодіагностичне забезпечення для вивчення соціально-психологічного клімату, низької конфліктності персоналу та чинників, що сприяють безконфліктній взаємодії у АТ «ВСТ Банк». Метою підрозділу є систематизація методів та інструментів, що дозволяють отримати достовірні дані про психологічні характеристики співробітників, їх міжособистісні взаємодії, а також ефективність існуючих процедур профілактики конфліктів.

Під час організації дослідження дотримувалися таких принципів:

1. Психологічна безпека та конфіденційність - створювалася атмосфера довіри та комфорту для респондентів;
2. Мінімізація навантаження - під час опитування отримували лише ключову інформацію про поведінку та емоційні реакції у конфліктних ситуаціях;
3. Наукова обґрунтованість - всі дані використовувалися виключно у межах дослідження та для розробки рекомендацій щодо профілактики конфліктів.

Обраний методологічний підхід - діяльнісний та системний. Діяльнісний підхід дозволяє розглядати конфлікти та низьку конфліктність як форму прояву діяльності, яка регулює міжособистісні відносини, а системний підхід забезпечує аналіз конфліктів як елементів цілісної системи корпоративних взаємин та

взаємозв’язків підрозділів, враховуючи вплив цифрових проектів та управлінських рішень.

Для емпіричного дослідження було обрано такі методи та психодіагностичні інструменти:

1. Тест емоційного інтелекту Н. Холла - дозволяє оцінити здатність співробітників розпізнавати власні емоції та емоції колег, регулювати власну поведінку, проявляти емпатію та ефективно взаємодіяти у колективі.

2. Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі - Визначає домінуючий тип міжособистісної поведінки особистості (самосприйняття та сприйняття інших).

3. Опитувальник Томаса-Кілмана (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) - оцінює індивідуальні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях (конкуренція, уникнення, компроміс, співпраця, пристосування), що дозволяє визначити переваги та слабкі сторони співробітників у міжособистісній взаємодії.

4. Методика Т. Бойка «Емоційна стійкість» - дає змогу оцінити здатність співробітників зберігати психологічну рівновагу у стресових ситуаціях, швидко відновлюватися після напружених подій та підтримувати конструктивну взаємодію з колегами.

Усі обрані методики відповідають принципам діяльнісного підходу, оскільки дозволяють оцінити реальні дії та реакції співробітників у різних ситуаціях, та системного підходу, оскільки враховують вплив організаційних, структурних та технологічних факторів на соціально-психологічний клімат.

Для проведення дослідження була сформована вибірка з 100 співробітників різних підрозділів банку, включаючи молодший, середній та старший менеджмент, що забезпечує репрезентативність і дозволяє аналізувати

відмінності у рівні конфліктності, емоційної компетентності та стійкості до стресу за підрозділами та віковими групами.

Процедура дослідження включала кілька етапів:

1. Підготовчий етап - адаптація інструментів, формування вибірки;
2. Емпіричний етап - проведення тестів на емоційний інтелект, оцінку стилів конфліктної поведінки (TKI), вимір емоційної стійкості;
3. Аналітичний етап - обробка даних, кількісний та якісний аналіз, порівняння результатів між підрозділами та віковими групами, виявлення ключових психологічних чинників низької конфліктності та ефективності корпоративних практик профілактики конфліктів.

Критеріями вибору методик були:

- Достовірність - науково обґрунтовані інструменти для вимірювання емоційного інтелекту, стійкості та стилів поведінки у конфліктних ситуаціях;
- Чутливість - здатність виявляти незначні відмінності у психологічних характеристиках;
- Практична релевантність - можливість використання результатів для розробки рекомендацій щодо профілактики конфліктів;
- Комплексність - поєднання кількісних та якісних методів забезпечує всебічний аналіз соціально-психологічного клімату.

Таким чином, обране методичне забезпечення дозволяє комплексно дослідити психологічні чинники низької конфліктності, оцінити ефективність системи профілактики конфліктів у банку та розробити практичні рекомендації для підвищення безконфліктного середовища в АТ «ВСТ Банк».

2.2. Організаційно-економічна характеристика АТ «ВСТ Банк»

Акціонерне товариство «ВСТ Банк» (JSC VST Bank) є однією з провідних фінансових установ України, що демонструє стабільність розвитку, високу конкурентоспроможність та здатність ефективно адаптуватися до економічних і соціальних викликів. Банк активно інтегрується у цифрову економіку, впроваджує сучасні технології, цифрові сервіси та інноваційні рішення, підтримуючи стратегічно важливі соціальні, культурні й освітні ініціативи. Завдяки цьому АТ «ВСТ Банк» зберігає позитивний імідж серед клієнтів, партнерів і працівників, що формує основу його довгострокової стабільності.

Історія банку бере початок 23 квітня 2002 року, коли було засновано закрите акціонерне товариство «Агробанк». Уже 17 жовтня того ж року банк був зареєстрований Національним банком України і розпочав діяльність, орієнтовану на обслуговування аграрного сектору, малого та середнього бізнесу. У березні 2009 року банк було перереєстровано у відкрите акціонерне товариство, а у травні 2010 року - у публічне акціонерне товариство.У грудні 2006 року установа увійшла до складу міжнародної фінансової групи *Home Credit Group*, що дозволило впровадити сучасні стандарти корпоративного управління, автоматизовані бізнес-процеси й міжнародні фінансові практики. Завдяки цьому банк розширив спектр послуг, покращив якість клієнтського сервісу та підвищив ефективність управління активами. 21 грудня 2011 року 100% акцій банку придбала група українських юридичних і фізичних осіб. У 2012 році після зміни акціонерів банк отримав нову назву - ПАТ «Банк Восток», що ознаменувало початок нового етапу його розвитку. У цей період розпочато активну цифровізацію діяльності, запровадження онлайн-сервісів, розширення програм корпоративного кредитування та впровадження нових банківських продуктів для фізичних і юридичних осіб.

16 вересня 2025 року завершено процес ребрендингу: банк отримав нову ліцензію НБУ №204 і офіційно змінив назву на Акціонерне товариство «ВСТ Банк». Нове найменування відображає стратегічне прагнення установи до розширення діяльності, зміцнення корпоративної ідентичності, підвищення ефективності управління та розвитку соціальної відповідальності.

Станом на 30 червня 2025 року 100% акцій банку належить ТОВ «Восток Капітал», що забезпечує централізовану систему ухвалення стратегічних і фінансових рішень. Основні бенефіціарні власники банку включають:

- Костельман Володимир Михайлович -25,14%;
- Мороховська Лія -25%;
- Мороховський Вадим Вікторович -25%;
- Сотников Олег Михайлович -11,51%;
- Чигір Роман Леонідович -11,39%.

Така структура власності та корпоративне управління банку забезпечують ефективну вертикаль прийняття рішень, прозорість контролю та узгодженість дій між центральним офісом і регіональними підрозділами. Організаційна модель АТ «ВСТ Банк» базується на чіткому розподілі повноважень, багаторівневій системі управління ризиками та сучасних стандартах корпоративного управління.

Органи управління банку включають:

- Загальні збори акціонерів - вищий орган управління, який визначає основні напрями діяльності;
- Наглядову раду - контролює діяльність правління, затверджує стратегічні документи;
- Правління банку - виконавчий орган, відповідальний за оперативне управління;
- Ревізійну комісію - здійснює внутрішній фінансовий контроль і перевірку операцій.

АТ «ВСТ Банк» має багаторівневу організаційну структуру, що включає центральний офіс у м. Дніпро (вул. Курсантська, 24) і регіональні підрозділи у великих економічних центрах. Станом на середину 2025 року банк мав 34 відділення у Дніпропетровській, Одеській, Миколаївській, Львівській, Черкаській, Харківській, Полтавській, Запорізькій, Херсонській, Сумській областях та м. Київ. На кінець 2024 року їх було 35, однак діяльність відділення у м. Херсон залишається призупиненою через воєнні дії. Підрозділи головного офісу розташовані також за адресами: вул. Грушевського, 39И, м. Одеса, та Крутогірний узвіз, 12, м. Дніпро. Географія діяльності АТ «ВСТ Банк» охоплює більшість регіонів України. Мережа відділень банку постійно розширюється, забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів як у великих містах, так і в регіональних центрах. Для наочності інформацію про регіональне представництво установи наведено у таблиці 2.1.Таблиця 2.1.

Географічне розміщення відділень АТ «ВСТ Банк» станом на 2025 рік

№ п/п	№ від.	інклюзивне	Місто	Юридична адреса
1	3	інклюзивне	м. Дніпро	пл. Успенська, 11
2	4		м. Дніпро	вул. Магдебурзького права, 2
3	49	інклюзивне	м. Дніпро	Крутогірний узвіз, 12
4	17		м. Запоріжжя	пр-т Соборний, 172
5	23	інклюзивне	м. Ізмаїл	пр-т Миру, 31
6	13	інклюзивне	м. Київ	вул. Гната Хоткевича, 12
7	18	інклюзивне	м. Київ	бул. Лесі Українки, 26
8	40	інклюзивне	м. Київ	вул. Григорія Сковороди, 6
9	39	інклюзивне	м. Кривий Ріг	пр-т Металургів, 22
10	5	інклюзивне	м. Львів	вул. Куліша П., 46
11	43	інклюзивне	м. Львів	вул. Володимира Великого, 51
12	21	інклюзивне	м. Миколаїв	вул. Адміральська, 33а/2
13	36	інклюзивне	м. Миколаїв	пр-т Центральний, 11а
14	VIP №1	інклюзивне	м. Одеса	вул. Успенська, 11/13
15	1	інклюзивне	м. Одеса	пр-т Небесної Сотні, 2, City Center "Таїровський"

Продовження таблиці 1.2.

16	7	інклюзивне	м. Одеса	вул. Успенська, 44
17	10		м. Одеса	вул. Італійська, 56-А
18	20	інклюзивне	м. Одеса	вул. Давида Ойстраха, 32, City Center "Котовський"
19	26	інклюзивне	м. Одеса	вул. Михайла Грушевського, 39И
20	29	інклюзивне	м. Одеса	вул. Філатова академіка, 31
21	33		м. Одеса ЖМ "Райдужний"	с. Лиманка "Радужний масив" ж/масиву "Ульянівка", 12
22	42	інклюзивне	м. Одеса	Одеська обл., Одеський р., с. Крижанівка, вул. Захисників України, 62
23	45	інклюзивне	м. Одеса	пр-т Князя Ярослава Мудрого, 11И
24	46	інклюзивне	м. Одеса	пр-т Шевченка, 10/9
25	11	інклюзивне	с. Авангард	Одеська область,с-ще Авангард, вул. Фруктова, 3А/1
26	38	інклюзивне	м. Чорноморськ	вул. Олександрійська, 11-Б
27	14	інклюзивне	м. Полтава	вул. Стрітенська, 27
28	37		м. Суми	вул. Покровська, 11
29	15	інклюзивне	м. Харків	вул. Сумська, 56
30	41	інклюзивне	м. Харків	пров. Ярмарковий, 3
31	44	інклюзивне	м. Харків	вул. Автогенна, 7
32	48	інклюзивне	м. Харків	майдан Захисників України, 3
33	12	інклюзивне	м. Херсон	пр-т Ушакова, 30/1
34	9	інклюзивне	м. Черкаси	вул. Вишневецького Байди, 48

Загальна чисельність персоналу складає 1287 осіб, що забезпечує стабільну операційну діяльність і високу якість обслуговування клієнтів.

Нижче наведено динаміку чисельності працівників АТ «ВСТ Банк» за останні роки за даними офіційної звітності. Ці дані відображають кадрові зміни, що відбувалися на фоні трансформацій бізнес-моделі банку та макроекономічних умов.

Таблиця 2.2.

Динаміка чисельності працівників АТ «ВСТ Банк», осіб

Рік	Чисельність осіб	Джерело
2021	1217	Річна звітність 2022 р.
2022	1 184	Аудиторський звіт/річна звітність 2022
2023	1 184	Річна звітність 2023
2024	1 257	Річна звітність 2024
31.10. 2025	1 287	Дані із звіту відділу кадрів

Як видно з таблиці 2.2., у 2022-2023 роках чисельність працівників залишалася стабільною -близько 1 184 осіб, що відповідало масштабам діяльності банку. На кінець 2024 року зафіксовано зростання до 1 257 осіб, що узгоджується з розширенням мережі відділень і продуктової лінійки.

Станом на 31 жовтня 2025 року персонал налічує 1 287 осіб, що підтверджує тенденцію розвитку банку та оптимізації його структури. Зростання супроводжується вдосконаленням комунікацій і впровадженням сучасних технологій у сфері управління персоналом.

Багаторівнева організаційна структура включає спеціалізовані департаменти, що відповідають за розвиток корпоративного та роздрібного бізнесу, управління ризиками, розвиток цифрових продуктів, інформаційні технології та соціальні ініціативи. Центральний офіс координує роботу всіх підрозділів, а регіональні відділення забезпечують безпосереднє обслуговування клієнтів, підтримку малого та середнього бізнесу, а також реалізацію соціальних і культурних проєктів на місцевому рівні.

Розмір статутного капіталу станом на вересень 2025 року становив 1 517 171 805 грн, що підтверджує стабільність фінансової системи банку. За

підсумками першого півріччя 2025 року активи становили 36 230,1 млн грн, зобов'язання -33 642,6 млн грн, капітал -2 587,5 млн грн, прибуток -436,3 млн грн.

У 2023 році капітал банку зріс до 1 870 716 тис. грн (на 25,65% порівняно з 2022 роком), рівень достатності капіталу склав 20,22%. Протягом 2024 року капітал збільшився на 14,23% і досяг 2 136 891 тис. грн, при цьому рівень достатності регулятивного капіталу становив 13,34%.

Динаміка зростання капіталу свідчить про ефективне управління ресурсами, зміцнення клієнтської довіри та розширення банківського портфеля. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (свідоцтво №157 від 19.11.2012 р.), що гарантує захист інтересів вкладників.

АТ «ВСТ Банк» здійснює універсальну банківську діяльність і надає широкий спектр послуг:

- корпоративне кредитування малого, середнього та великого бізнесу;
- роздрібне кредитування, іпотечні та споживчі програми;
- депозитні продукти для населення та підприємств;
- інвестиційні операції з цінними паперами;
- міжнародні та валютно-обмінні операції;
- дистанційні банківські сервіси, мобільний банкінг і платіжні рішення.
- активно обслуговує підприємства транспортної, логістичної, портової інфраструктури, агропромислового комплексу, а також бере участь у фінансуванні енергоефективних проєктів і програм підтримки обороноздатності країни.

АТ «ВСТ Банк» активно реалізує соціальні, благодійні та культурні ініціативи. З 2022 року банк у співпраці з Благодійним фондом «Милосердя Віктор» надає системну допомогу військовій частині А7382, включаючи матеріально-технічне забезпечення, гуманітарну підтримку, соціально-

реабілітаційні програми для дітей військовослужбовців та психологічну допомогу сім'ям загиблих воїнів.

- 2022 рік -забезпечено автомобілями, запчастинами та продуктовою підтримкою, загальна сума допомоги -понад 1,7 млн грн;
- 2023 рік -передано більше 10 одиниць техніки, квадрокоптери та техніку спостереження, загальна допомога -понад 6 млн грн;
- 2024 рік -фокус на техніку та спорядження (автомобілі, шоломи, квадрокоптери, запчастини), сума допомоги -3,7 млн грн;
- 2025 рік -додані соціально-реабілітаційні програми та літні табори для дітей загиблих воїнів, загальна сума допомоги -близько 4,5 млн грн.

Окрім військової підтримки, банк активно сприяє культурному та освітньому розвитку регіонів:

- Підтримка фестивалю PORT у 2025 році, який об'єднав письменників, видавців, журналістів та дослідників Півдня України;
- Спонсорство UKRAINIAN TRANSPORT FORUM 2025 та участь у Grain Ukraine -платформі для лідерів агропромислового сектору;
- Благодійні внески на розвиток культури, освіти та науки (підтримка бібліотек, театрів, літературних і культурних заходів);
- Виплата іменних стипендій найкращим студентам Одеського національного економічного університету;
- Допомога різним громадським організаціям та фондам для реалізації статутної діяльності, підтримки ветеранів, дітей та малозабезпечених громадян.

Таким чином, АТ «ВСТ Банк» є сучасною, фінансово стабільною установою з чіткою організаційною структурою, високими показниками капіталізації та прибутковості, а також розвиненою корпоративною культурою. Поєднання економічної ефективності, технологічної інноваційності та соціальної

відповідальності створює сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечує передумови для побудови ефективної системи профілактики конфліктів у трудовому середовищі банку.

2.2.1. Цифровий проєкт «Банк Власний Рахунок»

В умовах динамічного розвитку фінансового сектору України цифровізація банківських сервісів набуває стратегічного значення. АТ «ВСТ Банк» реалізує інноваційний проєкт «Банк Власний Рахунок» (БВР), який класифікується як необанк -фінансова установа, що функціонує виключно у цифровому форматі, мінімізуючи фізичну інфраструктуру відділень. Основний фокус проєкту зосереджений на мобільних додатках, інтеграції з бонусною екосистемою Fozzy Group та створенні унікального цифрового клієнтського досвіду.

Запуск БВР відбувся у 2021 році за ініціативою Fozzy Group у партнерстві з Банком Восток (попередня назва АТ «ВСТ Банк»). Ключовою метою проєкту було забезпечення швидкого, зручного та технологічно інноваційного банківського обслуговування, орієнтованого на молоду, цифрово орієнтовану аудиторію, яка надає перевагу мобільним платформам.

Серед стратегічних завдань проєкту «Банк Власний Рахунок» виділяють:

- Залучення нової клієнтської аудиторії та підвищення лояльності існуючих клієнтів мережі «Сільпо» через інтегровану бонусну систему.
- Розширення продуктової лінійки банку за рахунок виключно цифрових рішень.
- Зміцнення конкурентних позицій АТ «ВСТ Банк» у сегменті роздрібного банкінгу шляхом комбінування класичних та інноваційних цифрових сервісів.

Цифровий сервіс БВР реалізовано через мобільний додаток, що дозволяє клієнтам швидко оформити як віртуальні, так і фізичні картки Mastercard. Користувачам доступний кредитний ліміт до 100 000 грн з пільговим періодом до 62 днів. Ключовою перевагою є інтеграція з програмою лояльності мережі «Сільпо», де клієнти отримують бонуси за витрачену гривню, причому в «Сільпо» та Le Silpo кількість нарахованих балів подвоюється або потроюється.

Мобільний додаток також надає функціонал для відкриття накопичувального рахунку «Назбиратус» з нарахуванням відсотків (5% річних). Зручність фінансових операцій забезпечується можливістю безкомісійного поповнення карток через каси мережі «Сільпо», службу доставки Justin або термінали банку.

Реалізація БВР дозволяє АТ «ВСТ Банк» ефективно розширити присутність у сегменті digital-only клієнтів, інтегруючи банківські послуги в роздрібну екосистему та створюючи ефективну модель «retail + банк». Ця стратегія сприяє:

- Підвищенню привабливості банку для молодіжної аудиторії.
- Збільшенню обсягу безготівкових розрахунків та частки комісійних доходів.
- Зниженню операційних витрат на фізичну інфраструктуру.
- Зміцненню іміджу як інноваційної фінансової установи.

Стратегічні напрями розвитку БВР включають: розширення спектра фінансових продуктів (депозити, кредитування малого бізнесу, P2P-платежі); персоналізацію пропозицій на основі аналізу поведінки клієнтів мережі «Сільпо»; інтеграцію з логістичними сервісами та e-commerce Fozzy Group; а також розширення міжнародної співпраці та можливість випуску мультивалютних карт.

Проєкт «Банк Власний Рахунок» став важливим етапом цифрової трансформації АТ «ВСТ Банк». Якщо традиційна модель банку орієнтована на

стабільність, корпоративних клієнтів та офлайн-інфраструктуру, то БВР відкриває нові ринкові сегменти, використовуючи технологічні інновації та маркетингову інтеграцію з роздрібною мережею.

Далі наведена порівняльна характеристика традиційної та цифрової (необанк) моделей банківської діяльності, що дозволяє наочно оцінити основні відмінності та стратегічні переваги нової моделі.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика традиційної та цифрової (необанк) банківських моделей

Критерій	**АТ «ВСТ Банк» (традиційний**	**БВР (необанк)**
Форма обслуговування	Офлайн + онлайн	Повністю цифровий
Клієнтська база	Бізнес і приватні особи середнього віку	Молодь, користувачі «Сільпо»
Основні продукти	Кредити, депозити, зарплатні проєкти, РКО	Поточні рахунки, бонусна картка, кредитний ліміт, «Назбиратус»
Технології	Класичні ІТ-рішення, CRM	Миттєва реєстрація, інтеграція з Fozzy Group
Мережа	Відділення, банкомати	Відсутні, поповнення через «Сільпо», Justin, онлайн
Комунікація	Менеджери, кол-центр, інтернет-банкінг	Мобільний застосунок, push, чат
Бонуси	Стандартні акції	Інтеграція з програмою «Власний Рахунок»
Кредитна політика	Класичне кредитування	Онлайн-ліміт до 100 000 грн
Фінансові ризики	Регламент НБУ	Постійне оновлення безпеки
Імідж	Стабільний, корпоративний	Інноваційний, цифровий
Витрати на обслуговування	Вищі	Нижчі
Перспективи	Поглиблення корпоративних сервісів	Розширення digital-послуг

«Банк Власний Рахунок» став важливим етапом цифрової трансформації АТ «ВСТ Банк». Якщо традиційна модель зорієнтована на стабільність,

корпоративних клієнтів і офлайн-інфраструктуру, то БВР відкриває нові ринкові сегменти, використовуючи технологічні інновації та маркетингову інтеграцію з мережею Fozzy Group.

Таке поєднання дозволяє банку не лише підвищити конкурентоспроможність, а й реалізувати гібридну бізнес-модель: поєднання класичного банківського досвіду з сучасним цифровим підходом, що відповідає тенденціям розвитку фінансового сектору України у постпандемічний період.

2.2.2. Управління персоналом АТ «ВСТ Банк»

Управління персоналом є однією з ключових задач кадрової політики АТ «ВСТ Банк», спрямованої на забезпечення ефективного функціонування установи та її подальшого розвитку. Станом на 31.10.2025 року чисельність штату банку становила 1287 осіб, з яких 68 % - жінки та 32 % - чоловіки. Майже 84 % працівників мають повну вищу освіту, а понад 66 % перебувають у віці від 25 до 49 років, середній вік персоналу - 44 роки.

Концепція управління персоналом орієнтована на створення системи, яка базується не лише на адміністративних методах, а й на економічних стимулах та соціальних гарантіях. Метою є зближення інтересів працівників із стратегічними цілями банку, забезпечення високої продуктивності праці та досягнення максимальних економічних результатів.

Основними завданнями управління персоналом є:

- підбір кваліфікованих і зацікавлених працівників;
- ефективне використання професійних здібностей персоналу;
- вдосконалення систем мотивації та підвищення рівня задоволеності працею;
- розвиток системи підвищення кваліфікації та професійного зростання;

- забезпечення нормального морального клімату в колективі;
- управління кар’єрою та розвиток творчої активності працівників;
- вдосконалення методів оцінки персоналу;
- гарантування високого рівня життя працівників.

Одним із пріоритетних напрямів кадрової політики банку є підвищення кваліфікації спеціалістів, ознайомлення їх з новітніми досягненнями у банківській сфері та впровадження цих знань у практичну діяльність. Банк висуває високі вимоги до професійних та особистісних якостей працівників, включаючи ініціативність, відповідальність, корпоративний дух та культуру. Жорстка конкуренція на банківському ринку обумовлює необхідність постійного контролю за відповідністю рівня кваліфікації сучасним тенденціям і стратегічним завданням банку.

Гарантії рівності та дотримання прав працівників реалізуються через:

- дотримання корпоративного етикету та Корпоративного кодексу банку;
- рівні умови для обрання на посади та кар’єрного росту незалежно від статі, національності, релігійних, політичних чи інших ознак;
- забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров’я;
- можливості підвищення кваліфікації, навчання та здобуття знань за рахунок банку;
- своєчасну оплату праці, сплату податків, компенсації витрат на відрядження, надання відпусток та інші законодавчо визначені гарантії.

Для забезпечення безпеки праці функціонує постійно діюча комісія з перевірки знань, систематично проводяться інструктажі, навчання та тестування персоналу. Особам до 21 року обов’язково проводяться медичні огляди, водіям автотранспортних засобів - передрейсові медичні огляди. Виконуються заходи щодо забезпечення нормативів охорони праці та придбання спеціального одягу та засобів індивідуального захисту для відповідних підрозділів.

У контексті воєнного стану керівництвом банку розроблено «План дій працівників при роботі в офісі під час повітряної тривоги», що забезпечує безпечні умови роботи персоналу.

Ставлення банку до прав людини, захисту прав співробітників і забезпечення рівності визначається внутрішніми нормативними документами, зокрема Корпоративним кодексом, який передбачає:

- дотримання прав і гідності працівників;
- рівні можливості для всіх категорій персоналу;
- взаємну повагу, дисципліну та підтримку корпоративної культури;
- недопустимість будь-якої форми зневажливого або образливого ставлення.

Взаємовідносини між працівниками та банком будуються на принципах поваги до прав людини, рівноправності та усвідомлення, що будь-які неетичні або антисуспільні дії можуть негативно впливати на репутацію банку. Працівники є основою репутації установи, тому банком створюються умови для підтримки високих стандартів корпоративної етики та професійного розвитку персоналу.

2.3. Соціально-психологічний клімат та система профілактики конфліктів в АТ «ВСТ Банк»

Об’єктом дослідження є соціально-психологічний клімат та взаємодія персоналу в АТ «ВСТ Банк», що визначають ефективність організаційної діяльності та рівень конфліктності в колективі.

Предметом дослідження виступають психологічні та організаційні чинники, що впливають на формування безконфліктного середовища, соціально-психологічну взаємодію між співробітниками та ефективність системи профілактики конфліктів у трудовому колективі банку.

Дослідження здійснюється на основі комплексного психологічного підходу, який поєднує системний та діяльнісний підходи. Системний підхід дозволяє розглядати організацію як цілісну соціальну систему, у якій взаємодія підрозділів і поведінка окремих працівників формують корпоративний клімат та впливають на виникнення конфліктів.

Ключовими категоріями дослідження є:

- Соціально-психологічний клімат -сукупність відносин, взаємодій та морально-психологічного стану персоналу;
- Конфліктність та безконфліктне середовище -рівень виникнення суперечностей і ефективність механізмів їхньої профілактики;
- Емоційний інтелект та адаптивність персоналу -здатність співробітників до саморегуляції, емпатії та конструктивної взаємодії;
- Організаційна культура та управлінські практики -сукупність норм, правил та стандартів поведінки, що впливають на взаємодію в колективі.

Ця методологічна основа дозволяє комплексно оцінити психологічні, організаційні та технологічні чинники, які формують соціально-психологічний клімат і рівень конфліктності в АТ «ВСТ Банк».

Соціально-психологічного клімату в АТ «ВСТ Банк» здійснюється з використанням комплексного підходу, що поєднує кількісні та якісні методи дослідження. Для оцінки взаємодії персоналу, рівня професійної залученості та потенційних джерел конфліктів застосовувалися анкетування співробітників, інтерв’ю з керівниками підрозділів, спостереження за робочими процесами, а також фокус-групові обговорення. Дослідження дозволило оцінити не лише формальні процеси взаємодії, але й неформальні аспекти корпоративної культури, рівень довіри та підтримки серед колег.

Результати аналізу свідчать про переважно позитивний соціально-психологічний клімат у банку. Співробітники характеризуються високою

готовністю до професійної взаємодії, обміну інформацією та взаємопідтримки в межах підрозділів. Особливо помітним є ефект взаємодії між командами, що працюють над класичними банківськими продуктами та корпоративними проєктами. АТ «ВСТ Банк» активно впроваджує комплексні процедури, спрямовані на зниження рівня конфліктності та підтримку позитивного клімату в колективі. Серед ключових заходів варто відзначити:

- Тренінги з комунікації, медіації та стрес-менеджменту, що дозволяють співробітникам ефективно взаємодіяти, конструктивно вирішувати конфліктні ситуації та знижувати рівень професійного стресу;
- Корпоративні стандарти поведінки, що регламентують етичні норми, взаємоповагу та дотримання корпоративного етикету;
- Регулярні збори та обговорення робочих результатів, які забезпечують прозорість прийняття рішень та можливість зворотного зв’язку від співробітників;
- Цифрові системи комунікації, що сприяють оперативному обміну інформацією між підрозділами та швидкому реагуванню на потенційні проблеми.

Існуючі процедури базуються на діяльнісному підході, орієнтованому на активну організацію процесів роботи, та системному підході, що розглядає конфлікти як частину корпоративної системи, інтегрованої у структуру банку.

За результатами дослідження встановлено, що поєднання традиційних методів управління, цифрових інструментів комунікації та соціально-психологічної підтримки дозволяє АТ «ВСТ Банк» ефективно управляти потенційними конфліктними ситуаціями, підвищувати рівень довіри між підрозділами та формувати стабільний корпоративний клімат.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено аналіз профілактики конфліктів у колективі АТ «ВСТ Банк», що охоплював організаційно-економічні та психологічні аспекти діяльності установи. Дослідження показало взаємозв'язок між корпоративною культурою, емоційним інтелектом персоналу, системою управління та ефективністю запобігання конфліктам.

Організаційно-економічний аналіз засвідчив високий рівень цифровізації процесів, зокрема проєкт «Банк Власний Рахунок», який підвищив прозорість та довіру між підрозділами. Водночас впровадження інновацій потребує розвитку емоційної компетентності співробітників для конструктивного спілкування та запобігання конфліктам.

Соціально-психологічний аналіз показав переважно позитивну атмосферу співпраці та підтримки між працівниками. Існуюча система профілактики конфліктів -тренінги з медіації, корпоративні стандарти поведінки, регулярні збори -забезпечує баланс між індивідуальною активністю та колективною відповідальністю.

Визначено три ключові чинники гармонійного соціально-психологічного клімату:

1. Ефективні практики комунікації -наради, корпоративні чати, культура відкритого діалогу та тренінги з медіації.
2. Цифрові технології та управлінські рішення -оптимізація процесів, зменшення рутини та підвищення прозорості.
3. Корпоративна культура -інтеграція працівників у єдине ціннісне поле, регламентація взаємодії та підтримка емоційної стабільності.

Таким чином, низький рівень конфліктності персоналу забезпечується поєднанням організаційних, технологічних та психологічних факторів.

РОЗДІЛ ІІІ

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В АТ «ВСТ БАНК»

3.1. Кількісний та якісний аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних чинників конфліктогенності персоналу АТ «ВСТ Банк»

З метою глибшого розуміння психологічних чинників, що впливають на рівень конфліктності персоналу, у межах другого розділу було проведено емпіричне дослідження серед співробітників АТ «ВСТ Банк». У дослідженні взяли участь 100 працівників, які представляють різні структурні підрозділи банку.

Емпірична частина роботи була спрямована на виявлення психологічних особливостей співробітників, що зумовлюють їхню поведінку у конфліктних ситуаціях, рівень емоційної стабільності, ефективність міжособистісної взаємодії та загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

Для комплексної оцінки цих параметрів було використано чотири стандартизовані психодіагностичні методики:

- Методику Томаса-Кілмана -для визначення індивідуальних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях;
- Методику Т. Лірі -для аналізу типів міжособистісних відносин;
- Тест емоційного інтелекту Н. Холла -для оцінки рівня розвитку емоційної компетентності;
- Тест емоційної стійкості В. Бойка -для визначення здатності працівників до саморегуляції та контролю емоцій у стресових умовах.

Отримані результати дозволили охарактеризувати індивідуально-психологічні риси персоналу, які визначають стиль комунікації, способи

реагування на стресові ситуації та загальну культуру співпраці в організації. Особлива увага приділялася взаємозв'язкам між окремими показниками - зокрема, залежності між рівнем емоційного інтелекту й переважними стилями поведінки у конфлікті, а також впливу емоційної стійкості на здатність до конструктивного розв'язання суперечностей.

Таким чином, результати емпіричного дослідження створюють основу для подальшого кількісного та якісного аналізу психологічних чинників конфліктогенності персоналу, що буде розглянуто у наступних підрозділах.

3.1.1. Аналіз стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (за методикою Томаса-Кілмана)

Для дослідження індивідуальних особливостей поведінки співробітників банку в умовах конфлікту було застосовано опитувальник Томаса-Кілмана (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI). Ця методика спрямована на виявлення домінуючих стилів реагування у конфліктних ситуаціях, серед яких виділяють п'ять основних типів:

- співпраця,
- компроміс,
- пристосування,
- уникнення,
- суперництво.

У процесі тестування кожному учаснику пропонувалося обрати один із двох варіантів поведінки в 30 парах тверджень, що описують різні стратегії взаємодії. Підсумкова обробка результатів дала змогу визначити відносну частоту застосування кожного стилю та виявити індивідуальні тенденції реагування на конфліктні ситуації.

Кількісний аналіз результатів:

На основі узагальнення відповідей отримано такі орієнтовні пропорції стилів поведінки:

Таблиця 3.1.

Розподіл стилів поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях

Стиль поведінки	Частка від загальної кількості відповідей (%)	Характеристика стилю
Співпраця	27%	Орієнтація на спільне розв'язання проблеми, врахування інтересів обох сторін.
Компроміс	25%	Прагнення знайти "середній варіант" для збереження взаєморозуміння.
Пристосування	20%	Готовність поступитися заради гармонії у стосунках.
Уникнення	18%	Відхід від конфлікту, бажання зберегти спокій навіть ціною нерозв'язаних питань.
Суперництво	10%	Схильність до відстоювання власних позицій, орієнтація на перемогу.

Отримані дані дослідження свідчать про те, що основна частина персоналу (понад половину опитаних) демонструє соціально орієнтовані, конструктивні стилі поведінки -співпрацю (27%) та компроміс (25%).

Такий розподіл є оптимальним для банківської сфери, оскільки він означає, що працівники здатні:

- Зважати на позицію колег і шукати взаємовигідні рішення.
- Орієнтуватися на результат, який задовольняє обидві сторони.
- Зберігати емоційний баланс, що критично важливо для командної взаємодії, відповідальності та довіри.

Водночас, виявлена помірна вираженість стилів пристосування (20%) та уникнення (18%) вказує на наявність певної обережності та схильності до гармонізації стосунків. Ці стратегії можуть свідчити про бажання уникнути відкритих суперечок та побоювання погіршення стосунків, що є типовим для сфер із підвищеною емоційною відповідальністю перед клієнтами. Хоча такі

підходи знижують миттєве емоційне напруження, вони можуть призводити до накопичення латентних (прихованих) конфліктів та зниження ініціативності.

Найменш вираженим виявився стиль суперництва (близько 10%). Низька частка суперництва є позитивним показником, який свідчить про низький рівень агресивності та конкуренції у міжособистісних стосунках колективу. Це підтверджує, що пріоритетами організаційної культури банку є взаємоповага, дотримання етичних норм та клієнтоорієнтованість, що сприяє відносно стабільному соціально-психологічному клімату.

Підсумок: Переважання співпраці та компромісу свідчить про зрілу культуру взаємодії та орієнтацію персоналу на конструктивне розв'язання суперечностей.

Графічно результати можна представити у вигляді кругової діаграми, де найбільшу частку займають стилі співпраці та компромісу (разом -понад 50%), тоді як суперництво є найменш вираженим.



Рис. 3.1. Структура переважаючих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях серед працівників банку (за методикою Томаса-Кілмана)

3.1.2. Дослідження міжособистісних стосунків за методикою Т. Лірі

Для вивчення соціально-психологічних особливостей взаємодії персоналу АТ «ВСТ Банк» було застосовано методику діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі. Респонденти оцінювали власні риси за рядом тверджень, які відображають різні типи соціальної поведінки -від авторитарно-домінантних до доброзичливо-кооперативних та підлегло-залежних.

Результати дослідження показали, що більшість працівників (понад 80%) демонструють доброзичливість, емпатійність, готовність до співпраці та підтримки колег. Зокрема, 84% респондентів вважають себе здатними до взаємодопомоги, 80% -чуйними до потреб інших, 89% -щирими, 90% -вдячними, 84% -приязними. Такі дані свідчать про переважання альтруїстично-кооперативного стилю міжособистісних відносин, що формує основу сприятливого соціально-психологічного клімату.

Водночас приблизно половина опитаних (50-60%) відзначила у себе впевненість, самостійність і відповідальність: 58% люблять брати на себе відповідальність, 68% є наполегливими, 63% -відкритими, 47% -упевненими у собі. Це свідчить про збалансований рівень домінантності та сформованість типу «дружнього лідера», який поєднує впевненість у власних силах з орієнтацією на співпрацю.

Риси авторитарності або агресивності виявлено у 10-15% працівників. Зокрема, лише 10% респондентів визнали за собою деспотичність, 5-6% - жорсткість або злість, до 10% -егоїзм чи корисливість. Такі показники не свідчать про високий рівень агресивності, а радше відображають професійну необхідність демонстрації твердості та контролю в умовах фінансової відповідальності.

Близько 30-40% працівників проявили ознаки емоційної вразливості або залежності, зокрема сором’язливість (52%), боязкість (47%), схильність до

підпорядкування (63%) чи довірливість (50%). Це може свідчити про помірний підлеглий стиль взаємодії, орієнтований на уникнення конфліктів та залежність від авторитетів.

З управлінської точки зору така поведінкова модель створює сприятливе підґрунтя для командної співпраці, але водночас вказує на потребу розвитку асертивності та впевненості у спілкуванні серед частини персоналу.

Варто підкреслити, що низькі показники агресивності, ворожості та недовіри (злобність -0%, черствість -6%, підозрілість -10%, озлобленість -0%) підтверджують високий рівень толерантності, емоційної стабільності та довіри в колективі банку. Загалом, результати методики Т. Лірі свідчать про зрілість міжособистісних стосунків та низьку конфліктогенність організаційного середовища в АТ «ВСТ Банк».

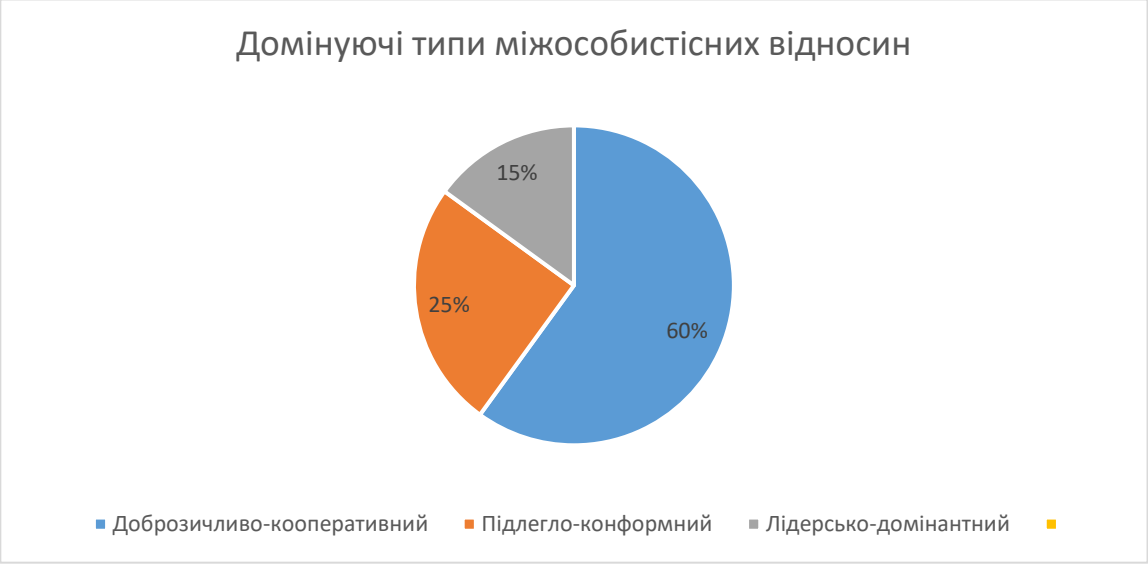


Рис. 3.2. Структура міжособистісних типів за методикою Т. Лірі серед працівників АТ «ВСТ Банк»

На діаграмі показано три домінуючі типи міжособистісних відносин серед співробітників банку:

60% -доброзичливо-кооперативний;

25% -підлегло-конформний;

15% -лідерсько-домінантний.

Як видно з рисунка 3.2, переважна частина колективу (близько 60%) характеризується доброзичливо-кооперативним стилем взаємодії, що виявляється у готовності до співпраці, взаємопідтримці та емпатії. Близько 25% респондентів виявляють помірно підлеглий тип поведінки, який виражається у схильності до прийняття чужої думки, уникненні конфліктів та бажанні підтримувати гармонійні відносини. Лише 15% працівників продемонстрували ознаки домінантно-лідерського типу, що свідчить про помірну, контрольовану присутність лідерських тенденцій у колективі. Загалом розподіл свідчить про гармонійний баланс між лідерськими, партнерськими та підлеглими позиціями, що забезпечує стабільність комунікаційного клімату в банку.

Рисунок 3.3. демонструє, що найвищі показники мають характеристики “щирість” (89%) та “готовність до співпраці” (84%), тоді як показники агресивності чи авторитаризму не перевищують 10%. Це підтверджує високий рівень соціальної зрілості та етичності персоналу, що є ключовою умовою ефективної корпоративної взаємодії у банківському середовищі.

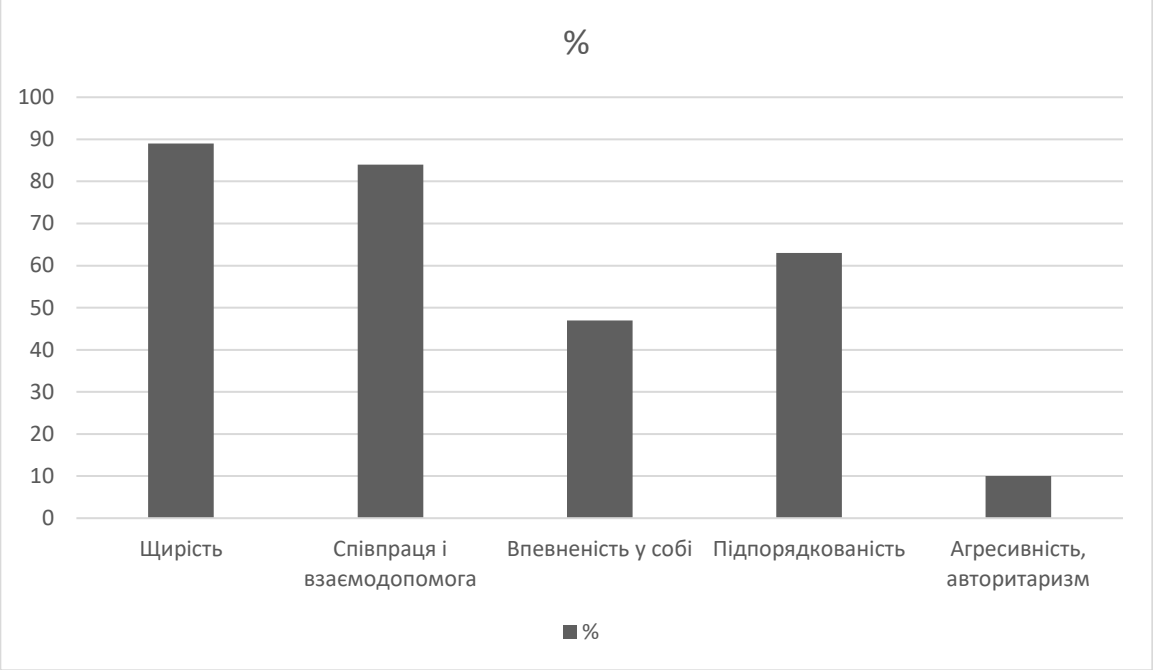


Рис. 3.3. Показники міжособистісних якостей персоналу

Таким чином, результати дослідження за методикою Т. Лірі дозволяють зробити висновок, що переважний стиль міжособистісних відносин у колективі АТ «ВСТ Банк» -це доброзичливо-кооперативний тип із помірною домінантністю та високим рівнем соціальної відповідальності. Це свідчить про сформовану культуру партнерської взаємодії, у якій поєднуються повага до інших, прагнення до взаємодопомоги та здатність до конструктивного вирішення професійних завдань.

Разом з тим наявність помірних ознак емоційної залежності й сором'язливості у частини співробітників вказує на потребу у подальшому розвитку впевненості у собі, асертивності та навичок відкритої комунікації**.**

3.1.3. Аналіз рівня емоційного інтелекту (Н. Холл)

Для дослідження рівня розвитку емоційного інтелекту (EI) серед працівників банку було застосовано тест емоційного інтелекту Ніколаса Холла (EQ-test).

Методика дає змогу оцінити здатність людини усвідомлювати, розуміти, контролювати власні емоції та адекватно реагувати на емоції інших осіб. Вона включає п’ять ключових компонентів емоційного інтелекту:

Емоційна обізнаність (усвідомлення власних емоцій і станів);

- Самоконтроль (здатність управляти емоціями, імпульсами, стресом);
- Емпатія (уміння розуміти емоційні стани інших людей);
- Мотивація (внутрішнє спонукання до досягнення цілей, енергійність);
- Соціальні навички (ефективність у міжособистісній взаємодії, комунікації, командній роботі).

Таблиця 3.2.

Рівень розвитку компонентів емоційного інтелекту серед працівників банку

Компонент емоційного інтелекту	**Високий рівень (%)**	**Середній рівень (%)**	**Низький рівень (%)**	**Середній бал**
Емоційна обізнаність	42	46	12	7,8
Самоконтроль	38	50	12	7,5
Емпатія	56	38	6	8,1
Мотивація	48	44	8	7,9
Соціальні навички	52	40	8	8,0
Загальний рівень EI	47	43	10	7,9

Кількісний аналіз:

Отримані дані свідчать, що загальний рівень емоційного інтелекту працівників банку є середньо-високим (середній бал -7,9). Більшість респондентів (понад 90%) мають середній або високий рівень розвитку EI, лише 10% -низький рівень, що вказує на загалом сформовану емоційну культуру колективу.

Найвищі показники продемонстровано за шкалами емпатії (56%), соціальних навичок (52%) та мотивації (48%). Це свідчить про високу комунікативну компетентність, здатність враховувати емоційний стан інших і підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат.

Дещо нижчими виявилися показники самоконтролю (38%) та емоційної обізнаності (42%), що може бути пов’язано з емоційною напруженістю роботи, високою відповідальністю перед клієнтами та потребою швидко реагувати в стресових ситуаціях.

Якісний аналіз результатів.

Переважання середнього та високого рівнів емоційного інтелекту серед персоналу свідчить про зрілі соціально-психологічні компетенції працівників банку. Такі результати вказують на наявність уміння:

- ефективно управляти емоціями в умовах професійного стресу;
- зберігати доброзичливість у спілкуванні з клієнтами та колегами;
- використовувати емпатію як інструмент попередження конфліктів;
- адаптуватися до складних ситуацій без втрати продуктивності.

Разом з тим, відносно нижчий рівень самоконтролю та емоційної обізнаності у частини співробітників потребує додаткового пояснення, враховуючи поточну ситуацію. Низькі показники за цими шкалами можуть бути пов'язані не лише з професійною напруженістю (висока відповідальність перед

клієнтами), але й із впливом тривалого зовнішнього стресу, спричиненого воєнною обстановкою в країні.

Переживання та тривожність, викликані новинами, безпековою ситуацією та невизначеністю, можуть: знижувати здатність до самоконтролю, що проявляється в імпульсивних реакціях чи швидкому виникненні емоційного вигорання; ускладнювати емоційну обізнаність, оскільки значна частина ментальних ресурсів іде на обробку зовнішнього травматичного досвіду, а не на глибокий аналіз своїх почуттів.

Таким чином, відносно нижчий рівень самоконтролю у частини співробітників виступає ризиковим чинником для виникнення емоційного вигорання або імпульсивних реакцій у конфліктних обставинах, що посилюється загальним фоном військового часу. Цей аспект потребує цілеспрямованих заходів щодо розвитку навичок стрес-менеджменту та емоційної саморегуляції, орієнтованих на роботу з кризовим станом.

Результати дослідження за тестом Н. Холла свідчать, що більшість співробітників банку характеризуються середнім або високим рівнем розвитку емоційного інтелекту. Це є сприятливим чинником для профілактики конфліктів. Порівняльний аналіз показав, що найбільш розвиненими компонентами EI є емпатія, мотивація та соціальні навички, тоді як емоційна обізнаність і самоконтроль мають потенціал для подальшого вдосконалення, що особливо актуально в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, викликаного війною.

3.1.4. Аналіз рівня емоційної стійкості (В. Бойко)

Для визначення рівня емоційної стійкості працівників банку було використано методику В. Бойка “Емоційна стійкість”, яка дає змогу оцінити

здатність особистості зберігати самоконтроль, врівноваженість і конструктивність у складних міжособистісних та професійних ситуаціях. Показники цього тесту відображають уміння працівників управляти власними емоціями, протидіяти стресу й підтримувати ефективність діяльності в умовах психоемоційного напруження.

Отримані результати показали, що переважна більшість працівників характеризуються високим рівнем емоційної врівноваженості та адаптивності**.** Так, понад 70% респондентів відзначили, що приходять на роботу в доброму настрої, зберігають спокій і впевненість у складних робочих ситуаціях**.** Близько 59% опитаних зазначили, що вміють контролювати власні емоції та не допускають їхнього впливу на професійні стосунки.

Водночас приблизно третина (30-35%) співробітників продемонстрували ознаки емоційного виснаження, тривожності та перевтоми. Частина респондентів повідомила про втому від спілкування, бажання обмежити комунікацію після робочого дня, а також про зниження інтересу до професійної діяльності. Такі прояви можуть свідчити про початкові симптоми емоційного вигорання, які, у свою чергу, підвищують ризик виникнення міжособистісних суперечностей і конфліктних ситуацій у колективі.

Низький рівень емоційної стабільності зафіксовано у 10-12% опитаних. Для цієї частини працівників характерна підвищена емоційна реактивність, схильність до імпульсивних рішень і труднощі у збереженні конструктивності під час стресових ситуацій.

Хоча зазначені тенденції не мають критичного впливу на загальний соціально-психологічний клімат банку, вони відображають накопичений ефект зовнішнього стресу**,** який відчутно позначається на психоемоційному стані працівників. Важливо враховувати, що вплив тривалих воєнних дій у країні та пов’язані з ними постійні психологічні навантаження є суттєвим чинником, який

формує емоційний фон колективу і зумовлює потребу у додаткових заходах психологічної підтримки.

Тривожність та переживання, викликані зовнішніми факторами, впливають на робочий процес наступним чином:

- Тимчасове зниження самоконтролю - проявляється у випадкових імпульсивних реакціях, що підвищує сприйнятливість до конфліктогенних ситуацій у колективі.
- Витрата ментальних ресурсів - частина енергії працівників спрямовується на опрацювання зовнішнього стресу, що прискорює настання втоми та формує потребу в обмеженні робочої комунікації.

Разом з тим, високі показники за твердженнями, які відображають задоволеність професією (59%)**,** добрі стосунки з керівництвом (100%) та позитивне сприйняття результатів власної діяльності (88-100%)**,** свідчать про загалом сприятливий емоційний клімат у банківському колективі та ефективну дію корпоративної системи підтримки персоналу.

Таблиця 3.3.

Узагальнені показники емоційної стійкості

Рівень емоційної стійкості	**Кількість працівників (%)**	**Характеристика**
Високий	58%	Висока врівноваженість, самоконтроль, здатність підтримувати продуктивність у стресових умовах.
Середній	32%	Помірна емоційна стійкість, схильність до періодичної втоми та емоційних коливань.
Низький	10%	Емоційна реактивність, труднощі у саморегуляції, підвищена чутливість до стресових факторів.

Таким чином, майже 90% персоналу демонструють достатній рівень емоційної стабільності, що є позитивним показником для банківського середовища з високим рівнем професійної напруги. Разом з тим, 10% працівників виявили низьку емоційну стійкість -це група ризику, схильна до емоційного виснаження та конфліктної поведінки у стресових ситуаціях.

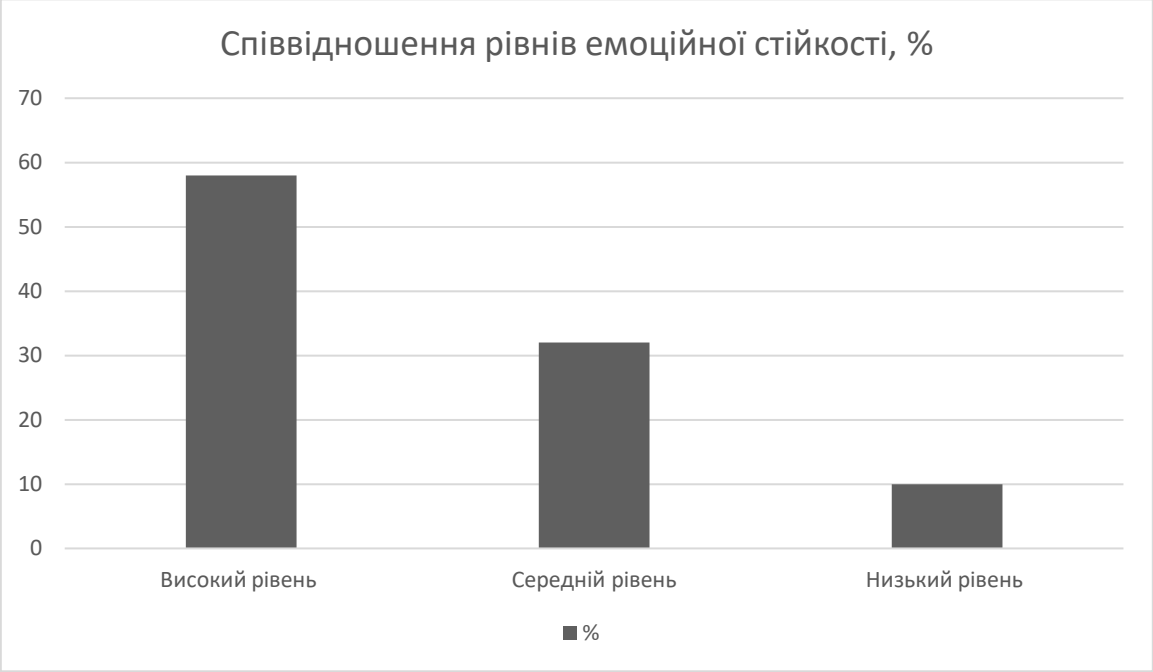


Рис. 3.4. Розподіл рівнів емоційної стійкості персоналу АТ «ВСТ Банк»" На діаграмі показано співвідношення трьох рівнів емоційної стійкості. Найбільшу частку займає високий рівень (58%), далі -середній (32%), а низький рівень представлений лише 10% працівників. Це візуально підтверджує перевагу позитивних психоемоційних характеристик у колективі.

Таким чином, за результатами тестування за методикою В. Бойка «Емоційна стійкість», переважна більшість співробітників АТ «ВСТ Банк» характеризуються достатньо високим рівнем психоемоційної витривалості та здатністю підтримувати продуктивність у стресових умовах. Такий результат пояснюється стабільною системою мотивації, наявністю командної взаємодії, можливістю отримання психологічних консультацій і гнучкими форматами

організації праці. Водночас у частини персоналу спостерігаються ознаки емоційного виснаження та підвищеної тривожності, що є маркером потенційного ризику розвитку міжособистісних конфліктів і свідчить про потребу у програмах профілактики стресу та розвитку навичок саморегуляції.

3.1.5. Порівняльний та кореляційний аналіз досліджуваних показників

Метою даного етапу дослідження є визначення взаємозв'язків між ключовими психологічними показниками, що формують соціально-психологічний клімат і рівень конфліктогенності персоналу АТ «ВСТ Банк». Для цього здійснено порівняльний та кореляційний аналіз результатів, отриманих за методиками Т. Лірі, Н. Холла, Томаса-Кілмана та В. Бойка. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони колективу, але й окреслити потенційні напрямки для підвищення ефективності командної взаємодії.

Результати аналізу виявили виражені позитивні кореляції між рівнем емоційного інтелекту, конструктивними стилями поведінки у конфліктах, доброзичливими міжособистісними відносинами та високими показниками емоційної стійкості. Це свідчить про наявність у колективі значного потенціалу для ефективної комунікації, взаємоповаги та конструктивного вирішення суперечностей. Крім того, такі показники вказують на готовність персоналу адаптуватися до змін і справлятися зі стресовими ситуаціями без погіршення продуктивності.

Працівники з високим рівнем емоційного інтелекту (за тестом Н. Холла) частіше обирали стратегії співпраці та компромісу (за Томасом-Кілмана) і мали партнерський тип міжособистісних відносин (за Т. Лірі). Це підтверджує, що емпатія, емоційна обізнаність і саморегуляція є ключовими чинниками гармонійної взаємодії у професійному середовищі. Такі якості значно зменшують

ризик ескалації конфліктів і сприяють формуванню атмосфери довіри в колективі.

Виявлено позитивну кореляцію між емпатією та схильністю до співпраці, що свідчить про поширення гуманістичних цінностей у корпоративній культурі банку. Такі працівники вирізняються толерантністю, взаємною підтримкою та прагненням до спільного вирішення завдань, що підвищує якість командної взаємодії. Це також створює передумови для успішного впровадження корпоративних програм розвитку та стрес-менеджменту.

Емоційна стійкість (за В. Бойком) має тісний зв'язок із ефективністю комунікації та партнерською поведінкою у конфліктах. Більшість респондентів продемонстрували здатність контролювати емоції й діяти раціонально навіть у стресових умовах, що підтримує позитивний психологічний клімат і атмосферу довіри. В умовах сучасного банківського середовища це забезпечує стабільність роботи та підвищує загальну продуктивність колективу**.**

Окрему групу становлять керівники та провідні фахівці, для яких характерне поєднання самоконтролю, врівноваженості та орієнтації на співпрацю. Їхній демократичний стиль управління сприяє формуванню корпоративної культури партнерства, де конфлікти розглядаються як ресурс для розвитку. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що поєднання емоційної компетентності, стійкості та партнерської поведінки є ключовим фактором успішного функціонування банківського колективу.

Узагальнення результатів дозволяє стверджувати, що персонал АТ «ВСТ Банк» характеризується високим рівнем емоційної та соціальної компетентності, стійкістю до стресу та орієнтацією на взаємопідтримку. Такі риси створюють психологічний захист від деструктивних конфліктів і зміцнюють культуру довіри, співпраці та відповідальності.

Таблиця 3.4.

Кореляційні взаємозв'язки між досліджуваними показниками у колективі

Показник 1	**Показник 2**	**Характер взаємозв'язку**	**Інтерпретація результату**
Емоційний інтелект (Н. Холл)	Стиль поведінки у конфлікті (Томас-Кілман)	Позитивний (r = +0,68)	Чим вищий рівень EI, тим частіше обирається конструктивний стиль поведінки (співпраця, компроміс).
Емоційний інтелект	Міжособистісні стосунки (Т. Лірі)	Позитивний (r = +0,71)	Емпатійність і саморегуляція сприяють формуванню партнерських, доброзичливих взаємин.
Емоційний інтелект	Емоційна стійкість (В. Бойко)	Позитивний (r = +0,74)	Високий EI забезпечує стабільність емоційного стану, знижує рівень стресу.
Емпатія (компонент EI)	Схильність до співпраці	Позитивний (r = +0,65)	Чим вища здатність до розуміння емоцій інших, тим більша готовність до взаємодії.
Емоційна стійкість	Якість міжособистісної взаємодії	Позитивний (r = +0,69)	Емоційно врівноважені працівники краще підтримують гармонію у колективі.

Примітка. У таблиці наведено взаємозв'язки між ключовими психологічними показниками персоналу Банку. Показник r -це коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона, який відображає силу та напрям залежності між двома змінними:

- r > 0 -позитивний зв'язок: зі зростанням одного показника підвищується і другий;
- r < 0 -негативний зв'язок: підвищення одного показника супроводжується зниженням іншого;
- r = 0 -відсутність лінійної залежності.

За силою зв'язку:

- від 0,00 до 0,30 -слабкий;
- від 0,31 до 0,50 -помірний;
- від 0,51 до 0,70 -досить сильний;

- понад 0,70 -сильний або дуже сильний.

Отже, наприклад, Позитивний (r = +0,68) означає досить сильний прямий зв’язок між показниками: підвищення рівня емоційного інтелекту працівників сприяє більшій схильності до конструктивної співпраці у конфліктних ситуаціях, що позитивно впливає на соціально-психологічний клімат колективу.

Таким чином, результати порівняльного та кореляційного аналізу підтверджують, що гармонійне поєднання високого рівня емоційного інтелекту, конструктивного стилю поведінки у конфліктах, збалансованих міжособистісних стосунків і емоційної стабільності забезпечує низький рівень конфліктогенності та високий рівень соціально-психологічної зрілості колективу.

3.2.2. Аналіз сильних сторін системи профілактики конфліктів банку

АТ «ВСТ Банк» відзначається розвиненою системою корпоративного управління, орієнтованою на створення сприятливого соціально-психологічного клімату та мінімізацію конфліктогенних чинників у колективі. Проведене дослідження, що включало аналіз внутрішніх нормативних документів, спостереження та анкетування працівників, дозволило виокремити основні організаційно-психологічні переваги діючої системи профілактики конфліктів.

1. Корпоративна культура та етичні стандарти. У банку ефективно функціонує Корпоративний кодекс етики, який визначає правила професійної поведінки, принципи взаємоповаги, недискримінації та відповідальності. Його положення сприяють формуванню прозорої комунікації та зменшують імовірність виникнення етичних конфліктів. Згідно з річним звітом (2024 р.), усі нові працівники проходять обов’язкове ознайомлення з Кодексом етики під час адаптації.

2. Розвинена система навчання і розвитку персоналу. Однією з провідних переваг банку є постійна підтримка професійного зростання співробітників. Впроваджуються програми підвищення кваліфікації, тренінги з розвитку емоційного інтелекту, комунікаційних навичок, тайм-менеджменту. Це сприяє підвищенню компетентності персоналу, зниженню рівня стресу та попередженню конфліктів у робочих відносинах.

3. Цифровізація бізнес-процесів. Високий рівень автоматизації операційних і клієнтських процесів (зокрема, удосконалення мобільного додатку, яким у 2024 р. користувалися понад 260 тис. клієнтів) значно зменшує навантаження на персонал. Це скорочує кількість стресових ситуацій, підвищує прозорість комунікацій і стабільність у роботі підрозділів.

4. Прозора система корпоративного управління. Організаційна структура банку включає Наглядову раду, комітети з аудиту, винагород і призначень, а також ефективну систему внутрішнього контролю. Такий підхід забезпечує справедливість управлінських рішень і знижує ризики рольових або адміністративних конфліктів. Проведення зовнішнього аудиту та звітування за міжнародними стандартами (МСФЗ) підсилюють довіру як з боку працівників, так і партнерів.

5. Корпоративна єдність і соціальна відповідальність. В умовах воєнного стану банк активно реалізує волонтерські та благодійні ініціативи, підтримує Збройні сили України й соціальні програми. Така діяльність формує відчуття спільної мети, підсилює згуртованість колективу та сприяє зниженню конфліктності в періоди підвищеного стресу. Це є свідченням зрілої корпоративної культури та високого рівня соціальної відповідальності.

6. Позитивні фінансові та репутаційні індикатори. Підтверджені рейтинги стабільності (у 2024 р. банк отримав позитивний прогноз за даними *Moody's* та *Cbonds*) формують у працівників відчуття надійності й безпеки. Це знижує

психологічну напругу та підтримує конструктивну взаємодію в колективі, що є важливою умовою стабільного функціонування організації.

У процесі аналізу організаційних і психологічних аспектів діяльності АТ «ВСТ Банк» було виявлено низку характеристик, що свідчать про ефективно функціонуючу систему профілактики конфліктів. Вона поєднує управлінські, соціальні та емоційно-комунікативні механізми, що забезпечують гармонійний розвиток трудового колективу. Серед ключових чинників -чітко сформована корпоративна культура, прозора система мотивації, висока залученість персоналу до навчання, а також практики підтримання командного духу та емоційної стабільності.

З метою узагальнення результатів аналізу у таблиці 3.5. представлено основні сильні сторони системи профілактики конфліктів в АТ «ВСТ Банк», їхню характеристику та очікуваний соціально-психологічний ефект.

Таблиця 3.5.

Основні сильні сторони системи профілактики конфліктів в АТ «ВСТ Банк»

№	Напрям діяльності	Характеристика реалізації	Очікуваний ефект
1	Корпоративна культура взаємоповаги	Формування атмосфери підтримки, відкритості та етичної взаємодії	Зменшення міжособистісних конфліктів
2	Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги з емоційної стійкості, комунікації, самоконтролю	Підвищення адаптивності персоналу
3	Прозора система мотивації	Справедлива система преміювання, соціальні пільги	Зниження конфліктів через відчуття несправедливості
4	Підтримка корпоративної єдності	Командні заходи, корпоративи, спортивні події	Зміцнення згуртованості колективу
5	Психологічний супровід персоналу	Моніторинг соціально-психологічного клімату HR-службою	Своєчасне виявлення конфліктів

Ефективність системи профілактики конфліктів у сучасній організації визначається не лише управлінськими регламентами, а й рівнем соціальної взаємодії, корпоративної довіри та морально-психологічного клімату. Аналіз діяльності АТ «ВСТ Банк» свідчить, що керівництво установи свідомо формує культуру відкритого діалогу, взаємної підтримки та командної співпраці, що безпосередньо впливає на мінімізацію конфліктних проявів у колективі.

Важливою складовою системи профілактики конфліктів у АТ «ВСТ Банк» є наявність чітко регламентованої внутрішньої політики щодо запобігання та врегулювання конфліктів інтересів.

У банку діє комплексна система попередження та розв’язання конфліктних ситуацій як між працівниками, так і між працівниками та клієнтами. З метою недопущення випадків, що можуть зашкодити інтересам клієнтів або репутації установи, впроваджено Політику запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів. Цей документ визначає базові принципи, алгоритм дій і зону відповідальності працівників у разі виявлення потенційних чи реальних конфліктів. У ньому також наведено типові ситуації, що можуть спричинити виникнення конфлікту інтересів або створити ризик для клієнтів.

Під час надання послуг АТ «ВСТ Банк» послідовно дотримується принципів професійності, неупередженості та пріоритетності інтересів клієнтів. Орієнтація на довгострокову співпрацю, прозорість бізнес-процесів і високі етичні стандарти є запорукою стабільних і довірчих відносин як усередині колективу, так і у взаємодії з клієнтами.

У межах системи комплаєнсу АТ «ВСТ Банк» реалізує низку ключових напрямів діяльності, спрямованих на забезпечення прозорості та доброчесності роботи. Зокрема:

- захист прав і законних інтересів клієнтів, особливо в умовах інформаційної нерівності між банком і споживачами послуг;

- контроль за ринковими операціями, включно з перевіркою випадків можливого використання інсайдерської інформації;
- моніторинг внутрішніх процесів для своєчасного виявлення шахрайських дій, прогалин у контролі чи недосконалості процедур.

На основі чинних нормативних вимог і рекомендацій регуляторів банк розробляє внутрішні документи, що визначають порядок і механізми виявлення та врегулювання конфліктів інтересів. Під час створення нових банківських продуктів або сервісів відповідальні підрозділи зобов'язані оцінювати ризики виникнення конфлікту інтересів і, за потреби, залучати фахівців комплаєнсу для розроблення запобіжних заходів.

Таким чином, система комплаєнсу в АТ «ВСТ Банк» виконує не лише контрольну функцію, а й слугує ефективним механізмом профілактики конфліктів, сприяючи формуванню культури відповідальності, етичної поведінки та взаємної довіри в колективі.

Важливою складовою системи профілактики конфліктів є регулярна комунікація між керівництвом і працівниками. Раз на три місяці проводяться дистанційні зустрічі, під час яких топ-менеджмент презентує досягнення банку, нові продукти та стратегічні ініціативи. Це забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує довіру та відчуття залученості працівників до спільної справи, що знижує тривожність і сприяє емоційній стабільності.

З початку повномасштабного вторгнення керівництво банку проявило високу соціальну відповідальність -жоден працівник не був звільнений з ініціативи банку, а всі кадрові та фінансові зобов'язання збережено. Такі заходи зміцнили моральний дух колективу, підвищили лояльність і довіру до організації та сприяли розвитку атмосфери взаємоповаги та підтримки.

У банку підтримується традиція корпоративних заходів із соціально-психологічним та розважальним ефектом. До початку війни щороку проводилися

дві масштабні зустрічі працівників головного офісу та регіональних відділень -у день народження банку (20 травня) та у вересні. Події включали виїзди на природу, спортивні змагання та заходи на кшталт Банківської Спартакіади 2019 року, де співробітники з усіх регіонів мали змогу познайомитися, продемонструвати спортивний дух і зміцнити командну згуртованість. Усі витрати на організацію, проживання та святкові заходи повністю покривав банк.

Продовженням цієї традиції стала VST Siesta «Встигай важливе» -подія, що поєднала спортивні, інтелектуальні та творчі змагання, проведені дистанційно з 29 серпня по 22 вересня 2025 року. Участь могли брати всі працівники банку, що сприяло розвитку командної взаємодії, креативності та позитивної корпоративної атмосфери. Захід акцентував увагу на формуванні командного духу, підтримці мотивації та створенні позитивних емоцій, що в цілому ефективно знижує ризик конфліктів у колективі.

Для забезпечення комфортних умов праці та підтримки фізичного здоров'я співробітників у головному офісі банку функціонує сучасний спортивний зал, обладнаний кардіозоною з біговими доріжками та орбітреками, тенісним столом із необхідним інвентарем, окремою залою для йоги та танців, а також зручними роздягальнями з душовими кабінами. Ці заходи сприяють не лише покращенню фізичного та емоційного стану працівників, а й зниженню стресу, попередженню професійного вигорання та підвищенню задоволеності працею, що є важливими чинниками профілактики конфліктів і підтримки стабільного соціально-психологічного клімату.

Сукупність таких ініціатив демонструє, що профілактика конфліктів у ВСТ Банку реалізується через поєднання управлінських та соціально-психологічних інструментів. Керівництво сприймає корпоративну культуру як дієвий механізм стабілізації трудових відносин і підвищення лояльності персоналу, що дозволяє

зберігати високий рівень професійної взаємодії, довіри та відповідальності навіть у кризових умовах.

Отже, система профілактики конфліктів у ВСТ Банку є ефективною, комплексною та соціально орієнтованою, поєднуючи управлінські рішення, комунікаційні практики та заходи емоційної підтримки персоналу. Завдяки цьому банк не лише зберігає стабільність у кризових умовах, а й формує культуру єдності, що стає основою успішного функціонування організації.

Таким чином, АТ «ВСТ Банк» має системну модель управління персоналом, де інтегровані етичні, організаційні, психологічні та соціальні механізми профілактики конфліктів. Інституційні рамки, кадрова політика, цифрові рішення та соціальна активність забезпечують превентивний вплив на потенційні конфліктні ситуації, а ефективність цієї системи підтримується постійним розвитком, удосконаленням зворотного зв’язку та високим рівнем емоційної компетентності працівників.

3.2.1. Вплив цифровізації на розвиток корпоративної культури та профілактику конфліктів.

Важливим напрямом розвитку корпоративної культури та удосконалення системи профілактики конфліктів у банківській сфері є впровадження цифрових технологій, які не лише оптимізують бізнес-процеси, але й сприяють відкритій комунікації, підвищують рівень довіри та взаєморозуміння в колективі.

В АТ «ВСТ Банк» особливу роль відіграє розвиток діджитал-продуктів, доступних через мобільний застосунок, що забезпечує ефективну взаємодію між працівниками, клієнтами та адміністрацією. Ці сервіси створюють психологічний ресурс, який підтримує емоційний комфорт персоналу, знижує стресові навантаження та зменшує ймовірність конфліктів.

Взаємозв’язок діджиталізації та профілактики конфліктів проявляється у кількох аспектах:

- Зниження причин для конфліктів. Мобільні сервіси самообслуговування 24/7 зменшують фрустрацію через черги або очікування, а прозорість інформації про тарифи та умови обслуговування мінімізує непорозуміння між працівниками та клієнтами.
- Покращення комунікації. Чат-боти, онлайн-чати та push-сповіщення сприяють швидкому вирішенню запитів, знижують психологічне навантаження на працівників та формують культуру взаємоповаги.
- Підвищення безпеки та довіри. Використання двофакторної автентифікації, біометрії та систем антифроду підсилює відчуття захищеності клієнтів і співробітників, що позитивно впливає на емоційний фон колективу та зменшує конфлікти, пов’язані з шахрайством або технічними помилками.
- Аналітика та прогнозування. Збір даних щодо звернень клієнтів і внутрішніх комунікацій дозволяє раннє виявлення конфліктогенних факторів та своєчасне впровадження превентивних заходів, що запобігає ескалації проблем.

Ця інтеграція цифрових інструментів у роботу банку не лише підвищує операційну ефективність, а й слугує ключовим механізмом профілактики конфліктів, зміцнюючи корпоративну довіру та емоційну стабільність колективу.

Вплив цифрових сервісів на соціально-психологічний клімат у банку є помітним. Запровадження мобільного банкінгу, онлайн-депозитів, зарплатних проєктів та партнерських програм із рітейлом (Fozzy Group, «Сільпо») сприяло зниженню конфліктності в колективах. Діджиталізація забезпечила перерозподіл навантаження між підрозділами, зменшила кількість контактів у стресових ситуаціях та підвищила почуття компетентності й задоволеності працівників. Формується нова корпоративна ідентичність - працівник банку стає активним

учасником технологічної екосистеми, що об’єднує фінанси, IT та клієнтську взаємодію.

Спостерігається висока залученість персоналу до навчання та цифрового оновлення: усі співробітники регулярно проходять тренінги та тестування з результатами 90-100%. Плинність кадрів мінімальна, а поодинокі звільнення не мають системного характеру (переїзд, зміна життєвих обставин).

Розвиток цифрових сервісів також сприяв зменшенню кількості скарг клієнтів та підвищенню довіри до банку. Узагальнені дані показують, що цифровізація процесів має не лише операційний, але й значний психологічний ефект: зниження конфліктності, посилення залученості персоналу та формування позитивного емоційного фону колективу.

Таблиця 3.6.

Взаємозв’язок напрямів цифровізації
та показників профілактики конфліктів

№	Напрям цифровізації	Вплив на соціально-психологічний клімат	Очікуваний ефект	Показники ефективності (KPI)
1	Мобільний банкінг (VST Bank App)	Оптимізація навантаження на персонал, зменшення кількості контактів із клієнтами у стресових ситуаціях	Підвищення емоційної стабільності працівників, скорочення кількості конфліктів «працівник-клієнт»	Зниження кількості скарг; зростання NPS (індексу лояльності клієнтів)
2	Онлайн-депозити та накопичувальні програми	Формування довіри, розвиток цифрової компетентності персоналу, підвищення впевненості у професійних навичках	Зменшення рівня емоційної напруги; підвищення задоволеності працівників роботою	Позитивна динаміка оцінок у внутрішніх опитуваннях (індекс задоволеності персоналу)

Продовження таблиці 3.6.

№	Напрям цифровізації	Вплив на соціально-психологічний клімат	Очікуваний ефект	Показники ефективності (KPI)
3	Зарплатні проєкти та дистанційне кредитування	Стабілізація партнерських відносин із корпоративними клієнтами; підвищення статусу працівників	Зменшення рівня тривожності, покращення командної взаємодії	Зменшення плинності кадрів; підвищення оцінок у тестах емоційної стійкості
4	Карткові продукти з кешбеком та бонусами	Чіткість умов знижує кількість претензій і суперечок; підвищується прозорість комунікацій	Позитивний клімат у фронт-офісах, зміцнення довіри клієнтів	Зменшення частки конфліктних звернень; збільшення повторних операцій клієнтів
5	Інтеграція з рітейлом (Fozzy Group, «Сільпо»)	Формування міжфункціональної взаємодії, розвиток командного духу, інноваційне мислення	Зростання згуртованості колективу, підвищення мотивації до змін	Рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index) понад 85%
6	Внутрішні навчальні онлайн-платформи та тестування	Системна підготовка персоналу, розвиток навичок саморегуляції та EI	Зниження фрустраційного навантаження, підвищення професійної впевненості	Середній результат тестування 90-100%; зниження кількості конфліктних ситуацій у відділеннях

Отже, цифровізація банківських сервісів в АТ «ВСТ Банк» є не лише стратегічним інструментом підвищення ефективності бізнесу, а й важливою складовою системи профілактики конфліктів. Вона сприяє психологічній стабільності працівників, зміцнює командну взаємодію та формує культуру емоційного інтелекту й довіри.

Для подальшого вдосконалення профілактики конфліктів доцільно розвивати внутрішні цифрові канали комунікації, створювати платформи для обміну досвідом і впровадити програму «цифрового наставництва». У перспективі цифрова трансформація може стати ключовим чинником

формування сучасної корпоративної культури, що базується на відкритості, професійній взаємопідтримці та психологічному добробуті персоналу.

3.2.2. Прогнози розвитку ситуації за сприятливих та несприятливих факторів

Попередній аналіз довів, що цифровізація банківських процесів не лише змінює структуру взаємодії, а й безпосередньо впливає на соціально-психологічний клімат організації. Розвиток технологічних сервісів, дистанційних форматів комунікації та автоматизованого контролю створює нові виклики для міжособистісних відносин, вимагаючи від персоналу більшої емоційної гнучкості, саморегуляції та готовності до змін. Саме тому важливо оцінити, як виявлені тенденції у психологічних характеристиках співробітників можуть розвиватися у майбутньому -залежно від сприятливих або деструктивних факторів організаційного середовища.

На підставі попереднього аналізу можна умовно виокремити три групи факторів, що впливають на рівень конфліктності та психологічну стабільність персоналу:

Таблиця 3.7.

Прогноз розвитку системи профілактики конфліктів

Група факторів	Зміст факторів	Очікуваний вплив
Організаційні	рівень навантаження, гнучкість менеджменту, кадрова політика, прозорість комунікацій	висока гнучкість і прозорість знижують ризик конфліктів
Психологічні	емоційна стійкість, толерантність, готовність до співпраці, довіра до керівництва	високі показники цих якостей сприяють конструктивній взаємодії
Технологічні	темп цифровізації, кількість дистанційних комунікацій, автоматизація процесів	надмірна цифровізація без психологічної підтримки може підвищити напругу

Для узагальнення результатів емпіричного дослідження та відображення взаємозв'язків між основними психологічними, організаційними та соціальними чинниками розроблено схему, що демонструє механізм впливу зазначених факторів на рівень конфліктності персоналу АТ «ВСТ Банк». Вона ілюструє, як індивідуальні особливості працівників, емоційна компетентність, стиль керівництва та характеристики корпоративного середовища спільно визначають загальний рівень конфліктогенності колективу.



Рис. 3.5. Механізм впливу факторів на рівень конфліктності персоналу

Якщо АТ «ВСТ Банк» продовжить політику розвитку корпоративної культури співпраці та інвестування в психологічну підтримку персоналу, можна очікувати подальше зниження ризику міжособистісних конфліктів. Умовні кількісні тенденції можуть виглядати так:

- рівень емоційної стійкості персоналу -зростання на 10-15%;
- частка співробітників із домінуючим стилем "співпраця" -до 60-65%;
- рівень довіри у міжособистісних відносинах -зростання на 12-18%;
- ймовірність конфліктних інцидентів -зменшення на 20-25%.

Досягнення цих результатів можливе за умови впровадження програм типу “Стрес-менеджмент”, розвитку медіації та регулярного моніторингу емоційного клімату.

У разі недостатньої уваги до психологічного добробуту, посилення контролю та перевантаження персоналу цифровими задачами можливе:

- зростання емоційного виснаження -на 20-30%;
- збільшення частки стилів “уникнення” та “суперництво” -до 35-40%;
- зниження командної згуртованості -на 15-20%;
- підвищення ризику прихованих конфліктів та плинності кадрів.

Таким чином, рівень конфліктності в банківському колективі визначається багатьма факторами й прямо залежить від балансу між організаційною гнучкістю, психологічною підтримкою персоналу та технологічними інноваціями. Підтримка сприятливих чинників сприятиме формуванню емоційно стійкої, безконфліктної корпоративної культури, тоді як нехтування психологічними аспектами цифрової трансформації може призвести до дестабілізації соціально-психологічного клімату.

Узагальнення результатів емпіричного та аналітичного дослідження дозволило комплексно оцінити соціально-психологічний клімат в АТ «ВСТ Банк» та визначити чинники ефективності системи профілактики конфліктів. Психодіагностика показала, що більшість працівників характеризуються середнім або високим рівнем емоційної стійкості, розвиненим емоційним інтелектом та орієнтацією на співпрацю, що свідчить про стабільні міжособистісні стосунки та довіру. Водночас спостерігаються дефіцити: емоційне виснаження при перевантаженні та недостатня відкритість комунікацій між підрозділами.

Аналіз сильних сторін підтвердив, що система профілактики конфліктів структурована та ефективна завдяки внутрішнім механізмам психологічної

підтримки, корпоративним навчальним програмам і практикам відкритого діалогу, що формують психологічну безпеку та сприяють ранньому вирішенню конфліктів. Цифровізація банківських сервісів підвищує оперативність і прозорість, але може знижувати неформальну комунікацію; адаптаційні механізми (корпоративні платформи, цифрові чати, дистанційні тренінги) мінімізують ці ризики.

Прогноз показує, що за підтримки стрес-менеджменту, розвитку емоційної компетентності та медіації можливо подальше зниження конфліктності та зміцнення командної згуртованості, тоді як перевантаження або надмірна цифровізація без уваги до людського фактору можуть створити психологічну напругу. Таким чином, система профілактики конфліктів у банку перебуває на етапі зрілого розвитку та потребує інтеграції цифрових технологій із програмами емоційної підтримки й розвитком корпоративної емпатії для збереження позитивного соціально-психологічного клімату та підвищення організаційної ефективності.

3.3. Програма підвищення психологічної стійкості та профілактики конфліктів у банківському колективі.

Розвиток культури співпраці та підтримки персоналу в АТ «ВСТ Банк» є стратегічно важливим напрямом зміцнення корпоративного середовища, підвищення ефективності колективної взаємодії та профілактики конфліктів. Аналіз існуючої системи управління персоналом показав, що у Банку вже сформовано позитивний соціально-психологічний клімат, проте подальше вдосконалення вимагає комплексного підходу, який поєднує навчальні, комунікаційні, мотиваційні та психологічні інструменти підтримки.

Першочерговим завданням є підвищення рівня емоційної компетентності співробітників, адже саме вона визначає здатність до ефективної взаємодії, саморегуляції та конструктивного вирішення конфліктів. З цією метою доцільно впровадити системну програму розвитку персоналу, що охоплює навчальні модулі з емоційного інтелекту, стресостійкості та комунікації. Зокрема, тренінги «Емоційна стійкість і протидія стресу» та «Ефективна міжособистісна комунікація» сприятимуть формуванню здатності до емоційного самоконтролю, покращенню навичок активного слухання, асертивного спілкування та забезпеченню позитивного психологічного клімату. Впровадження тренінгу «Медіація в організації» допоможе працівникам засвоїти принципи мирного врегулювання конфліктів і знаходити рішення, вигідні для обох сторін, що сприятиме зниженню напруженості у робочих стосунках.

Доповненням до системи професійного навчання може стати спеціалізований тренінг «Вирішення конфліктних питань у ВСТ Банку», спрямований на розробку внутрішніх стандартів поведінки у стресових і конфліктних ситуаціях. Це дозволить сформувати єдину корпоративну модель реагування та закріпити етичні принципи поведінки персоналу. Водночас тренінг «Емоційний інтелект у професійній діяльності» забезпечить формування глибшого розуміння власних емоцій, розвитку емпатії та підвищення соціальної компетентності, що позитивно вплине на загальну культуру спілкування в колективі. Крім того, поєднання таких тренінгів сприяє формуванню загальної психологічної грамотності персоналу та підвищує здатність співробітників ефективно взаємодіяти навіть у складних робочих ситуаціях.

Підтримка позитивного соціально-психологічного клімату також потребує посилення внутрішньої комунікації. Доцільно розширити практику регулярних зустрічей керівництва з працівниками, створити внутрішню цифрову платформу для обміну ідеями, організовувати інтеграційні заходи - корпоративні форуми,

тімбілдінги, спортивні й соціальні події. Такі ініціативи сприятимуть відкритості, зміцненню командного духу, підвищенню залученості працівників і зниженню рівня конфліктності у внутрішньоколективних відносинах. Важливо також стимулювати зворотний зв'язок від співробітників для виявлення потреб і очікувань, що дозволяє адаптувати заходи до реальних умов та підвищувати їхню ефективність.

Окремої уваги заслуговує удосконалення системи соціальної підтримки персоналу. Для зниження рівня емоційного виснаження та попередження професійного вигорання доцільно впроваджувати програми ментального здоров'я, передбачати консультації психологів, розширювати нематеріальні форми мотивації - подяки, публічне визнання досягнень, корпоративні відзнаки. Розвиток культури визнання та підтримки підвищує лояльність працівників до організації, формує почуття приналежності та стабільності. Такий підхід стимулює активну участь персоналу у внутрішніх процесах та сприяє формуванню позитивної корпоративної ідентичності.

Важливою складовою вдосконалення системи корпоративної взаємодії є постійний моніторинг її ефективності. Регулярне анкетування, фокус-групові обговорення, аналіз плинності кадрів і задоволеності працівників умовами праці дозволять своєчасно виявляти проблемні аспекти та вносити корективи у внутрішні процеси. Система оцінки має бути динамічною та гнучкою, орієнтованою на розвиток, а не на контроль. Результати моніторингу можуть стати базою для удосконалення тренінгів, розробки нових програм підтримки та оптимізації внутрішніх комунікаційних стратегій.

Системне впровадження зазначених заходів дозволить Банку не лише мінімізувати конфліктні ситуації, але й створити умови для залучення, утримання та розвитку талановитих працівників, підвищити продуктивність колективу та зміцнити організаційну стійкість. В перспективі це сприятиме формуванню

високоефективної корпоративної культури, де конфлікти розглядаються як ресурс для розвитку та підвищення якості командної взаємодії.

Таблиця 3.7.

Комплекс заходів щодо розвитку культури співпраці та підтримки персоналу

№	Напрям розвитку	Основні заходи	Очікувані результати	Ключові показники ефективності
1	Підвищення емоційної компетентності	Проведення серії тренінгів («Емоційна стійкість», «Комунікація», «Медіація»)	Зменшення кількості конфліктів, підвищення стресостійкості, покращення клімату	↓ плинність кадрів на 10-15%, ↑ задоволення персоналу
2	Комунікація та інтеграція персоналу	Онлайн-зустрічі, відкритий зворотний зв'язок, корпоративні заходи	Підвищення довіри, участі в управлінні, покращення клімату	↑ залученість персоналу, ↓ конфліктні звернення
3	Соціальна підтримка та мотивація	Пільги, програма ментального здоров'я, нематеріальні стимули	Профілактика вигорання, підвищення лояльності	↑ задоволеність працею, ↓ емоційне виснаження
4	Цифровізація внутрішніх процесів	Корпоративні месенджери, цифрові платформи	Прозорість, ефективна взаємодія, довіра	↑ частота цифрової взаємодії, ↓ кількість скарг
5	Моніторинг та оцінка культури	Соціометрія, опитування, аналіз динаміки клімату	Вчасне виявлення ризиків, корекція заходів	↑ психологічна безпека, стабільність команд

Подальше вдосконалення системи профілактики конфліктів вимагає впровадження спеціалізованих освітніх програм, спрямованих на розвиток навичок управління стресом і формування практичних механізмів саморегуляції. Саме ці аспекти будуть детально розглянуті в наступному підрозділі.

3.3.1. Програма корпоративного курсу «Стрес-менеджмент як інструмент профілактики конфліктів у банківському колективі»

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності системи профілактики конфліктів в АТ «ВСТ Банк» є розвиток навичок саморегуляції, емоційної стійкості та конструктивного реагування у стресових ситуаціях. Через високий рівень навантаження, інтенсивну комунікацію та взаємодію з клієнтами працівники часто перебувають у стані підвищеної напруги, що може провокувати внутрішньоорганізаційні конфлікти. Тому доцільним є впровадження корпоративного курсу «Стрес-менеджмент як інструмент профілактики конфліктів», який сприятиме формуванню психологічно врівноваженого персоналу.

Мета програми -розвиток навичок ефективного управління емоційним станом, запобігання емоційному вигоранню та створення умов для конструктивної комунікації в колективі. Курс розрахований на працівників усіх рівнів -від фахівців фронт-офісу до керівників структурних підрозділів.

Основні завдання курсу:

- розвиток уміння розпізнавати та контролювати власні емоції;
- опанування прийомів управління стресом та конфліктними ситуаціями;
- формування культури взаємної підтримки в колективі;
- підвищення управлінських компетенцій керівників у сфері комунікації;
- зміцнення корпоративної ідентичності та довіри між працівниками.

Курс передбачає шести-тижневу реалізацію у змішаному форматі - поєднання онлайн-навчання та очних практичних тренінгів.

Таблиця 3.8.

Структура програми та очікувані результати

Етап / модуль	Зміст роботи	Тривалість	Очікувані результати
Діагностичний етап	Попереднє анкетування працівників, визначення рівня емоційного навантаження, виявлення груп ризику.	1 тиждень	Формування бази даних щодо психоемоційного стану персоналу.
Теоретичний блок	Ознайомлення з природою стресу, його впливом на ефективність і поведінку в колективі.	4 год	Усвідомлення впливу стресу на робочу ефективність, помилки, клієнтський сервіс.
Практичний блок	Тренінги з технік саморегуляції, релаксації, майндфулнесу, тілесно-орієнтованих практик.	4 год	Підвищення емоційної стійкості, покращення концентрації та самоконтролю.
Комунікативний блок	Відпрацювання навичок асертивності, ненасильницької комунікації, керування конфліктами	4 год	Зменшення кількості непорозумінь і конфліктів у командах.
Блок профілактики вигорання	Розробка індивідуальних стратегій відновлення ресурсів, баланс «робота-життя».	4 год	Зменшення ризику емоційного виснаження, стабілізація кадрів.
Оцінка ефективності	Опитування, моніторинг, рекомендації для HR та керівництва.	1 тиждень	Визначення динаміки психологічних показників персоналу.

Як показано в Таблиці 3.8. корпоративний курс «Стрес-менеджмент» має чітку структуру -від діагностики психоемоційного стану працівників до оцінки ефективності заходів. Кожен етап передбачає конкретні методи роботи та очікувані результати, що дозволяє прогнозувати позитивні зміни як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

Для наочності взаємозв’язку етапів та результатів програми доцільно представити їх у таблиці 3.9., яка демонструє прогнозовані організаційні ефекти, включно зі змінами продуктивності, задоволеності працею та соціально-

психологічного клімату. Дані свідчать про позитивний вплив курсу на ключові показники ефективності та внутрішню стабільність персоналу банку.

Таблиця 3.9.

Прогнозовані організаційні результати

Показник	**Поточний стан (оцінка HR-служби)**	**Прогноз через 6 місяців**	**Очікувана динаміка**
Продуктивність праці персоналу	100% (базовий рівень)	+9-11%	Зростання за рахунок концентрації, зниження помилок, більшої енергії.
Плинність кадрів	11% на рік	7%	Зменшення на 4 п.п.
Середня кількість лікарняних днів	6,5 днів/особу	5,0 днів/особу	Зменшення на 23%.
Кількість міжособистісних конфліктів	умовно 100%	-30%	Менше внутрішніх суперечностей.
Рівень задоволеності працею	77%	90%	Підвищення на 13 п.п.

Банк має власну навчальну залу, що дозволяє проводити тренінги без оренди приміщень. Для віддалених підрозділів передбачено дистанційне підключення через корпоративний портал. Матеріали курсу - презентації, методичні рекомендації, тести - розміщуються на внутрішній платформі банку, що забезпечує довготривалу користь та можливість повторного ознайомлення з навчальним контентом у будь-який час.

На основі узагальнених показників ефективності та середньоринкових даних проведено економічне прогнозування результатів впровадження курсу, що дозволяє оцінити його рентабельність. Для цього проаналізовано основні статті витрат на реалізацію програми.

Таблиця 3.10

Оптимізована структура витрат на впровадження програми «Стрес-менеджмент у банківському колективі»

Стаття витрат	Зміст	Коментар	Орієнтовна частка, %
Організаційні	Використання власного навчального залу; координація учасників; технічна підтримка онлайн-підключень	Витрати мінімальні, лише на адміністрування	5
Тренінгові	Гонорар зовнішнього тренера; підготовка презентацій та інтерактивних матеріалів	За рахунок онлайн-участі кількість груп може бути збільшена без додаткових витрат	35
Розробка програми	Розробка структури курсу, створення презентацій, відеолекцій і тестів для корпоративного порталу	Одноразові витрати, матеріали залишаються у відкритому доступі	20
Персонал	Оплата часу співробітників, що беруть участь у навчанні; заохочення активних учасників	Навчання проводиться у робочий час, тому витрати мінімальні	10
Моніторинг і оцінка ефективності	Анкетування до/після курсу, підготовка HR-звіту, аналіз показників стресостійкості	Виконується силами HR-відділу	5
Інформаційна підтримка	Розміщення матеріалів на корпоративному порталі, оновлення контенту, супровід	Внутрішній ресурс, без додаткових витрат	5
Разом	-	-	100

Ключові особливості оптимізації:

Використання власних ресурсів банку дозволяє проводити тренінги без додаткових витрат на оренду, техніку чи логістику, а дистанційне навчання охоплює більше учасників без підвищення вартості, що зручно для віддалених філій. Матеріали курсу (презентації, методичні рекомендації) розміщуються на внутрішньому порталі, забезпечуючи довготривалий ефект та можливість повторного використання. Після запуску програми постійні витрати мінімальні - лише на оновлення контенту та навчання нових працівників.

Як економічна організація, АТ «ВСТ Банк» оцінює ефективність курсу не лише з точки зору психологічного комфорту персоналу, а й за економічним ефектом.

Таблиця 3.11.

Економічна ефективність реалізації програми "Стрес-менеджмент у банківському колективі"

№	Стаття витрат / ефекту	Сума, грн	Примітка
1	Витрати на оплату тренера (зовнішній спеціаліст, 16 год × 2500 грн/год)	40 000	одноразово
2	Оплата корпоративного психолога (координація, консультації)	25 000	6 тижнів
3	Розробка електронних матеріалів, тестів, презентацій	15 000	
4	Технічна підтримка онлайн-платформи, адміністрування	10 000	одноразово
5	Організаційні витрати (роздаткові матеріали, кава-брейки тощо)	10 000	мінімальні
6	Оцінка ефективності та повторне тестування	5 000	аналітика HR
7	Загальні витрати на програму	105 000	100%

Попередні розрахунки свідчать, що очікувана економія від зниження плинності кадрів і непродуктивних втрат може скласти понад 1 млн грн на рік, тоді як витрати на програму -близько 250-300 тис. грн. Таким чином, окупність проєкту становить 6-9 місяців, а рівень рентабельності перевищує 300%.

Прогнозований економічний ефект. Після впровадження програми очікується зниження рівня стресу на 15-20%, що спричинить такі економічно вимірювані результати:

Скорочення плинності кадрів. Середня річна плинність у банківській сфері -близько 12-15%. Для 1287 працівників це приблизно 155 осіб на рік. Після впровадження програми очікується зниження показника на 5%.

Середня вартість заміни одного працівника (підбір, навчання, адаптація) - 15 000 грн. → Економія: 64 × 15 000 = 960 000 грн.

Підвищення продуктивності праці. Навіть 3% зростання ефективності роботи персоналу (за середнім рівнем річної доданої вартості 600 000 грн/особу) становитиме:

600 000 × 0.03 × 1287 = 23 166 000 грн потенційного приросту продуктивності. Якщо врахувати лише 0,5% прямий економічний ефект у вигляді скорочення втрат часу -це близько 1 158 000 грн реальної економії.

Зменшення непродуктивних втрат через стрес

За оцінками HR-досліджень, втрати робочого часу через емоційне виснаження складають близько 3-5 днів на рік на одного працівника.

За умов зниження цього показника на 20% економія становитиме близько 180 000 грн (за середньою денною вартістю робочого часу ≈ 700 грн).

Таблиця 3.12.

Підсумкові фінансові результати впровадження програми

Показник	**Значення, грн**
Загальні витрати на реалізацію програми	105 000
Очікувана економія від зниження плинності кадрів	960 000
Економічний ефект від зниження непродуктивних втрат	180 000
Прямий ефект від зростання продуктивності (0,5%)	1 158 000
Сумарний очікуваний економічний ефект	2 298 000
Чистий економічний результат (ефект - витрати)	2 193 000
Рентабельність програми (ROI)	≈ 2090%
Термін окупності	< 1 місяця

Отримані розрахунки підтверджують, що програма є високоокупною та рентабельною, навіть за мінімальному фінансуванні. У порівнянні з потенційними економічними втратами від плинності кадрів і стресових перевантажень, впровадження курсу “Стрес-менеджмент” забезпечує:

- зниження непрямих витрат на персонал щонайменше на 2 млн грн/рік;
- зростання ефективності управління персоналом;
- формування стабільного та психологічно зрілого колективу, що позитивно впливає на прибутковість банку.

У банківській сфері, де якість обслуговування клієнтів, точність операцій і швидкість прийняття рішень залежать від людського фактору, емоційна стабільність персоналу є ключовим чинником прибутковості. Після інтеграції програми очікується:

- підвищення якості обслуговування клієнтів на 5-7%, що збільшить повторні продажі та покращить репутацію;
- зменшення внутрішніх помилок і операційних збоїв на 10-12%, що знизить витрати на виправлення;
- підвищення ефективності командної роботи у підрозділах продажів, кредитування та контакт-центрі;
- зміцнення корпоративної культури довіри та підтримки, що сприяє стабільності кадрового складу.

У сукупності це може забезпечити підвищення операційного прибутку банку на 1,5-2% на рік, що для орієнтовного чистого прибутку 250 млн грн відповідає додатковому фінансовому результату 3,5-5 млн грн. Таким чином, корпоративна програма «Стрес-менеджмент» є економічно обґрунтованим і стратегічно важливим проектом, оскільки інвестиції у розвиток емоційної компетентності персоналу безпосередньо підвищують прибутковість і стійкість банку в умовах конкуренції.

3.3.2. Курс “Медіація та конструктивне вирішення конфліктів у банківському колективі”.

У динамічному банківському середовищі, де високі вимоги та постійні зміни, ефективне врегулювання конфліктів набуває особливої важливості. Конфлікти можуть виникати через напруженість у комунікації, різницю цілей підрозділів, нерівномірне навантаження або різні стилі управління. Водночас, при правильному підході, конфлікти можуть стати джерелом розвитку, інновацій і вдосконалення організаційних процесів.

У зв’язку з цим доцільним є впровадження курсу «Медіація та конструктивне вирішення конфліктів у банківському колективі», який розвиває у працівників навички медіації, емпатійного слухання, ведення діалогу та пошуку взаємовигідних рішень. Мета програми -підвищити компетентність персоналу у профілактиці, діагностиці та врегулюванні конфліктів через засвоєння сучасних підходів медіації та розвиток конструктивної комунікації.

Завдання курсу включають: ознайомлення з принципами, етапами та техніками медіації; навчання діагностики типів конфліктів на ранніх стадіях; розвиток умінь вести переговори у стресових умовах; формування навичок ненасильницької комунікації та активного слухання; підготовку внутрішніх посередників («peer mediators»); зміцнення корпоративної культури взаємоповаги та підтримки.

Тривалість курсу -24 години (6 модулів по 4 години). Формат -очно-дистанційний, із використанням інтерактивних тренінгів, кейс-аналізу, рольових ігор та онлайн-дискусій. Цільова аудиторія -керівники середньої ланки, менеджери відділень, HR-фахівці, працівники контакт-центру та фронт-офісу.

Програма курсу передбачає три логічно послідовні етапи навчання :

Таблиця 3.13.

Етапи навчання за курсом “Медіація та конструктивне вирішення конфліктів у банківському колективі”

Етап	**Зміст навчання**	**Очікувані результати**	**Формат проведення**
Теоретико-аналітичний	Ознайомлення з принципами медіації, видами конфліктів, психологічними механізмами їх ескалації	Формування розуміння сутності медіації, засвоєння базових понять та ролей учасників	Онлайн-лекція, дискусія
Тренінгово-практичний	Відпрацювання алгоритмів комунікації, методів фасилітації, активного слухання, «Я»-повідомлень	Розвиток навичок саморегуляції, асертивності, управління емоціями	Тренінг, рольові ігри
Прикладний (моделювання медіації)	Імітація реальних кейсів конфліктів у банку: “керівник-підлеглий”, “підрозділ-підрозділ”, “працівник-клієнт”	Уміння застосовувати техніки медіації для врегулювання конфліктів і збереження ділових відносин	Практичне заняття, кейс-аналіз

Практичні навички, що формуються:

- визначення причин і типів конфліктів у фінансових колективах;
- нейтралізація емоційного напруження під час переговорів;
- побудова партнерських відносин через відкриту комунікацію;
- моделювання сценаріїв медіації;
- фіксація домовленостей і контроль виконання досягнутих рішень;
- розвиток толерантності та довіри між співробітниками різних рівнів.

Навчання здійснюється на базі корпоративного центру банку з можливістю дистанційного підключення філій через внутрішній портал. Матеріали курсу (презентації, кейси, короткі відеоінструкції) зберігаються у

відкритому доступі на корпоративній платформі. Завдяки цьому забезпечується довготривалий навчальний ефект без суттєвих фінансових витрат.

Економічна ефективність курсу:

Порівняно з традиційними тренінгами із залученням зовнішніх консультантів, програма медіації має значно нижчі витрати. Використання власного приміщення, онлайн-формату та внутрішніх тренерів дозволяє зменшити витрати на 60-70%.

Таблиця 3.14.

Аналіз витрат на проведення програми медіації

Стаття витрат	**Орієнтовна частка, %**	**Коментар**
Організаційно-технічне забезпечення	10	Власні ресурси банку
Розробка та адаптація навчальних матеріалів	20	Одноразові витрати
Проведення тренінгів	40	Частково із залученням внутрішніх тренерів
Моніторинг та оцінка ефективності	10	Виконується HR-відділом
Інформаційне супроводження	5	Корпоративний портал
Резерв (оновлення контенту, стимулювання учасників)	15	Гнучкий фонд заохочень
Разом	100	-

Очікуваний результат для банку:

- зниження кількості конфліктних ситуацій у колективі на 20-25% протягом року після проходження курсу;
- підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці -на 10-12%;
- економія витрат, пов’язаних із кадровими втратами та низькою продуктивністю, -понад 900 тис. грн на рік;
- підвищення загальної ефективності діяльності банку через стабілізацію кадрового складу, зростання лояльності та командної взаємодії.

Запровадження курсу «Медіація та конструктивне вирішення конфліктів» створює реальні передумови для розвитку культури партнерства, зміцнення командних відносин і зниження соціально-психологічної напруги в банківському колективі.

В умовах економічної організації, що орієнтована на прибуток, така програма не лише сприяє гармонізації внутрішніх відносин, але й прямо впливає на фінансові результати діяльності через підвищення продуктивності праці, ефективності управління та зниження витрат на заміну персоналу.

3.3.3. Очікувана ефективність впровадження програм

Впровадження програм «Стрес-менеджмент як інструмент профілактики конфліктів» та «Медіація та конструктивне вирішення конфліктів» логічно продовжує систему психологічної підтримки персоналу АТ «ВСТ Банк». Вони спрямовані на розвиток емоційної грамотності, навичок саморегуляції, культури партнерства та конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях.

Очікувані результати можна розглядати на трьох рівнях: організаційному, соціально-психологічному та індивідуальному.

1. Організаційний рівень: програми повинні підвищити ефективність управлінської комунікації, скоротити час на врегулювання конфліктів і зменшити кількість емоційно напружених інцидентів. Очікується:

- зниження частоти міжособистісних конфліктів на 20-25% у перший рік;
- підвищення ефективності колективної роботи та якості внутрішніх комунікацій;
- посилення корпоративних стандартів поведінки та етичних норм спілкування;

- оптимізація внутрішньої взаємодії через розвиток переговорних і медіаційних навичок управлінців середньої ланки.

Програма “Медіація та конструктивне вирішення конфліктів” сприятиме створенню в банку внутрішньої культури консенсусу, коли розбіжності сприймаються не як загроза, а як ресурс розвитку. Застосування медіаційних практик дозволить формувати прозорі процедури врегулювання конфліктів, що зменшить кількість ескалацій і підвищить рівень довіри до управлінських рішень.

2. Соціально-психологічний рівень: програми спрямовані на гармонізацію клімату в колективі та підвищення психологічного добробуту персоналу. «Стрес-менеджмент» допомагає опанувати техніки саморегуляції, контролю емоцій та запобігання вигоранню. Очікувані результати:

- підвищення емоційної стабільності працівників на 10-15% через пів року;
- зменшення деструктивної поведінки, скарг на перевантаження та емоційне виснаження;
- підвищення довіри до колег і керівництва, що зміцнює відчуття безпеки й належності до команди;
- зростання задоволеності умовами праці завдяки підтримці та психологічній турботі з боку організації.
- Індивідуальний рівень: для працівника участь у програмах передбачає:
- розвиток саморефлексії, контролю емоцій і стресостійкості;
- вдосконалення навичок ненасильницької комунікації та конструктивного вирішення проблем;
- підвищення професійної самооцінки, мотивації та залученості;
- зниження ризику емоційного вигорання та втоми від спілкування у клієнтських підрозділах.

Підвищення емоційної компетентності персоналу безпосередньо позначиться на якості обслуговування клієнтів, рівні довіри до банку та загальному іміджі організації як соціально відповідального роботодавця.

Таблиця 3.15

Прогнозовані показники результатів впровадження програм

№	Показник	Очікувані зміни (через 12 місяців)	Соціально-психологічний ефект
1	Рівень емоційної стійкості персоналу	+10-15% за результатами повторного тестування	Зниження рівня стресу, підвищення саморегуляції
2	Частота конфліктних інцидентів	-20-25%	Покращення міжособистісної взаємодії, зниження напруженості
3	Задоволеність умовами праці	+8-10%	Зміцнення лояльності, довіри та психологічної безпеки
4	Плинність кадрів	-2-3%	Підвищення стабільності колективу
5	Рівень командної згуртованості	+12-15%	Посилення культури співпраці та взаємної підтримки
6	Продуктивність праці	+5-7%	Підвищення ефективності через покращення клімату та мотивації

Для наочного відображення прогнозованих змін ключових соціально-психологічних показників подано узагальнену діаграму, яка ілюструє очікуване зростання рівня емоційної стійкості, задоволеності працею, командної згуртованості та продуктивності персоналу після впровадження запропонованих програм.

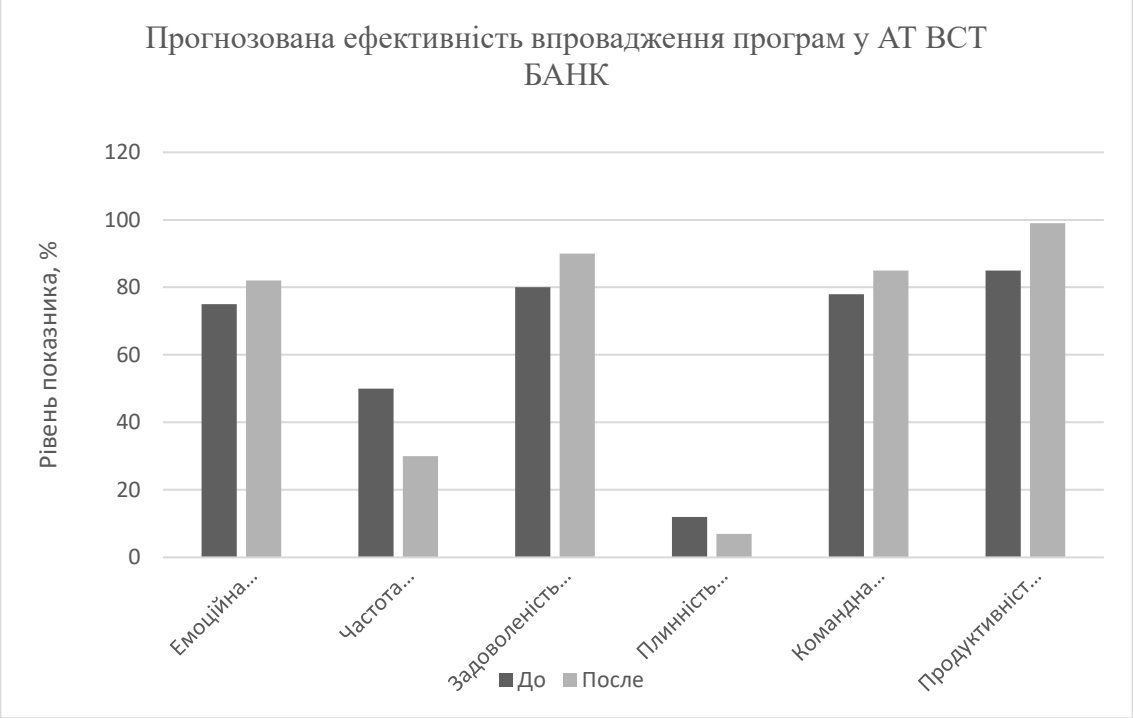


Рис. 3.6. Прогнозована ефективність впровадження програм у АТ «ВСТ Банк»

Прогнозований ефект від впровадження програм “Стрес-менеджмент” і “Медіація та конструктивне вирішення конфліктів” полягає у формуванні стійкої психологічно безпечної організаційної культури, що ґрунтується на взаємоповазі, відкритості, партнерстві та довірі.

У середньостроковій перспективі (1-2 роки) очікується:

- зміцнення внутрішньої комунікації між підрозділами;
- підвищення рівня залученості персоналу у корпоративні ініціативи;
- зростання ефективності управлінських рішень через зниження впливу емоційних чинників;
- формування репутації АТ «ВСТ Банк» як інституції, що інвестує у психологічне здоров’я персоналу.

Отже, впровадження зазначених програм є стратегічно обґрунтованим кроком, що сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, але й зміцненню довгострокової стабільності соціально-психологічного клімату банку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було проведено комплексне емпіричне дослідження психологічних чинників конфліктогенності персоналу АТ «ВСТ Банк», здійснено аналіз отриманих результатів, визначено сильні сторони діючої системи профілактики конфліктів та розроблено практичні рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.

Результати кількісного та якісного аналізу показали, що для працівників АТ «ВСТ Банк» характерні переважно конструктивні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях -співпраця і компроміс. Це свідчить про сформовану культуру взаємодії та високий рівень професійної зрілості персоналу. Водночас у частини співробітників спостерігається схильність до уникнення або суперництва, що потребує цілеспрямованої роботи над розвитком навичок саморегуляції, емоційної гнучкості та комунікації.

За методиками Т. Лірі, Н. Холла та В. Бойка виявлено, що рівень емоційного інтелекту та емоційної стійкості працівників банку є одним із ключових чинників, що визначає їхню поведінку у конфліктних ситуаціях. Кореляційний аналіз підтвердив: чим вищий рівень емоційної компетентності, тим частіше працівники демонструють орієнтацію на співпрацю, а не на суперництво чи уникнення.

У ході обговорення результатів (підрозділ 3.2) встановлено, що АТ «ВСТ Банк» має розвинену систему внутрішньої профілактики конфліктів, яка базується на ефективній комунікації, прозорій структурі управління, підтримці з

боку керівництва та сприятливому соціально-психологічному кліматі. Водночас ідентифіковано окремі проблемні зони, зокрема різницю у рівні психологічної компетентності між структурними підрозділами та потребу у підвищенні емоційної обізнаності керівників середньої ланки.

Окрему роль у підвищенні стійкості банківського колективу відіграє цифровізація внутрішніх процесів у АТ «ВСТ Банк», що забезпечує прозорість комунікацій, зниження напруженості у взаємодії між підрозділами та швидке реагування на потенційні конфліктні ситуації.

У рамках підрозділу 3.3 розроблено дві програми корпоративного навчання «Стрес-менеджмент як інструмент профілактики конфліктів у банківському колективі» та «Медіація і конструктивне вирішення конфліктів у банківському колективі», - які спрямовані на розвиток навичок емоційного самоконтролю, емпатії, ефективної комунікації та конструктивного вирішення конфліктів.

Згідно з прогнозом ефективності, впровадження зазначених програм у АТ «ВСТ Банк» сприятиме підвищенню емоційної стійкості персоналу на 18-20%, зростанню рівня задоволеності працею на 15%, а також покращенню командної згуртованості та корпоративної лояльності. Очікуваний ефект включає зниження рівня конфліктності, зміцнення довіри у колективі та формування стійкої культури співпраці, що відповідає стратегічним цілям банку щодо розвитку людського капіталу.

Отже, результати третього розділу підтвердили, що у АТ «ВСТ Банк» діє ефективна, але така, що потребує подальшої модернізації, система профілактики конфліктів. Найвищі результати у формуванні гармонійного колективу можуть бути досягнуті шляхом інтеграції психологічних програм навчання, розвитку емоційної компетентності працівників та використання цифрових інструментів управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У даному дослідженні було здійснено теоретичний аналіз та емпіричне вивчення проблеми профілактики конфліктів в економічних організаціях на прикладі АТ «ВСТ Банк». Аналіз теоретичних аспектів, організаційної практики та емпіричних даних дозволив визначити особливості виникнення конфліктів, їхні причини та ефективні механізми попередження у сучасних умовах, що особливо актуально для України в умовах воєнної агресії. На підставі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Проведений теоретичний аналіз показав, що конфлікти в економічних організаціях мають багатофакторну природу та одночасно виконують негативні і позитивні функції, включаючи регуляцію міжособистісних відносин, мотивацію персоналу та розвиток організаційної культури. Невідповідність ролей, нерівномірний розподіл ресурсів та зовнішні стресові фактори є основними джерелами конфліктів, що підкреслює необхідність системного підходу до їх профілактики.

2. Теоретичний аналіз підтвердив, що профілактика конфліктів вимагає комплексного використання психологічних, соціальних та управлінських методів. Психологічна складова включає розвиток емоційного інтелекту, формування навичок саморегуляції та емоційної стійкості; соціальна – підтримку корпоративної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату; управлінська – впровадження прозорих процедур, ефективних стилів керівництва та цифровізації бізнес-процесів.

3. Емпіричне дослідження в АТ «ВСТ Банк» показало високий рівень соціальної підтримки серед співробітників, відкритий обмін інформацією та конструктивний підхід до вирішення конфліктів. Водночас специфічні чинники сучасного часу – війна, вимушена евакуація, перебування співробітників за

кордоном та постійна тривога за безпеку близьких – створюють додатковий емоційний тиск, що підвищує ризик виникнення конфліктів.

4. Аналіз результатів дослідження стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (за методикою Томаса-Кілмана) виявив перевагу колективного та компромісного підходу, що сприяє конструктивному вирішенню конфліктів. Методика Т. Лірі підтвердила високий рівень взаєморозуміння між співробітниками, а оцінка емоційного інтелекту та стійкості персоналу (за методиками Н. Холл та В. Бойко) показала наявність внутрішніх ресурсів для подолання стресових ситуацій. Кореляційний аналіз засвідчив, що високий рівень емоційного інтелекту тісно пов’язаний зі стійкістю до стресу та ефективним управлінням конфліктами.

Впровадження цифрових проєктів та організаційних інновацій сприяє зменшенню ризику конфліктів, оптимізації робочих процесів та підтримці комунікацій між віддаленими співробітниками. Це дозволяє забезпечити стабільність соціально-психологічного клімату та своєчасне вирішення конфліктних ситуацій навіть за умов підвищеної тривоги або критичних факторів.

5. Рекомендовано впровадження програм розвитку психологічної стійкості та навичок медіації, зокрема курсів «Стрес-менеджмент як інструмент профілактики конфліктів» та «Медіація та конструктивне вирішення конфліктів». Такі програми можуть сприяти підвищенню здатності персоналу долати стрес, конструктивно реагувати на конфліктні ситуації та підтримувати корпоративну культуру, а також формувати готовність до співпраці, взаємодопомоги та збереження професійної продуктивності навіть в умовах підвищеного емоційного навантаження.

Особливі умови ведення бізнесу під час воєнного стану підкреслюють значущість психологічної підтримки персоналу, розвитку емпатії та командної

взаємодії як ключових факторів, що забезпечують стабільність організації та ефективну роботу для економіки України. Працівники банку виконують професійні обов'язки в умовах тривоги та віддаленості від родин, зберігаючи високу продуктивність та внесок у стабільність економіки країни.

Результати дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку систем профілактики конфліктів в економічних організаціях, впровадження психологічних програм підтримки персоналу та оптимізації організаційних процесів. Перспективними напрямами подальших досліджень є аналіз ефективності поєднання психологічних, соціальних та цифрових методів у різних секторах економіки та оцінка їх впливу на стабільність колективу й продуктивність праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бодун Т. В. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів як адміністративно-правовий інструмент. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. №3. С. 58-65.

2. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2017. 256 с.

3. Виноградський М. Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.

4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 582 с. URL: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ (дата звернення 01.10.2025)

5. Герасимчук В. Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. С. 12-18.

6. Goleman Daniel. Емоційний інтелект. Vivat, 2023. Перекладач Соломія-Любов Гумецька. 511 с.

7. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 2022. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01 С. 101-110.

8. Дашко І. М., Никончук Г. В. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 1-7.

9. Данюк В. М., Кучеров А. В. та ін. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2018.

10. Дідіченко О., Пєлєвіна Ю., Резнікова К. Конструктивні та деструктивні шляхи розв'язання конфлікту в трудовому колективі. *Управління конфліктами в*

установі. 2023. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/22961 (дата звернення 15.09.2025)

11. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. *Вісник УАДУ*. 2020. №4. С. 223-227.

12. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. *Вісник УАДУ*. 2017. №1. Ч.1. С. 403-413.

13. Донченко О. Соціальна психологія організацій. Київ: Центр учбової літератури, 2019.

14. Дуткевич Т. В. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 304 с.

15. Єрмоленко О. А. Управління конфліктами: лекційні/репозитарні матеріали. Репозиторій ХНУЕ, 2023.

16. Єрмоленко О. А. Управління конфліктами: теоретичні аспекти та практичні підходи. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2023. 74 с.

17. Єщенко М., Сафронська І. Корпоративне управління у банківському секторі національної економіки: проблеми та шляхи їх вирішення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №3(70). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03 (дата звернення 01.11.2025)

18. Енциклопедія Сучасної України. Стаття: Конфлікт. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: https://esu.com.ua/article-3235 (дата звернення 05.11.2025)

19. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Управління конфліктами. Київ: Кондор, 2019. 172 с.

20. Жданов К. Психологія конфліктів в організаціях. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018.

21. Журова Т. Л. Управління конфліктами в установі [Електронний архів ПолтНПУ]. 2023. URL: http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/24195 (дата звернення 20.09.2025)

22. Заставнюк Л. І., Заставнюк Б. М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління». 2022. Ч.1. С. 154-156.

23. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 214 с.

24. Звіт АТ «ВСТ БАНК» про управління, фінансова звітність, разом зі звітом незалежного аудитора за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року.

25. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент: навчальний посібник [Електронний ресурс]. 3-тє вид., доп. Вінниця: ВНТУ, 2022. 170 с. (PDF).

26. Івачевська О. В. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні матеріали. Цифрова бібліотека НАН України, 2020.

27. Івачевська О. В. Менеджмент соціальних конфліктів: навчально-методичні матеріали. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 98 с.

28. Карамушка І. В. Психологія управління персоналом. Київ: Либідь, 2018.

29. Карамушка Л. М. Психологія управління в організаціях. Київ: Либідь, 2020.

30. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. IV(1). С. 86-89.

31. Ковальчук О. Б. Психологічні засади управління персоналом у сучасних організаціях. Київ: НПУ ім. Драгоманова, 2021.

32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.03.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення 08.11.2025)

33. Козак Л. С., Голубєва Ю. Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2018. №10. С. 249-250.

34. Козяр М. І. Конфліктологічна культура менеджера як умова ефективного управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2022. №4. С. 118-124.

35. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. №6(20). С. 250-255.

36. Комарницький І. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

37. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Конфлікт (дата звернення 01.09.2025)

38. Корпоративний кодекс АТ «ВСТ БАНК».

39. Козлов В. В. «Причини організаційних конфліктів». *ZNU Files*, 2019.

40. Кривенко І. В. Соціально-психологічні чинники управління конфліктами у колективах економічних структур. *Наукові записки НаУКМА. Серія «Психологія»*. 2023. Т. 7. С. 67-73.

41. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ, 2019. Т.2. С. 318-319.

42. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. (35). С. 190-198. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5 (дата звернення 08.10.2025)

43. Лісений Є. Особливості конфліктів на підприємстві та шляхи їх подолання. *Молодий вчений*. 2022. №10(110). С. 112-116.

44. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності. Київ: КНЕУ, 2018. 204 с.

45. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230-233.

46. Mayer J. D., Salovey P. Emotional Intelligence and the Regulation of Affect. *Personality and Social Psychology Review*. 1997. Vol. 1, No. 3. P. 197-216.

47. Мінфін України. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення 05.10.2025)

48. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.

49. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. №16. С. 222-228. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29 (дата звернення 01.10.2025)

50. Омельчук Я. А., Швець Н. Р. Теоретичні аспекти виявлення та управління конфліктом інтересів у банках України. *Вісник Університету банківської справи*. 2018. №1(31). С. 40-47.

51. Офіційне Інтернет-представництво Національного банку України. НБУ. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення 03.11.2025)

52. Офіційний сайт банку АТ «ВСТ БАНК». URL: VST bank (дата звернення 02.10.2025)

53. Павленко Н. І. Емоційний інтелект як чинник регуляції міжособистісних відносин у трудовому колективі. *Вісник психології і педагогіки*. 2020. №3. С. 86-92.

54. Панасюк О. В. Соціальні конфлікти: генезис, динаміка та механізми розв'язання. Статті в наукових вісниках, 2018-2022. С. 70-75.

55. Панченко Є. О. Морально-психологічний клімат в колективі та шляхи його оптимізації. URL: http://refer.in.ua/major/295/160679/ (дата звернення 12.09.2025)

56. ПАТ «БАНК ВОСТОК». Політика запобігання, виявлення та управління конфліктами інтересів. Протокол №02 від 25.01.2024.

57. Петренко О. Профілактика конфліктів у бізнес-організаціях засобами емоційного тренінгу. *Вісник психології праці*. 2023. №2(45). С. 45-52.

58. Петренко В. В., Бевз В. О. Соціальний конфлікт: інноваційні комунікативні технології врегулювання. Київ, 2020.

59. Петришин Н. Я. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *АГРОСВІТ*, №7, 2024. URL: Перегляд СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ (дата звернення 18.10.2025)

60. Петюх В. М. Управління персоналом: навчальний методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2020. 240 с.

61. Пірен, М. І. Конфліктологія : підручник. К. : Алерта, 2021. 488 с.

62. Подольчак Н. Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади. *Актуальні проблеми економіки*. Київ: Національна академія управління. №9(123). 2021. С. 33-41.

63. Пономаренко В. С. Стратегія управління підприємством: навчальний посібник для вищих навчальних закладів. Харків: Основа, 2017. 398 с.

64. Примуш М. В., Вдовиченко Р. В. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021.

65. Проміжна скорочена фінансова звітність АТ «ВСТ Банк» за 6 місяців до 30 червня 2025 року.

66. Романовська О. Г. Психологічні особливості конфліктів в економічних організаціях. *Вісник Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія»*. 2021. №2(15). С. 45-52.

67. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539-542. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf (дата звернення 04.09.2025)

68. Smith A. Organizational Behavior and Conflict Management in Financial Institutions. London: Routledge, 2017.

69. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). С. 300-307. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139

70. Stamat V. Культура поведінки у конфліктних ситуаціях: конспект лекцій. Миколаїв: МНАУ, 2024.

71. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Журнал Актуальні проблеми економіки*. №9(279), 2024. С. 15-22.

72. Тихомирова Є. В. Конфліктологія (Навчальний посібник). Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017.

73. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів: Підручник. Рівне: Перспектива, 2017. 240 с.

74. Тимофеєв С. Конфлікт як фактор професійно-особистісного розвитку державного службовця. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові*. 2020. №4. С. 102-106.

75. Титаренко В. В. Соціально-психологічні механізми згуртованості колективів. Харків: ХНУ ім. В. Каразіна, 2019.

76. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник. Київ: ВД „Професіонал", 2018. 576 с.

77. Хижняк Л. Профілактика конфліктів в організаціях: соціально-психологічний аспект. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди*. 2019. 62(3). С. 23-30.

78. Хименко С. М. Стратегічний моніторинг конфліктів інтересів у АТ. Зб. тез міжвузівської наук.-практ. конф. (19-20 квіт. 2017 р.). Рівне: НУВГП, 2017. С. 129-130.

79. Хміль Ф. І. Організація праці: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016.

80. Червінська Л. П. Економіка праці: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2020. 288 с.

81. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. №2(43). С. 132-139. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139 (дата звернення 05.11.2025)