НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студент IV курсу групи МЗЕД-22.29 _____ Кутін Андрій Олександрович

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

UNICHECK
by Turnitin

Ім'я користувача:
Горобець Олена

ID перевірки:
1016256788

Дата перевірки:
16.05.2024 17:43:05 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet

Дата звіту:
17.05.2024 18:34:48 EEST

ID користувача:
88017

Назва документа: **Диплом Кутін (1)**

Кількість сторінок: **79** Кількість слів: **15126** Кількість символів: **117526** Розмір файлу: **524.41 KB** ID файлу: **1016043969**

24.5%
Схожість

Найбільша схожість: **6.17%** з Інтернет-джерелом (https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/45419)

24.5% Джерела з Інтернету	1000	..... Сторінка 81

Пошук збігів з Бібліотекою не проводився

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	10

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***бакалавр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
"____" _____2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Кутіна Андрія Олександровича

1. Тема роботи: «Управління конфліктами в трудовому колективі підприємства- суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи: д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

затверджені наказом НАСОА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань управління персоналом підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність поняття конфліктів, їх класифікацію та ситуаційні причини виникнення; розкрити процес управління конфліктами у трудовому колективі організації; окреслити специфіку управлінських конфліктів в сучасні системі менеджменту; організаційно-економічна характеристика ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» та провести оцінку його фінансового стану; аналіз стану управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»; дослідити зарубіжний досвід управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі підприємства; обґрунтувати заходи щодо удосконалення ефективності управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____ Лазоренко Л.В.
(підпис)
Завдання прийняв до виконання _____ Кутін А.О.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	17.02.2024 – 20.02.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	21.02.2024 – 29.02.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.03.2024 – 25.03.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	26.03.2024 – 15.04.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.04.2024 – 06.05.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.05.2024 – 14.05.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.05.2024 – 19.05.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.05.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.05.2024 – 25.05.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	28.05.2024 – 30.05.2024

Студент _____ **А.О.Кутін**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Л.В. Лазоренко**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП …….3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА
1.1. Поняття сутності та видів конфліктів, ситуаційних причини їх виникнення……6
1.2. Процес управління конфліктами у трудовому колективі організації…13
1.3. Роль і місце управлінських конфліктів сучасні системі менеджменту..20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»……27
2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»…….……..33
2.3. Управління конфліктними ситуаціями на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»…….……..41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»
3.1. Зарубіжний досвід управління конфліктами на підприємстві ……...49
3.2. Удосконалення управління конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»……..53
ВИСНОВКИ……..60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… …65
ДОДАТКИ …… ……69

ВСТУП

Актуальність теми визначається відсутністю комплексних досліджень змісту предмета та способів взаємодії інтересів стейкхолдерів у процесі функціонування ІТ-компаній, теоретичних і практичних підходів до формування системи дилінгу. з трудовими питаннями у вітчизняній ІТ-індустрії. Величезне значення має здатність запобігати виникненню конфліктів, пом'якшувати їх негативні наслідки, перетворювати ворожнечу людей на співпрацю та взаєморозуміння. Протиріччя навколо практики вивчення та вдосконалення системи управління конфліктами в трудовому колективі ІТ-компаніях сьогодні зумовили фокус кваліфікаційної роботи бакалавра. Це проілюстровано поширеністю протилежних думок, суджень і точок зору в суспільному житті. Як результат, щоб виробити правильну поведінку в різних сценаріях конфлікту, важливо розуміти, що таке конфлікт і як люди його вирішують, і шукати розуміння.

Окремим питанням дослідження управління конфліктами в трудовому колективі підприємства присвячені праці відомих закордонних вчених: А.Берлі, Г.Мінза, Р.Коуза, У.Хаттона, М.Хесселя та вітчизняних науковців: Е. Александрова, А. Анцупов, Е. Бабосов, С. Бірюченко, А. Вороніна, Н. Гринчак, Л. Лазоренко, О. Мотузко, О. Марченко, О. Романова, О. Сорока та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування системи управління конфліктами трудового колективу компанії. Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі бакалавра вирішувались такі *завдання:*

- досліджено сутність поняття конфліктів, їх класифікацію та ситуаційні причини виникнення;
- розкрито процес управління конфліктами у трудовому колективі організації;

- окреслено специфіку управлінських конфліктів в сучасні системі менеджменту;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» та провести оцінку його фінансового стану;
- проаналізовано стан управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»;
- досліджено зарубіжний досвід управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі підприємства;
- обґрунтуванні заходи щодо удосконалення ефективності управління конфліктними ситуаціями в трудовому колективі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади, науково-прикладні аспекти обґрунтування напрямів удосконалення ефективністю управління конфліктами в трудовому колективі підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено основні теоретичні положення корпоративного управління, загального та кадрового менеджменту, психології управління, конфліктології, економічної та соціальної статистики, трудового права. У кваліфікаційній роботі бакалавра використані загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: узагальнення та семантичного аналізу; систематизації; статистичного та техніко-економічного аналізу; спостереження та порівняння; синтезу; експертного опитування.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації вітчизняних вчених, законодавчо-нормативні акти, інтернет-ресурси, матеріали фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології».

Практичне значення одержаних результатів проявляється в тому, що запропонований у кваліфікаційній роботі бакалавра комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління конфліктами можна використовувати для запобігання виникненню конфліктних ситуацій у ІТ-компаніях. Запропоновані

методи допоможуть вирішити суперечки, вивести людей зі стану конфлікту інтересів і скерувати до взаєморозуміння, досягнення позитивних результатів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 14 рисунків, 13 таблиць та 1 додаток. Перелік використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття сутності та видів конфліктів, ситуаційних причини їх виникнення

У міру розвитку ринкових умов і запровадження конкурентних відносин управління конфліктами стає все більш важливим. Непослідовні погляди та оцінки людей на ті чи інші події часто призводять до суперечливих ситуацій, а суперечливі ситуації через певні фактори переростають у конфліктні.

Конфліктні ситуації – це суперечності, накопичені в діяльності суб'єктів соціальної взаємодії, які об'єктивно закладають основу реального протистояння між суб'єктами соціальної взаємодії [31, с. 32]. Це протиріччя, яке переростає в конфліктну ситуацію за таких умов:

- важливості ситуації для учасників конфліктної взаємодії;
- наявності перешкоди для досягнення цілей одним із опонентів;
- можливості і бажання подолати цю перешкоду.

Отже, конфліктні ситуації – це просто умови, що породжують конфлікт на основі порушення балансу інтересів взаємодіючих учасників. Для його переростання в конфлікт необхідні зовнішні впливи або події.

Під інцидентом слід розуміти активізацію діяльності однієї сторони, яка зачіпає інтереси іншої сторони [34, с. 39].

Суб'єктом конфлікту є це частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси якої зачіпаються. Об'єктом конфлікту – це те, на що стверджують учасники конфлікту і що призводить до їх протистояння. Наприклад: ресурси, власність, повноваження приймати рішення, нова посада [10, с. 11].

Виходячи із цього можемо визначити, що конфлікт це відносини, які виникають між соціальними агентами, що характеризуються протиборством на основі протилежних мотивів або суджень.

Ознаками конфлікту є: наявність конфліктної ситуації; неподільність об‘єкта конфлікту; бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння. Предметом конфлікту є об‘єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності).

Досліджуючи питання конфлікту розглянемо формулу закономірної появи конфлікту:

$$К = КС + І \quad (1.1),$$

де К – конфлікт ,

КС – конфліктна ситуація,

І – інцидент [22].

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації випливає інша або з‘являється декілька – конфлікт неминучий.

Конфліктний процес складається з кількох компонентів, які пов’язані між собою та виконують певні функції. Залучені суб'єкти повинні зобразити конфліктну ситуацію через причини, наслідки та намічені цілі конфлікту. Вирішальними в цьому процесі є позиції сторін, які в кінцевому підсумку визначають напрямок і спосіб діяльності супротивників [8, с. 178].

Конфлікт є державно фінансованою системою, на яку можуть прямо чи опосередковано впливати інші особи. Перед ініціюванням особистої конфліктної позиції кожній стороні надається певна кількість інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва), а потім оцінюється кожною стороною та її відповідною психологією (темперамент, характер тощо) [20, с. 102].

Той самий сценарій конфлікту може бути змінений різними позиціями залучених сторін. Структурні елементи конфлікту представлені в табл. 1.1

Окресливши структурну модель конфлікту, зосередимо увагу на функціональній основі конфлікту, яка може позитивно впливати на організацію і підвищувати її ефективність, а може мати негативний вплив, що призводить до

зниження особистого задоволення, групової співпраці та ефективності організації.

Таблиця 1.1

Структурні елементи конфлікту*

№ з\п	Структурні елементи конфлікту	Коротка характеристика
1.	сторони конфлікту	суб‘єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих
2.	предмет конфлікту	це те, через що виникає конфлікт
3.	образ конфліктної ситуації	це відображення предмету конфлікту у свідомості суб‘єкта конфліктної взаємодії;
4.	мотиви конфлікту	внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб‘єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань)
5.	позиції конфліктуючих сторін	це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені у конкретних формах протистояння

*Джерело: узагальнено автором на основі [18, с. 33]

Функції конфліктів представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Функції конфліктів*

№ з\п	Позитивні функції	Негативні функції
1.	Встановлення і дотримання фізичних параметрів груп	Великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
2.	Розрядка напруги між конфліктуючими сторонами та діагностика можливостей опонентів	Плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
3.	Згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	Вороже ставлення до переможених та складне і довготривале відновлення ділових стосунків
4.	Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
5.	Удосконалення законодавчої бази, поява нових правил і процедур	Наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників

*Джерело: узагальнено автором на основі [19, с. 36]

Використовуючи ситуаційний підхід, організація може знизити витрати, підвищити ефективність управлінських рішень, що позитивно позначиться на

результативності їх діяльності. Ми обговоримо різні типи конфліктів з точки зору кількох факторів (рис. 1.1.).

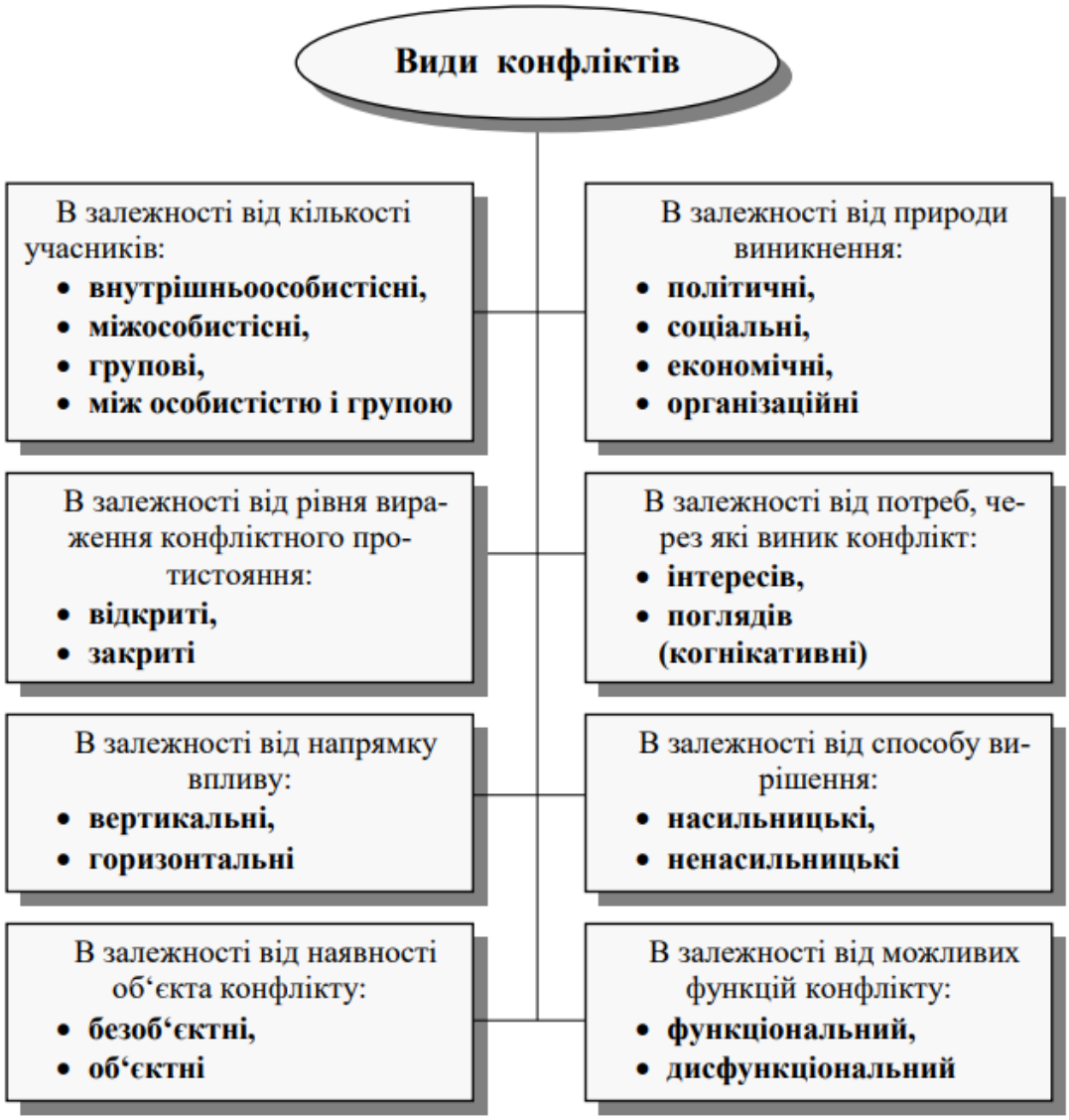


Рис.1.1. Класифікація конфліктів у трудовому колективі*

*Джерело: узагальнено автором на основі [22]

Розглядаючи суперечки між людиною та колективом, важливо враховувати їх різноманіття: лідер-колектив; загальний член колективу; лідер групи.

Причини конфліктів, що виникають між окремими особами та групами, часто пов'язані: з неповагою до очікувань своєї ролі; з відсутністю внутрішньої узгодженості статусу особистості; неповага до норм групи [6].

Важливим аспектом цього типу конфлікту є те, що конфлікт ведеться за допомогою особистої та колективної мотивації, яка базується на контрастних образах конфліктної ситуації. Перший суб’єкт бере участь в індивідуальних конфліктних ситуаціях і надає власні точки зору та оцінки, тоді як другий суб’єкт бере участь у групових конфліктних ситуаціях і представляє власні точки зору та оцінки [7, с. 178].

За ступенем впливу розрізняють вертикальні та горизонтальні суперечки. Загальним атрибутом цих суперечок є розподіл влади між сторонами на початку конфліктної взаємодії. У конфліктах, які мають вертикальний характер, обсяг влади зменшується зверху вниз, що призводить до різних стартових умов для учасників: начальник-ординатор, вища організація-підприємство, засновник-малий бізнес. У випадках, коли задіяна горизонтальна вісь, передбачається, що склад учасників є рівним щодо обсягу доступної влади (ієрархічний порядок), зокрема: бригадир – завідуючий фермою, головний бухгалтер – головний економіст, постачальник – споживач [5, с. 22]

У теорії та практиці конфліктології визнаються три складові межі конфлікту: просторовий, часовий, суб'єктивний.

Межі конфлікту – це розташування територій, які в ньому беруть участь. Точне визначення просторових кордонів має вирішальне значення для тлумачення міжнародних і соціальних конфліктів. Часові обмеження визначають тривалість конфлікту з точки зору часу, його початкову точку та кінцеву точку призначення. Ці аспекти конфлікту впливають на правову оцінку дій учасників [2, с. 212].

У кодексі законів про працю (далі - КзПП) визначені положення щодо стягнень до порушників трудової дисципліни у відповідності з моментом оформлення відповідних матеріалів. Суб‘єктні межі конфлікту визначають кількість його учасників на початку. Розширення цієї межі, залучення до конфлікту нових осіб призводить до ускладнення структури конфлікту і пошуку інших способів його вирішення. Крім того розширення суб‘єктних меж конфлікту може взагалі змінити характер його протікання.

Причини суперечки – це явища, події, факти і ситуації, які відбуваються до суперечки і залежно від специфіки соціальної діяльності можуть її викликати. Серед численних причин конфлікту в першу чергу слід виділити загальні причини, які так чи інакше причетні майже до всіх виникаючих конфліктів. Серед них: політичні, соціально-економічні (у зв'язку з політичною ситуацією в країні); соціально-демографічні (відмінності в установках і цілях людей за статтю, віком, етнічною приналежністю); психологічні причини, які є соціально-психологічними (соціально-психологічні явища в групах: взаємодії, лідерство, групові цілі тощо); індивідуально-психологічні (враховують індивідуально-психологічні властивості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо) [2, с. 213].

Головними причинами виникнення колективних трудових спорів на підприємстві на думку І. Сівчук є: дефіцит матеріальних, людських, інформаційних ресурсів; взаємопов’язаність поставлених завдань; розбіжності в інтересах, цілях, життєвих цінностях; особливості характеру особистості, манери поведінки та накопичений життєвий досвід [34]. Вагомі причини виникнення трудових конфліктів пов’язані з особливостями менталітету вітчизняних працівників.

Вітчизняні науковці О. Біловодська та Т. Кириченко відзначають такі причини конфлікту, як правовий нігілізм, бажання «спіймати рибку» без праці, звичка працювати абияк, невміння цінувати робочий час, а також поширена безвідповідальність у системі управління [8].

Причинно-наслідкова діаграма трудових конфліктів на підприємствах України на рис. 1.2, побудова якої дозволяє спланувати діяльність із вирішення існуючих проблем, створюючи декілька пластів категорій (груп), які можуть бути чинниками, що викликають проблеми. Такими групами причин (факторів) є загальні причини, ментальні причини, організаційно-управлінські й людський чинники.



Рис. 1.2. Причинно-наслідкова діаграма трудових конфліктів

на підприємствах ІТ індустрії

*Джерело: узагальнено автором на основі [10, с. 83]

Деякі науковці [10, 12, 22, 25, 34, 38] вважають недисциплінованість, акуратність і педантичність у проведенні досліджень однією з негативних рис наукового характеру українських громадян. Крім того, помічено, що суттєвим мотивуючим фактором для співробітників може бути неодноразове висловлювання осуду, що викликає почуття сорому і бажання перерости в очах персоналу та керівництва. З огляду на особливості сторін визнаються такі трудові спори: між управлінським колективом і трудовим колективом; між профспілкою та комітетом підрозділу корпорації; між керівництвом і профспілкою; між трудовими колективами різних компаній; між профспілками та державними установами.

Таким чином, проведенні дослідження дозволили розкрити сутність конфлікту, його структурні елементи, функції та види, окреслити ситуаційні причини виникнення. Розглянута причинно-наслідкова діаграма трудових конфліктів на прикладі ІТ індустрії, визначені категорії по яких виникають конфлікти у трудових відносинах, зокрема: загальні, ментальні, людські, організаційно-управлінські чинники.

1.2. Процес управління конфліктами у трудовому колективі організації

В умовах воєнного стану динамічний характер розвитку систем управління суб’єктом господарювання характеризується зростанням значення управління конфліктами в організаціях як складової спеціалізованого управління персоналом. Спостерігається постійне ускладнення особистих взаємодій у професійному середовищі організацій, що може призвести до конфліктів між окремими співробітниками та між різними структурними підрозділами компанії. Неефективне виявлення загроз і погане управління конфліктами стає все більш важливою проблемою в сучасному суспільстві, оскільки невирішений конфлікт може призвести до зниження продуктивності працівників, збільшення плинності

кадрів або загалом призвести до негативний вплив на культурну основу організації [35].

Перед системою управління стоїть значне завдання забезпечення пропорційного балансу між індивідуальними інтересами працівників і стратегічними цілями організації, а також врахування гендерних і культурних аспектів при вирішенні конфліктів.

Під управлінням конфліктом слід розуміти цілеспрямований, обумовлений об‘єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт. Основна мета управління конфліктами у трудовому колективі – це попередити неефективні конфлікти та успішно вирішити функціональні. Процес управління конфліктом на підприємстві має починатися з діагностики проблеми, наприклад, дослідження первинних складових спору, його походження. Діагностика сприяє виявленню: причин конфлікту, учасників конфліктної боротьби, динаміки конфлікту, позицій залучених сторін (цілі, потреби, очікування тощо); методи, засоби та формальні прийоми вирішення конфлікту [19, с. 37]. Схема діагностики конфлікту наведена на рис. 1.3.

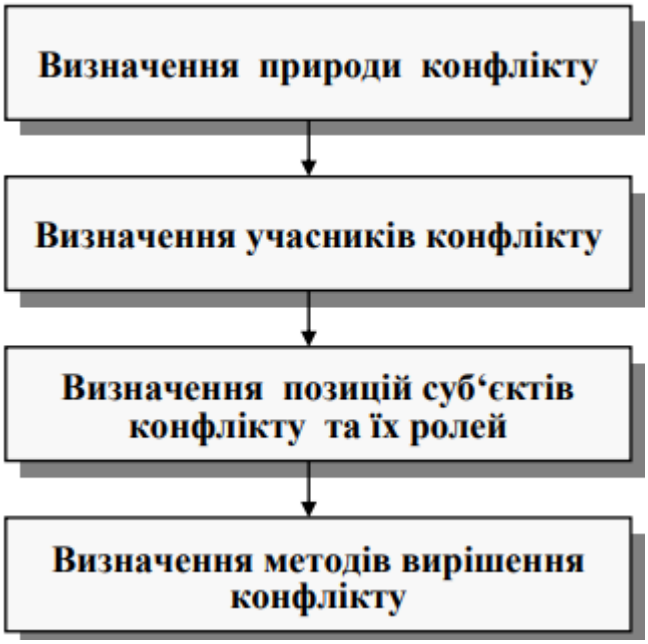


Рис. 1.3. Схема діагностики конфлікту в трудовому колективі

*Джерело: узагальнено автором на основі [19, с. 38]

Щоб зрозуміти природу конфлікту слід використовувати алгоритм методу картографії, який базується на візуальному відображенні складових частин конфлікту, поведінки учасників під час конфлікту, а також основної проблеми, проблем, та занепокоєння учасників [32, с. 73].

На першому етапі в загальних рисах описується питання і визначається тема конфлікту. На другому етапі викриваються основні учасники суперечки. Третій етап передбачає перерахування основних проблем і вимог, пов'язаних з цими проблемами.

Візуальне представлення потреб, побажань і занепокоєнь учасників щодо конфлікту збільшує потенціал для процесу управління конфліктом і сприяє виробленню більш обґрунтованих рішень [33, с. 59].

Управління конфліктами в трудовому колективі включає наступні види діяльності:

- прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;
- запобігання конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- вирішення конфлікту [34, с. 100].

Конфлікти прогнозуються менеджерами як форма управління бізнесом, яка передбачає виявлення причин потенційних неприємностей. Основними причинами конфліктних прогнозів є дослідження як об'єктивних, так і суб'єктивних умов і факторів взаємодії людей, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. Особливу роль у прогнозуванні конфліктів відіграє постійне дослідження як загальних, так і індивідуальних причин конфлікту [26, с. 191].

Запобігання конфлікту – це форма управлінської дії, спрямована на запобігання виникненню конфлікту. Вона ґрунтується на їхніх передбаченнях. До основних методів уникнення цих конфліктів в організаціях належать: постійна турбота про задоволення потреб і побажань працівників [29, с. 89].

Регулювання конфлікту є формою управлінської дії, спрямованої на зменшення та обмеження конфлікту. Регулювання конфлікту в трудовому

колективі гарантує, що конфлікт просуватиметься до вирішення. Це комплексна процедура складається з кількох етапів:

- визнання наявності конфлікту;
- досягнення взаємної згоди між залученими сторонами щодо визнання та дотримання встановлених принципів і правил;
- створення відповідних органів управління, груп, присвячених регулюванню вирішення конфліктів [29, с. 90].

Розв'язання конфліктів – це форма управлінської дії, пов'язана з розв'язанням конфлікту. Процес вирішення конфлікту може бути повним або частковим. Комплексне вирішення питання досягається шляхом усунення причин, предмета конфлікту, проблемних ситуацій. Неповне вирішення конфлікту є наслідком неусунення всіх причин або ситуацій конфлікту [12, с. 111].

Розв'язання конфлікту – це рішення, яке має прийняти окрема особа (бюрократ), щоб усунути причини конфлікту або змінити цілі поведінки учасників [2, с. 194].

На рис. 1.4 представлена модель прийняття раціонального рішення з управління трудовим конфліктом.

Процедура вирішення трудових спорів залежить від багатьох факторів: характеру спору, умов його виникнення та розвитку тощо. Як наслідок, єдиного універсального способу вирішення конфлікту не існує. Можна визначити лише ті кроки, які стосуються етапів прийняття раціонального, науково обґрунтованого рішення.

Задля вирішення суперечок між керівництвом компанії необхідно розробити стратегію управління трудовими конфліктами. Це може включати уточнення цілей вирішення конфлікту, вибір відповідних методів та інструментів для досягнення цих цілей і створення плану дій. У результаті управління трудовим конфліктом передбачає практичне застосування запланованих стратегій, включаючи конкретну взаємодію з усіма сторонами, залученими в конфлікт, збір і аналіз відповідної інформації та моніторинг

виконання наміченого плану. Завершальний етап вирішення трудового конфлікту передбачає необхідність оцінки ефектів обраного плану та здійснення коригувальних дій на основі плану. Цей процес є постійним, оскільки в процесі господарської діяльності підприємства суперечки можуть виникати знову або з часом переростати в нові проблеми та питання [2, с. 194].

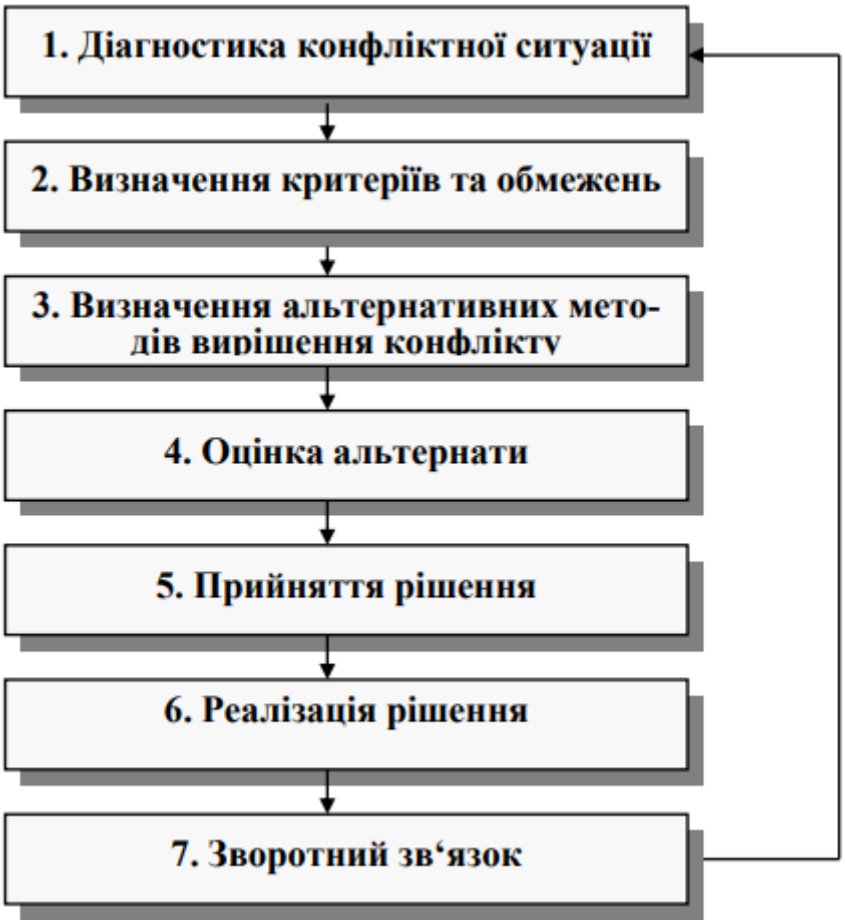


Рис. 1.4. Модель прийняття обґрунтованого рішення з управління трудовим конфліктом

*Джерело: узагальнено автором на основі [10, с. 83]

У практичному аспекті управління трудовими конфліктами залежить від первинних етапів розвитку конфлікту, оскільки система управління конфліктами спрямована на розпізнавання та попередження конфліктів, а потім на подолання їх результатів. Розуміння та модифікація стратегій управління на основі ступеня конфлікту допомагає отримати більш ефективний та успішний результат управління конфліктами на підприємствах IT індустрії (рис. 1.5).

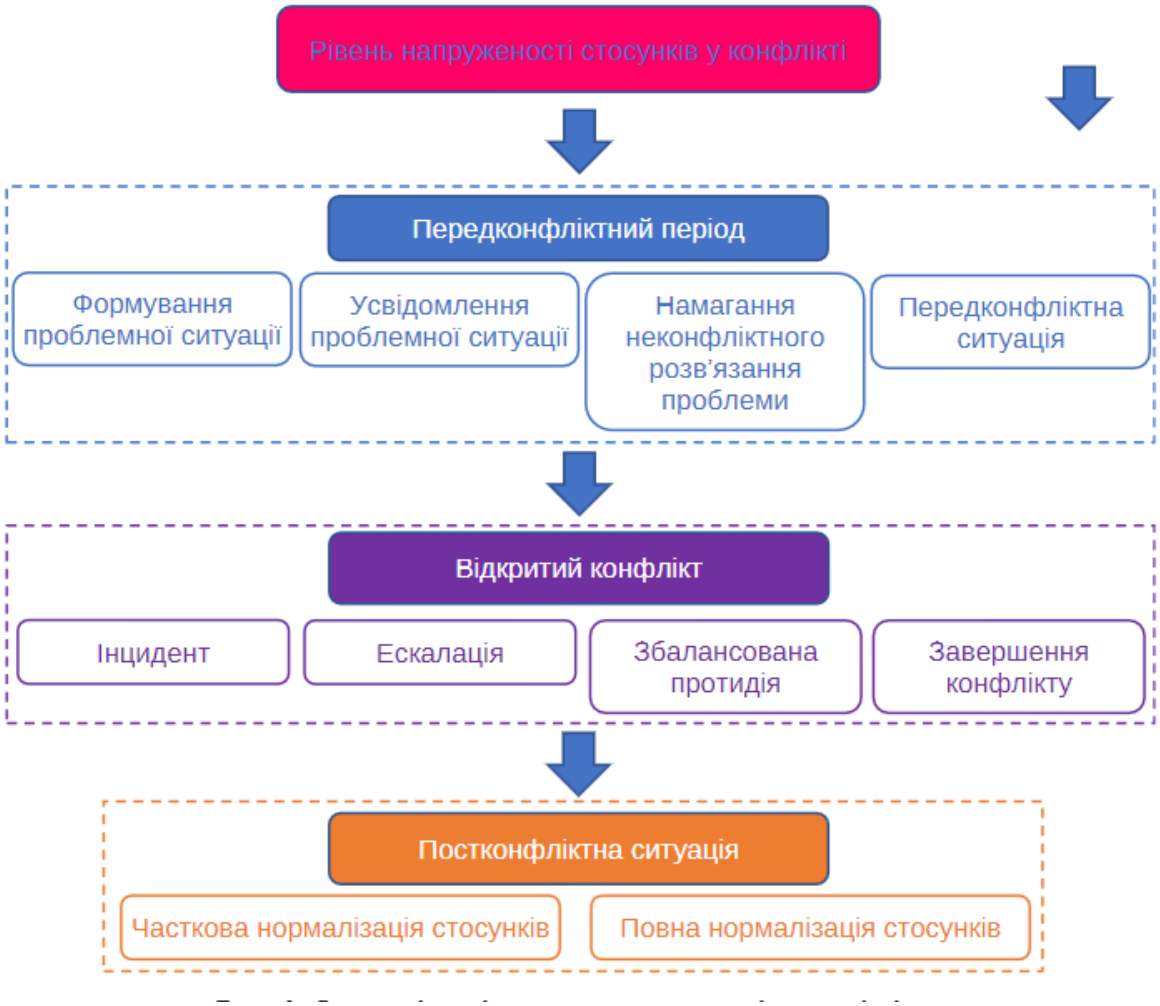


Рис.1.5. Основні етапи динаміки конфлікту в трудових відносинах на підприємствах IT індустрії

*Джерело: узагальнено автором на основі[22]

Проведені дослідження у сфері трудового менеджменту дозволили визначити, що поетапність реалізації та вирішення конфліктів сприяє застосуванню різних підходів до їх управління, в основі яких лежить стратегія управління, яка покликана максимізувати ефективність управління IT компанією. На практиці визнається кілька поширених методів вирішення трудових конфліктів, закладених в кадрову систему, зокрема : конфліктологічні програми, медіація, комунікативні технології, огляд причин конфлікту, превентивні заходи, тощо. Характеристика методів вирішення трудових конфліктів представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи вирішення трудових конфліктів на підприємствах IT індустрії *

№ з\п	Методи вирішення трудових конфліктів	Коротка характеристика
1.	Конфліктологічні програми	Цей метод передбачає створення та впровадження спеціальних програм для управління конфліктами в організації. Такі програми включають навчання співробітників способам вирішення конфліктів і створення превентивних механізмів для інтерналізації скарг і суперечок.
2.	Медіація	процедура, яка передбачає залучення третьої сторони, яка сприяє обговоренню між сторонами, намагаючись досягти взаєморозуміння.
3.	Комунікативні технології	комплекс підходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів.
4.	Огляд причин конфлікту	передбачає вивчення факторів та конкретних причин, що лежать в основі конфлікту задля формування стратегій, спрямованих на їхнє вирішення
5.	Превентивні заходи	метод, який передбачає розробку політики запобігання конфлікту з метою покращення корпоративної культури, комунікації та управління ресурсами.
6.	Альтернативні методи розв’язання конфліктів	включають в себе арбітраж, колективне обговорення, неформальне вирішення спорів, тощо.
7.	Метод ролі та відповідальність	метод, який передбачає чітке визначення обов’язків і ролей кожного працівника в IT компанії та керівництві, це значно полегшить уникнення конфліктів. Всі працівники та керівники знають, що від них очікується.
8.	Метод технологічні рішення	використання спеціальних програмних продуктів і цифрових медіа для спостереження та управління конфліктами. Це полегшить спілкування та обмін інформацією щодо проблемних ситуацій в організації.

*Джерело: узагальнено автором на основі [22]

Через те, що кожен із зазначених вище методів вирішення трудових конфліктів на підприємствах IT індустрії не дає 100% гарантії ефективного управління конфліктами, в управлінні організаціями використовуються кілька підходів або функціональних комбінацій. Крім того, практика показує, що саме поєднання цих стратегій і методів сприяє найбільшому ступеню ефективності вирішення конфліктів і створення продуктивного середовища для досягнення поставлених цілей [23, с. 394].

В сучасному цифровому суспільстві комунікаційні технології мають значний вплив на управління трудовими конфліктами в організації. Це пояснюється тим, що ефективна комунікація сприяє уникненню непорозумінь і конфліктів, а також відіграє роль у виробленні ефективних рішень проблем. Використання сучасних інформаційних технологій (використання електронної корпоративної пошти, відеоконференцій, чатів, соціальних мереж) значно покращує обмін інформацією, особливо в командах, які розподілені по всьому світу [24, с. 232].

Інструменти співпраці сприяють колективним зусиллям над ІТ проєктами, допомагають створити союз і подолати розбіжності команди щодо роботи. Все це сприяє співпраці, виробленню спільних рішень і створенню позитивних відносин з організацією [29, с. 88].

Таким чином, проведені вище дослідження дозволили провести діагностику трудових конфліктів організації, розглянути модель прийняття обґрунтованого рішення з управління трудовим конфліктом на підприємстві, а також окреслити основні етапи динаміки конфлікту в трудових відносинах на підприємствах ІТ індустрії (передконфліктний період; відкритий конфлікт; постконфліктна ситуація). Розглянуті методи вирішення трудових конфліктів на підприємствах ІТ індустрії, зокрема: конфліктологічні програми; медіація; комунікативні технології; огляд причин конфлікту; превентивні заходи; альтернативні методи розв’язання конфліктів; метод ролі та відповідальність; метод технологічні рішення.

1.3. Роль і місце управлінських конфліктів сучасні системі менеджменту

Система управління сучасним бізнесом може приймати дві різні форми: вона породжує конфлікт між менеджерами, а також, як спосіб вирішення конфлікту, створює економічні та організаційні проблеми. У результаті конфлікти можуть бути шкідливими для розвитку системи управління, з одного

боку, вони можуть перешкоджати прогресу системи, а з іншого боку, вони можуть сприяти розвитку системи, а це залежить від двох аспектів: здатності вирішувати конфлікти та функціональних наслідків, які з них виникають, а також середовища, в якому виникають конфлікти [30, с. 44].

Американські вчені виділили конкретні типи конфліктів, які типово пов'язані з системою управління компаніями, зокрема:

- конфлікти цілепокладання, які пов'язані з метою несхожості між бажаними результатами сторін або їхніми ідеями;
- протистояння ідей, яке пов'язане з конфліктом ідей;
- процедурний спір, який пов'язаний із конфліктом процедур; і страх несхожості, який пов'язаний з конфліктом емоцій [1, с. 112].

Карен Джен пропонує класифікувати конфлікти в компаніях наступним чином:

- конфлікт змісту – це різні уявлення про цілі, завдання та обов'язки, які вже відомі співробітникам. Крім того, особливість цих типів конфліктів полягає в різних ракурсах на характер і призначення роботи та цілі, які вони перед собою мають;
- емоційні конфлікти пов'язані з різними способами мислення про природу та призначення роботи та цілі, з якими вони пов'язані;
- адміністративні конфлікти викликані різними підходами до досягнення цілей і завдань. Варіації в ідеях індивідуальної відповідальності та обов'язку є одним із найпоширеніших прикладів адміністративних розбіжностей [3, с. 56].

Конфлікт може фактично заважати або сприяти розвитку підприємства. Трудові конфлікти додають додаткових проблем компанії та служать своєрідним фільтром, щоб усунути компанію від численних проблем управління. На рис. 1.6 продемонстровано два різні шляхи до розвитку підприємства та етапи, на яких конфлікт між керівниками впливає і, як наслідок, перешкоджає (траєкторія B) або полегшує (траєкторія A) розвиток підприємств.

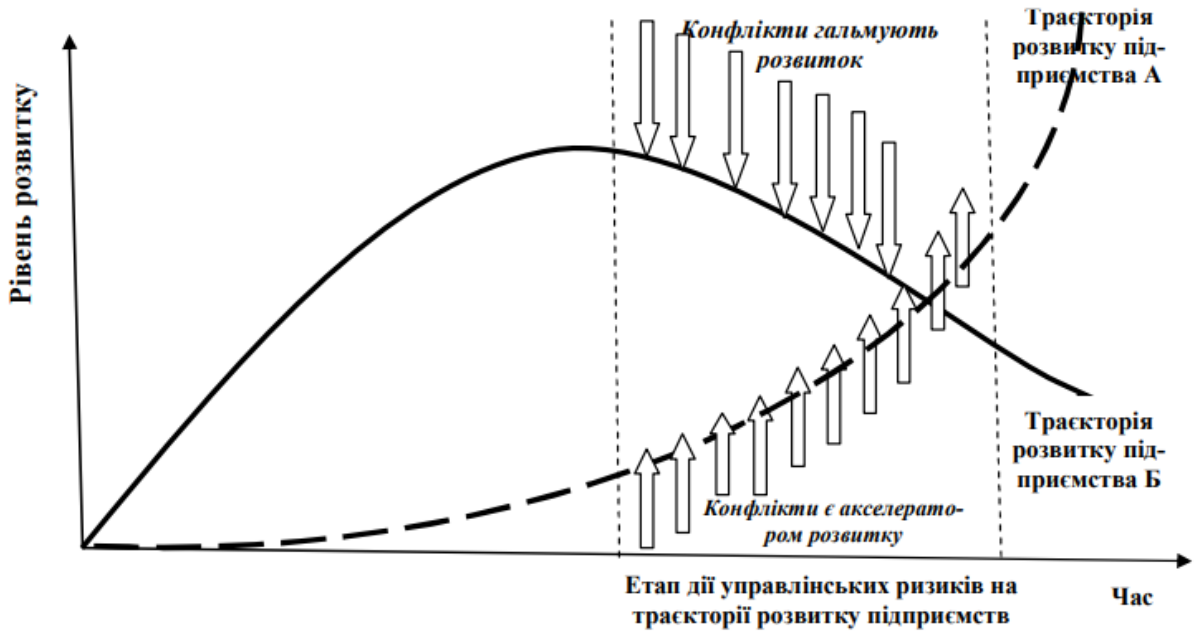


Рис. 1.6. Вплив управлінських ризиків на траєкторію розвитку підприємств у сучасному менеджменті*

*Джерело: узагальнено автором на основі [3, с. 57]

Всі види конфліктів за сферами життєдіяльності можна класифікувати як продуктивні та непродуктивні [2, с. 104]. У виробничому процесі трудові конфлікти виникають під час виробництва різних предметів. Можна виділити різні типи конфліктів: політичні, економічні, правові, екологічні, сімейні, освітні, управлінські, наукові та організаційні.

Управлінські конфлікти слід класифікувати за ступенем їх виникнення:

- корпоративні конфлікти;
- ділові конфлікти;
- функціональні конфлікти;
- виробничі (операційні) конфлікти [2, с. 109].

Проблеми корпоративного управління виникають в організаціях, які займаються різними видами діяльності в тому числі ІТ-індустрією. Виділяють такі класи конфліктів щодо корпоративного управління ІТ- компаніях:

- конфлікти щодо диверсифікації (створення критеріїв диверсифікації, вибір сфери діяльності, методу диверсифікації тощо);

- конфлікти щодо посилення конкурентних позицій на ринку, отримання синергічного ефекту, формування інвестиційних пріоритетів і витрачання ресурсів. Ці конфлікти мають значний позитивний або негативний ефект, тому що вони часто залучені в діяльність IT компаній [2, с. 110].

Ділові конфлікти виникають у процесі становлення IT компанії на ринку. Ці спори охоплюють усе підприємство загалом і залучають велику кількість різних ресурсів, які залучаються, їхні наслідки можуть суттєво змінити діяльність підприємства. Ділові конфлікти виникають без спільного плану чи дій між функціональними відділами IT компанії. У результаті функціональні цілі повинні бути пов'язані одна з одною і доповнювати одна одну, щоб уникнути конфлікту. Для цього необхідно відмовитися від встановлення функціональних цілей, які є вузькими за обсягом, і натомість спиратися на більші цілі корпорації, яких прагне досягти підприємство в цілому.

Функціональні конфлікти виникають в окремих підрозділах IT компанії (фінансовий відділ, бухгалтерія, управління персоналом, управління ризиками, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, постачання, інновації тощо). Функціональні конфлікти в одній сфері впливають на інші, але, як правило, вони менші за масштабом і більш агресивні, ніж ділові [4, с. 89].

Виробничі конфлікти виникають на нижчому рівні управління між керівниками цього рівня. Причина формування виробничих конфліктів є матеріальна (відсутність необхідних ресурсів, комплектуючих, несвоєчасне постачання ресурсів, поломки та знос основних засобів тощо). Наслідки виробничих конфліктів є мінімальними [4, с. 90].

Узагальнення класифікації та дослідження управлінських конфліктів за рівнями управління, їхні особливості наведено в табл. 1.4.

Проведений аналіз практичної діяльності підприємств IT-індустрії показав, що кількість управлінських конфліктів збільшуватиметься на кожному із нижніх рівнів управління, а наслідки конфліктів, навпаки, зростатимуть на вищих рівнях управління.

Таблиця 1.4

Види конфліктів за рівнями управління ІТ-компанії в сучасному менеджменті*

Види конфліктів	Учасники конфлікту	Специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Потенційні наслідки для підприємства
Корпоративні	Члени правління акціонерним підприємством (генеральний директор)	Протиріччя щодо диверсифікації, вибору сфери діяльності, встановлення інвестиційних пріоритетів тощо	Стратегічні
Ділові	Керівники стратегічних підрозділів ІТ компанії	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, невдале об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів ІТ компанії	Неправильні управлінські орієнтири функціональних підрозділів, неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів	Середні
Виробничі	Керівники нижчої ланки управління ІТ компанії	Неадекватно встановлені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	Незначні

*Джерело: узагальнено автором на основі [4, с. 89]

Процедура управління конфліктами є частиною підсистеми управління підприємством і реалізується з переважанням функціонального підходу до управління в організації. Це досягається шляхом планування, мотивування, контролю та регулювання конфліктів у діяльності ІТ компанії, щоб мати більшу кількість раціональних наслідків конфліктів і зменшити негативні наслідки конфліктних дій. На першому кроці, шляхом нормування конфліктів, можна передбачити ймовірність їх виникнення та наслідки їх дій. Планування конфліктних дій передбачає вибір стратегії управління конфліктами, перегляд політики, методів і бюджетів діяльності з управління конфліктами [7, с. 179].

Виникнення управлінського конфлікту на підприємствах ІТ індустрії поділяється на кілька основних стадій (зародження, зростання, затухання, припинення), кожна з яких має свої атрибути (поведінка учасників, зміна виду та структури конфлікту, обсяг ресурсів, домінуючі чинники та стан конфлікту,

кількість учасників, інтенсивність). В табл. 1.5 представлений життєвий цикл управлінського конфлікту на підприємствах ІТ-індустрії

Таблиця 1.5

Життєвий цикл управлінського конфлікту на підприємствах ІТ-індустрії*

Ознаки конфлікту	Життєві цикли конфлікту			
	Зародження	Зростання	Затухання	Припинення
Поведінка учасників	Поява мотивів та учасників конфлікту	Поява нових учасників та нових мотивів, утворення груп, зростання солідарності у групах	Зменшення кількості учасників, розпад окремих груп, між групами з'являються розбіжності	Мінімальна кількість учасників, велика кількість відмінностей між колишніми партнерами
Зміна виду та структури конфлікту	Домінують внутрішньо-особистісні, прості за структурою	Міжособистісні та міжгрупові, складні конфлікти	Все ще домінують складні міжособистісні та міжгрупові конфлікти	Переважають міжособистісні та внутрішньо-особистісні прості конфлікти.
Обсяг ресурсів	Незначний	Значний	Мінімальний	Відсутній
Стан конфлікту	Приховані	Явні	Приховані/ явні	Приховані/явні
Кількість учасників	Незначна	Максимальна	Багато	Мінімальна
Інтенсивність	Мінімальна	Істотно зростаюча	Спадна	Загасаюча
Наслідки конфлікту	Мінімальний	Значний	Значний	Значний/ мінімальний

*Джерело: узагальнено автором на основі [7, с. 180]

Таким чином, проведені дослідження в частині розвитку управлінських конфліктів сучасної системи менеджменту дозволили: розкрити вплив ризиків на траєкторію розвитку ІТ-компанії; класифікувати управлінські конфлікти за ступенем їх виникнення (корпоративні конфлікти; ділові конфлікти; функціональні конфлікти; операційні конфлікти); визначити види конфліктів за рівнями управління, що дозволило сформувати потенційні наслідки для підприємства; розкрити життєві цикли управлінського конфлікту в розрізі ознак (поведінка учасника; зміна виду та структури конфлікту; обсяг матеріальних,

трудових і фінансових ресурсів; стан конфлікту; кількість учасників; інтенсивність; наслідки конфлікту для організації).

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Організаційна характеристика та структура управління ТОВ «Комп'ютерні інфораційні технології»

Суб'єктом дослідження обрано товариство з обмеженою відповідальністю «Комп'ютерні інформаційні технології», основними видами діяльності якого є діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку. ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» займається такими видами діяльності, як: комп'ютерне програмування; консультування з питань інформатизації; діяльність із керування комп'ютерним устаткованням; інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем; оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

Засноване ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» в 2003 році, і на сьогодні займає лідируючі позиції на ринку мобільних послуг і контенту України.

ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» працює з усіма українськими GSM – операторами. Серед послуг компанії такі як: SMS, IVR, WAP , Java , MMS , WAP / WEB 2.0 , STK , RBT, мобільний маркетинг.

За роки успішної роботи в компанії сформувався висококваліфікований колектив технічних фахівців і менеджерів.

З 2017 року компанія почала активно розвивати WAP – напрям. Розвиток стосувалося як особистих порталів, так і брендованих порталів мобільних операторів, а також сервісів, що базуються на WAP -технології.

ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» зареєстрований як суб'єкт господарювання та перебуває на загальній системі оподаткування і виступає платником ПДВ та податку на прибуток на загальних підставах.

Джерелами формування майна ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є: грошові та матеріальні внески засновників; доходи, одержані від

реалізації робіт, послуг, а також від інших видів господарської діяльності; безоплатні або благодійні внески, пожертвування українських та іноземних підприємств, організацій, громадян; кредити банків та інших кредиторів; інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Директор здійснює поточне керівництво діяльністю ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», діючи на основі єдиноначальності. Він організує чітке та безумовне виконання розпоряджень засновника підприємства.

Однією з важливих характеристик організації, сформованої ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є її організаційна структура (рис. 2.1).

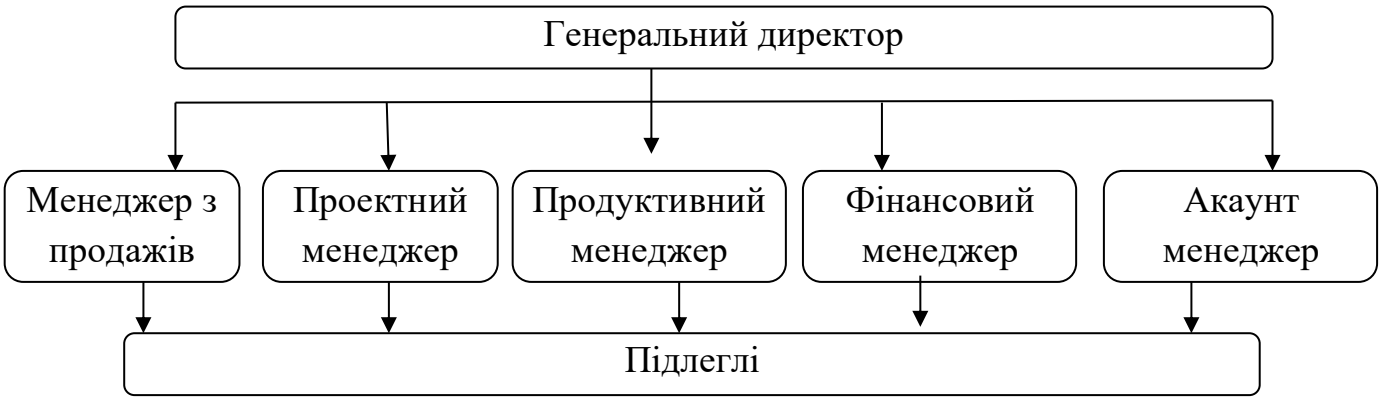


Рис.2.1. Функціональна структура ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»*

*Джерело: розроблено автором

Структура ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є перш за все функціональною, що дозволяє організації досягати поставлених цілей. Керівництво ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» забезпечує структурну підтримку, створює офіційну організаційну структуру та здійснює внутрішнє пряме керівництво, що є функціями організації. До них належать: планування, нагляд, контроль, мотивація та координація. Структурний склад менеджменту досліджуваної організації визначає розподіл праці та послуг між менеджментом і працівниками щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

У процесі виконання функціональної ролі керівництво ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» визначає організацію системи, що сприяє реалізації стратегії підприємства. Процес управління знаходиться в організаційній структурі ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології», яка включає керівників усіх рівнів, класів і спеціалізацій.

Розмірковуючи про організаційний склад досліджуваної організації, важливо пам'ятати, що об'єктом може бути вся організація та її окремі підрозділи, керівництво. ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» є частиною системи управління, яка є логічною за своїм складом і має збалансований розподіл рівнів управління та підрозділів. Це дозволяє максимально ефективно досягати поставлених цілей.

Внутрішньоструктурні зв'язки мають вирішальне значення для структури організації, оскільки вони є джерелом інформації для управління. За їх допомогою відбувається передача інформації від керівників до структурних підрозділів, обмін розумінням між учасниками процесів управління, ведення управлінської діяльності разом [12, с. 112].

У ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» виділяють зв’язки вертикальні та горизонтальні. Основою вертикальних відносин є відносини підлеглості. Вертикальна комунікація встановлюється між керівниками та їх підлеглими ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології». Відносини такого типу підтримуються між директором і менеджером із продажів, керівником IT проєкту і фінансовим менеджером. Тобто одним із них дозволено давати вказівки іншим, а деяких змушують їх виконувати. Горизонтальні відносини базуються на концепції взаємозв'язку і залежності, які є похідними від тісної взаємодії. Такі відносини виникають в ході управлінської діяльності між рівноправними структурними підрозділами та керівниками. Наприклад, зв’язки між фінансовим директором і менеджером IT проєкту.

В управлінні «Комп’ютерні інформаційні технології» розрізняють лінійні та функціональні зв’язки. Лінійні зв'язки – це зв'язки між керівниками щодо

реалізації рішень і передачі інформації між лініями. Функціональні зв'язки пов'язані з конкретними управлінськими обов'язками [12, с. 116].

ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» має лінійний тип організаційної структури, яка є функціональною.

Функціональною складовою організаційної структури є поділ праці та спеціалізація. Його основою є концепція функціональної спеціалізації та побудови процесу управління за підсистемами функціональності в організації. Цей тип організаційного дизайну важливий, оскільки він визначає найважливіші функції, які організація виконуватиме. З метою забезпечення ефективності виконання кожної з основних функцій формуються спеціалізовані відділи з числа кваліфікованих працівників [12, с. 118].

При формуванні організаційної структури ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» була використана технологія організаційного проектування, яка є частиною стратегічного контролю. Реалізація організаційного проектування виражалася в створенні організаційних проектів, які охоплювали всі аспекти управління і передбачали:

- формулювання цілей організації і кожного її підрозділу конкретно;
- визначення складу, взаємозв'язків і підпорядкованості структурних підрозділів;
- розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами;
- процес прийняття рішень щодо поставленого завдання [25, с. 43].

Створення управлінської команди ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» було здійснено з використанням стратегічного підходу, який випливав із плану та був спрямований на досягнення цілей організації.

У ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» виділяють такі складові організаційного проектування : горизонтальний поділ праці (об'єднання різних видів діяльності в підрозділи); створення інформаційно-комунікаційних зв'язків між різними структурними компонентами; виявлення співвідношення між різними посадами; закріплення посадових обов'язків між конкретними особами.

На організаційну структуру управління ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» впливають чотири типи факторів: діапазон контролю, економічність масштабу, координація діяльності персоналу та зміст роботи.

Отже, при формуванні організаційної структури управління ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» враховувалися критерії, за якими оцінювалася раціональність організації, зокрема: складність організаційної структури розглядалася в поєднанні зі складністю об’єкта управління, забезпечуючи, щоб кожен рівень управління відповідало необхідним функціям і щоб не було дублювання функцій.

Задля забезпечення ефективності організаційної структури управління ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» було розглянуто наступні принципи:

- по-перше, організаційна структура повинна відповідати цілям і завданням компанії;
- по-друге, слід оптимізувати розподіл повноважень між керівниками та рештою працівників, що призведе до створення творчої роботи та розподілу навантаження між ними;
- нарешті, управлінська регламентація структури повинна бути пов'язана з рамками повноважень і відповідальності кожного працівника з урахуванням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків; між функціями і обов'язками, відповідальністю і правами також слід дотримуватися балансу, оскільки його порушення призведе до дисфункції всієї системи управління.

Елементами структури ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» є окремі працівники та функціональні підрозділи. Структуру ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» з огляду на її базові елементи, можна представити чотирикомпонентною схемою, яка представлена на рис. 2.2.

До такої схеми належить:

1) операційний центр, який включає: виробничу групу, групу постачання та у збуту. Дії цього центру безпосередньо пов'язані з виготовленням нового IT продукту та його реалізації;

2) стратегічний центр складається з генерального директора, фінансового менеджера та комерційного директора. Ці особи відповідають за короткостроковий і довгостроковий розвиток ІТ компанії та розподіл ресурсів між обома перспективами;

3) менеджери різних рівнів – це група управління, яка ретранслює рішення стратегічного центру, забезпечує їх виконання, а також відповідає за інформаційний потік з обох центрів;

4) допоміжний персонал опосередковано сприяє діяльності основного виробництва (секретар, прибиральниця, водій, охоронник, тощо) [25, с. 45].

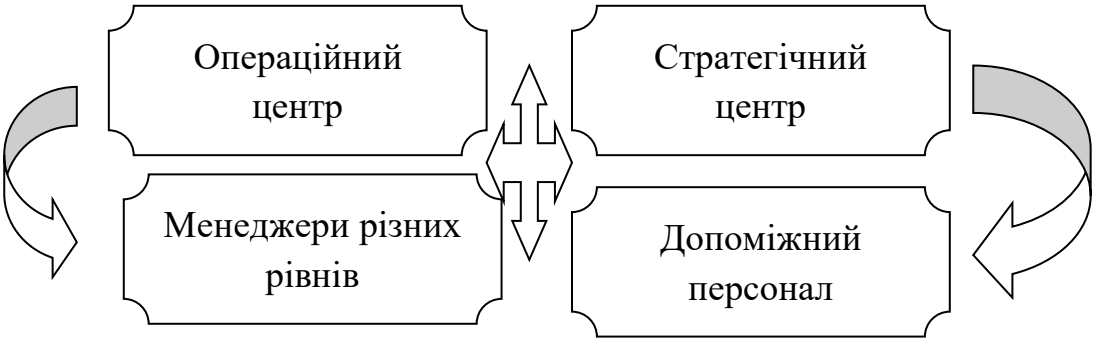


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»*

*Джерело: розроблено автором

Як бачимо із рисунку 2.2 структурна організація ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є проста, оскільки стратегічний центр є домінуючим і використовує пряме управління як основний засіб координації. Це проста невелика організація, яка має низький ступінь формалізації своїх рішень і кожен співробітник передає інформацію в центр для прийняття рішень.

Розглянувши організаційну структуру управління ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» можемо виокремити переваги та недільки. До переваг корпорації доречно віднести: чітко прописана відповідальність посадових осіб і працівників компанії; гнучкість; простота; узгодженість цілей керівника та його підлеглих. Крім того, у цій простій конструкції централізація всіх рішень і дисбаланс, коли більше уваги приділяється стратегічним і оперативним

рішенням, які сприйнятливі до ризиків, спричинених зовнішніми силами. Неформальний характер спілкування, який притаманний організаційній структурі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» та відсутність формалізації щодо соціального комфорту працівника робить цю структуру ідеальною.

Таким чином, проведені дослідження дозволили окреслити функціональну структуру управління ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» та визначити центри управління задля подолання в подальшому конфліктів у сфері трудових відносин.

2.2. Аналіз основних показників діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Розглянувши організаційну структуру ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» перейдемо до аналізу основних показників діяльності. Для цього проаналізовано показники фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки, що представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Результати аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки, (тис. грн.)

№ з/п	Показники	2021р.	2022р.	2023р.	Абсолютне відхилення, (+; –)		Відносне відхилення, %	
					2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Вартість активів	5958	5445	4754	-513	-691	-8,61	-12,69
2.	Необоротні активи	2001	1704	1594	-297	-110	-14,84	-6,45
3.	Оборотні активи	3957	3741	3160	-216	-581	-5,45	-15,53
4.	Власний капітал	-3627	-5108	-2964	-1481	2144	40,83	-41,97
5.	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	9	9	0	0	-9	0	-100
6.	Поточні зобов'язання та забезпечення	9576	10544	7718	968	-2826	10,10	-26,80

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Середня кількість працівників підприємства	60	60	43	0	-17	0	-15,46
8.	Фонд оплати праці	2750	2246	2362	-504	116	-18,33	5,16
9.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8350	5513	4065	-2837	-1448	-33,97	-26,26
10.	Валовий прибуток	702	278	-464	-424	-742	-60,39	-266,91
11.	Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток)	-1895	-1481	2144	414	3625	-21,85	-244,78

Джерело: узагальнено та проаналізовано на основі показників фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки

Результати аналізу показали, що вартість активів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» з 2022 по 2023 рік зменшилася на 12,69%. Це спричинено зношеністю недавніх активів, вартість яких зменшилася на 6,45% порівняно з 2022 роком. Оціночну вартість оборотних активів у 2023 році зменшено на 581 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком.

Показники власного капіталу мають від'ємне значення, оскільки протягом 2021-2023 років підприємство працювало збитково. Розмір довгострокової заборгованості та гарантій протягом 2021/2022 років коливався в районі 9 тис. грн, станом на 2023 рік заборгованість переведена на поточний рахунок на більший період часу.

Графічно динаміку майна ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки зображено на рис. 2.3.

Розмір поточних зобов'язань і забезпечень у 2022 році зріс на 10,1% у порівняні з 2021 роком, а у 2023 році їх величина зменшилася на 26,8% у порівняні з 2022 роком.

Середньооблікова чисельність на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» протягом 2021-2022 років становила 60 осіб, а вже у 2023 році на 17

осіб менше у порівняні з 2022 роком. Основна причина скорочення це мобілізація чоловіків.

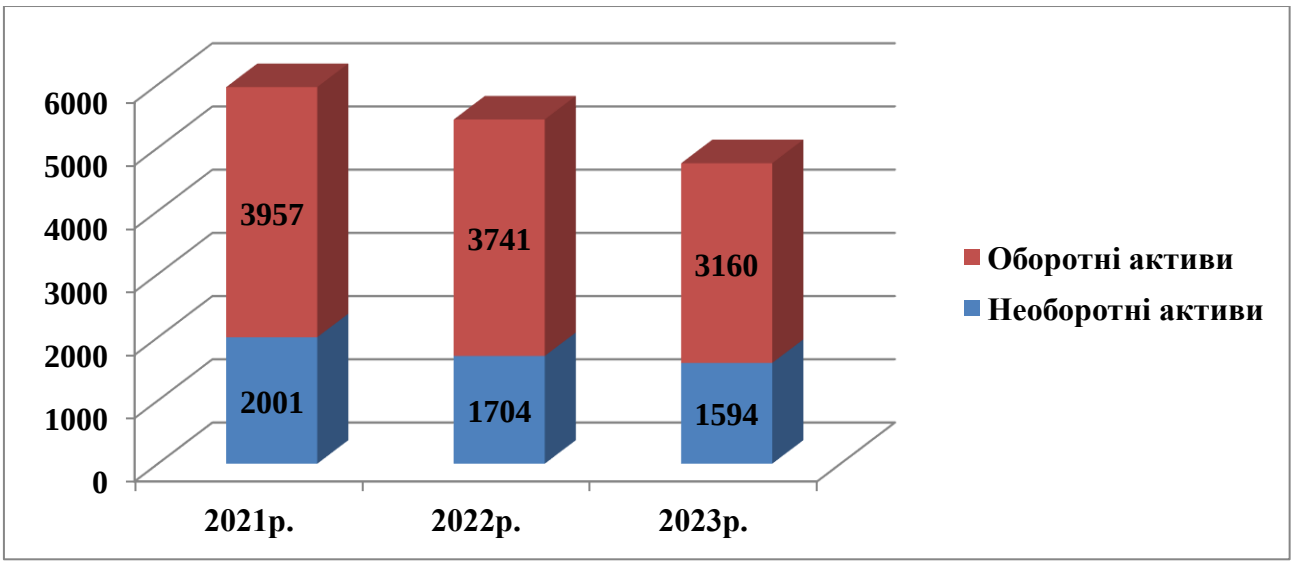


Рис. 2.3. Динаміка оборотних і необоротних активів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки, тис. грн.

Чистий дохід від реалізації у 2022 році зменшився на 2837,0 тис. грн. (або 33,97%) у порівняні з 2021 роком, а в 2023 році на 26,26% у порівняні з 2022 роком. Протягом досліджуваних 2021-2022 років ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» працювало збитково. У 2023 році підприємство отримало прибуток на суму 2144,0 тис. грн.

Графічно динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки зображено на рис. 2.4.

Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства перейдемо до аналізу структури активів та джерел їх утворення (табл. 2.2).

У структурі активів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» найбільшу питому вагу протягом 2021-2023 років займають оборотні активи, розмір яких у 2021 році становив 66,41%, у 2022 році – 68,71%, у 2023 році – 66,47%. На другому місці знаходяться необоротні активи, величина яких у 2021 році – 33,59%, у 2022 році – 31,29%, а у 2023 році – 33,53%.

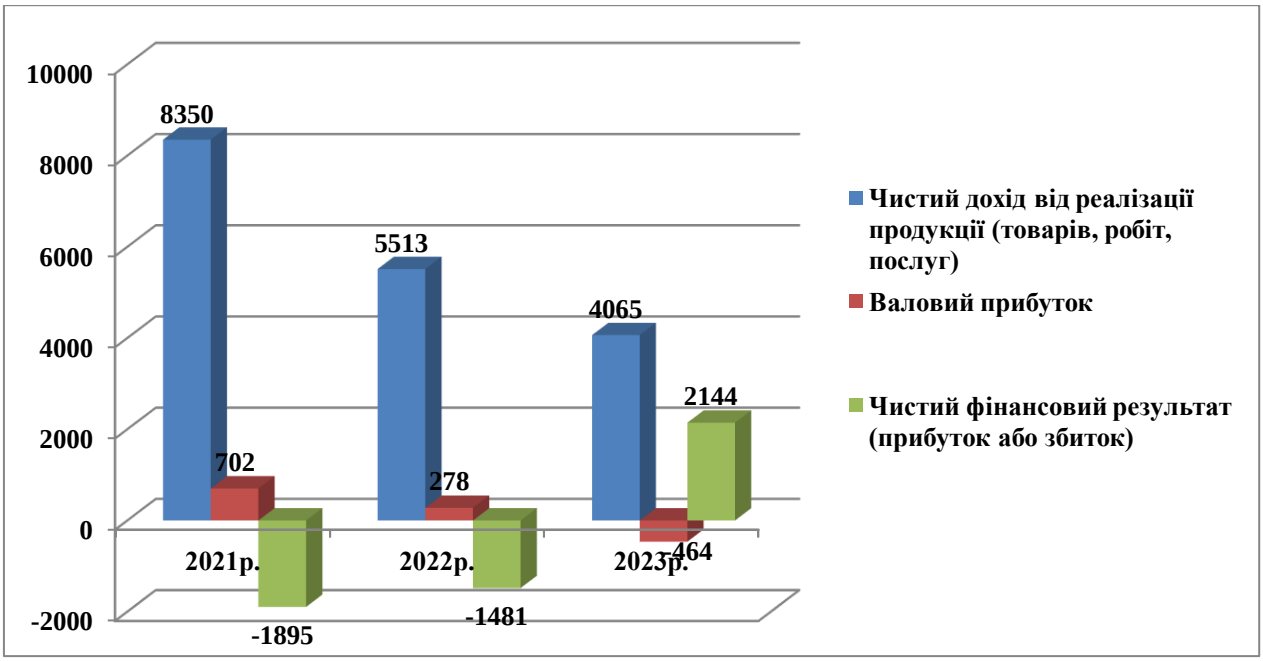


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки, тис. грн.

У структурі джерел формування господарських засобів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» найбільшу питому вагу займають поточні зобов'язання та забезпечення.

Таблиця 2.2

Результати аналізу структури активів та джерел їх утворення ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 рр., (тис. грн.)

Показники	за 2021 рік		за 2022 рік		за 2023 рік		Відхилення 2023/2022		
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %	структури, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ БАЛАНСУ									
Необоротні активи	2001,0	33,59	1704,0	31,29	1594,0	33,53	-110,0	-6,46	2,23
Оборотні активи	3957,0	66,41	3741,0	68,71	3160,0	66,47	-581,0	-15,53	-2,23
Разом	5958,0	100,00	5445,0	100,00	4754,0	100,00	-691,0	-21,99	0,00
ПАСИВ БАЛАНСУ									
Власний капітал	-3627,0	-60,88	-5108,0	-93,81	-2964,0	-62,35	2144,0	-41,97	31,46

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточні зобов'язання та забезпечення	9576,0	160,73	10544,0	193,65	7718,0	162,35	-2826,0	-26,80	-31,30
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	9,0	0,15	9,0	0,17	0,0	0,00	-9,0	-100,0	-0,17
Разом	5958,0	100,00	5445,0	100,00	4754,0	100,00	-691,0	-168,7	0,00

Джерело: проаналізовано на основі показників фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки

Розглянувши основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 рр., перейдемо до аналізу фінансового стану підприємства. Результати аналізу показників ліквідності наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати аналізу показників ліквідності

ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	Нормативне значення	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+; -)	
						2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,01	0,05	0,03	0,04	-0,02
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1	0,06	0,05	0,06	-0,01	0,00
3.	Загальний коефіцієнт ліквідності	≥2,0	0,41	0,35	0,42	-0,06	0,07
4.	Робочий капітал	-	-5619,0	-6803,0	-4458,0	-1184,0	2345,0
5.	Частка оборотних засобів в активах	-	0,66	0,69	0,69	0,02	0,00

*Джерело: проаналізовано на основі показників фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки

За результатами проведеного аналізу показників ліквідності встановленого, що всі розраховані коефіцієнти ліквідності на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки є меншими за нормативне значення.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує на суму короткострокової заборгованості, яка може бути виплачена негайно, протягом 2021-2023 років був нижчим за нормативне значення. Така тенденція згубна для ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», оскільки воно не в змозі відразу погасити всі поточні борги.

Аналіз найжорсткішого показника ліквідності, який включає коефіцієнт швидкої ліквідності, показав, що його значення протягом 2021-2023 років було нижчим за звичайне. З'ясовано, що у 2021 році на кожну гривню поточної заборгованості припадало 6 копійок оборотних коштів, у 2022 році – 5 копійок, а у 2023 році – 0,06 гривні.

Відсоток охоплення протягом 2021-2023 років є меншим за очікуваний нормативом. Визначено, що у 2021 році на кожну гривню боргу компанії припадало 0,41 гривні її оборотних активів, у 2022 році – 0,35 гривні, а у 2023 році – 42 копійки відповідно.

Розмір оборотних коштів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» протягом 2021-2023 років мав від'ємне значення, що свідчить про відсутність у підприємства власних оборотних коштів для оплати поточних боргів.Відсоток оборотних активів у власності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» становить 66% у 2021 році, а протягом 2022-23 років він був у межах 69%.

Дослідження показників ліквідності показало, що ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» не вистачає грошових коштів необхідної для оплати поточних і довгострокових боргів.

Проаналізувавши показники ліквідності, перейдемо до оцінки фінансової стійкості та ефективності використання необоротних активів. Результати аналізу показників фінансової стійкості та ефективності використання основних засобів наведено у табл. 2.4.

Проведений аналіз показників фінансової стійкості засвідчив, що ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є фінансово залежним від внутрішніх та зовнішніх кредиторів, оскільки коефіцієнт автономії протягом 2021-2023 років був меншим за нормативне значення і дорівнював від'ємному показнику.

Таблиця 2.4

Результати аналізу показників фінансового стану діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки, (тис. грн.)

№ з/п	Показники	Норма-тивне значення	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення (+; -)	
						2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники фінансової стійкості							
1.	Коефіцієнт автономії	>0,5	-0,61	-0,94	-0,62	-0,33	0,31
2.	Коефіцієнт фінансової залежності	-	-1,64	-1,07	-1,60	0,58	-0,54
3.	Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	-0,38	-0,48	-0,38	-0,11	0,10
4.	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	>0,1	-0,61	-0,94	-0,62	-0,33	0,31
5.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	>1	1,61	1,94	1,62	0,33	-0,31
Показники ефективності використання основних засобів							
1.	Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів	-	1,29	0,97	0,73	-0,32	-0,24
2.	Коефіцієнт фондомісткості основних засобів	-	0,77	1,03	1,36	+0,26	+0,33
3.	Рентабельність основних засобів, %	-	-29,31	-26,05	38,72	+3,26	+64,77

ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» знаходиться в економічно нестабільному стані, залежить від внутрішніх і зовнішніх кредиторів, фінансово нестійке. Загальна сума заборгованості компанії протягом 2021-2023 років перевищує суму фінансування за рахунок власних джерел.

Показник фінансової залежності за 2021-2023 роки має від'ємне значення. Така тенденція пояснюється тим, що загальна сума власного капіталу за період 2021-2023 років була від'ємною.

Коефіцієнт маневреності власних коштів – це співвідношення внутрішніх ресурсів, що використовуються для отримання доходу, і власного капіталу підприємства. Значення цього показника використовується для визначення відсотка власного капіталу, який спрямовується на фінансування поточних активів, і відсотка, який спрямовується на фінансування необоротних активів. Від'ємне значення цього показника свідчить, що власний капітал і кошти ТОВ

«Комп'ютерні інформаційні технології», залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування.

Співвідношення позиченого капіталу до загального капіталу використовується для демонстрації частини балансу компанії, яка позичена. Аналіз показників фінансової звітності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки свідчить про те, що приплив капіталу є більшим за типове значення, а це означає, що в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» частка позикового капіталу, яка бере участь у формуванні джерел майна, становить найбільшу частку та має значний вплив на фінансове становище ІТ компанії.

Коефіцієнт фондовіддачі основних засобів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки має тенденцію до зменшення, що свідчить про те, що у 2021 році на кожну гривню вартості основних засобів підприємство отримувало 1,29 грн чистого доходу від реалізації, а у 2022 році – 0,97 грн., а у 2023 році – 0,73 грн.

Коефіцієнт фондомісткості протягом 2021-2023 років має тенденцію до зростання. Це свідчить про те, скільки гривень вартості основних засобів припадає на 1 грн. чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг). В нашому випадку негативною вважається динаміка до зростання цього показника.

Показник рентабельності основних засобів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки дорівнював від'ємному значенню, лише у 2023 році її розмір становив 38,72 %. Показник рентабельності основних засобів свідчить про те, який відсоток прибутку припадає на кожну гривню вартості основних засобів. Його зниження говорить про негативну динаміку показників прибутковості основних засобів у цілому по ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» за 2022-2023 роки в усіх видах його діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» протягом 2021-2023 років

показали, що вартість активів компанії у 2023 році знизилася порівняно з 2022 роком. Оборотні активи, якими володіє компанія, складають більшу частину майна. З'ясовано, що протягом 2021-2023 років ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» працювало збитково, про що свідчать показники фінансової звітності. Оцінка фінансового стану ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» показала, що підприємство залежить від фінансової підтримки внутрішніх і зовнішніх кредиторів, є фінансово нестабільним і не має грошових коштів, необхідних для покриття короткострокових і довгострокових зобов'язань.

2.3. Управління конфліктними ситуаціями на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Основою будь-якого підприємства є персонал, від діяльності якого залежить досягнення його цілей, підвищення ефективності роботи та ряд інших економічних показників.

Сучасний консенсус полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним менеджментом деякі розбіжності не тільки можливі, але й вважаються бажаними. Звичайно, конфлікт не завжди йде на користь. У рідкісних випадках це може негативно вплинути на здатність задовольняти потреби особи та досягати цілей організації. Наприклад, хтось, хто бере участь у засіданні комітету лише тому, що не може уникнути участі, ймовірно, знизить ступінь задоволення своїх потреб у приналежності, повазі, а також знизить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть погоджуватися з точкою зору ініціатора лише для того, щоб уникнути конфлікту та всіх пов'язаних з ним проблем, навіть якщо вони не впевнені у своїх діях [13, с. 312].

На ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» проведено дослідження психологічного клімату в суспільстві. На першому етапі за допомогою анкети визначався середній ступінь сприятливості соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат досліджуваної популяції типово позитивний.

Усі працівники мають певну роль, усі вони беруть участь у одних і тих же завданнях і безпосередньо спілкуються один з одним під час роботи. Крім того, співробітники мають можливість спілкуватися один з одним, при необхідності вони допоможуть один одному. Щоб виконати спільне завдання, вони збираються в одне ціле і створюють непрямі відносини між собою.

Тому було проведено соціологічне дослідження співробітників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології». У даному соціологічному дослідженні брала участь певна група працівників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології». Кількість опитаних – 40 осіб, 73% (29 осіб) з яких жінки, 27% (11 осіб) – чоловіки (рис. 2.5)

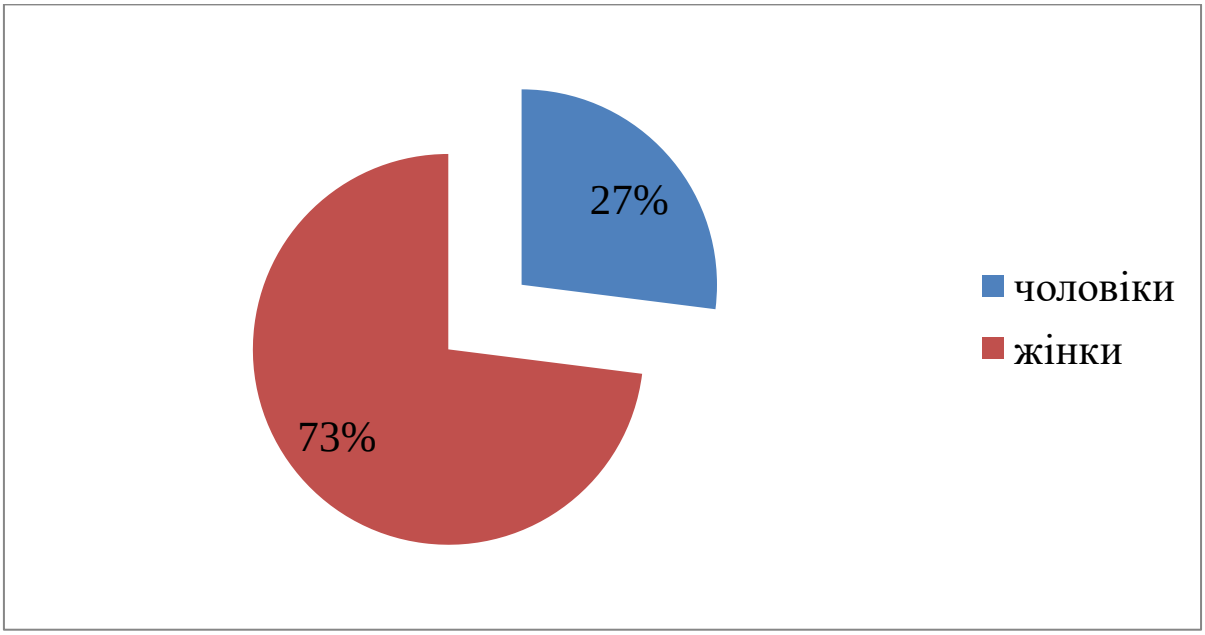


Рис. 2.5. Гендерна структура працівників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», які брали участь в анкетуванні, %

*Джерело: узагальнено на основі проведеного анкетування на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Вікова категорія співробітників така: 20-40 років – 66%; 40-70 років –34%. У ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» переважає кількість молодих працівників (рис. 2.6).

Анкетування показало, що лише 14% співробітників мають стаж більше 15 років, натомість 51% працюють в компанії до 3 років.

При відповіді на питання про те, як часто на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» виникають конфлікти, 58% опитаних співробітників відзначили, що такі явища відбуваються в їх організації не дуже часто.

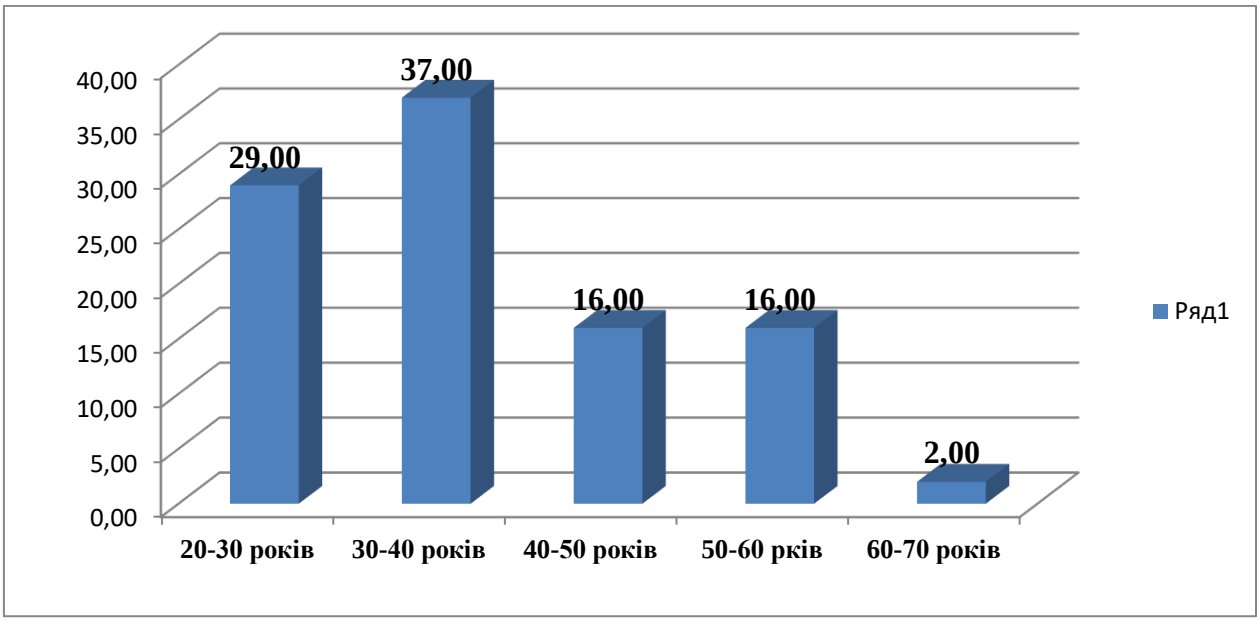


Рис. 2.6. Вік співробітників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», які брали участь в анкетуванні, %*

*Джерело: узагальнено на основі проведеного анкетування на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології».

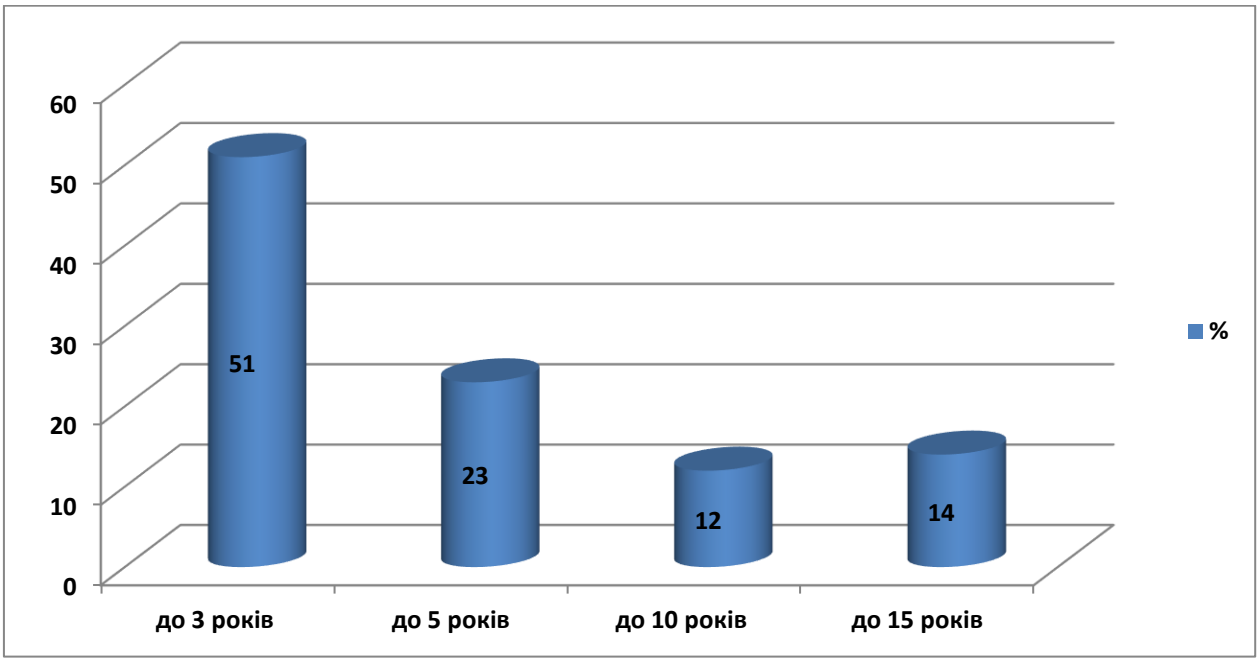


Рис. 2.7. Стаж роботи працівників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», які брали участь в анкетуванні, %*

*Джерело: узагальнено на основі проведеного анкетування на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології».

Половина колективу ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» періодично бере участь у конфліктних ситуаціях. Дуже часто у конфліктних ситуаціях опиняються 28% працівників, проте іншим 10% вдається повністю уникати таких ситуацій. Періодично конфлікти у трудовому колективі виникають у 56% опитаних працівників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології».

Основні спори в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» пов'язані з трудовими відносинами між начальством і підлеглими (60%). Наступними за значущістю є ті, що впливають на міжособистісні стосунки між працівниками, які в основному спричинені ними (40%). На запитання про те, як поводяться працівники, якщо правда базується на слабких, 28% учасників відповіли, що займають нейтральну позицію та намагаються будь-яким чином уникати втручання, з іншого боку, 72% заявили, що ситуація в їх організація може відрізнятися залежно від обставин.

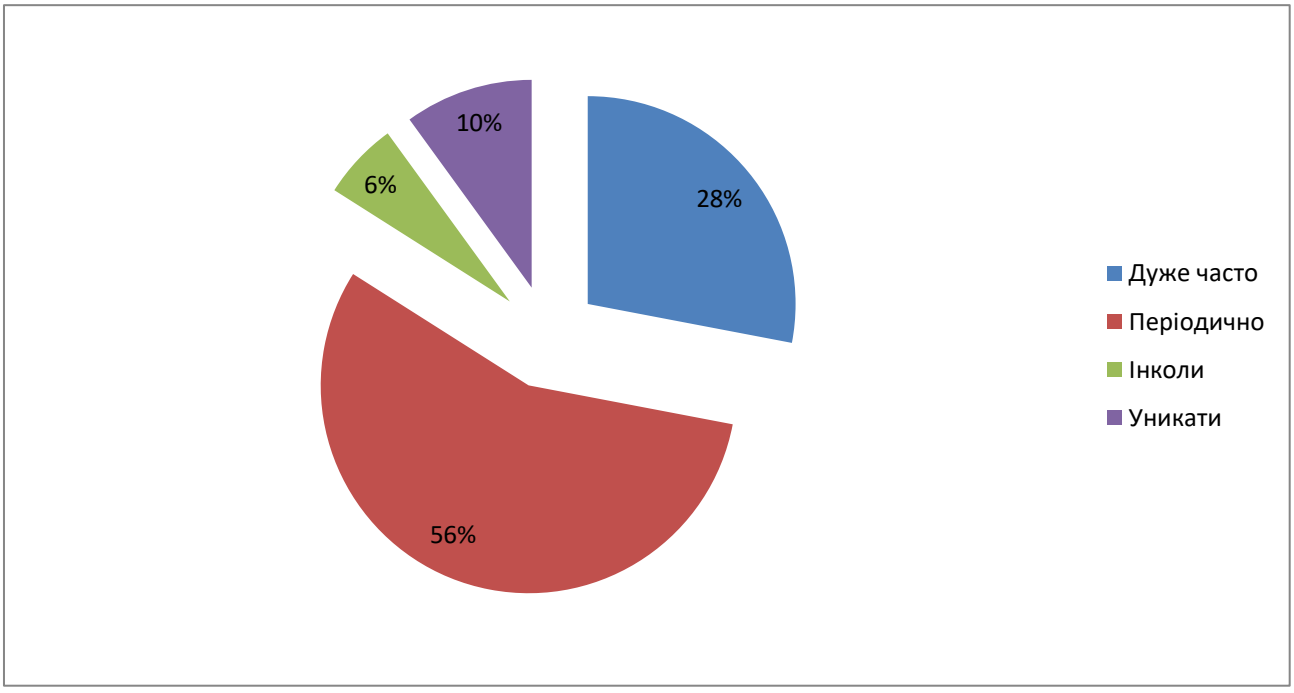


Рис. 2.8. Як часто Ви опиняєтеся учасником конфліктів на роботі?

*Джерело: узагальнено на основі проведеного анкетування на ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології»

У суперечках, що виникають, керівники беруть активну участь у 70% випадків, а в 30% вони спостерігають за суперечкою і беруть у ній участь як пасивні учасники.

Анкета була також заповнена членами досліджуваної групи ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології», що дозволило створити недостовірне уявлення про психологічний клімат цієї групи. Було використано «Анкетування загальної атмосфери колективу». В результаті первинного опитування було отримано наступну інформацію:

- 85% респондентів повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною і не мають наміру найближчим часом змінювати свою позицію, вважають команда підтримувати та довіряти;
- 15% опитаних працівників висловили незадоволення зарплатою, а також вважали керівництво занадто суворим і дискримінаційним по відношенню до них.

Загальна атмосфера в команді оцінюється як «4», тому що іноді між членами команди виникають розбіжності та непорозуміння, але вони швидко вирішуються.

Взаємодія між членами команди ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» не є прямою, але вона не є ні хорошою, ні поганою. Негативні випадки трапляються час від часу і, як правило, не стають гіркими.

Співробітники ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» негативно поставилися до неефективного методу адаптації новачка. Новому співробітнику незрозуміло, що робити і як діяти. Йому ніяк не потрібно з'являтися, взаємодії з менеджером немає. У нового співробітника немає бажання присвятити себе роботі. Він відчуває, що керівник йому не довіряє. Новачок не усвідомлює, що він є частиною команди. В результаті в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні

технології» сформувався колектив, який включає співробітників різних професій, віку, рівня освіти та досвіду. Отже, психологічний клімат в ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» є сприятливим, але не завжди спрямовує діяльність працівників на доброзичливе ставлення один до одного, на співпрацю, взаємодопомогу.

На основі наведеної вище інформації можна зробити висновок, що команда має загалом ненасильницьку репутацію. Про це свідчить велика кількість освічених працівників. Незважаючи на це, серед співробітників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є особи, яких відносять до типу конфліктів, які переживають люди.

У підсумку можна запропонувати керівництву ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» в майбутньому при прийомі на роботу нових співробітників оцінювати їх на наявність конфліктності та не допускати прийому на роботу тих, хто входить до складу конфліктної групи.

Існують випадки, коли керівництво ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» значною мірою не бере участь у вирішенні конфліктних ситуацій. Пряме керівництво перш за все бере участь у вирішенні конфліктів, а іноді і стає причиною проблем в компанії. Це створює у керівника негативне враження, яке в майбутньому може вилитися в суперечку і перерости в тривалий конфлікт. Стрес і конфлікти на робочому місці часто викликані надмірним або недостатнім навантаженням працівників організації.

Крім того, працівник, який вважає, що його робоче навантаження не пропорційне посаді, яку він обіймає, або зарплаті, яку він отримує, відчуватиме більше стресу, ніж працівник, обтяжений надлишковою роботою.

Сильний стрес загрожує здатності працівника швидко й ефективно виконувати численні функції, які складно поєднувати. Важливо, щоб працівник знав свою посадову інструкцію, межі особистих повноважень і систему оцінки своїх зусиль. Людина, яка має конкретну мету і розуміє процедуру її досягнення, почуватиметься набагато спокійніше.

Іншим джерелом стресу є нездатність працівника виконати нові завдання, які не відповідають його попередньому досвіду. Наприклад, при переході на вищу посаду. Також лякає необхідність щодня робити одне й те саме. Соціологічні дослідження задокументували, що втрата робочого часу через конфліктні та постконфліктні ситуації на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» становить приблизно 35%, тоді як продуктивність праці знижується на 27%.

На підставі проведених досліджень на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» побудовано матрицю SWOT-аналізу управління конфліктами та стресами (табл. 2.5).

Конфліктна ситуація характеризується конфліктом між сторонами щодо спілкування, розподілу завдань і прийняття рішень. Ця напруга більш очевидна в зусиллях менеджера вирішити проблему, які не були необхідними в об'єктивному контексті. Необхідність кілька разів уточнювати завдання працівнику нижчого рангу не є ознакою нездатності керівника виконати роботу.

Для керівника це свідчить про стрес з боку підлеглого і сигналізує про наявність конфліктної ситуації. Однак стиль управління в ІТ компанії зазвичай є причиною напруженості співробітників.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Сильні сторони: - наявність потужного керівника; - результатом суперечки є зміни та розвиток в системі управління, або бурхливі суперечки та напруга в ІТ компанії; - наявність відданого, злагодженого колективу; - якість наданих послуг висока; - низький рівень конфліктності всередині колективу, оскільки задіяний лише один співробітник можливий інший підхід; - створення враження «великої дружньої родини».	Слабі сторони: - управління конфліктами залежить від ситуації; - відсутня система попередження конфліктів; - висока напруга в колективі; - високий ступінь стресогенності; - зменшення обсягів співпраці в колективі через конфлікти;
Можливості:	Загрози: - плинність кадрів;

- потенціал додаткового фінансування ініціатив розвитку – праці; - наявність навчальних закладів на території регіону, що сприяє підготовці науковців із вирішення конфліктів та медіації; - наявність правил поведінки працівників.	- неприязнь до керівника з боку підлеглих; - зниження кон'юнктури IT ринку.

*Джерело: узагальнено на основі проведеного дослідження на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Виявлено основні причини, через які порушується ефективна робота трудового колективу ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», зокрема : знижений настрій, який пов'язаний із мобілізацією та війною, песимізм, зневага людей один до одного, суперництво, дистанційна форма роботи та спілкування; втома від довготривалих IT проектів; успіхи чи невдачі членів колективу, неспроможність колективу до об'єднання. Як наслідок – плутанина, суперечки, взаємні звинувачення, згорання трудового колективу.

Проведене дослідження сприяло аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» задля ідентифікації переваг і недоліків в системі управління трудовими конфліктами, а також потенційних можливостей і небезпек цієї системи в IT компанії. Сформувався ряд зв'язків між цими факторами. На підставі вищезазначених досліджень можна зробити висновок, що : система управління трудовими конфліктами є недостатньою та негативно позначається на продуктивності праці працівників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», а також на репутації керівника та колективу компанії. Це все знижує продуктивність праці працівників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» та якість послуг, що реалізуються кінцевому споживачу.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ТОВ «КОМП'ЮТЕРНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Зарубіжний досвід управління конфліктами на підприємстві

Спостерігаючи за останніми подіями в Україні та світі, стає очевидним, що рівень конфліктності в суспільстві є максимальним. Основною рушійною силою підвищення рівня невдоволення та прискорення темпів зростання стали масові протести підприємців і простих працівників, викликані змінами пенсійної системи, податкової системи та зниженням рівня життя. Це все стало рушійною силою до породження конфліктних ситуацій.

Керівний менеджмент успішної компанії покликаний мати збалансоване поєднання структури та функцій, а також задовольняти вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища, знижуючи психологічну напругу між співробітниками та забезпечуючи безперебійну роботу IT компанії [12, с. 123].

Сучасні IT компанії не стаціонарні, а мінливі. Ефективні менеджери повинні вміти передбачати зміни та вживати відповідних заходів. Часто ці зміни призводять до конфлікту в компанії. Ефективне управління такими ситуаціями є не тільки складним процесом, але також має першочергове значення для належної роботи компанії.

В українському суспільстві недостатньо розроблений механізм вирішення трудових конфліктів. В умовах зростання суспільної зневаги до дій уряду та зростання конфліктних ситуацій корисно буде шукати іноземні приклади ефективного управління трудовими конфліктами. Досвід інших країн свідчить про необхідність суспільної угоди, угоди про розподіл соціальних ресурсів між різними соціальними класами суспільства [30, с. 56].

Кожна держава має унікальний підхід до вирішення трудового конфлікту, але є також загальне рішення для всіх цих ситуацій. В Сполучених Штатах Америки (далі – США) використовується метод примирення. Основна ідея цього методу полягає в пошуку вирішення трудових конфлікту за допомогою засідання так званої комісії примирення. Як правило, таке питання розглядається у п'ятиденний строк, але за згодою сторін тривалість може бути збільшена. Результатом засідання є протокол, який має обов’язкову силу для обох сторін [39].

У Великій Британії трудові конфлікти вирішуються через суди. Звичайна практика вирішення трудових спорів у Австрії. Цей метод попередження конфлікту. Укладення офіційного трудового договору в Австрії є необхідною умовою для того, щоб весь контракт був дійсним. Ці угоди є легітимними лише в межах однієї компанії та безпосередньо пов’язані з ним. Основою соціального партнерства в IT компаніях Австрії є концепція співпраці між кадровим менеджером і працівником. Цей принцип часто забезпечується шляхом прямих

переговорів або індивідуальних бесід, а також шляхом укладення колективного договору [40, с. 218].

Колективний договір на підприємствах Австрії вважається першочерговим для досягнення соціальної гармонії та запобігання ескалації трудових конфліктів. Під колективним договором розуміють двосторонній договір, який укладений між профспілковим комітетом підприємства як представником трудового колективу та керівником або власником ІТ компанії. Такого роду угода також впливає на запобігання та попередження трудових конфліктів. Основним членом асоціації є Торгово-промислова палата. Членство в цій організації є обов'язковим для всіх роботодавців в Австрії. Колективні договори в Австрійській Республіці визначають мінімальні права працівників освіти, вони юридично підкріплені та захищені законом [40, с. 219].

На жаль, в українському суспільстві приклад колективного договору поки що залишається лише формальністю. Колективний договір поширений у державному секторі, але рідко у приватному секторі.

У Латвії трудові спори вирішуються шляхом примирення. Вони складаються сторонами, які беруть участь у трудовому спорі. Якщо одна сторона ухиляється від проведення процесу примирення, вирішення конфліктної ситуації, спір між працівниками безпосередньо вирішується в суді. Профспілки Латвії мають пріоритет у захисті прав і свобод працівників під час вирішення індивідуальних питань [27].

У мусульманських країнах значну роль відіграє людський фактор, крім того, існують правила поведінки мусульман як споживачів, підприємців чи просто робітників. На поведінку споживачів впливає шаріат. Принципи Корану вимагають, щоб суспільство не надміру виробляло або споживало. Основним поштовхом для регулювання взаємовідносин між працівниками та роботодавцями є принципи ісламу. Практика мусульман вважається моральним принципом, а метою будь-якої діяльності є служіння позитивній меті. Контроль над зовнішніми силами не є значущим для мусульман, тому що працівник підпорядкований Аллаху. Договір між керівником і працівником вважається

священним, оскільки вважається божественним навіюванням Корану. Порушення трудового договору вважається тяжким злочином. Мусульмани мають контракт, який визначає обов'язки кожної сторони, умови найму та заробітну плату [29, с. 89].

У міжнародному досвіді все більшої популярності набуває спосіб вирішення спорів через медіацію. Слово «медіація» походить від латинської мови (mediatio) і означає посередництво. Медіація вважається альтернативою судовому вирішенню трудових конфліктів.

Суть методу полягає в залученні третьої сторони, яка не зацікавлена в суперечці, – посередника, який виступає посередником між сторонами для досягнення взаємоприйнятного висновку та вирішення конфлікту. Медіація вважається відносно молодим підходом до вирішення конфліктних ситуацій [31, с. 132].

Медіація почала набирати популярність у другій половині XX століття в таких країнах, як США, Австралія, Велика Британія, а пізніше став популярним у країнах Західної Європи.

У XXI столітті цей підхід вважається першорядним для успішних у всьому світі. Найперші способи медіації були спрямовані на вирішення сімейних конфліктів, а також на сприяння сімейним дискусіям. З появою теорії конфліктів медіація також набула популярності і зараз широко використовується для вирішення складних багатосторонніх конфліктів у різних сферах життя. Медіація вважається альтернативою офіційному арбітражу [31, с. 136].

Часто в країнах західної Європи медіацію вважають альтернативою судовому розгляду, однак точка зору українських експертів більш туманна, іноді вони вважають медіацію формою вирішення спору.

Залишається не вирішене питання : «Чому зарубіжний досвід показує, що медіація є найефективнішою і навіть може витіснити судову систему у вирішенні конфліктів?». Основною причиною є бажання сторін мати медіатора. Це бажання безпосередньо походить від віри в те, що сторонам трудового конфлікту буде вигідно посередництво, це надасть їм більше можливостей вирішити суперечку

та досягти гармонійних стосунків. Ще однією причиною є трудовий договір або колективний договір, які вимагає від медіатора розв’язання спору [33, с. 74].

У Канаді процес посередництва є обов’язковим у вирішенні конфліктів між працівником і роботодавцем.

В США популярність медіації пояснюється частими суперечками між новими профспілками та роботодавцями [38, с. 19].

Північна Корея прийняла Закон про вирішення трудових спорів, який містить процедуру врегулювання та компромісу, посередництва, арбітражу та добровільної угоди між сторонами конфлікту [17, с. 194].

В Естонії метод медіації поширений в освітніх організаціях.

Медіатор повинен володіти достатніми знаннями предмета та повинен пройти відповідну підготовку, постійно вдосконалювати свої теоретичні та практичні знання в цій галузі. Медіатор завжди обговорює дати процесу медіації зі сторонами спору. Для того, щоб прийняти посаду медіатора, важливо переконатися, що особа має достатній досвід у цій галузі, є компетентною в предметі, а також, що особа надає документи про свій наявний досвід роботи. Посередник має мати справу з даними, пов’язаними з обома сторонами конфлікту, дізнатися всі деталі конфлікту, тощо [36, с. 134]

Роз'яснення цих ситуацій є роллю медіатора протягом усієї медіації. Ці фактори включають:особисті або професійні зв'язки між однією зі сторін; зацікавленість у прямих чи опосередкованих результатах медіації; попередню діяльність медіатора в іншій ролі. При виконанні хоча б однієї з умов медіатор може брати участь у медіації лише за умови, що він переконаний у власній відсутності залежності. Медіатор є об’єктивним, що гарантуватиме повну об’єктивність процесу, і, звичайно, якщо обидві сторони згодні до нього. Медіація вважається безпечним методом вирішення трудових питань усіх учасників трудової діяльності, особливо це стосується освітньої діяльності [27].

Отже, при врегулюванні конфліктних ситуацій у трудових колективах варто враховувати низку чинників, зокрема:

- алгоритм формування та виникнення конфліктної ситуації;
- визначення компонентів діяльності, що спрямована на попередження, усунення та протидію конфліктам.

Апарат управління ІТ компанії повинен вдосконалюватися, а саме вивчати необхідну інформацію, переймати зарубіжний досвід, аналізувати динаміку та інтенсивність, стадії та фази конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Натомість керівник ІТ компанії, на основі вищезгаданих форм та методів, повинен побудувати алгоритм дій щодо попередження, управління та врегулювання таких ситуацій у колективі.

3.2. Удосконалення управління конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Проведенні дослідження на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» дозволили зробити висновок, що співробітники намагаються дотримуватися кількох рекомендацій, задля уникнення конфліктних ситуацій. Це той випадок, коли з початку створюються умови, що запобігають виникненню і наростанню конфліктних і стресових ситуацій. Як свідчить задокументована практика, найбільш часті конфлікти на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» виникають між окремими особами та групами. На думку більшості психологів, трудові конфлікти є частиною щоденних обов'язків керівника. Вважаємо, що керівник повинен починати із себе. Давно відомо, що люди найефективніше вивчають нову поведінку через наслідування. Лідер має стати зразком для наслідування, прикладом поведінки, демонстрацією ставлення до предмета. Підлеглі повинні наслідувати цю поведінку і розвивати це ставлення до суб'єкта.

Задля уникнення конфлікту між керівником та його підлеглими на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» використовуються такі умови:

- заохочується прагнення до досягнення високого ступеня сумлінності (насамперед у матеріальній формі: виплата премій, доплат, тощо);
- заохочуються всі члени трудового колективу у вирішенні трудових конфліктів;
- коли виникають важливі питання, керівник доводить до співробітників, що вони можуть допомогти їх вирішити;
- розвивається ініціатива серед співробітників колективу ІТ компанії. Це сприяє ефективній діяльності колективу в цілому;
- якщо керівник ставить завдання своїм підлеглим, він повинен забезпечити необхідні ресурси для його виконання;
- керівник не ставить перед своїми підлеглими завдань, які не відповідають їхнім можливостям;
- якщо керівник був не правий, він намагається максимально мінімізувати провину своїх підлеглих.

З метою вирішення виявлених проблем необхідно розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології». Такі рекомендації будуть включати декілька запропонованих дій, які б усунули виявлену проблему (табл. 3.1).

Головною проблемою системи організації праці в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є відсутність системи запобігання трудовим конфліктам. Задля вирішення цієї проблем слід виділяти із бюджету ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» певну суму грошових коштів. Задля покращення системи розгляду трудових спорів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» пропонує залучити кадровика, який би пройшов базовий курс у спеціалізованому центрі медіації за рахунок компанії.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»

Проблема	Рекомендації	Заходи	Результат
Відсутня система профілактики трудових конфліктів	Проходження курсів медіації в спеціалізованих центрах	Направити на курси медіації заступника керівника	Свій медіатор в колективі дає можливість: - удосконалити роботу щодо уникнення конфліктів і стресів; - бачити причини конфліктів і вміти їм запобігти; - проводити роботу з профілактики конфліктів і стресів.
Управління трудовими конфліктами здійснюється ситуативно	Забезпечення співробітників інформацією щодо самоконтролю	Знайти у мережі інтернет відео: Технологія управління трудовими конфліктами	Співробітники будуть знати, як правильно керувати своїми емоціями, як вчасно запобігти і згладити конфлікт
Наявність персоналу з високим рівнем конфліктності	Проведення спортивних заходів, тренінги, трудові суботники, корпоративні екскурсії	Проведення керівником ІТ компанії тренінгів для згуртування команди; проведення корпоративного відпочинку серед трудового колективу	Сполучені духу колективу, визнання колективу як згуртованої команди, яка працює для досягнення спільної мети.

Проведемо оцінку вартості заходів щодо вдосконалення системи управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка вартості заходів щодо управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»*

№ з\п	Заходи	Період реалізації	Ресурси	Витрати
1.	Програма «Медіація. Базовий курс»	Травень 2023 року	Заступник директора	56000,00 грн.
2.	Створити циклограму прийому відвідувачів у певні дні і з певних питань	Впродовж року	Всі співробітники ІТ компанії	Відсутні
3.	Спортивні заходи, тренінги щодо командоутворення, корпоративний відпочинок	Впродовж року	Всі співробітники ІТ компанії	Кошти, передбачені на неформальні заходи
4.	Колективне святкування днів народжень співробітників та професійних свят	Впродовж року	Всі співробітники ІТ компанії	Кошти, передбачені на неформальні заходи

*Джерело: розроблено автором

Як наслідок, залежність успіхів співробітників ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» обумовлена необхідністю удосконалення системи управління трудовими конфліктами в компанії, оцінкою ефективності управління персоналом та ефективністю використання ресурсів IT компанії.

Ускладнення економічних відносин, військовий стан в країні, а також зростаючий розвиток продуктивних сил зумовлюють необхідність зміни способу мислення, що зумовлює необхідність створення більш структурованого органу управління, діяльність якого призначена підвищити ефективність системи управління трудовими конфліктами в IT компанії. Однак задля оцінки ефективності заходів, спрямованих на покращення вирішення трудових конфліктів в IT-компаніях, необхідна нова методика оцінки економічної ефективності.

Після впровадження запропонованих ініціатив щодо вдосконалення системи управління конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» важливо визначити, наскільки ефективними будуть ці методи.

Економічна ефективність методів очевидна задля вирішення проблем, що постають перед IT компанією. Окрім того, економічна ефективність впливатиме на точне та ефективне використання людських ресурсів. Як наслідок, методи боротьби з трудовими конфліктами в IT компанії будуть мати як соціальну, так і економічну складові.

Конфлікти у сфері трудових відносин призводять до фінансових збитків ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології». Це проілюстровано зниженням продуктивності робітників під час та після такого конфлікту, зокрема:

- підвищується комунікаційна активність в компанії, що проявляється у формуванні менших груп у колективі, які не займаються професійними завданнями, а займаються особистими справами;
- перекури та трудові перерви стають все більш поширеними та довшими;
- обмін електронною поштою, телефонні дзвінки в сусідній офіс;

- знижується особиста ефективність учасників трудового конфлікту;
- виникають випадки інформаційного збою між учасниками трудового конфлікту, співробітники не бажають брати участь у прийнятті спільних рішень;
- деякі працівники почнуть займатися трудовою діяльністю, яка не входить до їх посадових інструкцій.

Причиною економічного спаду є недопрацьована трудова система управління конфліктами в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», яка впливає на організацію в цілому, а також на зовнішній світ. Позитивний соціальний ефект від реалізації ініціатив, спрямованих на вдосконалення системи управління трудовими конфліктами в IT компанії, що може бути більшим, ніж початкова ціль.

Характеристика соціальних результатів і методів активізації конфліктно-стресового менеджменту в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Позитивні результати від вдосконалення системи управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»*

Позитивні результати	Показники
1. сприяння своєчасному розпізнаванню колективних та індивідуальних питань спільні відносини; 2. дотримання етичних норм взаємовідносин; 3. пошук компромісів задля вирішення проблем; 4. формування бренду компанії; 5. наявність механізмів вирішення проблем трудових і соціальних відносин.	1. зменшення кількості суперечок щодо роботи з питань у структурних підрозділах; 2. зменшення кількості соціально-трудових конфліктів на одного працівника; 3. скорочення часу, витраченого на звернення про переведення в інші підрозділи у зв'язку з питаннями групових та індивідуальних конфліктів; 4. питома вага працівників у їх взаємовідносинах з керівництвом

*Джерело: розроблено автором

Ефективність економічних методів покращення управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» вимірюється продуктивністю всього персоналу. Для успішного виконання обов'язків з психологічного розвантаження співробітника на ТОВ «Комп'ютерні

інформаційні технології» необхідний спеціаліст-медіатор. Така необхідність пояснюється тим, що це буде посередник, який :

- може надати кваліфіковану допомогу трудовому колективу ІТ компанії у вирішенні конфліктів. Йому буде доручено розпізнавати, запобігати та уникати трудових конфліктів;
- найбільш чітко впізнає себе у сформованих ситуаціях;
- документуватиме виникнення трудових конфліктів у колективі;
- братиме участь у підборі персоналу та формуванні груп із певним набором ознак (за типом темпераменту, складом розуму, особистісними властивостями);
- розробить систему моніторингу виникнення трудових конфліктів у колективі.

Ефективність ініціатив, спрямованих на вдосконалення управління трудовими конфліктами на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» має визначатися не лише економічними ефектами, а й соціальними наслідками їх реалізації. Одним із найбільш значущих критеріїв соціальної ефективності на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є підвищення задоволеності персоналу, спричинене впровадженням ініціатив щодо покращення управління трудовими конфліктами в організації.

Соціальна ефективність на ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» демонструється в здатності досягати позитивних результатів і уникати негативних наслідків із соціальної точки зору.

Позитивні зміни для ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» це :

- наявність згуртованого та кваліфікованого колективу;
- низький рівень конфліктності в колективі;
- розпізнаються причини трудових конфліктів, потім проводиться робота по їх якнайшвидшому усуненню;
- реалізується профілактика трудових конфліктів.

Негативні зміни це: погіршується репутація керівників і всієї ІТ компанії; недостатня якість послуг, що надаються клієнтам, тощо.

Таким чином, ефективне управління персоналом ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» неможливе без комплексного механізму оцінки економічної та соціальної ефективності управління трудовими конфліктами, за допомогою якого можна визначити поточний стан справ в компанії, виявити слабкі місця і рекомендувати вдосконалення. У випадках, коли ефективність вжитих заходів низька, необхідна зміна підходів до мотивації з урахуванням потреб і очікувань персоналу, пов'язаних з цілями і завданнями компанії «Комп'ютерні інформаційні технології».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження були розкриті теоретичні засади та запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності управління трудовими конфліктами на підприємстві.

1. Розкриваючи сутність поняття конфліктів розкрито поняття конфлікт, конфліктна ситуація, розглянуто конфліктний процес на підприємстві. Визначено, що структурними елементами конфлікту є: сторони конфлікту; предмет конфлікту; образ конфліктної ситуації; мотиви конфлікту; позиції конфліктуючих сторін. В частині класифікації конфліктів у трудовому колективі виокремлені такі класифікаційні ознаки, зокрема: залежно від кількості учасників (внутрішньо особистісні, міжособистісні, групові, між особистістю і групою), залежно від природи виникнення (політичні, соціальні, економічні та організаційні); залежно від рівня впровадження конфліктного протистояння (відкриті та закриті); залежно від потреб, через які виникла конфліктна ситуація (конфлікт інтересів; конфлікт поглядів); залежно від способу вирішення (насильницькі та ненасильницькі); залежно від напрямку впливу (горизонтальні та вертикальні); залежно від наявності об’єкта конфлікту (безоб’єктивні та об’єктивні); залежно від можливих функцій конфлікту (функціональний та дисфункціональний). Розроблена причинно-наслідкова діаграма трудових конфліктів на підприємствах України, яка дозволяє спланувати діяльність із

вирішення існуючих проблем, створюючи декілька пластів категорій, які можуть бути чинниками, що викликають проблеми.

2. Під процесом управління конфліктами у трудовому колективі розуміють цілеспрямований вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи до якої має відношення даний конфлікт. В ході проведеного дослідження розглянута схема діагностики конфлікту в трудовому колективі, яка включає визначення природи та учасників конфлікту; визначення позицій суб'єктів конфлікту та їх ролей і методів вирішення. Узагальнена модель прийняття обґрунтованого рішення з управління трудовим конфліктом та визначені етапи динаміки конфлікту в трудових відносинах на підприємствах ІТ індустрії (перед конфліктний період; відкритий конфлікт та пост конфліктна ситуація). У практичному аспекті управління трудовими конфліктами залежить від первинних етапів розвитку конфлікту, оскільки система управління трудовими конфліктами спрямована на їх розпізнавання та попередження, а потім на подолання результатів. Визначені методи вирішення трудових конфліктів на підприємствах ІТ індустрії, які дозволяють здійснювати їх ефективне управління.

3. Визначаючи роль і місце управлінських конфліктів сучасні системі менеджменту було розкрито вплив управлінських ризиків на траєкторію розвитку підприємств у сучасній системі управління. Це дозволило виокремити такі види конфліктів, зокрема: корпоративні, ділові, функціональні та виробничі. Розглянуто життєвий цикл управлінського конфлікту на підприємствах ІТ-індустрії у розрізі ознак конфлікту та етапі зародження, зростання, затухання та припинення.

4. Дослідження ефективність управління трудовими конфліктами проводилося на базі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології», основним видом діяльності якого є комп'ютерне програмування; консультування з питань інформатизації, тощо. Структура ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є перш за все функціональною, що дозволяє організації досягати поставлених цілей. Керівництво ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» забезпечує

структурну підтримку, створює офіційну організаційну структуру та здійснює внутрішнє пряме керівництво, що є функціями організації. Елементами структури ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» є окремі працівники та функціональні підрозділи (операційний центр, стратегічний центр, менеджери різних рівні та допоміжний персонал). Проведена оцінка фінансового стану ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» за 2021-2023 роки засвідчила, що підприємство є фінансово залежним від внутрішніх і зовнішніх кредиторів, фінансово нестабільним та має не достатньо грошових коштів, щоб покрити свої поточні та довгострокові зобов’язання.

5. На ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» було проведено дослідження психологічного клімату за допомогою анкетування. Встановлено, що в гендерній структурі працівників ІТ компанії переважають жінки (73%). Найбільше працює співробітників за віком від 20-40 років (близько 66%). Зі стажем до 3 років працює 51% працівників від загальної кількості співробітників ІТ компанії. Близько 56% опитаних співробітників відповіли, що періодично виникають конфлікти на роботі. І це пов’язано з трудовими відносинами між начальством і підлеглими (60%). 85% респондентів повністю задоволені своєю роботою, вважають її цікавою та різноманітною і не мають наміру найближчим часом змінювати свою позицію, вважають команда підтримувати та довіряти. Проведений SWOT-аналіз системи управління конфліктами в трудовому колективі ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» дозволив виявити сильні та слабі сторони, можливості та загрози. Основними причинами через які порушуються ефективна робота в трудовому колективі досліджуваної нами компанії є: знижений настрій пов'язаний із мобілізацією та війною, песимізм, зневага людей один до одного, суперництво, дистанційна форма роботи та спілкування; втома від довготривалих ІТ проектів; успіхи чи невдачі членів колективу, неспроможність колективу до об'єднання

6. Зарубіжний довід управління конфліктами на підприємстві дозволив проаналізувати різні країни Західної Європи та світу щодо методів управління трудовими конфліктами. На основі цього було визначено найбільш популярний

спосіб вирішення спорів через медіацію, яка полягає у залученні посередника, який виступає посередником між сторонами для досягнення взаємоприйнятного висновку та вирішення трудового конфлікту. Апарат управління ІТ компанії повинен вдосконалюватися, а саме вивчати необхідну інформацію, переймати зарубіжний досвід, аналізувати динаміку та інтенсивність, стадії та фази конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

7. Головною проблемою системи організації праці в ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» є відсутність системи запобігання трудовим конфліктам. Задля вирішення цієї проблем слід виділяти із бюджету ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» певну суму грошових коштів. Задля покращення системи розгляду трудових спорів ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології» пропонує залучити кадровика, який би пройшов базовий курс у спеціалізованому центрі медіації за рахунок компанії. Також нами були запропоновані рекомендації щодо вдосконалення системи управління трудовими конфліктами та визначені позитивні результати, зокрема: наявність згуртованого, кваліфікованого колективу; низький рівень конфліктності в колективі; розпізнаються причини трудових конфліктів, потім проводиться робота по їх якнайшвидшому усуненню; реалізується профілактика трудових конфліктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ажнюк М. О., Передрій О. С. Основи економічної теорії: навч. посібник. Київ: Знання, 2016. 365 с.

2. Александрова Е. В. Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв’язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.

3. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с.

4. Анцупов А. Я. Конфліктологія: підручник для вузів. К, 2018. 496с.

5. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*, (40), 2022, 22 с.

6. Бабосов Е. М. Основи конфліктології. Харків, 2007. 367с.

7. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 177–182.

8. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.

9. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с

10. Бородкін Ф. М. Увага: конфлікт! Львів: Наука, 2015. 190 с.

11. Булах Т. М., Гринчак Н. А., Плахотнікова Л. О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* № 3-4. 2022. С. 57–65.

12. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.

13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 488 с.

14. Гринчак Н. А. Концептуальні аспекти багатокритеріального прийняття рішень в управлінській діяльності. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту.* 2023. № 1-2. С. 68–76.

15. Гринчак Н. А. Опорний конспект з дисципліни «Менеджмент» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня. Київ: НАСОА, 2022. 91 с. URL: http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6531

16. Гринчак Н. А., Мотузка О. М. Особливості управління і налагодження комунікацій у віртуальних командах. *SWorldJournal.* 2023. Issue 18. Part 2. P. 165-172.

17. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197.

18. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.

19. Казначеєва С. Н., Бистрова Н. В., Казначеєв Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення.* 2019. №. 6. С. 36-42.

20. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. К. Полтава, 2009. 268 с

21. Колективний договір та угода URL : http://book.li.org.ua/ua/map/r10/102/.

22. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11

23. Ложкін Г. В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник. К. : ВД «Професіонал», 2007. 416 с

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

25. Марченко О. М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.

26. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

27. Міжнародний досвід вирішення колективних трудових спорів URL : http://www.nspp.gov.ua.

28. Переговорний процес URL : http://5ka.ru/data/72/261/261.html.

29. Подольчак Н. Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 88-95.

30. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

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

32. Романова О. С. Менеджмент організації. К.: Енергія, 2018. 314 с.

33. Сап’яном В. І. Етика спілкування: проблема вирішення конфлікту. Чернігів, 2017. 104 с

34. Сівчук І. Особливості та передумови виникнення конфліктів в регіоні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1(3). С. 99–103.

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

36. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.

37. Чалюк Ю. О. Сценарії соціально-економічного розвитку ЄС після BREXIT та COVID. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31(70). № 4.

38. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

39. Boiar A. O., Shmatkovska T. O., Stashchuk O. V. Towards the theory of supranational finance. *Cogent Busi- ness & Management*. 2018. Vol. 5(1).

40. Dziamulych M., Sadovska I., Shmatkovska T., Nahirska K., Nuzhna O., Gavryliuk O. The study of the rela- tionship between rural population spending on peasant households with the main socio-economic indicators: a case study of Volyn region, Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2020. Vol. 20(2). P. 217–222.

Д О Д А Т К И

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології» за 2022-2023 роки

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	23	01	01
Підприємство ТОВ «Комп’ютерні інформаційні технології»	за ЄДРПОУ	35508814		
Територія м. Київ	за КОАТУУ	8038500000		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Комп'ютерне програмування	за КВЕД	62.01		

Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон м. Київ, вул.Луценка Дмитра, будинок 14
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	+
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1	4
первісна вартість	1001	38	42
накопичена амортизація	1002	37	38
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	1958	1700
первісна вартість	1011	6466	5686
знос	1012	4508	3986

Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	42	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	2001	1704
II. Оборотні активи Запаси	1100	3264	2623
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	351	291
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	179	21
з бюджетом	1135	54	17
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	248
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	75	540
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	32	0
Усього за розділом II	**1195**	**3957**	**3741**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**5958**	**5445**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	623	623
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	35	35
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4285	-5766
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	**1495**	-3627	-5108
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	**1595**	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	379	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	159	124
розрахунками з бюджетом	1620	52	130
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0

розрахунками зі страхування	1625	72	50
розрахунками з оплати праці	1630	208	191
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	8706	10049
Усього за розділом III	**1695**	9576	10544
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	0	0
Баланс	**1900**	5958	5445

Керівник Єфремов О.С.

Головний бухгалтер Мироненко В. П.

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	23	01	01
за ЄДРПОУ	35508814		

Підприємство ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5513	8350
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5235)	(7648)
Валовий: прибуток	2090	278	702
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	1866	1449
Адміністративні витрати	2130	(2665)	(3065)
Витрати на збут	2150	(389)	(594)
Інші операційні витрати	2180	(597)	(364)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
збиток	2195	(1507)	(1872)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	127	115
Фінансові витрати	2250	(32)	(138)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(69)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
збиток	2295	(1481)	(1895)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
збиток	2355	(1481)	(1895)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	(1481)	(1895)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3106	5764
Витрати на оплату праці	2505	2246	2750
Відрахування на соціальні заходи	2510	866	1042
Амортизація	2515	152	329
Інші операційні витрати	2520	1546	1925
Разом	**2550**	7916	11810

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Єфремов О.С.

Головний бухгалтер Мироненко В. П.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	24	01	01
Підприємство ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»	за ЄДРПОУ	35508814		
Територія м. Київ	за КОАТУУ	8038500000		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності Комп'ютерне програмування	за КВЕД	62.01		

Середня кількість працівників[1]
Адреса, телефон м. Київ, вул.Луценка Дмитра, будинок 14
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):	
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	+
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4	2
первісна вартість	1001	42	42
накопичена амортизація	1002	38	40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	1700	1592
первісна вартість	1011	5686	5537
знос	1012	3986	3945
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	**1095**	1704	1594
II. Оборотні активи Запаси	1100	2623	2284
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	291	385
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21	6
з бюджетом	1135	17	34
у тому числі з податку на прибуток	1136	248	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		2
Поточні фінансові інвестиції	1160		0
Гроші та їх еквіваленти	1165	540	238
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	0	221
Усього за розділом II	**1195**	**3741**	**3160**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**5445**	**4754**
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	623	623
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	35	35
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5766	-3622
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
Усього за розділом I	**1495**	-5108	-2964
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	**1595**	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	124	301
розрахунками з бюджетом	1620	130	128
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	50	0
розрахунками з оплати праці	1630	191	90
Поточні забезпечення	1660	0	9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	10049	7190
Усього за розділом III	**1695**	**10544**	**7718**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	**1700**	**0**	**0**

утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	**1900**	**5445**	**4754**

Керівник Єфремов О.С.

Головний бухгалтер Мироненко В. П.

[1] Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	23	01	01
за ЄДРПОУ	35508814		

Підприємство ТОВ «Комп'ютерні інформаційні технології»
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4065	5513
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4529)	(5235)
Валовий: прибуток	2090	-464	278
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	6594	1866
Адміністративні витрати	2130	(3052)	(2665)
Витрати на збут	2150	(408)	(389)
Інші операційні витрати	2180	(478)	(597)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2192	
збиток	2195	( )	(1507)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	41	127
Фінансові витрати	2250	(32)	(32)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	(80)	(69)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2153	
збиток	2295	( )	(1481)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9)	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:	2350	2144	

прибуток			
збиток	2355	( )	(1481)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	2144	(1481)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3649	3106
Витрати на оплату праці	2505	2362	2246
Відрахування на соціальні заходи	2510	888	866
Амортизація	2515	152	152
Інші операційні витрати	2520	1392	1546
Разом	**2550**	8443	7916

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник Єфремов О.С.

Головний бухгалтер Мироненко В. П.