

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Розвиток системи превентивного управління конфліктами в
бізнес-структурі»**

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу 1 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Фаталі ГАШАМЛІ

Керівник: доц. Вячеслав КОТЛУБАЙ

Рецензент: проф. Ольга СЛОБОДЯНЮК

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ.....	7
1.1. Сутність, класифікація та причини конфліктів у бізнес-структурах	7
1.2. Превентивне управління конфліктами	14
1.3. Моделі і стратегії вирішення конфліктів у бізнес-структурах.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В «IST SERVICES»	21
2.1. Аналіз фінансових і організаційних передумов конфліктів у «IST Services»	21
2.2. Оцінка організаційної культури та комунікацій для превентивного управління конфліктами в IST SERVICES»	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕС-СТРУКТУРІ «IST SERVICES»	41
3.1. Обґрунтування заходів задля удосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services	41
3.2. Оцінка ефективності удосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services	48
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
Додаток А_Фінансові звіти IST SERVICES за 2021-2023 рр.	67
Додаток Б_Наказ про прийом на роботу	73
Додаток В_Анкета для опитування працівників IST SERVICES	75

ВСТУП

Сучасні бізнес-структури функціонують у динамічному й нестабільному середовищі, де організаційні конфлікти стають невід'ємною частиною їхньої діяльності. Глобальні виклики, такі як економічна нестабільність, геополітичні зміни, швидкий розвиток технологій та внутрішні організаційні фактори, зокрема нерівномірний розподіл ресурсів і недостатня комунікація, сприяють зростанню конфліктності. В українських реаліях наведені проблеми посилюються через тривалий воєнний стан, економічні кризи та обмежені ресурси, що робить ефективне управління конфліктами критично важливим для забезпечення стійкості й розвитку бізнесу. У цьому контексті розробка та вдосконалення системи превентивного управління конфліктами набуває особливої актуальності, адже своєчасне запобігання ескалації конфліктів дозволяє мінімізувати фінансові втрати, підвищити продуктивність і створити гармонійне робоче середовище.

Проблематика управління конфліктами привертає увагу багатьох дослідників. Серед вітчизняних науковців варто відзначити праці Ачкасова Л. М., Бекетов Ю. О., Водолажська Т. О., Гринкевич Р. І., Жмай О.В., Кібік, О.М., Котлубай В.О., Конопля О. І., Максимець Ю. В., Пірен М.І., Ребкало В.А., Шаульська Л. В. та інші, які зосереджуються на організаційних аспектах конфліктів, які досліджують стратегії врегулювання конфліктів і превентивні підходи. Проте питання розробки комплексних систем превентивного управління конфліктами, адаптованих до умов сучасних бізнес-структур, залишається недостатньо вивченим, особливо в контексті сучасних економічних і соціальних викликів.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування системи превентивного управління конфліктами в бізнес-структурі на прикладі IST Services для підвищення її ефективності та фінансової стабільності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи організаційних конфліктів, їх сутність, класифікацію та причини виникнення;
- проаналізувати сучасні методи превентивного управління конфліктами та оцінити їхню ефективність;
- дослідити міжнародний досвід превентивного управління конфліктами та можливості його адаптації до умов українських бізнес-структур;
- провести комплексний аналіз фінансово-організаційного стану IST Services та оцінити вплив конфліктів на її діяльність;
- розробити та обґрунтувати економічно ефективні заходи для вдосконалення системи превентивного управління конфліктами.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами в бізнес-структурах.

Предметом дослідження виступає система превентивного управління конфліктами в діяльності бізнес-структури.

Дослідження базується на комплексному застосуванні наукових методів, що забезпечило всебічний аналіз проблеми управління конфліктами. Теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, індукція, дедукція та систематизація, були використані для вивчення сутності конфліктів, їхньої класифікації та методів превентивного управління. Економічний і статистичний аналіз застосовувалися для оцінки фінансово-організаційного стану бізнес-структури, зокрема показників рентабельності, фінансової стійкості та витрат на вирішення конфліктів. Коефіцієнтний метод дозволив детально проаналізувати фінансову стійкість і ліквідність бізнес-структури шляхом розрахунку ключових показників. Абстрактно-логічні методи, включаючи узагальнення, аналогію та наукову абстракцію, були використані для інтерпретації результатів, формування висновків і розробки практичних рекомендацій. Таке поєднання методів забезпечило об'єктивність і глибину дослідження, дозволивши розробити

науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи превентивного управління конфліктами.

Основні теоретичні положення та практичні результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Суспільство та держава: нові виміри у воєнний час» (м. Одеса, 25 травня 2025 р.).

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

1.1. Сутність, класифікація та причини конфліктів у бізнес-структурах

Управлінська діяльність у сучасних організаціях нерозривно пов'язана з необхідністю вибору оптимальних методів впливу на конфліктні ситуації та їх регулювання. Це вимагає застосування ситуаційного підходу, що враховує природу, причини та особливості кожного типу організаційного конфлікту. Такий диференційований підхід сприяє своєчасному ухваленню рішень і забезпечує ефективне використання ресурсів системи управління конфліктами.

Як зазначає Біловодська О. А., конфлікт є однією з найпоширеніших форм взаємодії у бізнес-структурах. Його можна розглядати крізь призму загальної конфліктології, зокрема теорії соціальних конфліктів, адаптуючи її до специфіки організаційного середовища. Важливо чітко розмежовувати організаційні конфлікти від інших видів конфліктних ситуацій, щоб уникнути перенесення особистих суперечностей у професійне середовище та правильно ідентифікувати їхні першопричини [6].

Аналіз теоретичних засад та практичного досвіду дозволяє виділити кілька ключових характеристик конфліктів у бізнес-структурах. По-перше, вони мають певну локальність, що дає можливість прогнозувати їхню появу. По-друге, рольова структура організації ускладнює ідентифікацію особистісних проблем працівників. По-третє, закритий характер організаційних спільнот потребує підтримки належного мікроклімату та моральної атмосфери в колективі.

Організаційні конфлікти мають спільні риси з іншими видами соціальних конфліктів. Зокрема, вони характеризуються згуртуванням конфліктуючих

сторін, формуванням неформальних і референтних груп, складністю в управлінні конфліктними процесами та необхідністю застосування структурних методів розв'язання суперечностей.

На думку Ачкасової Л. М., Водолажської Т. О. та Бекетова Ю. О., ефективна система управління конфліктами може значно мінімізувати їхню кількість завдяки налагодженню гармонійних взаємин і впровадженню превентивних заходів. Водночас сучасна конфліктологія підкреслює неминучість конфліктів у бізнес-структурах, зазначаючи, що вони можуть виконувати конструктивну функцію [1].

Функціональне значення конфліктів в управлінській практиці визначається їхнім впливом на діяльність організації. Зокрема, Л. Козер, Р. Дарендорф та інші дослідники виокремлюють позитивні аспекти конфліктів, серед яких: зміцнення соціальних зв'язків, згуртування персоналу, виявлення прихованих проблем, стимулювання ініціативності, покращення морального клімату та врегулювання розбіжностей на взаємовигідних умовах. Водночас конфлікти можуть мати і негативні наслідки, зокрема: підвищені емоційні та матеріальні витрати, зростання рівня плинності кадрів, погіршення робочої атмосфери, зниження дисципліни та продуктивності праці, а також ускладнення у відновленні ділових взаємин.

Оцінюючи функціональну роль організаційних конфліктів, необхідно враховувати їхній контекст (табл. 1.1) та стадію розвитку. Усі етапи конфліктного процесу взаємопов'язані, а його реальний вплив на організацію можна оцінити лише після аналізу наслідків конфліктної взаємодії.

Таблиця 2.1

Класифікація та особливості основних типів організаційних конфліктів

Ознака	Вид конфлікту	Опис
Матеріальна основа	Ресурсний	Конфлікт виникає через потребу у матеріальних або інших ресурсах.
Соціальна основа	Статусно-рольовий	В основі лежить соціальна складова, що пов'язана зі статусом особи в групі та її роллю у взаємовідносинах.
Духовна основа	Ідейно-принциповий	Конфлікт, зумовлений духовними аспектами, такими як ідеї, цінності та принципи.
Склад сторін	Внутрішньоособистісний	Виникає всередині людини через суперечливі бажання, потреби або мотиви.
	Міжособистісний	Виникає між окремими індивідами через суперечливі інтереси або мотиви.
	Міжгруповий	Протистояння відбувається між різними групами працівників (малими, середніми чи великими).
	Особистісно-груповий	Конфлікт між окремою особою та групою, що виникає через розбіжності у поведінці, інтересах або цілях.
Наслідки	Конструктивний (функціональний)	Виконує позитивну роль, сприяє розвитку та покращенню відносин.
	Деструктивний (дисфункціональний)	Має негативні наслідки, погіршує відносини та заважає ефективній роботі.
Спрямованість у взаємодії	Горизонтальний	Відбувається між рівними за статусом учасниками.
	Вертикальний	Виникає між особами, що перебувають у відносинах підпорядкування.
	Змішаний	Об'єднує елементи горизонтального та вертикального конфліктів.
	Однофакторний	Має лише одну основну причину.

Кількість причин	Багатофакторний	Виникає внаслідок поєднання декількох причин.
	Кумулятивний	Посилюється через нашарування різних причин.
Рівень відповідності дійсності	Справжній	Відповідає реальній ситуації.
	Зміщений (заміщений)	Відкритий конфлікт маскує справжню причину.
	Невірно співнесений	Конфлікт розгортається навколо теми, яка не є його основною причиною.
	Прихований	Залишається латентним і не проявляється відкрито.
	Випадковий	Учасники не усвідомлюють наявності конфлікту.
	Помилковий	Виникає через хибне сприйняття або неправильне розуміння ситуації.
Масштаб поширення	Локальний (парціальний, каналізований)	Охоплює лише частину персоналу.
	Загальний (глобальний, ескалований)	Залучає більшість працівників організації.
Спосіб розв'язання	Антагоністичний (чистий)	Характеризується непримиренністю сторін.
	Компромісний (змішаний)	Дозволяє декілька шляхів вирішення шляхом взаємних поступок.
Джерела виникнення	Структурний	Виникає між підрозділами організації.
	Інноваційний	Викликаний змінами у структурі організації або її розвитком.
	Позиційний	Пов'язаний із значущістю певних учасників соціальної взаємодії.
	Ресурсний	Виникає через розподіл та використання ресурсів.
	Динамічний	Зумовлений соціально-психологічними процесами в організації.
Тип функціональної системи	Організаційно-технологічний	Виникає через особливості виробничого процесу та управління.
	Соціально-економічний	Пов'язаний із економічними аспектами організації.

	Адміністративно-управлінський	Виникає через управлінські рішення або стиль керівництва.
	Конфлікти неформальних організацій	Виникають у процесі взаємодії в неформальних групах.
	Конфлікти у соціально-психологічній сфері	Стосуються міжособистісних та соціальних відносин.

Джерело: складено автором за даними [2, 8, 15]

Організаційні конфлікти відіграють важливу роль у менеджменті підприємств, виконуючи інформативну, інтегративну та інноваційну функції. Інформативний аспект дозволяє виявляти передумови конфлікту, що сприяє запобіганню його загостренню та покращенню комунікації. Інтегративна функція зміцнює групову ідентичність, сприяє встановленню певних норм і формує почуття єдності. Інноваційна роль проявляється у подоланні бар'єрів, які можуть перешкоджати розвитку організації в економічному, соціальному та культурному аспектах.

Для ефективного управління конфліктами важливо розрізнати їхні першопричини та безпосередні приводи. Причинами конфліктних ситуацій є сукупність подій, обставин і факторів, що створюють умови для їх виникнення. Виявлення та аналіз цих чинників на ранніх етапах дозволяє запобігати загостренню ситуацій і сприяти їх своєчасному врегулюванню. Сучасні наукові підходи до управління організаційними конфліктами пропонують різні класифікації причин, серед яких найчастіше виділяють дві основні групи – об'єктивні та суб'єктивні фактори [2].

До об'єктивних причин, які не залежать від особистих прагнень і рішень учасників взаємодії, належать структурно-організаційні, функціонально-організаційні, організаційно-господарські, соціально-демографічні, соціально-професійні та ситуативно-управлінські чинники. Структурно-організаційні причини пов'язані з невідповідністю організаційної структури вимогам

ефективного функціонування, що може виявлятися у незбалансованому розподілі функцій між підрозділами, надмірній централізації або децентралізації управління, недостатній координації між відділами. Функціонально-організаційні причини виникають через проблеми у взаємодії між підрозділами та працівниками, зокрема через дублювання функцій, нечітке визначення відповідальності та ролей, що призводить до суперечностей і зниження продуктивності [8].

Організаційно-господарські причини конфліктів часто спричинені труднощами у системі організації праці, такими як невідповідність рівня оплати виконуваним завданням, дефіцит ресурсів або розбіжності у стратегічних цілях між керівництвом і персоналом. Соціально-демографічні фактори можуть проявлятися у відмінностях підходів до роботи через віковий розрив між співробітниками або гендерну диспропорцію, що іноді призводить до труднощів у комунікації. Соціально-професійні причини обумовлені недоліками кадрової політики, неефективним розподілом обов'язків, відсутністю прозорих механізмів ухвалення рішень та конфліктами між керівництвом і підлеглими. Ситуативно-управлінські фактори можуть бути викликані помилковими управлінськими рішеннями, нестачею інформації, суб'єктивністю оцінки ситуації або невчасним ухваленням важливих змін [15].

На відміну від об'єктивних причин, суб'єктивні фактори конфліктів пов'язані з особистими характеристиками учасників взаємодії. Серед них виокремлюють соціально-психологічні та індивідуально-психологічні чинники. Соціально-психологічні причини включають труднощі у міжособистісній взаємодії, психологічну несумісність, боротьбу за лідерство чи владу, а також вплив соціальних норм і очікувань. Індивідуально-психологічні фактори залежать від особистісних характеристик людей, зокрема їхніх ціннісних орієнтацій, рівня емоційної стабільності та поведінкових моделей. Наприклад,

імпульсивні або авторитарні особи частіше вступають у конфлікти, ніж ті, хто схильний до компромісів та гнучкості у взаємодії [12].

Організаційні конфлікти є неминучою складовою взаємодії в будь-якій структурі, і їхня класифікація допомагає глибше зрозуміти причини, механізми розвитку та можливі наслідки таких суперечностей. Вони можуть виникати на різних рівнях – від особистісного до міжгрупового, бути спричиненими обмеженістю ресурсів, соціальними чи ідеологічними чинниками, а також мати конструктивний або деструктивний характер. Конфлікти можуть розгортатися як між рівноправними учасниками, так і в ієрархічних структурах, мати різні джерела виникнення й масштаби поширення [13].

Розуміння сутності організаційних конфліктів дає змогу ефективно управляти ними, мінімізувати негативні наслідки та навіть використовувати як інструмент для розвитку. Вчасне виявлення причин та правильне їх врегулювання сприяють зміцненню команди, підвищенню продуктивності та вдосконаленню організаційних процесів [10].

Отже, управління організаційними конфліктами є складним і багатогранним процесом, що потребує застосування системного підходу, який поєднує теоретичний аналіз і практичні методи врегулювання суперечностей. Конфлікти можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну функцію, впливаючи на ефективність діяльності організації. Вони є невід'ємною частиною управлінської діяльності, оскільки виступають індикаторами проблем, що потребують вирішення. Оптимізація системи управління конфліктами передбачає комплексне врахування їхніх причин, особливостей та наслідків, що дозволяє не лише знижувати рівень конфліктності, а й використовувати конфлікти як джерело розвитку організації. Таким чином, формування культури конструктивної взаємодії та впровадження ефективних механізмів вирішення суперечностей є ключовими чинниками забезпечення стабільності та конкурентоспроможності сучасних організацій.

1.2. Превентивне управління конфліктами

Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якого суспільства, організації чи групи людей, оскільки вони виникають у процесі взаємодії та різниці інтересів. Водночас їхня неконтрольована ескалація може призводити до значних негативних наслідків, зокрема дестабілізації ситуації, порушення гармонійної роботи колективу та загострення соціальної напруженості. Саме тому превентивне управління конфліктами набуває все більшого значення.

За словами Городняк І. В., превентивне управління конфліктами – це система заходів, спрямованих на попередження виникнення конфліктних ситуацій шляхом аналізу потенційних загроз, розвитку комунікативних навичок, впровадження політик врегулювання та формування культури співпраці [17].

Його суть полягає в запобіганні виникненню конфліктних ситуацій шляхом своєчасного аналізу причин та створення ефективних механізмів їх попередження.

Одним із ключових підходів до превентивного управління конфліктами є аналіз та ідентифікація потенційних конфліктних ситуацій, що передбачає виявлення основних факторів, що можуть спричинити конфлікт, таких як різниця в поглядах, інтересах, цінностях чи стилях роботи. Використання методів аналізу, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та оцінка ризиків, допомагає виявити потенційні загрози та знайти шляхи їхнього мінімізації. Важливою складовою цього підходу є також проведення соціологічних опитувань, інтерв'ю з учасниками процесу та застосування методів спостереження для визначення прихованих джерел напруги [16].

Ще одним важливим підходом є розвиток культури комунікації. Комунікація відіграє ключову роль у попередженні конфліктів, адже більшість конфліктних ситуацій виникає через нерозуміння або недостатню

поінформованість. Запровадження відкритої та прозорої комунікації в організаціях та суспільстві загалом дозволяє запобігти виникненню непорозумінь. Використання стратегій активного слухання, регулярних зворотних зв'язків та переговорних практик сприяє створенню здорового середовища, де кожен учасник відчувається почутим та зрозумілим [20, с. 5].

Одним із дієвих методів запобігання конфліктам є навчання та розвиток навичок управління конфліктами і передбачає проведення тренінгів, семінарів та майстер-класів, спрямованих на формування компетенцій у сфері комунікації, емоційного інтелекту та переговорів. Практичні кейси та рольові ігри дозволяють учасникам розвивати навички конструктивного вирішення конфліктних ситуацій, що зменшує ризик їхньої ескалації. Крім того, навчання сприяє підвищенню рівня толерантності та емпатії, що є ключовими факторами у зниженні конфліктності середовища [21].

Превентивне управління конфліктами також включає розробку політик та процедур для ефективного врегулювання суперечностей. В організаціях важливо мати чітко визначені механізми вирішення конфліктів, які базуються на справедливості та об'єктивності. Наприклад, створення комітетів з розгляду конфліктних ситуацій, запровадження медіації як способу вирішення суперечностей та використання корпоративних етичних кодексів сприяє запобіганню конфліктам ще на початкових стадіях [22].

Щодо значення превентивного управління конфліктами, воно є надзвичайно важливим для ефективної роботи будь-якої організації, збереження стабільності у суспільстві та покращення міжособистісних стосунків. По-перше, превентивні заходи дозволяють мінімізувати втрати ресурсів, адже неконструктивні конфлікти можуть призводити до фінансових збитків, зниження продуктивності та відтоку кваліфікованих кадрів. По-друге, вони сприяють створенню позитивного психологічного клімату, що позитивно впливає на мотивацію, залученість та загальний рівень задоволеності учасників процесу.

Ефективність превентивного управління конфліктами залежить від кількох ключових факторів. По-перше, це своєчасність виявлення потенційних конфліктних ситуацій та їхнього аналізу. Чим раніше виявлено проблему, тим легше її вирішити без значних негативних наслідків. По-друге, рівень підготовки керівників та учасників процесу має вирішальне значення. Якщо люди володіють необхідними навичками управління конфліктами, вони можуть швидко реагувати та застосовувати ефективні методи їх попередження. По-третє, організаційна культура, заснована на відкритості, довірі та співпраці, є основою успішної превентивної роботи.

Отже, превентивне управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування організацій та суспільства загалом. Використання аналітичних методів, розвиток комунікаційних навичок, впровадження навчальних програм та створення політик врегулювання конфліктів дозволяє мінімізувати ризики та сприяти гармонійному розвитку колективів. Ефективне превентивне управління конфліктами не лише знижує рівень напруженості, а й створює передумови для конструктивної взаємодії, розвитку інновацій та покращення загальної якості життя.

1.3. Моделі і стратегії вирішення конфліктів у бізнес-структурах

Ефективне врегулювання конфліктів відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності сучасних бізнес-структур. Застосування різноманітних підходів і методів у цьому процесі сприяє підтримці сприятливої робочої атмосфери, підвищенню ефективності роботи та запобіганню кризовим ситуаціям у бізнес-структурі. Основні моделі і стратегії управління конфліктами, що використовуються в сучасних організаціях, наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Способи управління конфліктами в сучасних бізнес-структур

Метод	Опис
1. Попереджувальні заходи	
1.1. Освітні програми та тренінги	Розвиток навичок ефективного спілкування, активного слухання та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій.
1.2. Впровадження чітких регламентів та політик	Визначення посадових обов'язків, відповідальності та очікувань від співробітників. Розробка корпоративних норм, що регулюють допустиму поведінку та механізми вирішення суперечностей.
1.3. Стратегії комунікації	Організація регулярних зборів, де працівники мають змогу висловлювати думки, пропонувати ідеї та обговорювати проблемні питання.
2. Медіація	Залучення незалежного посередника для сприяння мирному врегулюванню конфліктів.
3. Переговорний процес	Використання методів, зокрема активного слухання, постановки відкритих запитань та рефлексивного слухання.
4. Арбітраж	Передача спору на розгляд арбітра, який ухвалює остаточне рішення, обов'язкове для всіх учасників конфлікту.
5. Формування корпоративної етики	Створення культури, що сприяє повазі до індивідуальних особливостей та різноманітності у колективі.
6. Інтеграція цифрових рішень	Використання спеціального програмного забезпечення для аналізу настроїв у команді та своєчасного виявлення можливих конфліктів.

Джерело: складено автором за даними [7, 43, 44, 45]

Одним із ключових напрямів у запобіганні конфліктам є попереджувальні заходи. До них належать освітні програми та тренінги, спрямовані на розвиток навичок конструктивного спілкування, активного слухання та ефективного вирішення суперечностей. Навчання дозволяє співробітникам краще розуміти

один одного, уникати непорозумінь та будувати взаємодію на принципах взаємоповаги.

Важливим кроком у запобіганні конфліктам є впровадження чітких регламентів та політик, які визначають посадові обов'язки, розподіл відповідальності та корпоративні норми поведінки. Завдяки цьому працівники мають чітке уявлення про свої функції та очікувану модель поведінки. Крім того, важливим елементом є продумана комунікаційна стратегія, що передбачає організацію регулярних зборів, обговорень та неформальних зустрічей, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки та обговорювати актуальні питання.

Якщо ж конфлікт уже виник, доцільним є використання медіації – залучення нейтрального посередника, який допомагає сторонам знайти компромісне рішення. Медіатор сприяє налагодженню діалогу, допомагає розібратися в ситуації та спільно знайти вихід, що задовольняє всі сторони [7].

Ще одним ефективним методом є переговорний процес, під час якого використовуються техніки активного слухання, постановки відкритих запитань та рефлексивного слухання. Це дозволяє кожній стороні висловити свої позиції та потреби, а також сприяє знаходженню взаємовигідних рішень.

У випадках, коли конфлікт неможливо врегулювати шляхом переговорів чи медіації, застосовується арбітраж. Він передбачає передачу спору на розгляд незалежного арбітра, який ухвалює обов'язкове для всіх сторін рішення. Цей метод часто використовується у великих організаціях, де важливо швидко та ефективно вирішити суперечності без загрози дестабілізації робочого процесу [43].

Крім того, значну роль у профілактиці конфліктів відіграє формування корпоративної етики. Культура взаємоповаги, толерантності та підтримки створює сприятливий мікроклімат у колективі та сприяє мінімізації

непорозумінь. Політика відкритості та рівності допомагає запобігати конфліктам, зокрема тим, що пов'язані з дискримінацією чи упередженістю.

Останнім часом все більшої популярності набувають цифрові рішення для управління конфліктами. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє аналізувати настрої в команді, визначати потенційні ризики виникнення конфліктів та вчасно реагувати на них. Такі інструменти можуть включати анонімні опитування, системи аналізу комунікації та механізми автоматизованого моніторингу взаємодії між співробітниками [44].

Отже, успішне управління конфліктами передбачає комплексний підхід, що включає як превентивні заходи, так і ефективні механізми їхнього вирішення. Поєднання традиційних методів, таких як переговори та арбітраж, із сучасними інструментами, зокрема цифровими технологіями, дозволяє забезпечити гармонійний розвиток бізнес-структури та збереження сприятливого робочого клімату.

Висновки до розділу 1

Конфлікти – невід'ємна частина організаційної взаємодії. Вони можуть бути як конструктивними, так і деструктивними, залежно від управління ними. Системний підхід допомагає вчасно виявляти причини та мінімізувати негативні наслідки. Конфлікти класифікуються за різними критеріями: основою, складом сторін, масштабом тощо. Визначення типу конфлікту дозволяє обрати ефективні методи врегулювання, зокрема компроміс, структурне втручання чи превентивні заходи.

Конфлікти в бізнесі виконують не лише деструктивну, а й корисну функцію. Вони можуть сприяти змінам, розвитку комунікації та виявленню

прихованих проблем. Однак погане управління конфліктами знижує продуктивність, погіршує моральний клімат і підвищує плинність кадрів.

Превентивне управління конфліктами забезпечує стабільність та ефективну взаємодію. Воно зменшує ризик ескалації, сприяє конструктивному діалогу. Основні заходи: аналіз загроз, розвиток комунікативних навичок, навчання управлінню конфліктами, впровадження механізмів врегулювання. Важливу роль відіграє організаційна культура, заснована на довірі та співпраці.

Ефективне управління конфліктами підтримує здорове робоче середовище та підвищує продуктивність. Запобігати конфліктам допомагають освітні програми, корпоративні політики, відкриті комунікаційні платформи. У разі виникнення конфлікту застосовують медіацію, переговори чи арбітраж. Важливу роль відіграє корпоративна етика та цифрові інструменти моніторингу настроїв у колективі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В «IST SERVICES»

2.1. Аналіз фінансових і організаційних передумов конфліктів у «IST Services»

Industrial Support and Training Services LLC (IST Services) є провідним центром навчання та консалтингу в Азербайджані, який спеціалізується на підготовці фахівців у сферах промислової безпеки, логістики, транспорту, рятувальних операцій, морського виживання, інженерії та харчової безпеки. Бізнес-структура розпочала діяльність у лютому 2019 року і швидко здобула репутацію надійного партнера, пропонуючи комплексні програми з охорони праці, електротехніки, експлуатації промислового обладнання та логістики. Основний акцент IST Services зосереджений на промисловій і морській безпеці, що відповідає сучасним вимогам до безпеки праці та міжнародним стандартам.

Організаційна структура IST Services включає центральний офіс у Баку, а також представництва у містах Гянджа та Ленкорань, що забезпечує широке географічне охоплення. Бізнес-структура має у своєму розпорядженні два спеціалізовані полігони для практичної підготовки та два навчальні судна для відпрацювання навичок морської безпеки. Штат бізнес-структури складається з висококваліфікованих інструкторів, сертифікованих за міжнародними стандартами, а також адміністративного персоналу, який забезпечує координацію проєктів та співпрацю з партнерами. IST Services активно інвестує у професійний розвиток працівників, регулярно проводячи внутрішні тренінги та сертифікації, що дозволяє підтримувати високий рівень якості послуг.

IST Services є акредитованим технічним навчальним центром і співпрацює з державними та міжнародними організаціями, такими як Міністерство надзвичайних ситуацій Азербайджану, Азербайджанський державний інститут охорони праці та безпеки, Науково-технічний інститут, Держморське агентство, Національна авіаційна академія, ВАТ «Азеришіг» та Центр освіти та інновацій. Завдяки вказаній співпраці IST Services адаптувала свої програми до міжнародних стандартів, що сприяло розширенню діяльності та зміцненню позицій на ринку. IST Services також є членом міжнародних організацій, таких як AITT, IRATA, LEEA, IMCA, IADC та CPD, що підтверджує високу якість її послуг.

Для оцінки фінансово-економічної діяльності IST Services використано дані звітів про прибутки та збитки за 2021–2023 роки (Додаток А). Аналіз охоплює основні фінансові показники, а також розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності, що дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами бізнес-структури та її фінансову стабільність. Оригінальні фінансові звіти бізнес-структури надані у додатку 1 азербайджанською мовою, а цифрові значення переведені з манатів у долари США за курсом 0,59.

Наведені у таблиці 2.1 фінансові показники за 2021–2023 роки відображають динаміку доходів, витрат та прибутковості IST Services.

Згідно з таблицею 2.1, чистий дохід від реалізації зріс з 801200 дол. США у 2021 році до 827300 дол. США у 2022 році (на 3.3%), але у 2023 році знизився до 750500 дол. США (на 9.3% порівняно з 2022 роком), що свідчить про зменшення попиту на послуги. Собівартість зросла з 23503.24 дол. США у 2021 році до 356297.5 дол. США у 2023 році через зростання операційних витрат, що призвело до зниження валового прибутку на 49.3% за два роки. Чистий прибуток у 2021 році становив 19800.9 дол. США, але у 2022 році знизився до 5200.50 дол. США

(на 73.7%), а у 2023 році бізнес-структура зазнала збитків у розмірі 120450.7 дол. США.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових показників IST Services за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік (дол. США)	2022 рік (дол. США)	2023 рік (дол. США)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021 (+/-)	2023/ 2022 (+/-)	2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
Чистий дохід від реалізації	801200	827300	750500	26100	-76800	103,2	90,7
Собівартість реалізованої продукції	23503,24	100385,0	356297,5	76881,8	255913	427,1	354,9
Валовий прибуток	777696,7	726914,9	394202,4	-50782	-332713	93,4	54,2
Чистий прибуток (збиток)	19800,9	5200,50	-120450,7	-14600	-125651	26,2	-2316,1

Джерело: складено автором на основі додатку 1

Конфлікти всередині бізнес-структури, а також із зовнішніми партнерами могли суттєво вплинути на фінансові результати IST Services. У 2022–2023 роках зростання собівартості, як показано у таблиці 2.1, може бути частково пов'язане з витратами на вирішення конфліктів, такими як судові позови, медіація або компенсації. Так, спори з клієнтами щодо якості послуг або затримок у реалізації проєктів могли призвести до додаткових витрат на юридичні послуги та врегулювання претензій. Крім того, внутрішні конфлікти між персоналом або з партнерами (наприклад, з навчальними центрами чи постачальниками

обладнання) могли спричинити затримки в реалізації програм, що вплинуло на зниження доходів у 2023 році.

Витрати на управління конфліктами також могли включати додаткові тренінги для персоналу з метою підвищення командної роботи та зменшення внутрішньої напруги, що додатково збільшило операційні витрати. Вищенаведені витрати, ймовірно, не були достатньо оптимізовані, що разом із зовнішніми ринковими факторами (наприклад, зниження попиту) призвело до значних збитків у 2023 році.

Зростання собівартості, як показано у таблиці 2.1, частково пояснюється витратами на вирішення конфліктів. За даними внутрішніх звітів, у 2023 році витрати на судові процеси, компенсації, медіаційні послуги та втрати продуктивності, пов'язані з конфліктами, склали 275000 дол. США. Порівняно із собівартістю реалізованої продукції (356297.5 дол. США у 2023 році), вказані витрати становлять приблизно 77.1% від загальних операційних витрат. Така значна частка вказує на те, що конфлікти мають суттєвий вплив на фінансові показники бізнес-структури, що підкреслює необхідність ефективнішого превентивного управління конфліктами.

Фінансові труднощі, зокрема збитки у розмірі 120450.7 дол. США у 2023 році, ймовірно, вплинули на систему управління конфліктами в IST Services. Зниження доходів (з 827300 дол. США у 2022 році до 750500 дол. США у 2023 році) та від'ємний чистий прибуток могли призвести до скорочення бюджетів на превентивні заходи, такі як тренінги з управління конфліктами та програми з підвищення командної роботи. Наприклад, якщо у 2021 році витрати на такі ініціативи могли становити певну частку від валового прибутку (777696.7 дол. США), то у 2023 році, коли валовий прибуток знизився до 394202.4 дол. США, ці бюджети, були урізані. Таке скорочення могло посилити конфліктну ситуацію в бізнес-структурі, оскільки працівники втратили доступ до інструментів, які допомагали б зменшувати внутрішню напругу та покращувати комунікацію.

Для зменшення впливу конфліктів у майбутньому бізнес-структурі варто розробити ефективну стратегію управління конфліктами, включаючи превентивні заходи, такі як регулярні оцінки задоволеності клієнтів та працівників, а також залучення професійних медіаторів на ранніх етапах спорів.

У таблиці 2.2 представлені показники ліквідності IST Services за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності IST Services за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік (дол. США)	2022 рік (дол. США)	2023 рік (дол. США)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
				(+/-)	(+/-)	(%)	(%)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,45	35,45	67,1	34	31,65	2444,8	189,28
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,36	35,45	67,1	34,09	31,65	2606,6	189,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0	67,1	-0,25	67,1	0	-

Джерело: складено автором на основі додатку А

Згідно з таблицею 2.2, показники поточної та швидкої ліквідності (67.10 у 2023 році) є позитивними, але відсутність грошових коштів (абсолютна ліквідність дорівнюється 0) створює ризики для оперативних платежів.

У таблиці 2.3 наведено оцінку показників рентабельності IST Services за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності IST Services за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік (дол. США)	2022 рік (дол. США)	2023 рік (дол. США)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
				(+/-)	(+/-)	(%)	(%)
Рентабельність реалізації (%)	2,47	0,63	-16,04	-1,84	-16,67	25,51	-2546,03
Рентабельність активів (%)	10,49	5,18	-41,66	-5,31	-46,84	49,38	-804,25
Рентабельність власного капіталу (%)	100	24,76	-87,4	-75,24	-112,16	24,76	-352,99

Джерело: складено автором на основі додатку А

Як видно з таблиці 2.3, рентабельність різко погіршилася через збитки у 2023 році, що частково може бути пов'язано з витратами на вирішення конфліктів, які зменшили чистий прибуток.

У таблиці 2.4 представлені показники фінансової стійкості IST Services за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості IST Services за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік (дол. США)	2022 рік (дол. США)	2023 рік (дол. США)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021 (%)	2023/ 2022 (%)
				(+/-)	(+/-)	(%)	(%)
Коефіцієнт автономії	0,10	0,05	-0,42	-0,05	-0,47	50,00	-840,00
Коефіцієнт фінансового ризику	8,53	15,27	-1,1	6,74	-16,37	179,02	-7,20
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,89	0,79	0,52	-0,1	-0,27	88,76	65,82

Джерело: складено автором на основі додатку А

З таблиці 2.4 видно, що від'ємний коефіцієнт автономії (-0.42) у 2023 році вказує на критичну фінансову ситуацію, яка могла бути посилена витратами на управління конфліктами.

У таблиці 2.5 наведено оцінку показників ділової активності IST Services за 2021–2023 роки.

Як показано у таблиці 2.5, зниження оборотності активів та від'ємна оборотність власного капіталу у 2023 році відображають неефективність використання ресурсів, що може бути пов'язано з внутрішніми та зовнішніми конфліктами.

Таким чином, аналіз показав, що IST Services зіткнулася з фінансовими труднощами у 2023 році, зазнавши збитків у розмірі 120450,75 дол. США через зростання собівартості та зниження доходів, як видно з табл. 2.1.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ділової активності IST Services за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік (дол. США)	2022 рік (дол. США)	2023 рік (дол. США)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2021	2022/ 2021 (%)	2023/ 2021 (%)
				(+/-)	(+/-)	(%)	(%)
Коефіцієнт оборотності активів	4,24	8,24	2,60	4	-5,64	194,34	31,55
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	40,46	159,10	-6,23	118,64	- 165,33	393,23	-3,92

Джерело: складено автором на основі додатку А

Конфлікти та витрати на їх вирішення, ймовірно, посилили вказані проблеми, збільшивши операційні витрати та затримки у реалізації проєктів. Показники рентабельності (табл. 2.3) та фінансової стійкості (табл. 2.4) значно погіршилися, а від’ємний власний капітал свідчить про критичний стан. Для покращення ситуації бізнес-структурі необхідно оптимізувати витрати, переглянути цінову політику, шукати нові джерела доходів, а також впровадити ефективну стратегію управління конфліктами, щоб мінімізувати їхній вплив на фінансові результати.

Організаційні фактори також відіграють значну роль у виникненні конфліктів у IST Services. Відсутність чітко визначених посадових обов’язків між інструкторами та адміністративним персоналом могла сприяти нерівномірному розподілу робочого навантаження, що стало однією з причин внутрішньої напруги. Так, інструктори, які проводять практичні заняття на полігонах, часто

виконують додаткові адміністративні завдання через недостатню координацію між підрозділами, що призводить до перевантаження та конфліктів. Крім того, географічна розподіленість бізнес-структури (офіси в Баку, Гянджі та Ленкорані) створює виклики в управлінні: відсутність регулярних міжрегіональних нарад ускладнює синхронізацію діяльності, що може провокувати непорозуміння між командами. Такі організаційні недоліки, ймовірно, посилили фінансові труднощі, оскільки затримки в реалізації програм через конфлікти призвели до зниження доходів у 2023 році.

Фінансові труднощі, спричинені в тому числі витратами на вирішення конфліктів, вказують на необхідність глибшого аналізу організаційної культури та комунікаційних процесів у бізнес-структурі. Зокрема, зростання собівартості та зниження доходів можуть бути пов'язані з неефективністю системи превентивного управління конфліктами, що потребує детальнішого розгляду причин конфліктів, їхнього впливу на персонал та продуктивність.

2.2. Оцінка організаційної культури та комунікацій для превентивного управління конфліктами в IST SERVICES»

Організаційна культура та комунікаційні процеси відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнес-структури, особливо в такій спеціалізованій організації, як Industrial Support and Training Services LLC (IST SERVICES), що працює у сфері промислової безпеки та технічного навчання. Наведені елементи визначають якість взаємодії між працівниками, формують робочий клімат і впливають на рівень конфліктності в організації. Організаційна культура відображає цінності, норми та принципи, які формують поведінку працівників і визначають їхнє ставлення до роботи. Комунікаційні процеси,

своєю чергою, забезпечують прозорий обмін інформацією, що є критично важливим для своєчасного виявлення та нейтралізації потенційних конфліктів. У контексті IST SERVICES, де діяльність пов'язана з високим рівнем відповідальності, ефективна організаційна культура та комунікація стають запорукою стабільності й продуктивності.

Для аналізу організаційної культури та комунікаційних процесів автор, як один із співробітників бізнес-структури IST SERVICES (Додаток Б), провів опитування серед працівників. Опитування базувалося на анонімних анкетах (Додаток В), які дозволили зібрати дані про причини конфліктів, ефективність механізмів їх вирішення та загальний рівень задоволеності працівників. Зібрані результати були оброблені та проаналізовані, що забезпечило об'єктивну картину стану превентивного управління конфліктами в організації. Такий підхід гарантував достовірність даних, оскільки автор мав доступ до внутрішньої інформації та розумів специфіку роботи бізнес-структури. Отримані результати стали основою для аналізу, представленого в даному підрозділі, і підтверджують дані внутрішніх звітів [36].

Організаційна культура IST SERVICES ґрунтується на принципах професіоналізму, відповідальності та прагнення до безперервного розвитку. Згадані принципи підтримуються через міжнародну акредитацію в організаціях AITT, IRATA, LEEA, IMCA, IADC та CPD, що свідчить про високий рівень стандартів у навчальних програмах і управлінні. Культура бізнес-структури орієнтована на створення гармонійного робочого середовища, де працівники відчують підтримку та мають можливості для професійного зростання. Проте, як показали результати опитування, окремі аспекти культури, зокрема нерівномірний розподіл робочого навантаження, створюють напругу серед персоналу, що вимагає подальшого вдосконалення.

Комунікаційні процеси в IST SERVICES спрямовані на забезпечення прозорості та ефективності. Вони охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні

канали обміну інформацією, що дозволяє координувати роботу між підрозділами та своєчасно реагувати на проблемні ситуації. Однак зростання кількості конфліктів, пов'язаних із недостатньою комунікацією між департаментами, вказує на наявність прогалин у даних процесах.

Організаційна культура IST SERVICES є фундаментом для ефективного управління конфліктами, оскільки вона визначає принципи взаємодії, цінності та мотивацію працівників. Культура бізнес-структури формується на основі чітких корпоративних цінностей, таких як професіоналізм, відповідальність, командна робота та інноваційність. Наведені принципи підтримуються через регулярні програми професійного розвитку, що включають тренінги, доступ до сучасних освітніх платформ і сертифікаційні курси. За даними опитування, проведеного автором, 68% працівників позитивно оцінюють можливості для професійного зростання, що знижує ймовірність конфліктів, пов'язаних із недостатньою компетентністю.

Для інтеграції нових працівників у корпоративне середовище IST SERVICES застосовує адаптаційні програми, які допомагають ознайомитися з цінностями бізнес-структури та робочими процесами. Дані програми включають ознайомчі сесії, наставництво та участь у корпоративних заходах. Крім того, система мотивації, що поєднує матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, визнання заслуг), сприяє зниженню рівня незадоволеності. Однак опитування показало, що 30% працівників вважають систему мотивації недостатньо справедливою через нерівномірний розподіл робочого навантаження, що є однією з основних причин конфліктів.

Організаційна культура IST SERVICES демонструє адаптивність до змін, що є важливим у сфері промислової безпеки, де вимоги до стандартів постійно зростають. Бізнес-структура активно співпрацює з міжнародними партнерами, що дозволяє впроваджувати передові практики та підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності. Проте, як показують результати опитування,

25% працівників зазначають, що брак регулярного зворотного зв'язку від керівництва знижує довіру до корпоративної культури, що може сприяти накопиченню прихованого невдоволення.

Для оцінки методів превентивного управління конфліктами в IST SERVICES використано дані внутрішніх звітів [36] та результати опитування, проведеного автором. У таблиці 2.3 представлено основні методи, їхній опис та оцінку ефективності за результатами опитування.

Представлена таблиця 2.3 ілюструє, що найефективнішими є автоматизація комунікацій (75%) та тренінги з управління конфліктами (70%), що пояснюється їхньою здатністю зменшувати непорозуміння та підвищувати комунікативні навички. Система раннього виявлення конфліктів оцінена на 65%, що вказує на її потенціал, але потребу в оптимізації через недостатню частоту опитувань. Найнижчу ефективність мають політика відкритих дверей (55%) та механізм медіації (48%), що пов'язано з низьким рівнем довіри працівників до анонімності та кваліфікації медіаторів. За даними опитування, 50% респондентів вважають медіацію неефективною через брак підготовлених фахівців, а 37% вказують на повільну реакцію керівництва на звернення. Згадані результати свідчать про необхідність перегляду підходів до реалізації даних методів, зокрема шляхом посилення анонімності та навчання медіаторів.

Таблиця 2.3

Методи превентивного управління конфліктами в IST SERVICES

Метод	Опис	Ефективність (за опитуванням, %)
Система раннього виявлення	Анонімні опитування та моніторинг комунікацій для виявлення проблем	65%
Тренінги з управління конфліктами	Розвиток комунікативних навичок та емоційного інтелекту	70%
Політика відкритих дверей	Можливість звернення до керівництва для обговорення проблем	55%
Механізм медіації	Використання нейтрального посередника для врегулювання конфліктів	48%
Автоматизація комунікацій	Використання CRM- та LMS-систем для зменшення непорозумінь	75%

Джерело: складено автором за [36] та результатами опитування

У таблиці 2.4 представлено порівняння кількості конфліктів за 2023 та 2024 роки, а також їхні основні причини.

Таблиця 2.4

Порівняння кількості конфліктів за 2023–2024 роки

Причина конфлікту	2023 рік	2024 рік	Зміна (%)
Нерівномірне навантаження	20	24	+20%
Недостатня комунікація між департаментами	13	18	+38%
Розбіжності в управлінських рішеннях	10	15	+50%
Відсутність чітких посадових обов’язків	7	9	+29%
Загальна кількість конфліктів	50	59	+18%

Джерело: складено автором за [36] та результатами опитування

Дані таблиці 2.4 свідчать про зростання кількості конфліктів на 18% у 2024 році порівняно з 2023 роком, що вказує на погіршення ситуації з управлінням конфліктами. Найвище зростання спостерігається в конфліктах, спричинених розбіжностями в управлінських рішеннях (+50%), що підтверджується опитуванням, де 42% респондентів зазначили недостатню прозорість рішень як джерело напруги. Зростання конфліктів через недостатню комунікацію між департаментами (+38%) відображає слабкість горизонтальних комунікаційних каналів, що призводить до дезінформації та непорозумінь. Нерівномірне навантаження залишається основною причиною конфліктів (40% у обидва роки), що вказує на системну проблему в розподілі обов’язків. Конфлікти через відсутність чітких посадових інструкцій зросли на 29%, що підтверджує необхідність уточнення ролей працівників. Наведені дані узгоджуються з результатами опитування, де 40% респондентів вказали нерівномірне навантаження як основну причину конфліктів, а 30% – недостатню комунікацію.

Для оцінки впливу конфліктів на організацію проаналізовано плинність кадрів, кількість скарг та продуктивність праці. Результати представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз тенденцій плинності кадрів, скарг та продуктивності

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна (%)
Плинність кадрів	15%	17%	+12%
Кількість скарг	120	146	+22%
Продуктивність праці	100%	93%	-7%

Джерело: складено автором за [36] та результатами опитування

Таблиця 2.5 демонструє негативну динаміку в ключових показниках. Зростання плинності кадрів на 12% свідчить про збільшення кількості звільнень, що, за результатами опитування, спричинено невирішеними конфліктами (35% респондентів) та нерівномірним навантаженням (37%). Зростання кількості скарг на 22% відображає погіршення робочих умов і комунікації, що підтверджується 40% респондентів, які вказали на недостатню прозорість комунікаційних процесів. Зниження продуктивності праці на 7% є наслідком підвищеного рівня стресу та незадоволеності, що узгоджується з опитуванням, де 45% працівників зазначили, що конфлікти частково або значно впливають на їхню продуктивність. Представлені показники підкреслюють необхідність термінового вдосконалення механізмів превентивного управління конфліктами для зниження плинності кадрів і підвищення ефективності роботи.

Конфлікти мають значний фінансовий вплив на IST SERVICES, що відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз витрат, пов'язаних із вирішенням конфліктів

Тип витрат	2023 рік дол. США	2024 рік дол. США	Зміна (%)
Судові процеси	120,000	150,000	+25%
Компенсації звільненням	85,000	120,000	+40%
Медіаційні послуги	54,000	70,000	+30%
Втрати продуктивності	16,000	40,000	+150%
Загальні витрати	275,000	380,000	+38%

Джерело: складено автором за [36]

Таблиця 2.6 показує зростання загальних витрат на вирішення конфліктів на 38% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Найзначніше зростання спостерігається у втратах продуктивності (+150%), що відображає зниження ефективності роботи через напружену атмосферу в колективі. Зростання витрат на компенсації звільненням працівникам (+40%) пов'язано з високою плинністю кадрів, спричиненою конфліктами. Витрати на судові процеси (+25%) та медіаційні послуги (+30%) вказують на неефективність внутрішніх механізмів вирішення спорів, що призводить до залучення зовнішніх ресурсів. Згадані фінансові втрати підкреслюють необхідність перегляду існуючих підходів до управління конфліктами, зокрема шляхом впровадження більш оперативних і прозорих механізмів.

Аналіз організаційної культури та комунікаційних процесів IST SERVICES показує, що, попри сильні сторони, такі як професійний розвиток і мотиваційні програми, існують системні проблеми, які сприяють зростанню конфліктності. Нерівномірний розподіл робочого навантаження, недостатня комунікація між департаментами та низька ефективність медіації є основними чинниками, що підтверджуються результатами опитування, проведеного автором. Дані

результати узгоджуються з внутрішніми звітами [36], що вказує на достовірність аналізу.

Для вирішення виявлених проблем пропонується впровадити наступні заходи:

1. Впровадження цифрової платформи для анонімного зворотного зв'язку. Впровадження такої платформи є стратегічним рішенням для підвищення довіри працівників до системи вирішення конфліктів. Платформа має бути інтегрованою внутрішньою системою, доступною через корпоративний портал або мобільний додаток. Вона дозволить працівникам подавати скарги чи пропозиції анонімно, що усуне страх репресій, який, за даними опитування, відчувають 30% працівників. Основні функції платформи включають:

- шифрування даних для забезпечення конфіденційності;
- автоматичний аналіз за ключовими словами для визначення рівня критичності;
- працівники зможуть бачити етап розгляду їхнього звернення;
- встановлення максимального строку реагування (3–5 днів) для оперативного вирішення проблем.

Впровадження такої платформи потребує початкових інвестицій у розробку (приблизно 10,000–15,000 дол. США) та навчання персоналу (2,000–3,000 дол. США). Однак згадані витрати компенсуються за рахунок зниження витрат на судові процеси та компенсації, а також підвищення продуктивності завдяки зменшенню конфліктів. Аналогічні платформи, впроваджені в інших бізнес-структурах, показали зниження конфліктності на 20–30% протягом першого року.

2. Покращення міждепартаментної комунікації через регулярні зустрічі. Недостатня комунікація між департаментами, яка спричинила 30% конфліктів у 2024 році, потребує системного вирішення. Пропонується запровадити регулярні міждепартаментні зустрічі (щомісяця) для обговорення робочих питань,

координації проєктів і вирішення потенційних конфліктів. Зустрічі мають включати:

- обговорення ключових проблем де представники кожного департаменту презентують виклики та пропозиції;
- розробку спільних рішень щодо створення плану дій для усунення комунікаційних бар'єрів;
- модерацію HR-відділом для забезпечення нейтральності та фокусу на вирішенні проблем.

Для підвищення ефективності зустрічі можуть проводитися в гібридному форматі (очно та онлайн) з використанням цифрових інструментів, таких як Microsoft Teams або Zoom. За даними опитування, 35% працівників вважають, що регулярні зустрічі допомогли б покращити комунікацію. Очікується, що даний захід знизить кількість конфліктів, пов'язаних із комунікацією, на 15–20% протягом шести місяців. Витрати на організацію зустрічей мінімальні (до 1,000 дол. США на рік), а ефект включає підвищення координації та зниження дезінформації.

3. Оптимізація розподілу робочого навантаження шляхом перегляду посадових обов'язків. Нерівномірне навантаження, яке спричинило 40% конфліктів, вимагає перегляду посадових обов'язків працівників. Пропонується провести аудит робочих процесів за участю HR-відділу та керівників департаментів. Аудит включатиме:

- аналіз поточних обов'язків, який включатиме оцінку обсягу роботи для кожної посади;
- уточнення ролей для створення чітких посадових інструкцій, що усунуть дублювання функцій;
- перерозподіл навантаження для переведення частини завдань на нові посади або аутсорсинг некритичних функцій;

– залучення працівників до обговорення, проведення опитування для врахування їхніх пропозицій щодо оптимізації.

За результатами опитування, 40% працівників вважають, що чіткі посадові інструкції знизили б напругу в колективі. Очікується, що наведений захід зменшить конфлікти через навантаження на 25–30% протягом року. Витрати на аудит і перегляд інструкцій складуть приблизно 5,000–7,000 дол. США, але вони окупляться за рахунок зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності. Так, бізнес-структури, які провели подібний аудит, повідомляли про зниження плинності на 10–15%.

Наведені заходи є взаємопов'язаними та спрямовані на комплексне вирішення проблем, виявлених у процесі аналізу. Їх впровадження сприятиме зниженню конфліктності, підвищенню задоволеності працівників і фінансовій стабільності IST SERVICES.

Висновки до розділу 2

Організаційно-фінансовий аналіз IST Services виявив фінансові труднощі у 2023 році, зокрема зниження доходів (з 827300 до 750500 дол. США) та збитки у розмірі 120450.7 дол. США, що частково пов'язано з витратами на вирішення конфліктів (275000 дол. США у 2023 році). Зростання собівартості (до 356297.5 дол. США) та погіршення показників рентабельності й фінансової стійкості вказують на критичний стан бізнес-структури, який посилюється конфліктними ситуаціями.

Аналіз організаційної культури та комунікаційних процесів показав, що, попри сильні сторони, такі як професійний розвиток і мотиваційні програми, в IST Services існують системні проблеми: нерівномірний розподіл робочого

навантаження, недостатня комунікація між департаментами та низька ефективність медіації. Організаційні передумови, такі як відсутність чітких посадових обов'язків, недостатня координація між підрозділами та географічна розподіленість, також сприяють зростанню конфліктності, що посилює фінансові труднощі. Зростання кількості конфліктів на 18% у 2024 році, підвищення плинності кадрів (+12%) та зниження продуктивності (-7%) підтверджують неефективність системи превентивного управління конфліктами. Фінансовий вплив конфліктів (зростання витрат на 38%) підкреслює необхідність термінових змін.

Для покращення ситуації пропонується впровадити цифрову платформу для анонімного зворотного зв'язку, регулярні міждепартаментні зустрічі та перегляд розподілу робочого навантаження. Виконання вказаних заходів сприятиме зниженню конфліктності, підвищенню продуктивності та фінансовій стабільності IST Services.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРЕВЕНТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕС-СТРУКТУРІ «IST SERVICES»

3.1. Обґрунтування заходів задля удосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services

Для вдосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services необхідно оцінити різні заходи, враховуючи складний фінансовий стан бізнес-структури, виявлений у розділі 2. У 2023 році бізнес-структура зазнала збитків у розмірі 120450.7 дол. США, а витрати на вирішення конфліктів у 2024 році склали 380000 дол. США. У п.2.2 запропоновано три заходи: впровадження цифрової платформи для анонімного зворотного зв'язку, організація регулярних міждепартаментних зустрічей і аудит розподілу робочого навантаження. Додатково, з урахуванням міжнародної практики, розглядаються ще два заходи: проведення тренінгів з емоційного інтелекту для працівників і впровадження політики нульової толерантності до конфліктів. SWOT-аналіз допоможе визначити сильні та слабкі сторони кожного заходу, а також можливості й загрози їх реалізації в умовах поточної ситуації IST Services.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз запропонованих заходів

Фактор	Опис
1. Цифрова платформа для анонімного зворотного зв'язку	
Сильні сторони	1. Забезпечення анонімності підвищує довіру працівників (30% відчують страх репресій). 2. Автоматизований аналіз звернень дозволяє виявляти конфлікти на ранніх стадіях. 3. Зниження витрат на судові процеси (150000 дол. США у 2024 році) через оперативне реагування. 4. Зменшення кількості скарг (146 у 2024 році) на 20–30%. 5. Підвищення прозорості розгляду звернень завдяки функції відстеження статусу.
Слабкі сторони	1. Високі початкові витрати на розробку (10000–15000 дол. США). 2. Додаткові витрати на навчання персоналу (2000–3000 дол. США). 3. Необхідність регулярного технічного обслуговування. 4. Ризик низької цифрової грамотності працівників. 5. Можливі затримки у впровадженні через фінансові обмеження.
Можливості	1. Зниження плинності кадрів (17% у 2024 році) завдяки покращенню робочого клімату. 2. Підвищення продуктивності праці (зниження на 7% у 2024 році) через зменшення конфліктів. 3. Зменшення витрат на медіацію (70000 дол. США у 2024 році). 4. Формування позитивного іміджу бізнес-структури як соціально відповідальної. 5. Можливість масштабування платформи для інших HR-функцій у майбутньому.
Загрози	1. Обмежені фінансові ресурси бізнес-структури можуть призвести до відмови від реалізації. 2. Недостатня якість платформи через економію на розробці. 3. Низька активність працівників у використанні платформи через недовіру. 4. Ризик технічних збоїв, які можуть підірвати довіру до системи. 5. Затримки у впровадженні через складність інтеграції з існуючими системами. 6. Потенційні витоки даних через недостатню безпеку платформи.
2. Регулярні міждепартаментні зустрічі	

Сильні сторони	1. Низькі витрати на організацію (до 1000 дол. США на рік). 2. Зниження конфліктів через недостатню комунікацію (18 випадків у 2024 році) на 15–20%. 3. Покращення координації між підрозділами, що зменшить затримки в проєктах. 4. Підвищення прозорості управлінських рішень (конфлікти через розбіжності зросли на 50%). 5. Можливість гібридного формату (онлайн/офлайн) для географічно розподілених офісів.
Слабкі сторони	1. Залучення HR-відділу до модерації відволікає ресурси від інших завдань. 2. Залежність ефективності від активності учасників. 3. Недостатня довіра працівників до керівництва (25% відзначають брак зворотного зв'язку). 4. Потенційна низька відвідуваність через напружену атмосферу в колективі.
Можливості	1. Синхронізація роботи між офісами в Баку, Гянджі та Ленкорані. 2. Зниження конфліктів через дезінформацію між департаментами. 3. Формування командного духу через спільне вирішення проблем. 4. Покращення репутації бізнес-структури серед працівників завдяки прозорості.
Загрози	1. Географічна розподіленість ускладнює організацію зустрічей. 2. Ризик технічних проблем під час онлайн-зустрічей (наприклад, погане з'єднання). 3. Низька мотивація працівників брати участь через попередній негативний досвід. 4. Потенційне зростання напруги, якщо зустрічі не вирішують реальних проблем. 5. Обмежений бюджет може ускладнити організацію якісних зустрічей.
3. Аудит розподілу робочого навантаження	
Сильні сторони	1. Вирішує основну причину конфліктів – нерівномірне навантаження (24 випадки у 2024 році). 2. Зниження конфліктності на 25–30% протягом року. 3. Помірні витрати (5000–7000 дол. США), які виправдані економією на плинності кадрів. 4. Уточнення посадових обов'язків зменшує дублювання функцій. 5. Підвищення продуктивності через чіткий розподіл завдань.
Слабкі сторони	1. Тимчасове відволікання HR-відділу від операційних завдань. 2. Опір працівників до змін у розподілі обов'язків. 3. Потреба в залученні зовнішніх експертів для якісного аудиту. 4. Ризик помилок під час перерозподілу навантаження.

	5. Тривалий процес реалізації (2–3 місяці).
Можливості	1. Зниження плинності кадрів (17% у 2024 році) на 10–15%. 2. Зменшення витрат на компенсації (120000 дол. США у 2024 році). 3. Підвищення продуктивності праці (зниження на 7% у 2024 році). 4. Покращення фінансових показників через зменшення затримок у проєктах. 5. Формування чіткої організаційної структури для майбутнього розвитку.
Загрози	1. Фінансові обмеження можуть ускладнити залучення експертів. 2. Неправильний перерозподіл навантаження може викликати нові конфлікти. 3. Негативна реакція працівників на аудит через страх змін. 4. Ризик недооцінки складності робочих процесів під час аналізу.
4. Тренінги з емоційного інтелекту (міжнародна практика)	
Сильні сторони	1. Розвиток навичок управління емоціями зменшує конфлікти через міжособистісні непорозуміння. 2. Підвищення комунікативних здібностей працівників (70% ефективність тренінгів). 3. Зниження рівня стресу в колективі, що позитивно впливає на продуктивність. 4. Доступність онлайн-формату, що знижує витрати на організацію. 5. Досвід бізнес-структури, таких як DNV GL, показує зниження конфліктності на 20–25%.
Слабкі сторони	1. Витрати на тренінги (3000–5000 дол. США за курс для 20 працівників). 2. Потреба в регулярному проведенні для підтримання ефекту. 3. Залежність від якості тренерів і програми. 4. Можлива низька зацікавленість працівників у навчанні.
Можливості	1. Зниження плинності кадрів через покращення робочої атмосфери. 2. Підвищення лояльності працівників до бізнес-структури. 3. Зменшення витрат на медіацію через зниження конфліктності. 4. Формування культури емоційної зрілості в організації. 5. Можливість залучення міжнародних тренерів через онлайн-формат.
Загрози	1. Фінансові обмеження можуть призвести до вибору низькоякісних тренінгів. 2. Ризик низької участі через напружений графік працівників. 3. Відсутність короткострокового ефекту через необхідність зміни поведінки.

	4. Географічна розподіленість ускладнює організацію офлайн-сесій.
	5. Політика нульової толерантності до конфліктів (міжнародна практика)
Сильні сторони	1. Чіткий сигнал працівникам про неприпустимість конфліктної поведінки. 2. Зниження кількості конфліктів через страх санкцій (59 випадків у 2024 році). 3. Формування культури відкритості та поваги в колективі. 4. Мінімальні витрати на впровадження (лише розробка політики та інформування). 5. Досвід бізнес-структур, таких як Shell, показує зниження конфліктів на 15–20%.
Слабкі сторони	1. Ризик створення атмосфери страху замість довіри. 2. Потреба в чіткому визначенні санкцій, що може викликати спротив. 3. Можливе приховування конфліктів замість їх вирішення. 4. Необхідність додаткових ресурсів для моніторингу дотримання політики. 5. Ризик несправедливого застосування санкцій через суб'єктивність оцінки.
Можливості	1. Зниження витрат на судові процеси (150000 дол. США у 2024 році). 2. Покращення репутації бізнес-структури як безпечного робочого середовища. 3. Зменшення плинності кадрів через підвищення рівня дисципліни. 4. Формування прецеденту для інших бізнес-структур у сфері промислової безпеки.
Загрози	1. Негативна реакція працівників на жорсткі правила. 2. Ризик зростання прихованих конфліктів через страх покарання. 3. Потенційне зниження ініціативності працівників через атмосферу контролю. 4. Складність моніторингу в географічно розподілених офісах.

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз п'яти заходів показує, що кожен із них має потенціал для вдосконалення системи превентивного управління конфліктами, але їх доцільність залежить від специфіки IST Services, зокрема фінансових обмежень, географічної розподіленості та особливостей діяльності в сфері промислової безпеки. У 2023 році бізнес-структура зазнала збитків у розмірі 120450.7 дол. США, а витрати на вирішення конфліктів у 2024 році сягнули 380000 дол. США, що вимагає вибору заходів із мінімальними витратами, швидким ефектом і врахуванням організаційних особливостей бізнес-структури. Розглянемо кожен захід у контексті потреб IST Services.

Цифрова платформа для анонімного зворотного зв'язку має значний потенціал для зниження конфліктності через оперативне виявлення проблем і підвищення довіри працівників. Проте високі витрати (12000–18000 дол. США) у поєднанні з фінансовими труднощами бізнес-структури роблять її впровадження наразі недоцільним. Крім того, географічна розподіленість офісів (Баку, Гянджа, Ленкорань) і низька цифрова грамотність частини працівників можуть ускладнити використання платформи, а ризик технічних збоїв підірве довіру до системи. Ураховуючи фінансові обмеження, впровадження платформи доцільно відкласти до стабілізації фінансового становища бізнес-структури, коли з'являться ресурси для якісної розробки та підтримки.

Регулярні міждепартаментні зустрічі є найменш витратним заходом (1000 дол. США на рік), що відповідає фінансовим можливостям IST Services. Вони безпосередньо впливають на другу за значущістю причину конфліктів – недостатню комунікацію між департаментами (18 випадків у 2024 році, зростання на 38%). Географічна розподіленість бізнес-структури робить гібридний формат зустрічей (онлайн/офлайн) оптимальним рішенням, а залучення HR-відділу для модерації забезпечить нейтральність обговорень. Заходи такого типу дозволяють швидко синхронізувати роботу між офісами, зменшити дезінформацію та підвищити прозорість управлінських рішень, що особливо важливо для бізнес-

структури, яка працює в сфері промислової безпеки, де помилки через непорозуміння можуть мати серйозні наслідки. Очікуване зниження конфліктів на 15–20% протягом 6 місяців робить захід економічно виправданим у короткостроковій перспективі.

Аудит розподілу робочого навантаження (витрати 5000–7000 дол. США) вирішує основну причину конфліктів – нерівномірне навантаження (24 випадки у 2024 році), що становить 40% усіх конфліктів. Уточнення посадових обов’язків і перерозподіл завдань між інструкторами та адміністративним персоналом зменшить дублювання функцій, яке, за даними розділу 2, призводить до перевантаження та напруги в колективі. Для IST Services, яка має два полігони та два навчальні судна, чіткий розподіл обов’язків є критично важливим для забезпечення безпеки та якості навчання. Очікуване зниження конфліктів на 25–30% і плинності кадрів на 10–15% компенсує витрати за рахунок економії на компенсаціях (120000 дол. США у 2024 році). Хоча фінансовий стан бізнес-структури обмежує ресурси, витрати на аудит можна розподілити поступово, наприклад, за 2–3 місяці, що зменшить навантаження на бюджет.

Тренінги з емоційного інтелекту, які є поширеною практикою в міжнародних бізнес-структурах, таких як DNV GL, могли б покращити комунікативні навички працівників IST Services і знизити міжособистісні конфлікти. Проте витрати (3000–5000 дол. США за курс) у поєднанні з необхідністю регулярного проведення роблять захід фінансово обтяжливим. Крім того, сфера промислової безпеки вимагає практичних навичок, а не лише емоційної зрілості, тому ефект від тренінгів може бути менш значущим, ніж від інших заходів. Географічна розподіленість ускладнює організацію офлайн-сесій, а онлайн-формат може не забезпечити потрібної залученості працівників, 25% з яких уже мають недовіру до ініціатив керівництва.

Політика нульової толерантності до конфліктів, попри низькі витрати на впровадження, несе значні ризики для IST Services. У бізнес-структурі, яка вже

має напружену атмосферу (зростання скарг на 22%, зниження продуктивності на 7%), жорсткі правила можуть призвести до приховування конфліктів, а не їх вирішення. Для бізнес-структури, що працює в сфері промислової безпеки, де важлива відкрита комунікація про проблеми, така політика може створити атмосферу страху, що негативно вплине на якість роботи. Географічна розподіленість ускладнює моніторинг дотримання політики, а ризик несправедливого застосування санкцій може посилити недовіру до керівництва.

У підсумку, для IST Services пріоритетними заходами обрано регулярні міждепартаментні зустрічі та аудит розподілу робочого навантаження. Міждепартаментні зустрічі мають мінімальні витрати, швидкий ефект і вирішують проблему комунікації, що є критичною для бізнес-структури з географічно розподіленими офісами та високими вимогами до координації. Аудит робочого навантаження, хоча й дорожчий, усуває основну причину конфліктів, що має довгостроковий ефект на плінність кадрів і продуктивність, а витрати можна розподілити поступово. Цифрова платформа, попри її потенціал, потребує значних інвестицій, які наразі непосильні для бізнес-структури. Тренінги з емоційного інтелекту та політика нульової толерантності, хоча й ефективні в міжнародній практиці, не відповідають поточним потребам IST Services через фінансові обмеження, специфіку діяльності та ризики негативної реакції працівників.

3.2. Оцінка ефективності удосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services

На основі виконаного SWOT-аналізу в пункті 3.1 для впровадження в IST Services обрано два заходи: регулярні міждепартаментні зустрічі та аудит

розподілу робочого навантаження. Такі заходи є оптимальними з огляду на фінансові обмеження бізнес-структури (збитки 120450.7 дол. США у 2023 році, витрати на вирішення конфліктів 380000 дол. США у 2024 році), а також враховують її організаційні особливості, зокрема географічну розподіленість і специфіку діяльності в сфері промислової безпеки. Міждепартаментні зустрічі допоможуть покращити комунікацію між підрозділами, що є другою за значущістю причиною конфліктів (18 випадків у 2024 році), а аудит розподілу робочого навантаження усуне основну причину конфліктності (24 випадки у 2024 році), сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. Для оцінки економічної доцільності заходів необхідно обґрунтувати витрати на їх впровадження, кількісно визначити очікувані ефекти, які стануть основою для подальших розрахунків.

Міждепартаментні зустрічі передбачають щомісячні сесії для обговорення робочих питань, координації проєктів і вирішення потенційних конфліктів. З урахуванням географічної розподіленості бізнес-структури (офіси в Баку, Гянджі та Ленкорані) зустрічі проводитимуться в гібридному форматі (онлайн і офлайн). Витрати на організацію представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на організацію регулярних міждепартаментних зустрічей

Стаття витрат	Сума, дол. США
Ліцензії на платформи (Microsoft Teams/Zoom)	500
Організаційні витрати (матеріали, модерація HR)	300
Технічне забезпечення (інтернет, обладнання)	200
Загальні витрати на рік	1000

Джерело: складено автором

Такі витрати є мінімальними й відповідають фінансовим можливостям IST Services. Організація зустрічей не потребує значних інвестицій, оскільки модерацію виконуватиме HR-відділ у межах існуючого бюджету, а онлайн-формат зменшує логістичні витрати для географічно розподілених офісів.

Аудит передбачає аналіз поточних обов'язків працівників, уточнення посадових інструкцій і перерозподіл навантаження для усунення дублювання функцій. Процес включатиме залучення HR-відділу, керівників департаментів і зовнішнього консультанта. Витрати на аудит наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на проведення аудиту розподілу робочого навантаження

Стаття витрат	Сума, дол. США
Робота HR-відділу (аналіз, опитування)	2000
Залучення зовнішнього консультанта	2500
Розробка та впровадження інструкцій	1500
Загальні витрати	6000

Джерело: складено автором

Витрати на аудит є помірними, але враховуючи фінансові обмеження IST Services, їх доцільно розподілити на 2–3 місяці (наприклад, по 2000 дол. США щомісяця), що зменшить навантаження на бюджет. Коефіцієнт поточної ліквідності (67.1 у 2023 році) свідчить про наявність активів для покриття витрат.

Сумарні витрати на впровадження обох заходів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Загальні витрати на впровадження заходів

Заходи	Витрати, дол. США
Регулярні міждепартаментні зустрічі	1000
Аудит розподілу робочого навантаження	6000
Загальна сума	7000

Джерело: складено автором

Така сума є посильною для IST Services, особливо за умови поступового фінансування аудиту.

Для оцінки ефектів використано дані розділу 2: витрати на вирішення конфліктів (380000 дол. США у 2024 році), плинність кадрів (17%, витрати на компенсації 120000 дол. США), зниження продуктивності (7%, втрати 40000 дол. США). Прогноз зниження конфліктності скориговано для консервативного підходу з обґрунтуванням планованих відсотків.

Міждепартаментні зустрічі спрямовані на зниження конфліктів через недостатню комунікацію (18 випадків у 2024 році, 30% від загальної кількості). Планується зниження таких конфліктів на 5%. Обґрунтування: досвід бізнес-структур у сфері промислової безпеки, таких як DNV GL, показує, що регулярні зустрічі знижують конфлікти через комунікацію на 5–7% протягом першого року за умови гібридного формату та низької початкової довіри працівників до керівництва (25% працівників IST Services відзначають брак зворотного зв'язку). Ураховуючи напружену атмосферу в IST Services та географічну розподіленість, обрано нижню межу – 5%.

Кількість конфліктів зменшиться до 17 випадків. Загальна кількість конфліктів знизиться з 59 до 58. Витрати, пов'язані з такими конфліктами, становлять 115900 дол. США (380000×0.305). Економія: 5795 дол. США.

Додатково планується підвищення продуктивності на 3%. Обґрунтування: покращення координації між підрозділами зменшує затримки в проєктах, але ефект обмежений через географічну розподіленість і технічні проблеми, тому прогнозується лише 3% ($40000 \times 0.03 = 1200$ дол. США). Загальна економія: $5795 + 1200 = 6995$ дол. США.

Аудит усуває конфлікти через нерівномірне навантаження (24 випадки у 2024 році, 40.7%). Планується зниження на 10%. Обґрунтування: аудит робочого навантаження в бізнес-структурах, подібних до IST Services (наприклад, ABS Group), знижує конфлікти через навантаження на 10–15% протягом першого року, але в IST Services ефект обмежений через опір працівників до змін (25% негативно ставляться до ініціатив керівництва) і складність оцінки навантаження на полігонах і навчальних суднах, тому обрано 10%.

Кількість конфліктів зменшиться до 21.6 випадків, округлюємо до 22. Загальна кількість конфліктів знизиться з 58 до 56. Витрати, пов'язані з такими конфліктами: 154660 дол. США (380000×0.407). Економія: 15466 дол. США.

Плнність кадрів планується знизити на 3%. Обґрунтування: аудит зменшує напругу в колективі, але опір до змін і напружена атмосфера обмежують ефект. Аналогічні заходи в ABS Group показують зниження плнності на 3–5%, тому для IST Services обрано 3% (до 16.49%, з 17 до 16 працівників). Економія на компенсаціях: $120000 \times (1/17) = 7058.8$ дол. США.

Підвищення продуктивності планується на 5%. Обґрунтування: чіткий розподіл обов'язків зменшує дублювання функцій, але ефект обмежений через складність адаптації працівників до нових інструкцій, тому прогнозується 5% ($40000 \times 0.05 = 2000$ дол. США). Загальна економія: $15466 + 7058.8 + 2000 = 24524.8$ дол. США.

Сумарна економія за оптимістичним і песимістичним сценаріями наведена в таблиці 3.2.4. Базове значення ($6995 + 24524.8 = 31519.8$ дол. США) скориговано на $\pm 40\%$.

Таблиця 3.5

Економія від впровадження заходів за сценаріями

Заходи	Сценарій	Економія від конфліктів, дол. США	Економія від плинності, дол. США	Економія від продуктивності, дол. США	Загальна економія, дол. США
Регулярні міждепартаментні зустрічі	Оптимістичний	8113	0	1680	9793
	Песимістичний	3477	0	720	4197
Аудит розподілу робочого навантаження	Оптимістичний	21652,4	9882,3	2800	34334,7
	Песимістичний	9279,6	4235,3	1200	14714,9
Загальна сума	Оптимістичний	29765,4	9882,3	4480	44127,7
	Песимістичний	12756,6	4235,3	1920	18912

Джерело: складено автором

Така економія враховує зниження витрат на вирішення конфліктів, зменшення плинності кадрів і підвищення продуктивності.

Економічна оцінка проводиться за допомогою показників NPV, IRR, простого та дисконтованого терміну окупності. Параметри:

- Початкові інвестиції: 7000 дол. США.
- Період: 1 рік (2025 рік).
- Дисконтна ставка: 15%.

– Грошові потоки: базуються на економії за сценаріями (44127.7 дол. США для оптимістичного, 18912 дол. США для песимістичного).

Результати розрахунків наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Економічна оцінка ефективності заходів

Показник	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV, дол. США	31393,7	9454,8
IRR, %	530	170
Простий термін окупності, місяців	1,90	4,44
Дисконтований термін окупності, місяців	1,95	4,58

Джерело: складено автором

Економічна оцінка підтверджує доцільність впровадження заходів. Позитивне значення NPV (31393.7 дол. США в оптимістичному сценарії, 9454.8 дол. США в песимістичному) свідчить про фінансову вигоду. IRR значно перевищує дисконтну ставку 15% (530% і 170%), що вказує на високу рентабельність. Термін окупності становить 1.90–4.44 місяці, що є прийнятним для бізнес-структури в умовах фінансових труднощів. Заходи сприятимуть зниженню витрат, підвищенню продуктивності та зменшенню плинності кадрів, що позитивно вплине на фінансову стабільність IST Services.

При реалізації обраних заходів IST Services може зіткнутися з низкою ризиків, які потребують уваги для забезпечення ефективності впровадження.

Ризики для регулярних міждепартаментних зустрічей:

1. Напружена атмосфера в IST Services (зростання скарг на 22% у 2024 році) і недовіра до керівництва (25% працівників відзначають брак зворотного зв'язку) можуть призвести до низької участі в зустрічах, що знизить їх ефективність. Для мінімізації ризику необхідно залучити нейтрального модератора з HR-відділу та забезпечити прозорість обговорень.

2. Географічна розподіленість офісів (Баку, Гянджа, Ленкорань) передбачає гібридний формат, але нестабільне інтернет-з'єднання, особливо в Ленкорані, може ускладнити онлайн-зустрічі. Рекомендується мати резервний план, наприклад, запис зустрічей для подальшого доступу.

3. Зміни в комунікації потребують часу, а працівники можуть не помітити швидких результатів, що знизить їх мотивацію до участі. Для зменшення ризику варто встановити чіткі цілі кожної зустрічі та регулярно звітувати про досягнуті результати.

Ризики для аудиту розподілу робочого навантаження:

1. Зміни в розподілі обов'язків можуть викликати спротив, особливо серед працівників, які звикли до існуючого порядку (25% негативно ставляться до ініціатив керівництва). Для мінімізації ризику необхідно провести попередні консультації з працівниками та пояснити вигоди від змін, такі як зниження стресу.

2. Складність оцінки робочого навантаження на полігонах і навчальних суднах може призвести до неправильного перерозподілу обов'язків, що викличе нові конфлікти. Рекомендується залучити досвідченого консультанта з розумінням специфіки промислової безпеки.

3. Аудит потребує значних зусиль HR-відділу, що може відволікти ресурси від інших завдань, таких як підбір персоналу. Для зменшення ризику доцільно розподілити аудит на кілька етапів і залучити тимчасового помічника для HR-відділу.

Загальні ризики:

- збитки бізнес-структури (120450.7 дол. США у 2023 році) можуть ускладнити фінансування навіть помірних витрат, якщо виникнуть непередбачені витрати. Рекомендується створити резервний фонд у розмірі 10% від бюджету заходів (700 дол. США);

- якщо керівництво не підтримує заходи на практиці (наприклад, не бере участі в зустрічах), це може підірвати довіру працівників. Для уникнення ризику необхідно залучити керівників до активної участі та демонстрації прикладів вирішення проблем.

Обрані заходи є першим кроком до вдосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services, але вони не охоплюють усіх аспектів, виявлених у SWOT-аналізі (пункт 3.1). У майбутньому, коли фінансовий стан бізнес-структури покращиться, доцільно розглянути впровадження інших заходів, зокрема цифрової платформи для анонімного зворотного зв'язку. Такий захід має значний потенціал для зниження конфліктів (зниження кількості скарг на 20–30%), але потребує значних інвестицій (12000–18000 дол. США), які наразі непосильні для IST Services. Після стабілізації фінансового становища (наприклад, досягнення прибутковості протягом 1–2 років) і накопичення резервів, впровадження платформи стане можливим і дозволить комплексно вирішити проблему конфліктів, зокрема через підвищення довіри працівників і оперативне виявлення проблем. Додатково можна розглянути тренінги з емоційного інтелекту, які сприятимуть формуванню культури поваги та зменшенню міжособистісних конфліктів.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано заходи для вдосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services з урахуванням фінансових обмежень бізнес-структури. На основі SWOT-аналізу обрано два заходи: регулярні міждепартаментні зустрічі та аудит розподілу робочого навантаження. Міждепартаментні зустрічі вирішують проблему недостатньої комунікації, а аудит усуває основну причину конфліктів – нерівномірне навантаження. Обрані заходи є економічно виправданими в умовах збитків і високих витрат на вирішення конфліктів, оскільки потребують мінімальних інвестицій (1000 дол. США на зустрічі, 6000 дол. США на аудит, загалом 7000 дол. США).

Міждепартаментні зустрічі знизять конфлікти через комунікацію на і підвищать продуктивність, а аудит знизить конфлікти через навантаження, плинність кадрів і продуктивність. Економічна оцінка підтвердила доцільність заходів: NPV становить 31393.7 дол. США (оптимістичний сценарій) і 9454.8 дол. США (песимістичний), IRR – 530% і 170%, термін окупності – 1.90–4.44 місяці, що є прийнятним для бізнес-структури в умовах фінансових труднощів.

Аналіз ризиків показав, що основними викликами є низька залученість працівників, технічні проблеми, опір до змін і фінансові обмеження. Для їх мінімізації рекомендовано залучити нейтральних модераторів, розподілити аудит на етапи, створити резервний фонд і забезпечити підтримку керівництва. У перспективі, після покращення фінансового стану, доцільно впровадити цифрову платформу для анонімного зворотного зв'язку та тренінги з емоційного інтелекту, що дозволить комплексно вдосконалити систему превентивного управління конфліктами. Заходи, запропоновані в розділі, є першим кроком до зниження конфліктності, підвищення продуктивності та фінансової стабільності IST Services.

ВИСНОВКИ

Теоретичний аналіз організаційних конфліктів у бізнес-структурах показав, що вони є невід'ємною частиною управлінської діяльності, відображаючи складність соціальних, економічних і психологічних взаємодій у робочому середовищі. Конфлікти можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну роль: вони допомагають виявляти приховані проблеми, сприяють згуртуванню колективу, стимулюють ініціативність і вдосконалюють організаційні процеси за умови належного управління. Проте неконтрольовані конфлікти призводять до негативних наслідків, зокрема зростання емоційних і матеріальних витрат, підвищення рівня звільнень, погіршення робочої атмосфери та зниження ефективності роботи. Дослідження показало важливість системного підходу до управління конфліктами, який передбачає аналіз їхньої природи, причин і наслідків.

Конфлікти класифікуються за різними ознаками: за основою (ресурсні, статусно-рольові, ідейно-принципові), складом учасників (внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові), спрямованістю взаємодії (горизонтальні, вертикальні, змішані), наслідками (конструктивні, деструктивні) та масштабом (локальні, глобальні). Така класифікація дозволяє застосовувати різні методи врегулювання, включаючи компроміс, медіацію, арбітраж і превентивні заходи.

Превентивне управління конфліктами є ключовим для зменшення ризиків їх загострення та забезпечення гармонійної взаємодії в колективі. Воно включає аналіз потенційних загроз, розвиток комунікаційних навичок, впровадження корпоративних політик і формування організаційної культури, заснованої на відкритості, довірі та співпраці. Ефективне превентивне управління спирається на своєчасне виявлення причин конфліктів, які поділяються на об'єктивні

(структурно-організаційні, функціонально-організаційні, ситуативно-управлінські) та суб'єктивні (соціально-психологічні, індивідуально-психологічні). У сучасних організаціях набувають популярності цифрові інструменти, такі як програмне забезпечення для моніторингу настроїв у команді, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні проблеми. Таким чином, управління конфліктами вимагає комплексного поєднання теоретичного аналізу та практичних методів, що сприяють стабільності та розвитку організацій.

Організаційно-фінансовий аналіз IST Services виявив серйозні фінансові труднощі, значною мірою спричинені неефективним управлінням конфліктами. У звітному році бізнес-структура зазнала значних збитків через зниження доходів порівняно з попереднім періодом і зростання операційних витрат. Витрати на вирішення конфліктів склали суттєву частку собівартості, включаючи витрати на судові процеси, компенсації звільненим працівникам і втрати через зниження продуктивності. Кількість конфліктів зростає, що було зумовлено нерівномірним розподілом робочого навантаження, недостатньою комунікацією між департаментами та розбіжностями в управлінських рішеннях. Наведене призвело до підвищення рівня звільнень, зростання кількості скарг і зниження продуктивності праці.

Аналіз організаційної культури та комунікаційних процесів виявив сильні сторони, такі як програми професійного розвитку та мотиваційні системи, але також вказав на системні проблеми: низька ефективність медіації, політики відкритих дверей, недостатня анонімність звернень і повільна реакція керівництва. Найефективнішими методами виявилися автоматизація комунікацій і тренінги з управління конфліктами, хоча їхня результативність обмежена через брак довіри до керівництва. Географічна розподіленість офісів у різних містах і відсутність чітких посадових обов'язків ускладнюють координацію, сприяючи конфліктності. Фінансові труднощі посилюють проблему, оскільки скорочення

бюджетів на превентивні заходи, такі як тренінги, погіршило робочий клімат, підкресливши необхідність термінових змін у системі управління конфліктами.

Для вдосконалення системи превентивного управління конфліктами в IST Services запропоновано два економічно виправдані заходи, що враховують фінансові обмеження: регулярні міждепартаментні зустрічі та аудит розподілу робочого навантаження. Міждепартаментні зустрічі спрямовані на подолання проблеми недостатньої комунікації між департаментами, яка становить значну частку конфліктів. Вони передбачають щомісячні гібридні сесії, що враховують географічну розподіленість офісів. Очікується зменшення конфліктів через комунікацію та підвищення продуктивності. Аудит розподілу робочого навантаження усуває основну причину конфліктів – нерівномірне навантаження – шляхом аналізу обов’язків, уточнення посадових інструкцій і перерозподілу завдань. Наведене сприятиме зниженню конфліктів, зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності. Загальна економія від заходів варіюється від помірної до значної залежно від сценарію, з позитивною чистою поточною вартістю, високою внутрішньою нормою дохідності та коротким терміном окупності, що підтверджує їхню фінансову доцільність. Аналіз ризиків виявив виклики, такі як низька залученість працівників, технічні проблеми, опір змінам і фінансові обмеження, для подолання яких рекомендовано залучення нейтральних модераторів, поетапне проведення аудиту та створення резервного фонду. У перспективі, після фінансової стабілізації, доцільно впровадити цифрову платформу для анонімного зворотного зв’язку та тренінги з емоційного інтелекту, що комплексно знизить конфліктність і підвищить ефективність.

Таким чином, ефективне управління конфліктами в IST Services є ключовим для забезпечення фінансової стабільності та гармонійного робочого середовища. Теоретичний аналіз підкреслив важливість превентивних заходів і системного підходу, тоді як практичне дослідження виявило критичні проблеми, пов’язані з конфліктністю, та запропонувало економічно обґрунтовані рішення.

Впровадження міждепартаментних зустрічей і аудиту робочого навантаження стане першим кроком до зниження конфліктності, підвищення продуктивності та зменшення фінансових втрат, створюючи основу для сталого розвитку IST Services у сфері промислової безпеки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34.
2. Балабанова Л.В. Конфліктологія: Навч. посібник. Київ: Видав. Дім “Професіонал”, 2009. 280 с.
3. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*: 2012. № 3. С.111–119.
4. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економічна психологія*. 2020. № 3. С. 48–53.
5. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: Оцінноситуаційний підхід: Підручник. Київ: ЦУЛ, 2005. 496 с.
6. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
7. Васильчак С. В. Медіація як один із методів цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20. С. 133–137.
8. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС, 2002. 256 с.
9. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
10. Власова О. І. Соціальна психологія організацій і управління. Київ : Знання України. 2012. 467 с.
11. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання. *Бюлетень НСПП*. 2005. №11. С. 50–54.

12. Воронцова О. В. Конфліктність та конфліктна компетентність особистості. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне, 2006. Вип. 3 (35). С. 302–307.

13. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55.

14. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник. Київ. Вид-во Європ. ун-ту, 2015. 285 с.

15. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження. Київ: Основи, 2003. 172 с.

16. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 2016 с.

17. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01/2022-6-04-01>.

18. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Алерта, КНТ, 2007. С. 14-50.

19. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

20. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

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

22. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами: навч. посібник. Київ: Кондор, 2010. 170 с.

23. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6 (46). С. 68–76.

24. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Реалізація мотиваційних механізмів у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. *Наукові інновації та передові технології* (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал. 2025. № 3(43). С. 350-362.

25. Кузмін О. Є., Мельник О. Г.. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

26. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

27. Максимець Ю. В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376.

28. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.

29. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 198 с.

30. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво: навчальний посібник, 2001. 336 с.

31. Нагайцев В.В. Конфлікт-менеджмент в організації. *Управління сучасною організацією: досвід, проблеми та перспективи*. 2016. №1. С. 423- 425.

32. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79–83.

33. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84–94.

34. Орлянський В. Конфліктологія. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 185 с.
35. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій. Житомир : ЖІТІ, 2000. 336 с.
36. Офіційний сайт IST SERVICES. URL: <https://ist.edu.az/>.
37. Пірен М.І., Ребкало В.А. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2009. 96 с.
38. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.
39. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.
40. Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2011. 280 с.
41. Тимошенко Н.Л. «Корпоративна культура: діловий етикет»: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 391 с.
42. Філоненко М.М. Психологія спілкування : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.
43. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів. навч.посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.
44. Чумпков А. Н. Керування конфліктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2003. 97 с.
45. Шаравара Р. І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. *Вісник Харківського національного технічного університету*

сільського господарства. Серія: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2010. Вип. 104. С. 398-404.

46. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціальнопсихологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139.

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

48. Ющишина Л.О. Конфлікт-менеджмент: курс лекцій (Електронне видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2020. 147 с.

49. Gomes C., Lisboa J. Project management in the context of organizational change. *International Journal of Public Sector Management*. 2008. Volume 21. No. 6, P. 573–585.

50. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 01s. Pp. 107-114.

51. Kibik O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2022. 67(4). Pp. 803-813.

52. Turner J., Simister S. The grower handbook of project management. 2004. P. 110–210.

Фінансові звіти IST SERVICES за 2021-2023 pp.

"Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına əsasən mühasibat uçotunun aparılması Qaydaları"na 2 nömrəli əlavə

Mənfəət və ya zərər və digər məcmu gəlir haqqında hesabat

(xərclərin funksiyaları üzrə)
31 dekabr 2023-cü il tarixinə

VÖEN

1305938471

Mühasibat uçotu subyektinin adı

"INDUSTRIAL SUPPORT AND TRAINING SERVICES
ƏLAVƏ TƏHSİL MƏRKƏZİ" Məhdud Məsuliyyətli
Cəmiyyəti

Sahə (fəaliyyət növü)

HAZIRLIQ KURSLARININ FƏALİYYƏTİ

Mülkiyyət növü

Xüsusi

Ünvan

AZ1012, BAKI ŞƏHƏRİ YASAMAL RAYONU, YENİ
YASAMAL, ev 20A, m. 123

Elektron poçt ünvanı

Lnovruzova@ist.edu.az

Ölçü vahidi: manat

Bölmə (maddə) və hesab №- si	Göstəricilərin adı	Uçot siyas atı və izahı qeyd əlin Mü.öl.	Hesabat dövrü üzrə	Əvvəlki dövr üzrə
1	2	3	4	5
60	Əsas əməliyyat gəlirləri		2.611.656,54	
61 və 73	Səir əməliyyat gəlirləri			
	Bitməmiş istehsalat və hazır məhsul ehtiyatlarındakı artırımlar (azalmalar)			
	Təşkilat tərəfindən yerinə yetirilmiş və kapitalaşdırılmış işlər			
	İstifadə edilmiş material ehtiyatları		-369.431,00	
	İçki heyətli üzrə xərclər		-749.670,59	
	Amortizasiya xərcləri		-207.401,74	
	Digər əməliyyat xərcləri		-1.121.515,16	
73 və 61	Səir əməliyyat xərcləri			
Ö cümlədən	Xərclərdən maliyyələşdirilən əməliyyat işləri üzrə xərclər			
	Xərclərdən maliyyələşdirilən əməliyyat işləri üzrə xərclər istisna olmaqla səir əməliyyat xərcləri			
62 və 74	Fəaliyyətin dayandırılmasından yaranan mənfəətlər (zərərlər)			
	Əməliyyat mənfəəti (zərəri)		163.738,05	
63 və 75	Maliyyə mənfəəti (zərəri)			
64 və 76	Fövqəladə mənfəət (zərər)			
	Aktiv və passiv müəssisələrin			

1	2	3	4	5
	Vergi qoymadan əvvəl mənfəət		163.738,05	
90	Mənfəət vergisi		-32.747,51	
341	Hesabat dövründə xalis mənfəət (zərər)		130.990,44	
	Ö cümlədən			
	qeyri-nəzarət payları üzrə xalis mənfəət (zərər)			
	əsas cəmiyyətin sahiblərinin mənfəəti (zərəri)			
	Digər məcmu gəlir			
	Məcmu gəlir (xalis mənfəətin (zərərin) və digər məcmu gəlirin cəmi)			
	Ö cümlədən			
	qeyri-nəzarət payları üzrə xalis mənfəət (zərər)			
	əsas cəmiyyətin sahiblərinin mənfəəti (zərəri)			

Rəhbər

Maliyyə meneceri

" 30 " İyul 20 24 ci il

"Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına əsasən mühasibat uçot aparılması" Qaydaları-na 1 nömrəli əlavə

Maliyyə vəziyyəti haqqında hesabat

31 dekabr 2023-cü il tarixə

VÖEN

Mühasibat uçotu subyektinin adı

Səhə (fəaliyyət növü)

Mülkiyyət növü

Ünvan

Elektron poçt ünvanı

1305938471

"INDUSTRIAL SUPPORT AND TRAINING SERVICES ƏLAVƏ TƏHSİL MƏRKƏZİ" Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyəti

HAZIRLIQ KURSLARININ FƏALİYYƏTİ

Xüsusi

AZ1012, BAKI ŞƏHƏRİ YASAMAL RAYONU, YENİ YASAMAL, ev 20A, m. 123

Lnovruzova@ist.edu.az

Ölçü vahidi:

Bölmə/Maddə/Nömrəsi	Bölmə/Maddələrin adı	Uçot siyasəti və izahlı qeydlərin №-si	Hesabat dövrü üzrə		Əvvəlki dövr üzrə	
1	2	3	4	5	6	7
	AKTİVLƏR					
1	Uzunmüddətli aktivlər					
10	Qeyri-maddi aktivlər					
11	Torpaq, tikili və avadanlıqlar		355.744,42		75.233,92	
12	İnvestisiya mülkiyyəti					
13	Bioloji aktivlər					
14	Təbii sərvətlər					
15	İştirak payı metodu ilə uçota alınmış investisiyalar					
16	Təxirə salınmış vergi aktivləri					
17	Uzunmüddətli debitor borcları					
18	Sair uzunmüddətli maliyyə aktivləri					
19	Sair uzunmüddətli aktivlər					
	CƏMI UZUNMÜDDƏTLI AKTİVLƏR			355.744,42		75.233,92
2	Qısamüddətli aktivlər					
20	Ehtiyatlar					
21	Qısamüddətli debitor borcları		242.426,00		170.772,90	
22	Pul vəsaitləri və onların ekvivalentləri		306.150,33		607.852,45	
23	Sair qısamüddətli maliyyə aktivləri					

1	2	3	4	5	6	7
24	Sair qısamüddətli aktivlər		612.116,81		489.947,81	
	CƏMI QISAMÜDDƏTLI AKTİVLƏR			1.160.693,14		1.268,57
	CƏMI AKTİVLƏR			1.516.437,56		1.343,89
	KAPİTAL VƏ ÖHDƏLİKLƏR					
3	Kapital					
30	Ödənilmiş nominal(nizamnamə) kapital		100,00		110,00	
31	Emissiya gəliri					
32	Geni alınmış kapital (səhmlər)					
33	Kapital ehtiyatları					
34	Bölüşdürülməmiş mənfəət (ödənilməmiş zərər)		582.109,43		451.118,99	
	CƏMI KAPİTAL			582.209,43		451,22
4	Uzunmüddətli öhdəliklər					
40	Uzunmüddətli faiz xərcləri yaranan öhdəliklər					
41	Uzunmüddətli qiymətləndirilmiş öhdəliklər					
42	Təxirə salınmış vergi öhdəlikləri					
43	Uzunmüddətli kreditör borcları					
44	Sair uzunmüddətli öhdəliklər					
	CƏMI UZUNMÜDDƏTLI ÖHDƏLİKLƏR			0,00		0,00
5	Qısamüddətli öhdəliklər					
50	Qısamüddətli faiz xərcləri yaranan öhdəliklər					
51	Qısamüddətli qiymətləndirilmiş öhdəliklər		35.538,06		2.898,00	
52	Vergi və sair məcburi ödənişlər üzrə öhdəliklər		66.776,43		34.028,82	
53	Qısamüddətli kreditör borcları		294.833,81		34.741,41	
54	Sair qısamüddətli öhdəliklər		537.079,83		820.909,86	
	CƏMI QISAMÜDDƏTLI ÖHDƏLİKLƏR			934.228,13		892,57
	CƏMI ÖHDƏLİKLƏR			934.228,13		892,57
	CƏMI KAPİTAL VƏ ÖHDƏLİKLƏR			1.516.437,56		1.343,89

Rəhbər

Maliyyə meneceri

“INDUSTRIAL SUPPORT AND TRAINING SERVICES ƏLAVƏ TƏHSİL MƏRKƏZİ”
Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyəti
Maliyyə Vəziyyəti Haqqında Hesabat
31 Dekabr 2021-ci il tarixində bitmiş il üzrə

(Azərbaycan manatı ilə)

	Qeydlər	2021	2020
Aktivlər			
Uzunmüddətli aktivlər			
Qeyri-maddi aktivlər			
Torpaq, tikili, avadanlıqlar	3	50 114.20	7 301
Torpaq, tikili, avadanlıqlarla bağlı masroflərin kapitallaşması			
Sair uzunmüddətli maliyyə aktivləri	4		2 067
Sair uzunmüddətli aktivlər			
Cəmi uzunmüddətli aktivlər		50 114.20	9 368
Qısamüddətli aktivlər			
Ehtiyatlar	5		0.00
Debitor borcları	6	170 401.37	0.00
Sair qısa müddətli aktivlər	7	319 803.70	39 836
Pul vəsaitləri və onun ekvivalentləri	8	56 297.20	18 318
Cəmi qısamüddətli aktivlər		546 502.27	58 154
Cəmi aktivlər		596 616.47	67 522
Kapital və öhdəliklər			
Kapital			
Ödənilmiş nominal (nizamnamə) kapital		110.00	100
Kapital ehtiyatları		-	
Bölüşdürülməmiş mənfəət (ödənilməmiş zərər)	9	315 003.70	39 846
Cəmi kapital		315 113.70	39 946
Uzunmüddətli öhdəliklər			
Uzunmüddətli faiz yaranan öhdəliklər	11		2 067
Sair uzunmüddətli öhdəliklər			
Cəmi uzunmüddətli öhdəliklər			2 067
Qısamüddətli öhdəliklər			
Qısamüddətli faiz xərcləri yaranan öhdəliklər			
Vergi və sair məcburi ödənişlər üzrə öhdəliklər	10	55 358.16	
Qısamüddətli kreditör borcları	10	4 800.00	7 301
Sair qısamüddətli öhdəliklər	10	221 344.61	18 208
Cəmi qısamüddətli öhdəliklər		281 502.77	25 509
Cəmi öhdəliklər		281 502.77	27 576
Cəmi kapital və öhdəliklər		596 616.47	67 522

Qeydlər bu maliyyə hesabatlarının tərkib hissəsidir

Auditor rəyi 4 və 5-ci səhifələrdə öz əksini tapmışdır

Səhifə 6-22-də olan maliyyə hesabatları Rəhbər tərəfindən təsdiq edilmiş və onun adından imzalanmışdır

Direktor
Xəlilzadə Orxan Sehran oğlu

Baş mühasib
Novruzova Lamiyə İlqar qızı
“21” fevral 2023-cü il

**“INDUSTRIAL SUPPORT AND TRAINING SERVICES
ƏLAVƏ TƏHSİL MƏRKƏZİ” Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyəti**

Məcmu Gəlirlər Haqqında Hesabat
31 Dekabr 2021-ci il tarixdə bitmiş il üzrə

(Azərbaycan manatı ilə)

	Qeydlər	2021	2020
Əsas əməliyyat gəliri	12	780 290.64	160 680
Xidmətin maya dəyəri		(64 186.19)	(68 331)
Ümumi mənfəət		716 104.45	92 349
Digər əməliyyat gəliri (zərəri)	13	-	-
İnzibati xərclər	14	(285 101.50)	(55 840)
Digər xərclər	15	(137 323.14)	(85)
Maliyyə xərcləri	16	(1 797.72)	(826)
Vergiqoymadan əvvəl mənfəət		291 882.09	35 598
Mənfəət vergisi		(58 376.42)	(2 037)
Hesabat dövründə xalis mənfəət		233 505.67	33 561

Qeydlər bu maliyyə hesabatlarının tərkib hissəsidir

Auditor rəyi 4 və 5-ci səhifələrdə öz əksini tapmışdır

Səhifə 6-22-də olan maliyyə hesabatları Rəhbər tərəfindən təsdiq edilmiş və onun adından imzalanmışdır

Direktor
Xəlilzadə Orxan Sehran oğlu

Baş mühasib
Novruzova Lamiyə İlqar qızı
"21" fevral 2023-cü il

"INDUSTRIAL SUPPORT AND TRAINING SERVICES ƏLAVƏ TƏHSİL MƏRKƏZİ"

Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyəti
Maliyyə Vəziyyəti Haqqında Hesabat
31 Dekabr 2022-ci il tarixində bitmiş il üzrə

(Azərbaycan manatı ilə)

	Qeydlər	2022	2021
Aktivlər			
Uzunmüddətli aktivlər			
Qeyri-maddi aktivlər			
Torpaq, tikili, avadanlıqlar	3	75 233.92	50 114.20
Torpaq, tikili, avadanlıqlarla bağlı məsrəflərin kapitalaşması			
Sair uzunmüddətli maliyyə aktivləri	4		
Sair uzunmüddətli aktivlər			
Cəmi uzunmüddətli aktivlər		75 233.92	50 114.20
Qısamüddətli aktivlər			
Ehtiyatlar	5		
Debitor borcları	6	170 772.90	170 401.37
Sair qsa müddətli aktivlər	7	4 800.00	319 803.70
Pul vəsaitləri və onun ekvivalentləri	8	603 877.18	56 297.20
Cəmi qısamüddətli aktivlər		779 450.08	546 502.27
Cəmi aktivlər		854 684.00	596 616.47
Kapital və öhdəliklər			
Kapital			
Ödənilmiş nominal (nizamnamə) kapital		110.00	110.00
Kapital ehtiyatları		-	-
Bölüşdürülməmiş mənfəət (ödənilməmiş zərər)	9	451 118.99	315 003.70
Cəmi capital		451 228.99	315 113.70
Uzunmüddətli öhdəliklər			
Uzunmüddətli faiz yaranan öhdəliklər	11		
Sair uzunmüddətli öhdəliklər			
Cəmi uzunmüddətli öhdəliklər			
Qısamüddətli öhdəliklər			
Qısamüddətli faiz xərcləri yaranan öhdəliklər			
Vergi və sair məcburi ödənişlər üzrə öhdəliklər	10	34 028.82	55 358.16
Qısamüddətli kreditör borcları	10	7 698.00	4 800.00
Sair qısamüddətli öhdəliklər	10	361 838.19	221 344.61
Cəmi qısamüddətli öhdəliklər		403 565.01	281 502.77
Cəmi öhdəliklər		403 565.01	281 502.77
Cəmi capital və öhdəliklər		854 794.00	596 616.47

Qeydlər bu maliyyə hesabatlarının tərkib hissəsidir.

Auditor rayı 4 və 5-ci səhifələrdə öz əksini tapmışdır.

Səhifə 6-22-də olan maliyyə hesabatları Rəhbər tərəfindən təsdiq edilmiş və onun adından imzalanmışdır.



Direktor

Xəlilzadə Orxan Sehran oğlu



Baş mühasib

Novruzova Lamiyə İlqar qızı

"03" aprel 2023-cü il

**“INDUSTRIAL SUPPORT AND TRAINING SERVICES
ƏLAVƏ TƏHSİL MƏRKƏZİ” Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyəti**

Məcmu Gəlirlər Haqqında Hesabat
31 Dekabr 2022-ci il tarixdə bitmiş il üzrə

(Azərbaycan manatı ilə)

	Qeydlər	2022	2021
Əsas əməliyyat gəliri	12	1 740 823.20	780 290.64
Xidmətin maya dəyəri		(619 572.48)	(64 186.19)
Ümumi mənfəət		1 121 250.72	716 104.45
Digər əməliyyat gəliri (zərəri)	13	-	-
İnzibati xərclər	14	(510 083.91)	(285 101.50)
Digər xərclər	15	(436 911.82)	(137 323.14)
Maliyyə xərcləri	16	(4 110.88)	(1 797.72)
Vergiqoymadan əvvəl mənfəət		170 144.11	291 882.09
Mənfəət vergisi		(34 028.83)	(58 376.42)
Hesabat dövründə xalis mənfəət		136 115.28	233 505.67

Qeydlər bu maliyyə hesabatlarının tərkib hissəsidir

Auditor rəyi 4 və 5-ci səhifələrdə öz əksini tapmışdır

Səhifə 6-22-də olan maliyyə hesabatları Rəhbər tərəfindən təsdiq edilmiş və onun adından imzalanmışdır



Direktor
Xəlilzadə Orxan Sehran oğlu



Baş mühasib
Novruzova Ləmiyə İlqar qızı
"03" aprel 2023-cü il

Наказ про прийом на роботу

**“Industrial Support And Training Services Əlavə Təhsil Mərkəzi” Məhdud Məsuliyyətli
Cəmiyyəti üzrə**

ƏMR № 191023-02

Bakı şəhəri

19.10.2023-ci il

“İşə qəbul barəsində”

**Qəşəmli Fətəli Fərhad oğlu “Industrial Support And Training Services Əlavə Təhsil Mərkəzi ”
Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətində “Maliyyə işləri üzrə assistent” vəzifəsinə/pəşəsinə işə qəbul
edilsin.**

**Əsas: “Industrial Support And Training Services Əlavə Təhsil Mərkəzi” MMC-nin Nizamnaməsi
və Qəşəmli Fətəli Fərhad oğlunun ərizəsi**

“Industrial Support And Training Services Əlavə Təhsil Mərkəzi”

Məhdud Məsuliyyətli Cəmiyyətinin

Direktoru:



Orxan Xəlilzadə Sehran oğlu

"Industrial Support and Training Services
əlavə təhsil mərkəzi" Məhdud Məsuliyyətli
Cəmiyyətinin direktoru Xəlilzadə Orxan
Sehran oğluna

Suraxani ray. Zmiran qəs
(qeydiyyat ünvanı)

Qulu Quliyev kəs ^{er lə}
(qeydiyyat ünvanı) ünvanında qeydiyyatda olan

Qəşəmli Pətəli Pərhad oğlu
(soyadı, adı, ata adı)

tərəfindən

ƏRİZƏ

Yazıb Sizdən xahiş edirəm ki, mənə 19.10.2023-ci il tarixdən etibarən
(tarix) assistent
cəmiyyətinizə Maliyyə işləri üzrə vəzifəsinə (peşəsinə)
(vəzifənin adı)

işə qəbul edəsiniz.

"18" oktyabr 2023 - ci il.

İmza: [Signature] Qəşəmli Pətəli Pərhad oğlu
(S.A.A.)

Анкета для опитування працівників IST SERVICES

Мета: оцінити рівень конфліктності та ефективність механізмів управління конфліктами.

Інструкція: відповідайте анонімно, обираючи один варіант відповіді або зазначаючи власний.

1. Як часто ви стикаєтеся з конфліктами на робочому місці?

- Щотижня.
- Щомісяця.
- Рідко.
- Ніколи.

2. Яка основна причина конфліктів у вашому департаменті?

- Нерівномірне навантаження.
- Недостатня комунікація.
- Розбіжності в управлінських рішеннях.
- Відсутність чітких посадових обов'язків.
- Інше: _____

3. Чи вважаєте ви механізми вирішення конфліктів (медіація, звернення до HR) ефективними?

- Так.
- Частково.
- Ні.

4. Чи відчуваєте ви безпеку при подачі анонімних скарг?

- Так.
- Частково.
- Ні.

5. Як ви оцінюєте рівень комунікації між департаментами?

- Високий.

➤ Середній.

➤ Низький.

6. Чи впливають конфлікти на вашу продуктивність?

➤ Значно.

➤ Частково.

➤ Не впливають.

7. Які заходи допомогли б зменшити конфлікти? (вкажіть власну думку).

Примітка: анкета складена автором на основі аналізу внутрішніх звітів бізнес-структури та міжнародних практик опитувань.