

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА
СПОСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ»
(на прикладі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ»)**

*Допущено до захисту
«___» _____ року*

Студента групи М 02-20
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Безсмертна Анна Анатоліївна

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)*

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Лиса С.С.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність конфлікту в організації, його структура	5
1.2. Класифікація та функції конфліктів.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ РОЗВ’ЯЗАННЯ В ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШЛ».....	17
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	17
2.2. Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	27
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	36
3.1. Рекомендації щодо впровадження сучасних методів до управління конфліктами в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	36
3.2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».....	39
ВИСНОВКИ	41
РЕЗЮМЕ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТОК	46

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

Організації, що об'єднують тисячі працівників, практично кожен день зіштовхуються з найрізноманітнішими проблемними ситуаціями, спричиненими “людським фактором”. Це як окремі неприємні випадки, так і намічені негативні тенденції. Значною мірою цьому спричиняють різноманітні між працівниками відмінності, такі як їх вік, освіта, робочий стаж, професійний і життєвий досвід, розходження в їх обов'язках, цілях і завданнях, різноманіття особистих якостей, цінностей, установок, інтересів, поглядів на деякі проблеми, які виникають за роботою. Через всі ці фактори збільшується ризик утворення конфліктів. Проте існування таких проблем є частиною будь-якої діяльності.

Питання дослідження конфліктів на робочих місцях широко розглядається в сучасній літературі, адже такі ситуації впливають як на продуктивність працівників, так і на соціально-психологічний клімат у колективі. Конфлікти значно зашкоджують ефективній взаємодії в групах, призводячи до втрат виробничих ресурсів та часу. Водночас, якщо конфліктні ситуації своєчасно розкриваються та вирішуються, вони можуть стати засобом розв'язання актуальних проблем.

Оскільки конфлікти пов'язані з людським фактором в організації, для сучасних керівників важливо навчитися управляти ними замість того, щоб просто вирішувати проблеми, спричинені конфліктами та їх наслідками.

Мета та завдання дослідження

Метою дослідження є розкриття теоретичних аспектів формування конфліктів в організації та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення управління та розв'язання конфліктів на основі аналізу соціально-психологічного клімату в підприємстві на прикладі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІНЛ».

Завданням дослідження є:

- аналіз теоретичних засад формування конфліктів;

- здійснити характеристику діяльності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ»;
- дослідити соціально-психологічний клімат в підприємстві;
- навести пропозиції щодо вдосконалення управління та розв'язання конфліктів у ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ».

Об'єкт дослідження — управління конфліктами в організації та способи їх розв'язання в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ».

Предмет дослідження — система формування та управління конфліктами в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ».

Методи досліджень: Для успішного досягнення поставленої мети у роботі використовувалися такі методи як загальнонауковий, розрахунково-аналітичний методи, табличний і графічний методи, статистичний та порівняльний аналіз, метод соціального дослідження — анкетування.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з тематики конфліктології, а також фінансові звітності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ», інформація з офіційного сайту та соціальних мереж підприємства, результати соціального дослідження

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, резюме, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи включає 7 рисунків і 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність конфлікту в організації, його структура

Конфлікт в організаціях є невід'ємною частиною взаємодії співробітників з підрозділом. Вони виникають через відмінності в інтересах, цілях і відносинах всередині організаційної структури. Конфлікт може мати як позитивний, так і негативний вплив на командну роботу та продуктивність.

Розуміння природи та типів конфліктів в організації дозволяє керівництву та співробітникам ефективно керувати конфліктними ситуаціями та розробляти стратегії вирішення та запобігання конфліктам, що може допомогти покращити клімат у команді та досягти цілей організації.

Природу конфлікту важко пояснити за допомогою одного наукового визначення. Тому ми спираємося на деякі з найширших посилань у літературі з психології та конфліктів. Проаналізуємо деякі визначення різних авторів:

Термін "*конфлікт*" має латинське походження, утворившись від слова "conflictus", що означає "зіткнення". Це слово зберегло своє первинне значення майже без змін при запозиченні іншими мовами.

Великий тлумачний словник сучасної української мови розкриває поняття «*конфлікт*» як «зіткнення протилежних інтересів, думок, поглядів; серйозні розбіжності; гостра суперечка» (Бусел, 2005).

Конфлікт – відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень (Нагаєв, 2022).

Українські вчені Ложкін та Пов'якель розглядають *конфлікт* як «зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів - сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, що дає

можливість зняти обмеження розуміння проблеми та усунути елемент антагонізму» (Кононець, 2017).

Ганна Мелеганич, кандидатка політичних наук, доцентка кафедри міжнародних студій та суспільних комунікацій, а також директорка Центру сталого розвитку Ужгородського національного університету, розкриє зміст конфлікту як «властивість стану людських взаємостосунків, викликаних нестачею тих чи тих важливих ресурсів і виражений у гострій психологічній напрузі та діях протистояння» («Конфлікти: сутність, типи, етапи та способи управління», 2021).

Таким чином, слід вважати, що *конфлікт* — це крайнє загострення суперечностей і протистояння двох чи більше сторін у процесі їхньої взаємодії, що супроводжується негативними емоціями. Це приховане або відкрите протистояння цих сторін через відстоювання ними несумісних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. Водночас кожна із конфлікуючих сторін вважає себе правою і рішуче відстоює свої інтереси. Конфлікти виникають внаслідок протилежності інтересів і соціальних установок людей, і їх необхідно обов'язково вирішувати, оскільки без цього нормальне функціонування соціальної групи чи колективу стає неможливим.

Кожен конфлікт має об'єктивний зміст і компоненти, які можна безпосередньо спостерігати та констатувати. Водночас, він також має суб'єктивне значення для кожної із сторін конфлікту, яке не є очевидним. Тому у структурі конфлікту присутні як *об'єктивні*, так і *суб'єктивні складові*. Об'єктивні складові конфлікту є відкритими для спостереження, в той час як суб'єктивні складові є прихованими і залежать від індивідуального сприйняття та інтерпретації ситуації кожним учасником конфлікту.

До *об'єктивних складових* належать учасники, предмет, об'єкт, проблема конфлікту і умови його протікання. До *суб'єктивних складових* — мотиви, позиції сторін та уявлення про конфлікт (Галаган та ін., 2008).

Розглянемо елементи структури конфлікту.

Об'єкт конфлікту — це те, на що претендують обидві конфлікуючі сторони і що стає причиною їх протистояння. Прикладами об'єктів конфлікту можуть бути ресурси, право приймати рішення, нова посада тощо. Однак, конфлікт може розпочатися і без конкретного об'єкту, наприклад, через поганий настрій чи ворожість однієї сторони до іншої.

Предметом конфлікту є об'єктивно існуюча проблема, що стає причиною розбіжностей між сторонами (наприклад, проблеми влади, відносин, психологічної сумісності).

Мотиви конфліктів розглядаються як внутрішні, суб'єктивні причини, через які сторони вступають у конфлікт. Кожен учасник має власні мотиви, які можуть відрізнятися або бути протилежними, проте всі вони зводяться до бажання задовольнити власні інтереси.

Кожен учасник конфлікту має своє суб'єктивне уявлення про конфлікт, що і створює підґрунтя для їхнього протистояння. Реальне розуміння природи конфлікту впливає на реальні наслідки конфлікту.

Неоднорідність сприйняття дійсності людьми та наявність у них особистих оцінок об'єктивно призводить до виникнення спірних ситуацій. Якщо хоча б одна зі сторін вважає, що ситуація створює загрозу для реалізації її цілей, то є всі передумови для переходу цієї ситуації в конфліктну.

Конфліктна ситуація — це накопичені суперечності, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які об'єктивно створюють підґрунтя для їх реального протистояння. Перетворення цих суперечностей на конфліктну ситуацію може статися за таких умов: ситуація є важливою для учасників конфліктної взаємодії; один з опонентів створює перешкоди для досягнення мети іншого; є можливість і бажання подолати цю перешкоду.

Конфліктна ситуація є лише основною умовою для розгортання конфлікту на базі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у відкритий конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Інцидент (привід) характеризується активізацією дій однієї зі сторін, що порушує інтереси іншої сторони. Інцидентом можуть бути дії третьої сторони,

наприклад, коментар колеги, який підштовхує вас до конфлікту після вашої розмови з керівництвом. Інцидент може виникнути незалежно від бажання учасників внаслідок об'єктивних причин (випуск бракованої продукції, зниження продуктивності праці) або через неврахування психологічних особливостей іншої сторони.

Отже, наведена інформація дозволяє скласти схему розгортання конфлікту (рис.1.1)

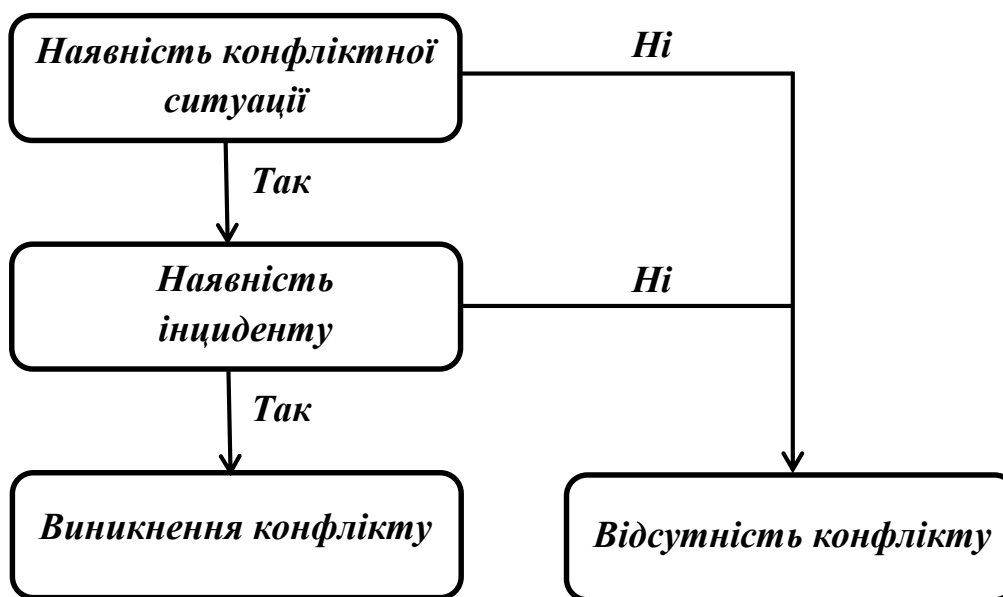


Рис. 1.1. Схема виникнення конфлікту

(Джерело: розроблено автором).

1.2.Класифікація та функції конфліктів

У повсякденній діяльності сучасних організацій постійно виникає потреба у виборі різноманітних методів впливу на конфлікти та управління ними. Для забезпечення ефективності цих методів важливо підбирати конкретні підходи та форми залежно від виду конкретного конфлікту. А для цього необхідно вміти своєчасно визначати, до якого виду відноситься той чи інший конфлікт. Розглянемо класифікацію конфліктів залежно від низки факторів (рис. 1.2).

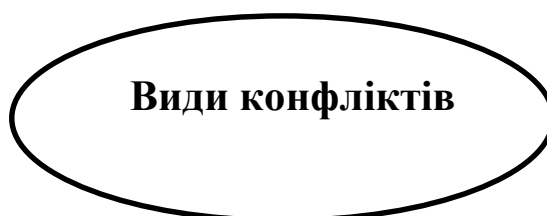




Рис. 1.2. Класифікація конфліктів

Джерело: розроблено автором за даними (Нагаєв В, 2004).

Як наведено на рис. 1.2 за критерієм кількості учасників конфлікти поділяються на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові та конфлікти між особистістю і групою.

Внутрішньоособистісний конфлікт є станом структури особистості, коли в ній одночасно присутні суперечливі та несумісні мотиви, потреби, інтереси, ціннісні орієнтири, з якими людина в даний момент не може впоратися самотійно, не може визначити для себе пріоритети поведінки. Вибір у такому конфлікті визначається між бажаннями і можливостями, необхідністю та потребами людини.

Міжособистісні конфлікти — це відкрите зіткнення людей у процесі їхньої взаємодії чи спільної діяльності, що виявляється через протилежність їхніх цілей у конкретній ситуації, які є несумісними. У міжособистісному конфлікті може бути задіяно не лише двох учасників, а й кілька осіб. Це один з найпоширеніших видів конфліктів, який може виникати як між колегами по роботі в межах організації, так і між близькими людьми. Основною ознакою міжособистісного конфлікту є зіткнення інтересів, поглядів, позицій між двома чи більше особами під час їхньої взаємодії.

Міжгруповий конфлікт — це протистояння між групами людей, а також між окремими представниками цих груп, якщо в умовах конфліктної взаємодії ці учасники сприймають свої дії як вираження інтересів своїх відповідних груп, розглядаючи один одного не як індивідів, а як членів різних груп.

Основними ознаками міжгрупового конфлікту є:

1. Наявність двох або більше груп з протилежними інтересами, цілями, позиціями.
2. Сприйняття учасниками конфлікту один одного як представників різних груп, а не окремих індивідів.
3. Протидія відбувається не лише на міжособистісному рівні, а й на рівні груп загалом.

Конфлікт між окремою особою і групою може виникнути, якщо ця особа займе позицію, відмінну від позиції групи. Важливою особливістю таких конфліктів є те, що конфліктна взаємодія ґрунтується на зіткненні індивідуальних мотивів особи та групових мотивів. Характер та перебіг таких конфліктів може значно відрізнятись залежно від того, яку роль у групі

відіграє особистість, що протистоїть групі — формального керівника, рядового учасника чи неформального лідера.

Залежно від **природи виникнення** виділяють політичні, соціальні, економічні та організаційні конфлікти.

Одне з найбільш вдалих визначень *політичного конфлікту* міститься в «Політологічному словнику»: «Політичний конфлікт — надмірне загострення взаємовідносин сторін у політиці або їх зіткнення, пов'язане з відмінностями їх становища в суспільстві» (Головатий & Антонюк, 2005). Об'єктом політичного конфлікту виступає державна влада. Предметом же є протиборство за здобуття владних повноважень та контроль над системою владних інститутів.

Соціальний конфлікт — це протиборство між окремими людьми, групами людей або більш масштабними суспільними силами через несумісність їхніх інтересів, устремлінь, ціннісних орієнтацій. У соціології конфлікт сприймається як невід'ємна складова суспільного життя, яка рано чи пізно спричиняє певні зміни.

Економічні конфлікти — це протистояння суб'єктів соціально-економічних відносин через дефіцит економічних ресурсів, для подолання якого необхідно застосовувати економічні, соціальні або політичні засоби. Економічні складові можуть бути присутніми практично в будь-якому соціальному конфлікті.

Предметом економічного конфлікту є об'єктивно існуюча або сприйнята як існуюча проблема, задля вирішення якої сторони вступають у протиборство. Об'єктами економічного конфлікту можуть ставати ринки збуту, споживачі, фінанси, заробітна плата — тобто все, що стосується ринкових відносин.

Організаційні конфлікти — різновид трудового конфлікту, що виявляється в організації як відносно самостійній цілісній системі.

Залежно від **рівня виразності конфліктного протистояння** виділяють відкриті та закриті (приховані) конфлікти.

Відкритий конфлікт характеризується явно вираженим зіткненням між опонентами: сварками, суперечками, відкритим протистоянням, що регулюється певними нормами.

На відміну від відкритого, у *закритому (прихованому) конфлікті* відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, проте використовуються опосередковані способи впливу. Така ситуація виникає за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого або не має достатньої влади чи сил для відкритого протистояння.

Залежно від **зацеплених потреб** виділяють когнікативні конфлікти та конфлікти інтересів.

Когнітивний конфлікт — це конфлікт поглядів щодо певної проблеми, тобто зіткнення когнітивних (пізнавальних) структур учасників. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента у своїй правоті; довести власну точку зору; відстоювати принципи власної або групової ідеології.

Наявність відмінностей між ідеологіями, культурами, релігіями не обов'язково призводить до порушення добрих стосунків між опонентами. Однак, якщо одна зі сторін ставить за мету будь-що перемогти опонента і допускає застосування сили або інших засобів тиску, то в цьому випадку когнітивний конфлікт може перерости у міжгруповий або соціальний конфлікт.

Конфлікти інтересів виникають тоді, коли різні сторони мають протилежні інтереси, що призводить до конфлікту між ними. Цей тип конфлікту становить протилежність до когнітивних конфліктів і полягає у суперництві, спричиненому розбіжністю інтересів.

Залежно від **спрямованості впливу** виділяють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Їх основною особливістю є співвідношення влади між сторонами на початку конфлікту.

У *вертикальних конфліктах* влада розподіляється зверху вниз: вони виникають між керівництвом та підлеглими.

У горизонтальних конфліктах влада розподіляється між рівними: вони виникають між колегами за рівнем влади чи позицією у ієрархії, наприклад, між фахівцями, головним бухгалтером і головним економістом, постачальником і споживачем.

Спосіб розв'язання конфліктів передбачає їх поділ на насильницькі (антагоністичні) конфлікти і ненасильницькі (компромісні).

У насильницьких конфліктах розв'язок протиріч відбувається через фізичне або соціальне руйнування структур, що включають усі сторони, крім переможця. Наприклад, це може бути війна, де перемагає та сторона, яка досягає перемоги, або спортивні змагання, де перемагає кращий або вибори, що визначають органи влади.

У ненасильницьких конфліктах рішення протиріч визначається через взаємне узгодження цілей учасників, а також за допомогою зміни умов і строків взаємодії. Наприклад, якщо постачальник не виконав поставку товарів вчасно, завод-замовник може переглянути умови контракту або знайти іншого постачальника.

В багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більше число альтернатив чи проблем. Це робить процес прийняття рішень більш ефективним, так як дає людям можливість висловити свої думки і тим самим задовольнити свої особисті потреби в повазі і владі. Конфлікт також може призвести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки вислуховування різних точок зору щодо цих документів відбувається до їх фактичного виконання. Проте, можлива й інша, негативна сторона конфлікту.

Таким чином, в залежності **від наслідків** конфлікт може бути функціональним (позитивним) та дисфункціональним (негативним).

Функції конфлікту визначають його наслідки та значення для суспільства, груп і окремих осіб. Конфлікти можуть мати як руйнівний, так і творчий, продуктивний вплив залежно від їх характеру, сфери виникнення,

способів регулювання тощо. Цей вплив може відчуватися як на рівні усього соціуму, так і на особистісному рівні учасників конфліктної взаємодії.

Можемо виділити наступні *позитивні функції*:

- Стимулювання до змін і розвитку;
- Згуртування однодумців;
- Поліпшення якості діяльності;
- Підвищення авторитету у випадку правильної поведінки;
- Виявлення управлінських проблем в організації;
- Створення нових соціальних норм і інститутів, оновлення існуючих;
- Зняття синдрому покірності у підлеглих і ін.

Негативні функції:

- Погіршення міжособистісних відносин;
- Великі емоційні витрати на участь в конфлікті;
- Складне відновлення ділових відносин;
- Зниження згуртованості між працівниками;
- Зниження якості діяльності;
- Погіршення соціально-психологічного клімату в організації та ін.

Конфлікт є надзвичайно складним і суперечливим соціально-психологічним феноменом. Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не лише можливі, але навіть можуть бути бажаними. Іноді конфлікт є єдиним надійним способом вирішення складних проблем.

Отже, конфлікт — це крайнє загострення суперечностей і протистояння двох чи більше сторін у процесі їхньої взаємодії, що супроводжується негативними емоціями. Він може мати як позитивний, так і негативний вплив

на ефективність організації, задоволення особистих потреб та колективну співпрацю.

У структурі конфлікту присутні як об'єктивні, так і суб'єктивні складові. До об'єктивних складових належать учасники, предмет, об'єкт, проблема конфлікту і умови його протікання. До суб'єктивних складових — мотиви, позиції сторін та уявлення про конфлікт.

Конфліктна ситуація є лише основною умовою для розгортання конфлікту на базі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у відкритий конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Класифікація конфліктів відбувається залежно від різних факторів:

- кількості учасників;
- природи виникнення;
- рівня вираження протистояння;
- зачеплених потреб;
- спрямованості впливу;
- способу розв'язання.

Функції конфлікту визначають його наслідки та значення для суспільства, груп і окремих осіб. Конфлікти можуть мати як руйнівний, так і творчий, продуктивний вплив залежно від їх характеру, сфери виникнення, способів регулювання тощо.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА СПОСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ В ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».

Скорочена назва: ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ».

Назва англійською мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY «IDEAL INTERNATIONAL».

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ» — це центр вивчення європейських та східних мов, бюро перекладів і репетиторський центр. Ця організація зареєстрована 07 лютого 2013 року за юридичною адресою 04080, місто Київ, вулиця Володимира Сальського, будинок 5, квартира 4.

Фактична адреса ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ»: 04080, місто Київ, вулиця Кирилівська 1-3, оф. 41.

Засновники підприємства:

- Ставський Михайло Михайлович (розмір внеску до статутного фонду — 500 грн; частка — 50%; тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив);
- Ставська Світлана Михайлівна (розмір внеску до статутного фонду — 500 грн; частка — 50%; тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив).

Керівник підприємства: Ставська Світлана Михайлівна

Таблиця 2.1

Історія організаційних змін, які відбувались протягом функціонування ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТШІЛ»

Дата	Було	Стало
21.12.2019 змінився вид діяльності		79.90 – Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність
14.06.2020 змінився внесок засновника	СТАВСЬКИЙ МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ 0.00 грн	СТАВСЬКИЙ МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ 500 грн
20.06.2020 змінився внесок засновника	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА 0.00 грн	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА 500 грн
01.02.2021 новий підписант		СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
09.02.2021 новий підписант		СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
22.02.2021 новий підписант		СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
07.04.2021 новий підписант		СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
14.04.2021 новий підписант		СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
19.07.2021 новий підписант		СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
19.07.2021 новий засновник		СТАВСЬКИЙ СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА 500 грн
19.07.2021 новий засновник		СТАВСЬКИЙ МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ 500 грн

Джерело: додаток А

Основний вид діяльності за КВЕД:

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Інші види діяльності:

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.12 Діяльність туристичних операторів

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

85.52 Освіта у сфері культури

85.59 Інші види освіти

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

73.11 Рекламні агентства

74.30 Надання послуг перекладу

У наступних таблицях охарактеризуємо середовище функціонування підприємства, а саме: опишемо основні групи споживачів (табл.2.2) та зберем інформацію стосовно основних конкурентів підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.2

Основні споживачі послуг ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ»

Назва (група)споживачів	Вид продукції (робіт,послуг)
Групи для дітей та підлітків	Курси рівня А1-В2
Групи для дорослих:	
Групи початкового рівня	Курси рівня А1-А2 + розмовні клуби з носіями мови
Групи середнього рівня	Курси рівня В1-В2 + розмовні клуби з носіями мови
Групи вищого рівня	Курси рівня С1-С2 + розмовні клуби з носіями мови
Особи, що готуються до іспитів/ЗНО/НМТ/IELTS/TOEFL	Індивідуальні заняття з репетитором та підготовка до міжнародних тестів усіх рівнів
Групи з професійним спрямуванням	Курси іноземних мов з різними напрямками

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

«ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ» легко адаптується до вимог ринку та надає індивідуальні послуги, завдяки різним рівням вивчення мов та розподілу груп споживачів відповідно до цільових потреб. Підприємство спрямоване на задоволення потреб своїх споживачів шляхом надання належних послуг.

Також, завдяки великій кількості іноземних мов, що навчають в «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІОНЛ», а це понад 16, підприємство розширює свою аудиторію. Крім того, має перевагу над конкурентами у сфері мовної освіти.

Аналіз фінансово-господарської діяльності організації ґрунтується на вивченні фінансової звітності як основного джерела інформації. Мета цього аналізу полягає в отриманні попередньої інформації щодо фінансового положення організації, використовуючи дані бухгалтерської звітності. Основні завдання включають виявлення ключових ризиків з метою оцінки їх впливу на платоспроможність та кредитоспроможність організації.

Фінансовий аналіз визначається як важливий етап стратегічного управління, що надає можливість детально вивчити різноманітні аспекти фінансового стану підприємства. Згідно з визначеним завданням, це дослідження спрямоване на вивчення ключових аспектів фінансово-господарської діяльності, таких як ліквідність, рентабельність, структура капіталу та оборотність, з метою отримання повної картини фінансового положення підприємства. Від успішного проведення аналізу залежить можливість ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, зберігати конкурентоспроможність та визначати стратегічні напрямки розвитку.

Результати аналізу мають на меті стати основою для розробки рекомендацій з покращення фінансового стану підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасного економічного середовища.

У наступній таблиці визначимо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ» та проаналізуємо динаміку цих показників за останні кілька років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка основних економічних показників ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ»

Показники	Од. вим.	Роки			Відхилення	
		2021р.	2022р.	2023р.	2022/2021	2023/ 2022
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	321.20	782.20	603.80	461	-178.4
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	124.70	586.30	441.70	461.6	-144.6
Валовий прибуток (включає прибуток та постійні витрати)	тис. грн.	196.5	195.9	162.1	-0.6	-33.8
Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток)	тис. грн.	25.70	45.20	24.60	19.5	-20.6
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	21.10	37.10	22.70	16	-14.4
Рівень рентабельності	%	9.3	5.3	7.1	-4	1.8

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Спостерігаємо помітне збільшення обсягу реалізованої продукції в 2022 році на 461 тис. грн порівняно з попереднім роком, але в 2023 році відбувається часткове зниження на 178.4 тис. грн. Також, у 2022 році зросла собівартість реалізованої продукції більше ніж в 4 рази, на 461.6 тис. грн. Проте, знову помічаємо спад на 144.6 тис. грн у наступному році.

Валовий прибуток падає на 34.4 тис. грн за останні три роки.

Прибуток до оподаткування відзначився значним зростанням з 25.70 тис. грн у 2021 році до 45.20 тис. грн у 2022 році. Це може свідчити про поліпшення ефективності виробництва. Однак в наступному році знову спав до ще нижчого показника, чим був — 24.60 тис. грн. Також, підвищився чистий прибуток на 16 тис. грн за два роки і в 2023 році знизився на 14.4 тис. грн.

Рентабельність представляє собою ключовий показник ефективності виробництва, що визначає рівень віддачі активів та ступінь ефективного використання капіталу під час виробничого процесу. У період від 2021 до 2023 року відзначалася певна негативна динаміка, оскільки рентабельність знизилась з 9.3% до 7.1%. Це може бути результатом різних факторів як внутрішніх, так і зовнішніх, таких як зростання витрат, погіршення ринкових умов, політична нестабільність країни та інші.

Загалом, незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2022 році та короткостроковий приріст прибутку до оподаткування, підприємство зіткнулося зі зниженням валового та чистого прибутку, а також рентабельності протягом аналізованого періоду, що може свідчити про певні проблеми у його діяльності. Однак для розуміння причин змін у цих показниках важливо провести докладний аналіз собівартості та витрат на виробництво.

В наступній таблиці проведемо аналіз оборотних коштів підприємства, а саме: оцінимо структуру середньорічних залишків оборотних коштів та їх динаміку за останні кілька років. Цей аналіз допоможе отримати загальне уявлення про фінансовий стан підприємства та його здатність ефективно використовувати оборотні кошти (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Показники структури та динаміки оборотних коштів підприємства
ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ»**

Елементи оборотних коштів	Роки						Відхилення			
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2022/2021		2023/2022	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абс.	%	абс.	%
Оборотні кошти, всього	109.40		346.30		226		236.9	216.5	-120.3	-34.7
ЗФонди										
з них: грошові кошти в касі та на банківських рахунках	18.10	16.5	197.70	57.1	106.80	47.2	179.6	992.2	-90.9	-46
дебіторська заборгованість	91.3	83.4	140.2	40.5	102.6	45.4	48.9	53.5	-37.6	-26.8

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

У період від 2021 до 2022 року загальна сума оборотних коштів відзначилася певною позитивною динамікою, збільшившись на 216.5%, з 109.40 до 346.30 тис. грн. Та вже в наступному році знизилась на 34.7%, до 226 тис. грн.

У грошових коштах в касі та на банківських рахунках відбувся значних зріст — збільшення з 18.10 до 106.80 тис. грн за три роки. Це є результатом підвищеної ліквідності підприємства.

За останні три роки дебіторська заборгованість зросла на 11.3 тис. грн. Збільшення дебіторської заборгованості може бути пов'язане з ростом обсягів продажів, але важливо контролювати строки її погашення, щоб уникнути проблем з ліквідністю.

Отже, дивлячись на результати аналізу, не зважаючи на загальне зростання оборотних коштів у 2022 році, їх зниження у наступному періоді може бути сигналом потенційних проблем з ліквідністю або неефективним управлінням оборотним капіталом.

Далі проаналізуємо джерела фінансування ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСІОНЛ», а саме: оцінимо динаміку змін капіталу підприємства та дослідимо структурні зрушення за три роки останні роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Джерела фінансування ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСІОНЛ»

Показники	Роки						Відхилення	
	2021 р.		2022 р.		2023р.		2022/ 2021	2023 /2022
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Капітал підприємства	85	100	122.10	100	149.60	100	37.1	27.5
Власний капітал	1	1.2	1	0.8	1	0.7	0	0
Позикові кошти	42	49.4	241.20	197.5	93.40	62.4	199.2	-147.8

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

З 2021 до 2023 року загальний капітал підприємства збільшився на 64.4 тис. грн. Власний капітал залишився незмінним і становить 1 тис. грн.

Натомість у джерелах позикових коштів виникли суттєві коливання: збільшились в 2022 році та різкий спад в 2023 — з 241.20 тис. грн до 93.40, тобто на 147.80 тис. грн.

Досліджуючи структурні зрушення, помічаємо значні зміни позикових коштів у 2023 році порівняно з двома попередніми. Починаючи з 2021 року вони склали 49.4%, в 2022 році — 197.5%, а вже в 2023 — 62.4%. Доля власного капіталу скоротилася з 1.2% до 0.7%.

Отже, попри зростання загального капіталу, ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСІОНЛ» продемонструвало значну залежність від позикових джерел фінансування, особливо у 2022 році. Однак у 2023 році відбулося різке скорочення позикових коштів, що може свідчити про погашення позик або зміну політики фінансування. Водночас, незначна питома вага власного

капіталу вказує на потенційні ризики фінансової стійкості та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Загалом, компанії повинні детально вивчати та ретельно управляти своїми фінансами, враховуючи оптимальне співвідношення між власним та зовнішнім капіталом. Це допомагає знизити фінансові ризики та забезпечити стійкість фінансового положення підприємства.

У таблиці узагальнимо інформацію щодо фінансових результатів діяльності ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ» та проведено їх аналіз (табл.2.6).

Таблиця 1.6

**Основні показники аналізу фінансово-економічної діяльності ТОВ
«ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ»**

Назва коефіцієнта	На кінець 2023р.	На кінець 2022р.	Зміни (+,-)
1. Аналіз власного капіталу підприємства			
<i>1.1 Коефіцієнт зносу основних засобів</i>	0.79	0.79	0
<i>1.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів</i>	0.20	0.20	0
2. Аналіз фінансового стану підприємства			
<i>2.1.Коефіцієнт фінансової залежності</i>	1.62	2.97	-1.35
<i>2.2.Коефіцієнт фінансового ризику</i>	—	—	—
<i>2.3.Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів</i>	0.38	0.66	-0.28
<i>2.4.Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел</i>	0.61	0.33	0.28
3. Аналіз рентабельності підприємства			
<i>3.1. Рентабельність сукупного капіталу</i>	0.11	0.12	-0.01
<i>3.2. Рентабельність власного капіталу</i>	0.15	0.30	-0.15
<i>3.3. Чиста рентабельність продажів</i>	0.03	0.04	-0.01

3.4. Чиста рентабельність виробництва	5.13	6.32	+0,24
4. Аналіз ділової активності			
5.1. Коефіцієнт оборотності активів	—	—	—
5.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9.89	7.63	2.26
5.3. Період оборотності дебіторської заборгованості	36.40	47.18	-10.78
5.4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3.78	4.36	-0.58
5.5. Період оборотності кредиторської заборгованості	95.23	82.56	12.67
5.6. Коефіцієнт оборотності основних коштів (фондовіддача)	25.98	33.89	-7.91

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Загалом, дані у табл. 2.6 вказують на певне поліпшення фінансової стійкості підприємства за рахунок зменшення залежності від позикових коштів. Проте ефективність діяльності дещо знизилась, про що свідчать показники рентабельності та ділової активності. Стан основних засобів залишається незадовільним з високим зносом та низьким оновленням.

2.2. Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІШНЛ»

Соціально-психологічний клімат будь-якої установи формується міжособистісною взаємодією, яка опосередковує не лише взаємовпливи між

людьми, а й вплив навколишнього середовища: предметів, явищ природи тощо. Настрій однієї людини передається іншій, позначається на різних аспектах її поведінки, діяльності, життя. Такий клімат може бути сприятливим, несприятливим, нейтральним, позитивно чи негативно впливати на самопочуття людини.

Соціально-психологічний клімат формується не однією, а системою факторів, що включають:

- Рівень задоволення співробітників взаємовідносинами;
- Ступінь задоволення характером та змістом роботи;
- Частота та причини виникнення конфліктних ситуацій;
- Потенційна рухливість персоналу та її причини;
- Особисте відчуття безпеки на робочому місці;
- Рівень професійної та соціальної активності працівників;
- Згуртованість та єдність цінностей у трудовій діяльності;
- Лояльність до організації;
- Економічний добробут;
- Рівень задоволення системою морального та матеріального стимулювання;
- Стиль управління та ставлення працівників до нього.

Особлива увага при вивченні соціально-психологічного клімату повинна бути приділена індивідуально-психологічному компоненту. Стан, настрої та задоволеність окремих працівників мають велике значення для емоційного тону колективу та його соціально-психологічного клімату.

Створення позитивного соціально-психологічного середовища у колективі передбачає подолання психологічної напруги, яка може виникати

між працівниками під час взаємодії на роботі. Велику роль у цьому відіграє керівник та його функції. Таким чином, стан соціально-психологічного клімату і його вплив на працівників можна розглядати як важливий показник успішності діяльності керівника та його позитивного впливу на команду.

Для вивчення думки щодо соціально-психологічного клімату в колективі було проведене анонімне опитування у ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСІОНЛ». У даному соціологічному дослідженні брали участь 118 працівників. (Додаток Б)

На питання «Чи задоволені Ви змістом своєї праці?» більшість, а саме 49.2%, відповіли що скоріше «так», ніж «ні», 36.4% відповіли що повністю задоволені, 7.6% важко сказати відповідь на дане питання, 5.1% скоріше не задоволені, ніж навпаки і 1.7% — зовсім не задоволені змістом своєї праці (рис.2.1).



Рис. 2.1. Відповіді на питання «Чи задоволені Ви змістом своєї праці?»

(Джерело: розроблено автором).

Працівники ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСІОНЛ», які обрали три останні відповіді з попереднього питання, мали можливість відповісти також на питання «Що у Вашій діяльності перешкоджає відчути задоволення від своєї

праці?». Три з ключових причин були «труднощі, прикрощі у спілкуванні з дітьми», «труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів» та «не задовольняє заробітна плата».

Найбільша частка опитаних (41,5%) на питання «Чи задоволені Ви стосункам з колегами?» скоріше задоволена, ніж не задоволена стосунками з колегами. Загалом задоволених, повністю або частково, стосунками — 57,6% (16,1% + 41,5%).

Незадоволених, повністю або частково, — 29,6% (22,0% + 7,6%).

Однак, 12,7% опитаних не визначились із відповіддю.

Під час опитування, коли респондентам було поставлене запитання "Як часто у вашій організації виникають конфліктні ситуації?", більшість опитаних, а саме 74,6% (88 осіб), вказали, що такі ситуації трапляються іноді. При цьому 19,5% (23 особи) респондентів відповіли, що конфліктні ситуації майже ніколи не відбуваються в їхній організації. Однак невелика частка опитаних, 5,9% (7 осіб), вважає, що конфлікти виникають з певною періодичністю (рис. 2.2).

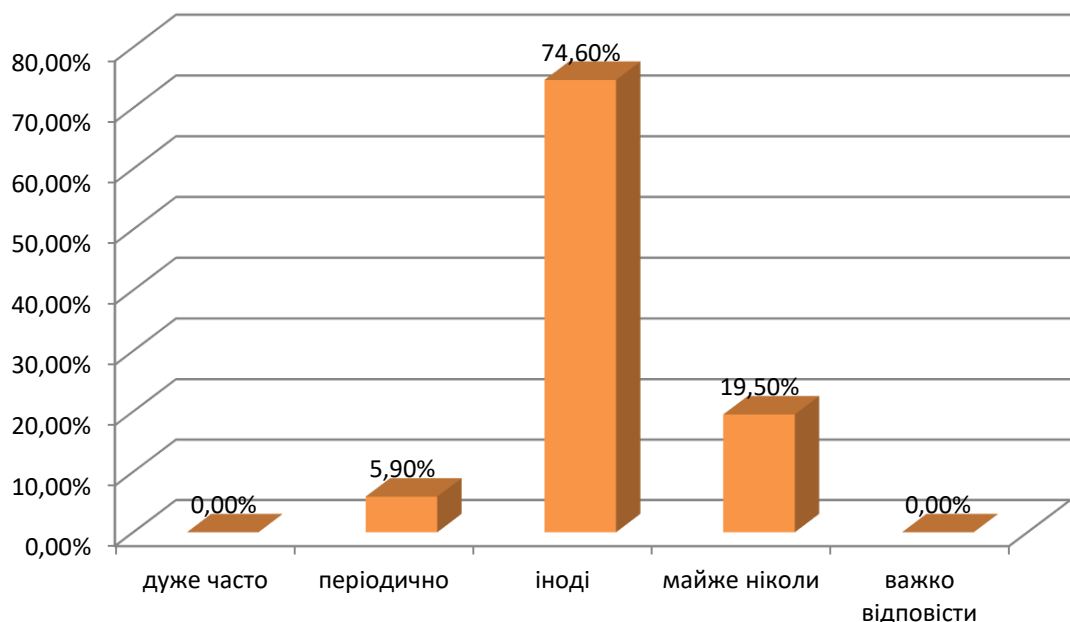


Рис. 2.2. Відповіді на питання «Як часто розгортаються конфлікти у Вашій організації?»

(Джерело: розроблено автором).

Також, жоден з респондентів не вважає, що в їхньому колективі високий рівень конфліктності. Більшість опитаних, а саме 79,7%, оцінюють рівень конфліктності у своєму колективі як низький. 20,3% респондентів вказали на середній рівень конфліктності (рис.2.3).

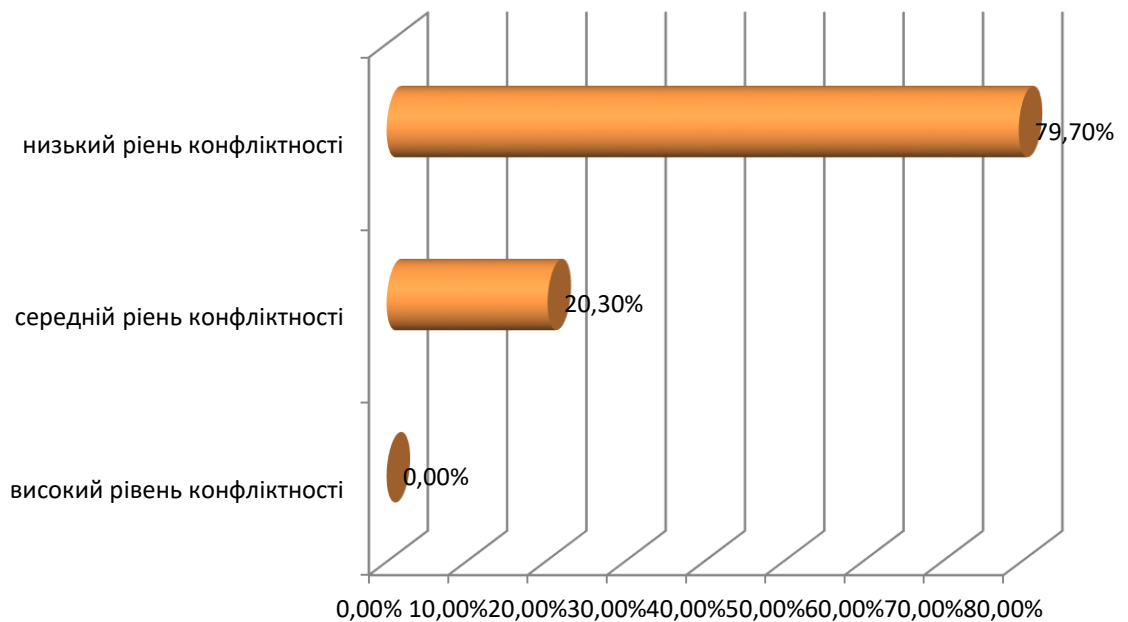


Рис. 2.3. Відповіді на питання «Як би Ви оцінили рівень конфліктності у вашому колективі?»

(Джерело: розроблено автором).

Загалом, дані свідчать про сприятливий психологічний клімат у колективі з низьким рівнем конфліктності за оцінками переважної більшості працівників.

Такі результати є позитивними для організації, оскільки низький рівень конфліктності сприяє продуктивній роботі, ефективній командній взаємодії та загальному комфортному середовищу. Водночас, наявність певної частки респондентів, які відзначили середній рівень конфліктності, вказує на необхідність постійної уваги до попередження та врегулювання конфліктних ситуацій.

На питання «З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення непорозумінь/конфліктних ситуацій всередині колективу?» найбільше респондентів (66,1%) вказали психологічну несумісність працівників.

Значна частина опитаних (33,9%) вважають порушення норм поведінки та трудової дисципліни як причину конфліктів. Низький рівень згуртованості колективу також є важливим фактором виникнення конфліктів на думку 32,2% респондентів.

17,8% опитаних пов'язують конфлікти з неправильною оцінкою діяльності. Найменша кількість респондентів (10,2%) вважає, що конфлікти виникають через невірний обраний стиль керівництва (рис.2.4).

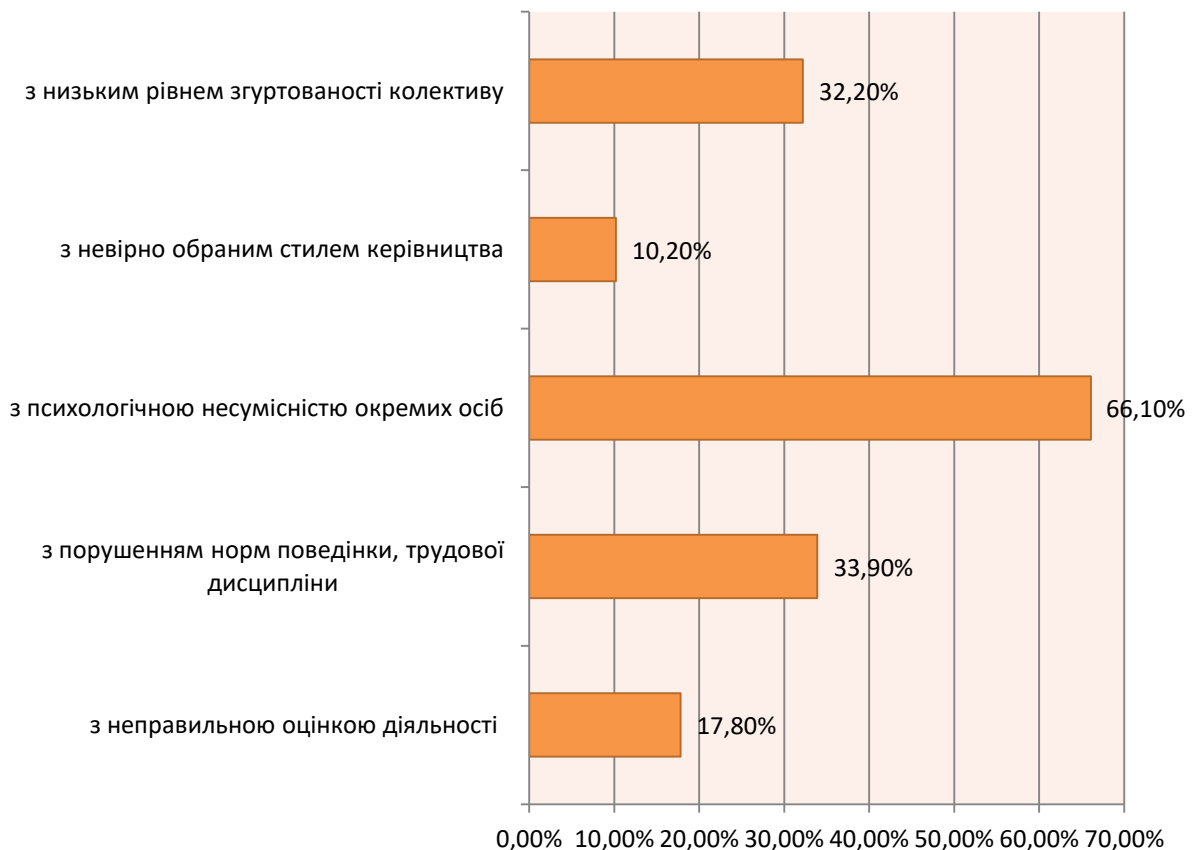


Рис. 2.4. Відповіді на питання «З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення непорозумінь/конфліктних ситуацій всередині колективу?»

(Джерело: розроблено автором).

Основними причинами виникнення конфліктів у колективі є психологічна несумісність окремих співробітників, порушення норм

поведінки та дисципліни, а також низький рівень згуртованості колективу. Ці фактори потребують особливої уваги з боку керівництва для вдосконалення управління конфліктами та покращення психологічного клімату в організації.

Більшість респондентів (61,1%) вважає, що конфлікти у їхньому колективі радше не впливають негативно на якість навчально-виховного процесу. Разом з тим, 27,9% опитаних схиляються до думки, що конфлікти скоріше негативно впливають на якість навчально-виховного процесу.

5,9% респондентів впевнені, що конфлікти негативно впливають на навчально-виховний процес. Невелика частка опитаних (5,1%) вважає, що конфлікти можуть позитивно впливати на якість навчально-виховного процесу. Жоден з респондентів не обрав варіант "Важко відповісти".

Хоча більшість опитаних не вбачає негативного впливу конфліктів на навчально-виховний процес, значна частина респондентів (близько 34%) висловила занепокоєння щодо такого впливу. Тому необхідно приділяти увагу своєчасному вирішенню конфліктів для мінімізації їх потенційно негативного впливу на якість освіти.

Під час опитування переважна більшість респондентів (90,7%), на питання «Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?», вказали, що не бажають змінювати місце роботи. Лише 7,6% висловили таке бажання (рис. 2.5).

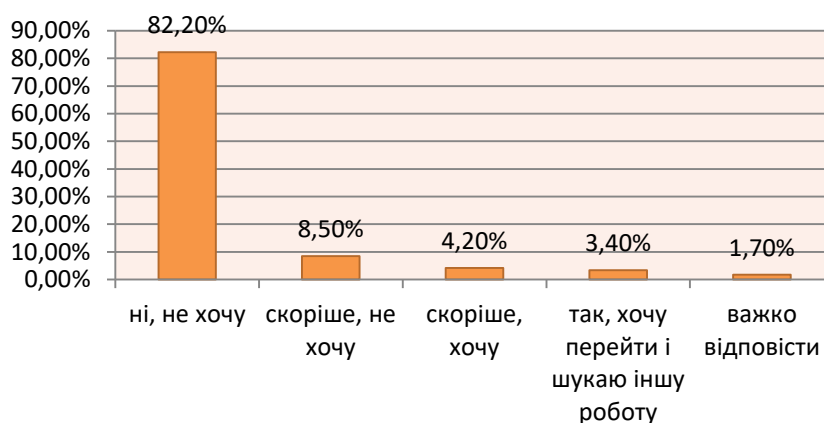


Рис. 2.5. Відповіді на питання «Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?»
(Джерело: розроблено автором).

Основними причинами бажання тих 9 осіб, що хочуть змінити роботу є незадоволеність величиною заробітної плати (63,6%), неправильний стиль

керівництва колективом (54,5%), одноманітність роботи (45,5%), несприятливі стосунки з колегами (36,4%) та відсутність умов для посадового просування (81,8%).

У досліджуваному трудовому колективі соціально-психологічний клімат загалом є сприятливим. Усі працівники займають певну позицію, спільно виконують свої обов'язки і безпосередньо впливають один на одного під час роботи. Також працівники йдуть на контакт, а в разі потреби допомагають один одному. Для виконання загального завдання об'єднуються в одне ціле і формують міжособистісні взаємини між собою.

Отже, оцінка фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль у підвищенні ефективності функціонування організації, в управлінні нею та у зміцненні її фінансового стану. Цей аналіз дозволяє виявити наявність або відсутність фінансових труднощів, визначити їх корінь та розробити стратегії для їх подолання.

Незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2022 році та короткостроковий приріст прибутку до оподаткування, підприємство зіткнулося зі зниженням валового та чистого прибутку, а також рентабельності протягом аналізованого періоду, що може свідчити про певні проблеми у його діяльності.

Попри зростання загального капіталу, ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВ» продемонструвало значну залежність від позикових джерел фінансування, особливо у 2022 році. Однак у 2023 році відбулося різке скорочення позикових коштів, що може свідчити про погашення позик або зміну політики фінансування. Водночас, незначна питома вага власного капіталу вказує на потенційні ризики фінансової стійкості та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У досліджуваному трудовому колективі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВ» соціально-психологічний клімат загалом є сприятливим. Більшість працівників задоволені своєю працею та колегами, майже 80% вважають, що

мають низький рівень конфліктності в колективі та більше 90% не бажають звільнитись з роботи.

Усі працівники займають певну позицію, спільно виконують свої обов'язки і безпосередньо впливають один на одного під час роботи. Також працівники йдуть на контакт, а в разі потреби допомагають один одному. Для виконання загального завдання об'єднуються в одне ціле і формують міжособистісні взаємини між собою.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВЛ»

3.1. Рекомендації щодо впровадження сучасних методів до розв'язання конфліктів в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВЛ»

Конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, зокрема ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВЛ». Для того, щоб конфлікти мали конструктивний характер, необхідно ефективно ними управляти. У цьому контексті впровадження сучасних методів управління конфліктами в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВЛ» є актуальним завданням.

Медіація та переговори є одними з найефективніших методів управління конфліктами, оскільки вони дозволяють знайти взаємовигідні рішення на основі відкритого діалогу та врахування інтересів усіх сторін конфлікту.

Медіація — це процес, під час якого нейтральна третя сторона, яка називається медіатором, сприяє вирішенню конфлікту між сторонами, що протистоять одна одній.

Медіатор полегшує процес комунікації між конфліктуючими сторонами, допомагаючи їм краще зрозуміти позиції та інтереси один одного, забезпечуючи рівні можливості для висловлення думок. Він допомагає учасникам конфлікту знайти ефективні шляхи розв'язання проблемної ситуації, надаючи їм можливість самостійно досягти взаємоприйнятної угоди на добровільній основі. Таким чином, медіатор виступає посередником, який сприяє діалогу та пошуку компромісного рішення, що задовольняло б інтереси всіх залучених сторін.

Процес медіації ґрунтується на трьох ключових принципах, які забезпечують його ефективність та справедливість для всіх залучених сторін.

1. **Неупередженість та нейтральність.**

Медіатор зобов'язаний діяти абсолютно неупереджено та об'єктивно, не віддаючи переваги жодній із сторін конфлікту. Він повинен уникати будь-яких дій чи висловлювань, які могли б створити враження упередженості. Нейтральність медіатора є запорукою довіри учасників до процесу медіації та їхньої відкритості у спілкуванні.

2. Конфіденційність.

Принцип конфіденційності передбачає, що медіатор не має права розголошувати будь-яку інформацію, отриману під час медіації, крім випадків, коли він зобов'язаний це зробити згідно із законом.

3. Добровільність участі.

Залучення сторін до процесу медіації відбувається виключно на добровільній основі. Жодна зі сторін не може бути примушена до участі в медіації проти її волі. Добровільність забезпечує активну залученість учасників та їхню щирю зацікавленість у пошуку взаємоприйнятного рішення.

Переговори, на відміну від медіації, передбачають безпосередній діалог між учасниками конфлікту без залучення третьої сторони. Під час переговорів сторони мають можливість висловити свої інтереси, обміркувати різні варіанти рішень та досягти взаємоприйнятного компромісу. Ефективні переговори вимагають від учасників навичок активного слухання, емпатії, гнучкості та готовності до співпраці.

Медіація та переговори є гнучкими та ефективними методами управління конфліктами, які дозволяють знайти конструктивні та взаємовигідні рішення.

Як наведено у рис. 2.4, 32,20% працівників вважають, що конфлікти виникають через низький рівень згуртованості колективу, а 66,10% — через психологічну несумісність окремих осіб. Таким чином, можна запровадити ці методи в ТОВ "ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТ" з метою стимулювання підвищення ефективності вирішення конфліктів, покращенню робочих стосунків та загальної атмосфери в колективі.

Підхід *управління конфліктами на основі інтересів* є одним із сучасних та ефективних методів, який ґрунтується на ідеї, що в основі будь-якого конфлікту лежать приховані інтереси та потреби сторін, а не лише їхні відкриті позиції чи вимоги.

Традиційно конфлікти розглядалися як протистояння позицій сторін, де одна сторона намагалася переконати іншу у своїй правоті. Однак такий підхід часто призводив до затягування конфлікту та загострення протистояння. Натомість, фокусування на інтересах дозволяє зосередитися на справжніх причинах конфлікту та знайти взаємовигідні рішення.

Управління конфліктами на основі інтересів передбачає наступні етапи:

1. Визначення інтересів та потреб сторін;
2. Розуміння інтересів іншої сторони;
3. Пошук взаємовигідних рішень;
4. Реалізація та моніторинг рішень.

На першому етапі сторони конфлікту повинні чітко визначити свої основні інтереси та потреби, які лежать в основі їхніх позицій.

Другий етап характеризується не лише усвідомленням власних інтересів, а й спробою зрозуміти інтереси та потреби іншої сторони. Це допоможе побачити конфлікт з різних точок зору та знайти спільне підґрунтя для співпраці.

На третьому етапі після визначення інтересів сторін, необхідно сфокусуватися на пошуку рішень, які максимально задовольнили б потреби обох сторін. Це може вимагати творчого мислення, гнучкості та готовності до компромісів.

І на останньому етапі після досягнення згоди, важливо забезпечити ефективну реалізацію рішень та здійснювати моніторинг їх виконання. Це допоможе своєчасно виявляти та вирішувати можливі проблеми.

Впровадження цього підходу в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕШНЛ» може бути реалізовано шляхом проведення тренінгів та навчальних програм для співробітників, створення спеціальних команд з управління конфліктами, а

також заохочення відкритого діалогу та обміну інформацією на всіх рівнях організації.

3.2. Заходи щодо поліпшення соціально-психологічного клімату в ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТ»

Управління конфліктами передбачає вибір різних підходів до їх вирішення. Цей вибір залежить від позиції сторін конфлікту щодо опонента - вона може бути неупередженою і орієнтованою на співпрацю, жорсткою і наступальною чи м'якою і поступливою.

Для запобігання конфліктам і значним негативним наслідкам найкраще якомога раніше виявляти їхні перші ознаки та першопричини виникнення, особливо управлінських конфліктів. Врегулювати конфлікт на ранніх стадіях його розвитку значно легше, ніж коли він вже поглибився. Адже з кожною наступною стадією сторони витрачають більше ресурсів і стають менш поступливими, прагнучи відшкодувати втрати. Відповідно, витрати на розв'язання конфлікту зростають пропорційно його розвитку. Виняток можуть становити деякі управлінські конфлікти, що мають певний позитивний функціональний ефект.

ВИСНОВКИ

Отже, конфлікт — це крайнє загострення суперечностей і протистояння двох чи більше сторін у процесі їхньої взаємодії, що супроводжується негативними емоціями. Він може мати як позитивний, так і негативний вплив на ефективність організації, задоволення особистих потреб та колективну співпрацю.

У структурі конфлікту присутні як об'єктивні, так і суб'єктивні складові. До об'єктивних складових належать учасники, предмет, об'єкт, проблема конфлікту і умови його протікання. До суб'єктивних складових — мотиви, позиції сторін та уявлення про конфлікт.

Конфліктна ситуація є лише основною умовою для розгортання конфлікту на базі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у відкритий конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент.

Класифікація конфліктів відбувається залежно від різних факторів:

- кількості учасників;
- природи виникнення;
- рівня вираження протистояння;
- зачеплених потреб;
- спрямованості впливу;
- способу розв'язання.

Функції конфлікту визначають його наслідки та значення для суспільства, груп і окремих осіб. Конфлікти можуть мати як руйнівний, так і творчий, продуктивний вплив залежно від їх характеру, сфери виникнення, способів регулювання тощо.

Оцінка фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль у підвищенні ефективності функціонування організації, в управлінні нею та у зміцненні її фінансового стану. Цей аналіз дозволяє виявити наявність або відсутність фінансових труднощів, визначити їх корінь та розробити стратегії для їх подолання.

Незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2022 році та короткостроковий приріст прибутку до оподаткування, підприємство зіткнулося зі зниженням валового та чистого прибутку, а також рентабельності протягом аналізованого періоду, що може свідчити про певні проблеми у його діяльності.

Попри зростання загального капіталу, ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВ» продемонструвало значну залежність від позикових джерел фінансування, особливо у 2022 році. Однак у 2023 році відбулося різке скорочення позикових коштів, що може свідчити про погашення позик або зміну політики фінансування. Водночас, незначна питома вага власного капіталу вказує на потенційні ризики фінансової стійкості та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У досліджуваному трудовому колективі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВ» соціально-психологічний клімат загалом є сприятливим. Більшість працівників задоволені своєю працею та колегами, майже 80% вважають, що мають низький рівень конфліктності в колективі та більше 90% не бажають звільнитись з роботи.

Усі працівники займають певну позицію, спільно виконують свої обов'язки і безпосередньо впливають один на одного під час роботи. Також працівники йдуть на контакт, а в разі потреби допомагають один одному. Для виконання загального завдання об'єднуються в одне ціле і формують міжособистісні взаємини між собою.

РЕЗІЮМЕ

У даному дослідженні розглянуто теоретичні аспекти формування конфліктів в організаціях та наведено пропозиції щодо вдосконалення управління та вирішення конфліктів на прикладі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТІВ» для аналізу соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Конфлікт — це крайнє загострення суперечностей і протистоянь між двома або більше сторонами, що супроводжується негативними почуттями. Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки для організаційної ефективності, індивідуального задоволення та колективного успіху.

Структура конфлікту містить як об'єктивні, так і суб'єктивні елементи. Об'єктивними складовими є учасники, суб'єкти, об'єкти, проблема конфлікту, умови його виникнення. Суб'єктивними компонентами є мотиви, позиції, уявлення про конфлікт.

Незважаючи на зростання обсягів реалізації у 2022 році та короткостроковий приріст прибутку до оподаткування, підприємство зіткнулося зі зниженням валового та чистого прибутку, а також рентабельності, що може свідчити про певні проблеми. ТОВ "ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ" продемонструвало значну залежність від позикових джерел фінансування, особливо у 2022 році, але у 2023 році відбулося різке скорочення позикових коштів. Незначна питома вага власного капіталу вказує на потенційні ризики фінансової стійкості.

У трудовому колективі соціально-психологічний клімат загалом сприятливий. Більшість задоволені працею та колегами, мають низький рівень конфліктності та не бажають звільнитись. Працівники спільно виконують обов'язки, йдуть на контакт, допомагають один одному та формують міжособистісні взаємини для виконання загальних завдань.

RESUME

In this study, the theoretical aspects of conflict formation in organizations are examined, and proposals for improving management and resolving conflicts are presented using the example of IDEAL INTERNATIONAL LLC to analyze the social and psychological climate in the enterprise.

Conflict is an extreme aggravation of contradictions and confrontations between two or more parties, accompanied by negative feelings. Positive and negative effects can result from it on organizational effectiveness, individual satisfaction, and collective success.

Conflict structure contains both objective and subjective elements. Participants, subjects, objects, the problem of the conflict, and the conditions of its occurrence are objective components. Motives, positions, and perceptions of the conflict are subjective components.

Despite growth in sales in 2022 and near-term gains in pre-tax profit, the company has faced declines in gross and net profit, as well as profitability, which may indicate some problems. IDEAL INTERNATIONAL LLC showed a significant dependence on loan sources of financing, especially in 2022, but in 2023 there was a sharp reduction in borrowed funds. An insignificant specific weight of equity indicates potential risks to financial stability.

The social and psychological climate in the workforce is generally favorable. Most are satisfied with work and colleagues, have a low level of conflict and do not want to be fired. Employees jointly perform duties, communicate, help each other, and form interpersonal relationships to accomplish common tasks.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бусел В.Т. (2005). Великий тлумачний словник сучасної української мови. ВТФ «Перун».
2. Воднік В. Д. (2005). Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання . Бюлетень НСПП.
3. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. (2008). Психологія конфлікту. ДЕТУТ.
4. Гірник А., Бобро А. (2003). Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. Київ.: Основи.
5. Головатий М.Ф., Антонюк О.В. (2005). Політологічний словник. МАУП.
6. Звіт про фінансові результати ТОВ «Ідеал Інтернешнл» за 2022 рік.
https://clarity-project.info/edr/38569817/finances?current_year=2022
7. Звіт про фінансові результати ТОВ «Ідеал Інтернешнл» за 2023 рік.
https://clarity-project.info/edr/38569817/finances?current_year=2023
8. Нагаєв В.М. (2004). Конфліктологія. ЦУЛ.
9. Нагаєв В.М. (2022). Управління конфліктами та комунікаціями. КП «Міська друкарня».
10. Кононець М.О. (2017). Психологія конфлікту. НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського».
11. Конфлікти: сутність, типи, етапи та способи управління — 2021:
<https://vseosvita.ua/news/konflikty-sutnist-typy-etapy-ta-sposoby-upravlinnia-45012.html>
12. Кузмін О. Є., Мельник О. Г. (2007). Основи менеджменту. Академвидав.
13. Прикладна конфліктологія. (2017). Харвест, АСТ.
14. Сторінка ТОВ «Ідеал Інтернешнл» в Facebook. URL:
<https://www.facebook.com/dealideal.net>
15. Чумиков А. Н. (2003). Керування конфліктами. Київ: МАУП

ДОДАТОК А

[Clarity Project](#) / [Компанії](#) / ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТШІЛ"

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІДЕАЛ ІНТЕРНЕТШІЛ"

[#38569817](#)

Історія змін

Дата	Було	Стало
19.07.2021	новий засновник	СТАВСЬКИЙ МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ 500.00 грн
19.07.2021	новий засновник	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА 500.00 грн
19.07.2021	новий підписант	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
14.04.2021	новий підписант	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
07.04.2021	новий підписант	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
22.02.2021	новий підписант	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
09.02.2021	новий підписант	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
01.02.2021	новий підписант	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА
20.06.2020	змінився внесок засновника	СТАВСЬКА СВІТЛАНА МИХАЙЛІВНА 0.00 грн
14.06.2020	змінився внесок засновника	СТАВСЬКИЙ МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ 0.00 грн
21.12.2019	змінився вид діяльності	79.90 - Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

Форма анкети працівників щодо соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «ІДЕАЛ ІНТЕРНЕСНЛ»

1. Чи задоволені Ви змістом своєї праці?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) ні, зовсім не задоволений(а);
- д) важко відповісти.

2. Якщо «ні», то що у Вашій діяльності перешкоджає відчутти задоволення від своєї праці? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) труднощі, прикросці у спілкуванні з дітьми
- б) не склалися взаємини з колегами
- н) незадовільні взаємини з керівниками школи
- г) предмет, який я викладаю, мені не до вподоби
- д) недостатній престиж вчителя
- є) труднощі методичного характеру, пов'язані з необхідністю долати неуспішність, відставання учнів
- є) діти мене роздратовують
- ж) недостатні можливості для реалізації власного творчого потенціалу
- з) не задовольняє заробітна плата
- і) інше (допишіть) _____

3. Чи задовольняють Вас умови праці у даній мовній школі?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) не задовольняють зовсім;

д) важко відповісти.

4. Чи задоволені Ви стосунками з колегами?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) зовсім ні;
- д) важко відповісти.

5. Чи задоволені Ви стосунками з керівництвом?

- а) так, повністю;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) зовсім ні;
- д) важко відповісти.

6. Як би Ви оцінили рівень конфліктності у вашому колективі?

- а) високий рівень конфліктності;
- б) середній рівень конфліктності;
- в) низький рівень конфліктності.

7. Як часто розгортаються конфлікти у Вашій організації?

- а) дуже часто;
- б) періодично;
- в) інколи;
- г) ніколи;
- д) важко відповісти.

8. З чим, на Ваш погляд, пов'язане виникнення непорозумінь / конфліктних ситуацій всередині колективу? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей)

- а) з неправильною оцінкою діяльності вчителів;
- б) з порушенням норм поведінки, трудової дисципліни;
- в) з психологічною несумісністю окремих педагогів;
- г) з невірно обраним стилем керівництва;
- д) з низьким рівнем згуртованості колективу;
- е) інше (допишіть) _____

9. Чи впливають конфлікти у Вашому колективі на якість навчально-виховного процесу?

- а) так, впливають негативно;
- б) скоріше «так», ніж «ні»;
- в) скоріше «ні», ніж «так»;
- г) так, впливають позитивно;
- д) важко відповісти.

10. Які, на Вашу думку, риси особистості і діяльності співробітника сприяють позитивному настрою у педагогічному колективі? (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) доброзичливий, ввічливий у стосунках з колегами;
- б) дисциплінований і ретельний стосовно керівників;
- в) поважаю особистість учнів, намагаюсь бути справедливим до них;
- г) творчо ставлюсь до праці;
- д) беру активну участь у громадській роботі;
- е) не вдаю з себе кращого за всіх;
- е) інше (допишіть) _____

11. Чи хотіли б Ви перейти на іншу роботу?

- а) ні, не хочу;
- б) скоріше, не хочу;
- в) скоріше, хочу;
- г) так, хочу перейти і шукаю іншу роботу;
- д) важко відповісти.

12. Якщо Ви бажаєте перейти на іншу роботу, то назвіть, будь ласка, причини. (Можна вибрати кілька варіантів відповідей.)

- а) незадоволеність спеціальністю;
- б) незадоволеність умовами праці (далеко від оселі, в школі тісно, погане приміщення, відсутнє необхідне обладнання, прилади і т. ін.);
- в) незадоволеність величиною заробітної плати;
- г) одноманітність роботи;
- д) недостатня самостійність;
- е) виконана робота не відповідає кваліфікації;
- є) не склалися стосунки з керівником (*підкреслити необхідне* — з директором, заступником директора з навчально-виховної роботи та ін.);
- ж) несприятливі стосунки з колегами;
- ї) неправильний стиль керівництва колективом;
- і) немає умов для творчого зростання;
- ї) немає умов для посадового просування;
- й) немає перспектив на поліпшення житлових умов;
- к) інше (допишіть) _____