МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Олександри ФІЛІППЧУК

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія ШЕВЧЕНКО

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Галина ПУШАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»_____2024 р., протокол №___
Завідувач кафедри менеджменту
_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ФІЛІПЧУК О. Управління конфліктами в організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності управління конфліктами на підприємстві. У другому розділі здійснено загальну характеристику ТОВ «ЮСК Україна», оцінка системи управління конфліктами на підприємства та визначено рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичних і практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: підприємство, організація, конфлікт, конфліктні ситуації, криза, емоційне вигорання, сварка.

ABSTRACT

FILIPCHUK O. Conflict management in the organization. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical study of the essence of conflict management in the enterprise is carried out. The second section provides a general description of USC Ukraine LLC, an assessment of the conflict management system at the enterprise, and recommendations for improving the conflict management system in modern conditions.

Based on the study of theoretical and practical materials, the relevant conclusions are developed and specific proposals are substantiated.

Keywords: enterprise, organization, conflict, conflict situations, crisis, emotional burnout, quarrel.

ЗМІСТ

ВСТУП……5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……..……8
1.1. Сутність та особливості конфліктів на підприємстві……...…..8
1.2. Причини виникнення конфліктів та підходи щодо їх дослідження……12
1.3. Методи та стратегії управління конфліктами в сучасних підприємствах…..16
Висновки до першого розділу…….…..18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТОВ «ЮСК Україна»……..……20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮСК Україна»……..…….20
2.2. Аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «ЮСК «Україна»……..26
2.3. Оцінка системи управління конфліктами в ТОВ «ЮСК Україна»……..…34
2.4. Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві……...38
Висновки до другого розділу……...…….43
ВИСНОВКИ……..44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……...…..46
ДОДАТКИ…….50

ВСТУП

Актуальність теми. Високий рівень активного розвитку вітчизняних підприємств, наявність значного кола працівників різного віку та статі призводить до виникнення різноманітних конфліктів, непорозумінь та образ. Конфлікт на підприємстві означає стан певних розбіжностей, який в основному викликаний фактичною або уявною опозицією на людей, що працюють на одному підприємстві.

Конфлікти або конфліктні ситуації в організаціях, підприємствах може бути пов'язаний з особистими інтересами осіб (підлеглих та керівників), потребами чи певними цінностями, образами або елементарними непорозуміннями щодо робочих процесів. Конфлікт може мати різні види та форми, що може негативно впливати на ефективність виробництва продукції чи надання послуг, сповільнювати реалізацію сформованих стратегій або проектів, викликати непорозуміння з фінансовим партнерами чи постачальниками, що може призвести до зниження рівня дохідності чи прибутковості, втрати довіри зі сторони акціонерів, партнерів.

Вирішення конфліктних ситуацій стосується підприємства та покладено на керівництво, власників або керівників відділів, потребує негайного вирішення в межах їхньої компетенції, а також вимагає застосування сучасних методи вирішення конфліктів. Ось чому тема кваліфікаційного дослідження є актуальною та важливою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням визначення сутності «конфлікти на підприємстві» та вирішення конфліктних ситуацій в сучасних організаціях займалося значне коло вчених та економістів серед яких: Н. Гринишина, І. Ващенко, С. Гіренка, Т. Башук, О. Біловодська, В. Боднар, С. Васильчак, Л. Герасіна, М. Требін, В. Воднік, Л. Карамушка, В. Коваленко та інші. Особлива увага приділялася розробці напрямів вирішення конфліктних ситуацій в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення та удосконалення теоретико-прикладних аспектів удосконалення системи вирішення конфліктів у сучасних підприємствах.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання**:

- розглянути сутність та особливості конфліктів на підприємстві;
- визначити причини виникнення конфліктів та підходи щодо їх дослідження;
- розглянути методи та стратегії управління конфліктами в сучасних підприємствах;
- дослідити загальну характеристику ТОВ «ЮСК Україна»;
- здійснити аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «ЮСК Україна»;
- оцінити систему управління конфліктами в ТОВ «ЮСК Україна»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження кваліфікаційного дослідження є забезпечення напрямів організації управління конфліктами у ТОВ «ЮСК Україна».

Предметом дослідження кваліфікаційного дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління та вирішення конфліктів у ТОВ «ЮСК Україна» в сучасних умовах.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та визначених завдань у кваліфікаційній роботі використано теоретичні та емпіричні методи: узагальнення та опис теоретичних аспектів, класифікації та абстрагування, методи аналізу та порівняння, методи виміру та узагальнення.

Інформація про практичне значення, апробацію результатів дослідження. Основні положення та практичні результати дослідження були підтверджені на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, Львівський державний університет внутрішніх справ, 10 травня 2024 року).

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є періодичні видання, методичні та навчально-методична література, посібники, підручники за обраною тематикою, статистичні дані, фінансова звітність підприємства та офіційний сайт підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна робота містить: 9 рисунків, 6 таблиць та 3 додатки. Загальний список використаних джерел налічує 40 позицій. Основний текст роботи викладений на 42 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та особливості конфліктів на підприємстві

Сучасні підприємства стикнулися не лише з проблемами економічного, фінансового та воєнного характеру, а й внутрішніми проблемами основаними на конфліктах, непорозумінях чи кризах. Н. Гринишина визначає конфлікт (від лат. confliktos – «зіткнення») як зіткнення різних або протилежних цілей, різних інтересів, позицій або думок, поглядів суб'єктів взаємодії [11].

Т. Мостенська зазначає, що конфлікт виникає у тих підприємствах, де є ознаки кризи на підприємстві, відсутність стратегії розвитку. При цьому найбільш активно конфліктними є ті підприємства де зустрічаються міжособові та організаційні конфлікти між працівниками. Це своєрідне зіткнення інтересів, які не взаємопов'язані між собою на основі чого виникає суб'єктивне непорозуміння [24].

Автори Т. Башук, М. Хижняк визначає конфлікти на підприємстві як систему непорозумінь, конфліктів, образ, підвищення голосу, сварок між працівниками компанії, які негативно впливають на психологічний клімат та інколи фінансовий стан на підприємстві [2].

В. Коноваленко розглядає конфлікти на підприємстві з наступних сторін:

- як зіткнення цінностей та претензій;
- непорозуміння при робочій взаємодії;
- індикатор соціальної кризи на підприємстві [19].

В загальному визначення конфлікт це своєрідний людський прояв непорозумінь, що виникає при зіткненні цілей, інтересів, мотивів, робочих питань та спільних проектів на підприємстві. В процесі визначення конфлікту на підприємстві важливу роль відіграють суб'єкти та об'єкти. До суб'єктів конфлікту відносять:

- працівників підприємства;

– соціальні групи або трудові неформальні групи;
– менеджерів або керівників відділів;
– керівників підприємства;
– власників підприємства;
– споживачі (але це стосується сфери де є спілкування з працівниками);
– фінансовими партнерами, постачальниками іншими підприємствами з якими співпрацює підприємство або має договір, угоду тощо) [4].

Об’єктом конфлікту є непорозуміння щодо певних обставин (умов, зіткнень, претензій, розмов), які безпосередньо пов’язані з непорозуміннями і з’ясування людських відносин.

В науковій літературі виділяють три основні види конфліктів: соціально-психологічні, соціальні та персональні (рисунок 1.1)

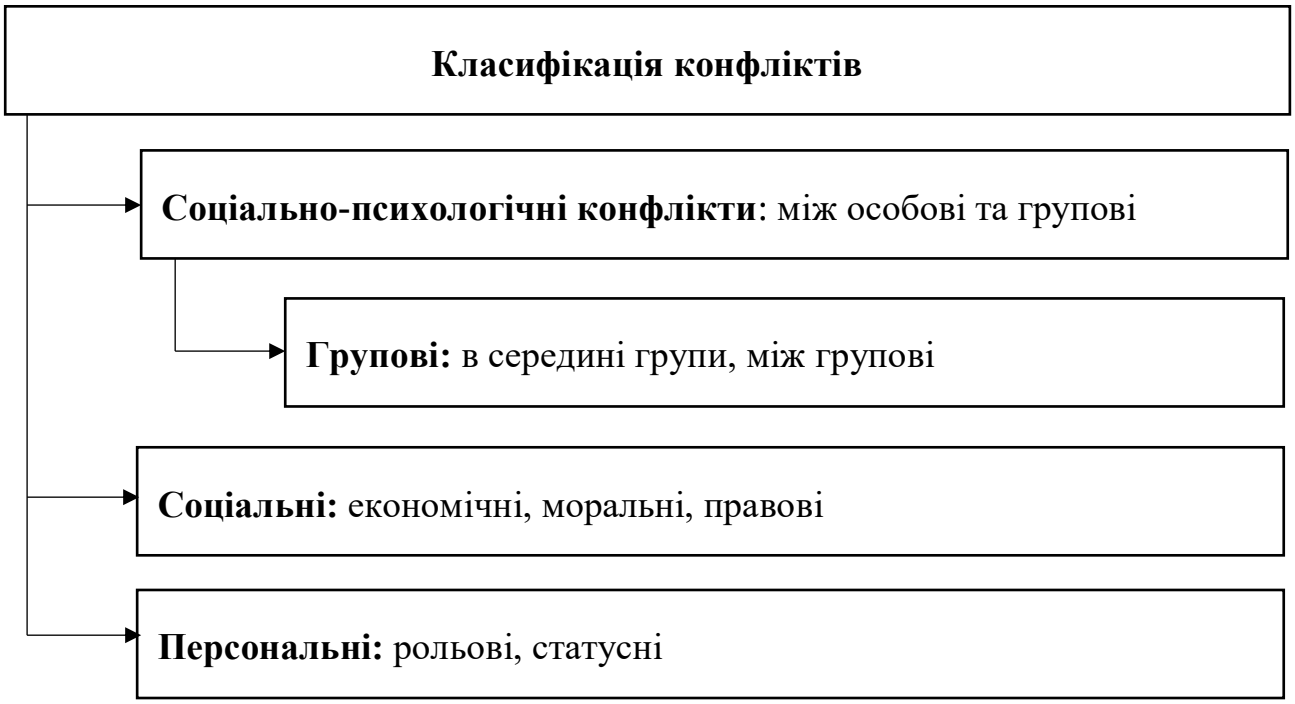


Рис. 1.1. Класифікація конфліктів

Джерело: складено автором за [2; 9]

Найбільше серед вітчизняних підприємств зустрічаються соціально-психологічні конфлікти. Основними складовими структури конфлікту є:

– учасники конфлікту;

- умови перебігу конфлікту;
- образи конфліктної ситуації;
- можливі дії окремих учасників конфлікту;
- наслідки конфліктних дій [23].

Конфлікт в організації суттєво залежить від зовнішнього контексту за якого він виникає та в подальшому розвивається, таке середовище значною мірою пов’язане з соціально-психологічним становищем, різними соціальними групами, та специфічною взаємодією людей. Суб’єктивними образами є безпосередня участь детермінована конфліктна поведінка.

Конфлікти на підприємстві є невід'ємною частиною його функціонування та розвитку. Вони виникають через різноманітні причини і можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації. Розуміння сутності конфліктів, їх причин та шляхів вирішення є ключовим завданням для ефективного управління персоналом та забезпечення стабільності в роботі підприємства.

Конфлікт на підприємстві можна визначити як зіткнення інтересів, поглядів чи цілей різних сторін. Він може проявлятися у вигляді відкритих суперечок або прихованого напруження між працівниками, відділами чи рівнями управління. Конфлікти можуть бути міжособистісними, міжгруповими або організаційними, залежно від учасників та природи протиріччя [3; 19].

Основні причини конфліктів на підприємстві включають суперечності в цілях та інтересах, різні підходи до виконання завдань, розбіжності в оцінці ситуацій та подій, недостатню комунікацію, нерівномірний розподіл ресурсів та повноважень, а також особистісні риси працівників. Наприклад, конфлікти можуть виникати через недостатньо чітко визначені обов'язки, нечіткі критерії оцінки результатів праці або незадоволеність умовами праці.

Наслідки конфліктів можуть бути різними. З одного боку, конфлікти можуть стимулювати інновації, розвиток нових ідей та підходів, сприяти зростанню командного духу, якщо їх вчасно та конструктивно вирішувати. З іншого боку, неконтрольовані або неправильно вирішені конфлікти можуть

призвести до зниження продуктивності, погіршення морального клімату, втрати ключових працівників та загального зниження ефективності роботи підприємства [29].

Для успішного управління конфліктами важливо вчасно їх виявляти та аналізувати, розуміти причини та знаходити адекватні шляхи їх вирішення. Серед ефективних методів управління конфліктами можна виділити переговори, медіацію, фасилітацію, а також створення умов для відкритого діалогу між працівниками. Важливою складовою є також профілактика конфліктів, яка включає чітке визначення обов'язків, прозору систему комунікацій, справедливу систему винагород та покарань, а також розвиток корпоративної культури, яка підтримує співпрацю та взаємну повагу.

В підсумку, конфлікти на підприємстві є складним і багатогранним явищем. Вони можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на організацію, залежно від того, як з ними працюють. Ефективне управління конфліктами, їх своєчасне виявлення та конструктивне вирішення є ключовими умовами для забезпечення стабільного та успішного функціонування підприємства [11].

Будь-яке підприємство, установа, організація чи фірма стикається у своїй діяльності із конфліктами як в середині організації (конфлікти між працівниками та керівниками) так і за її межами (постачальниками, фінансовими компаніями, державними установами). Проте, важливим завданням є їхнє запобігання або вирішення на самому початку конфлікту чи непорозуміння, оскільки це може негативно вплинути на:

- соціально-психологічний клімат;
- ефективність виконання робочих завдань;
- ділову репутацію компанії;
- якість співпраці з фінансовими партнерами;
- швидкість виконання зобов’язань, проектів, доручень тощо.

1.2. Причини виникнення конфліктів та підходи щодо їх дослідження

Управління та вирішення конфліктів в організаціях (підприємствах, фірмах, установах) неможливе без визначення основних передумов виникнення конфліктів. Такі передумови можна об'єднати в п'ять основних чинників:

- структури, які в основному пов'язані із формальними і неформальними методиками організації (об'єднання) соціальної групи (колективу). До даних чинників можуть відноситися: питання власності, питання соціального статусу, питання вкладених повноважень чи різноманітної звітності, різних соціальних стандартів та норм, різні питання традицій, систем безпеки, питання територіального розміщення, інтенсивність різних контактів чи навпаки вимушена ізоляція;
- чинник пов'язані з цінностями – це проголошувані або відкидані принципи: особові або групові системи, суспільні чинники, переконання, віросповідання чи інші види поведінки, релігійні, політичні, етичні, будь-які професійні цінності та ідеологічні переконання;
- відносини, що пов'язані із відчуттям певного виду задоволення від взаємодії чи такої відсутності, що призводить до негативних наслідків на підприємстві;
- поведінки (працівників, керівників, власників, менеджерів) які неминуче можуть призвести, або призводять до конфліктів, конфліктних ситуацій та можуть ущемляти: інтереси особи, самооцінка, загрозі власній безпеці (фізична, емоційна, фінансова, соціальна), можуть викликати негативні емоційні стани, неадекватну поведінку людей, негативні думки, а також можуть бути пов'язані з егоїзмом, безвідповідальністю, несправедливістю тощо;
- інформація, щодо прийняття або неприйняття однієї сторони іншою. Це можуть бути: неточні факти, чутки, плітки, підозри, сумнівна або неправдива інформація, спірні робочі чи особисті питання тощо [2, 12].

Будь який конфлікт на підприємстві пов’язаний або з об’єктивними або суб’єктивними причинами, які озвучує особа при незадоволенні ситуацією, яка виникла. При виникненні конфлікту непорозуміння вирішується у короткий або довгий період, особисто суб’єктами конфлікту чи за допомогою третьої сторони. Сучасні автори [4; 13; 20] визначають конфлікт, як певну стадію за якою він протікає на підприємстві поділяють на чотири основні (рисунок 1.2).

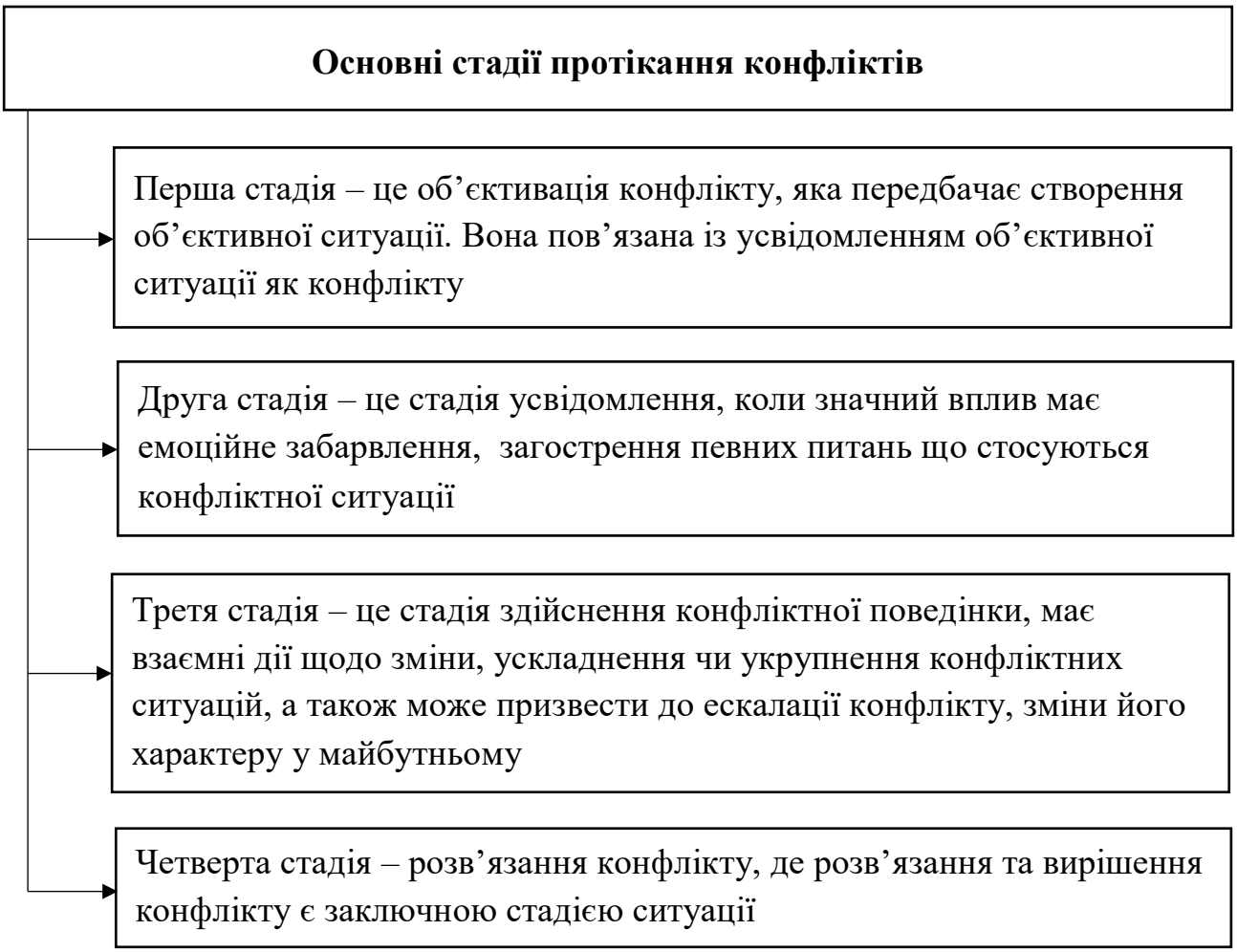


Рис. 1.2. Основні стадії протікання конфліктів на підприємстві

Джерело: складено автором за [3; 20; 29]

Дослідження конфліктів на підприємстві є важливим аспектом управління, оскільки конфлікти можуть суттєво впливати на продуктивність, моральний клімат та загальну ефективність організації. Цей процес включає кілька етапів:

виявлення конфліктів, аналіз їх причин, оцінка наслідків та розробка стратегій для їх вирішення.

Перший крок у дослідженні конфліктів – це виявлення та ідентифікація ситуацій, які можуть призвести до конфліктів або вже призвели до них. Це може включати опитування працівників, аналіз звітів про інциденти та скарги, а також спостереження за поведінкою співробітників. Важливою складовою є також проведення регулярних зустрічей з персоналом, де можуть обговорюватися проблеми та потенційні конфліктні ситуації.

Після виявлення конфліктів наступним кроком є аналіз їх причин. Конфлікти можуть виникати через різні фактори, такі як розбіжності у цілях, конфлікти ролей, комунікаційні бар'єри, обмежені ресурси або особистісні суперечності між працівниками. Для глибшого розуміння причин конфліктів можуть використовуватися різні методи, такі як SWOT-аналіз, методи системного аналізу або моделювання конфліктних ситуацій [2; 14; 26].

Оцінка наслідків конфліктів є наступним важливим етапом дослідження. Конфлікти можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Позитивні наслідки включають стимулювання інновацій, поліпшення комунікацій та згуртування команди, якщо конфлікти вирішуються конструктивно. Негативні наслідки можуть включати зниження продуктивності, погіршення морального клімату, втрату цінних працівників та загальне зниження ефективності роботи підприємства. Оцінка наслідків дозволяє зрозуміти, наскільки серйозним є конфлікт і які заходи слід вжити для його вирішення.

Розробка стратегій вирішення конфліктів є ключовим етапом дослідження. Це може включати використання різних методів, таких як переговори, медіація, фасилітація або третейське розбирання. Важливо, щоб стратегії вирішення конфліктів враховували специфіку організації, характер конфлікту та інтереси всіх залучених сторін. Впровадження програм навчання та розвитку персоналу, спрямованих на підвищення навичок управління конфліктами, також може бути ефективним заходом [18; 33].

Таким чином, дослідження конфліктів на підприємстві є багатогранним процесом, який включає виявлення, аналіз, оцінку та розробку стратегій вирішення конфліктів. Ефективне управління конфліктами може сприяти покращенню робочої атмосфери, підвищенню продуктивності та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Згідно з дослідженнями К. Томаса на підприємстві можуть виникати наступні види конфліктних ситуацій (рисунок 1.3).

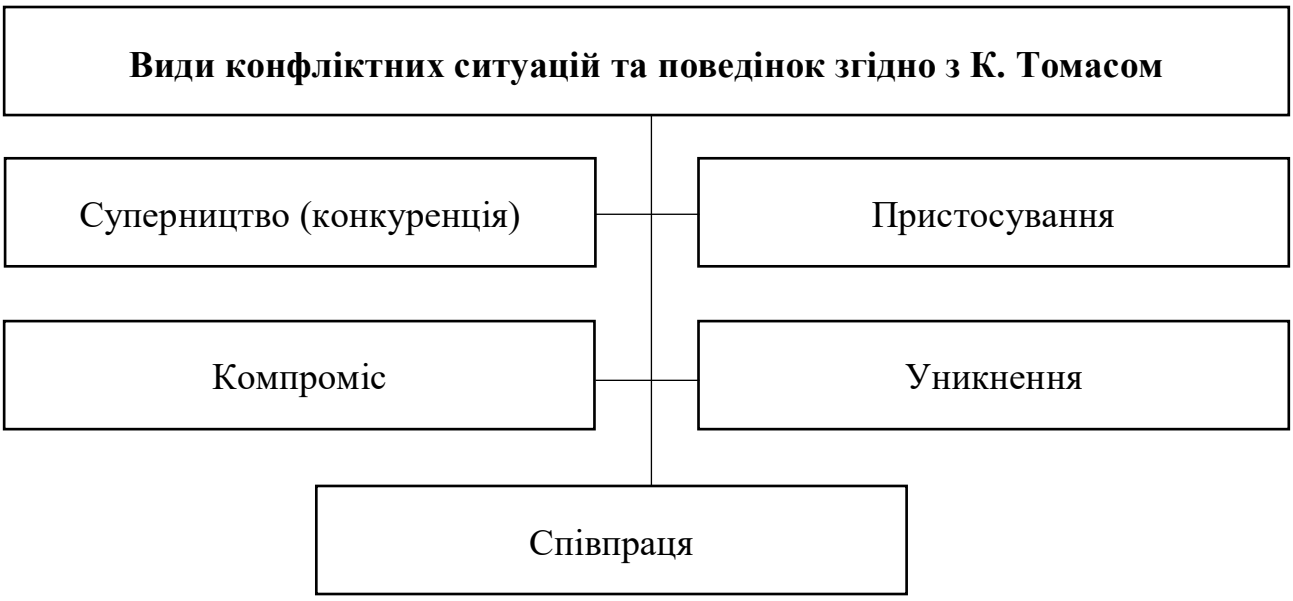


Рис. 1.3. Види конфліктних ситуацій [37]

Суперництво в деяких випадках може мати і позитивний результат у діяльності підприємства, оскільки стимулює працівників показувати свої найкращі якості, визначаючи свої таланти чи навики краще за суперників. Проте, у загальній діяльності компанії будь-які конфлікти, непорозуміння, кризові ситуації, з’ясування робочих чи особистих стосунків негативно впливають на клімат в колективі, знижують продуктивність праці, а отже негативно впливають на ефективність діяльності компанії в цілому.

Їхнє визначення та попередження дозволяє їх мінімізувати або уникнути на самому етапі зародження, і розробити чіткі заходи щодо їх уникнення у майбутньому.

1.3. Методи та стратегії управління конфліктами в сучасних підприємствах

Управління конфліктами на підприємстві має критичну важливість для забезпечення стабільного та ефективного функціонування організації. Конфлікти можуть виникати з різних причин, включаючи розбіжності у цілях, нерівномірний розподіл ресурсів, недостатню комунікацію та особистісні суперечності. Якщо не вирішувати конфлікти належним чином, вони можуть призвести до серйозних негативних наслідків, таких як зниження продуктивності, погіршення морального клімату, зростання плинності кадрів та навіть фінансові втрати.

Однією з ключових причин важливості управління конфліктами є підтримка продуктивності. Неконтрольовані конфлікти можуть відволікати працівників від виконання їхніх обов’язків, викликати стрес та незадоволеність роботою. Ефективне вирішення конфліктів допомагає мінімізувати ці негативні впливи, забезпечуючи працівникам можливість зосередитися на своїх завданнях та досягати високих результатів.

Ще однією важливою складовою є збереження позитивного морального клімату. Підприємства з добрим моральним кліматом мають більш мотивованих, залучених і лояльних працівників. Конфлікти, які залишаються невирішеними, можуть створювати напруження, знижувати мотивацію та погіршувати командний дух. Управління конфліктами сприяє створенню відкритої та підтримуючої атмосфери, де працівники почуваються цінними і почутими.

Забезпечення стабільності кадрового складу також є важливим аспектом. Висока плинність кадрів через конфлікти може призводити до значних витрат, пов'язаних з наймом і навчанням нових працівників, а також до втрати знань і досвіду. Ефективне управління конфліктами допомагає знижувати рівень плинності кадрів, зберігаючи цінних працівників та їхній досвід.

Виділяють наступні методи управління конфліктами (рисунок 1.4).

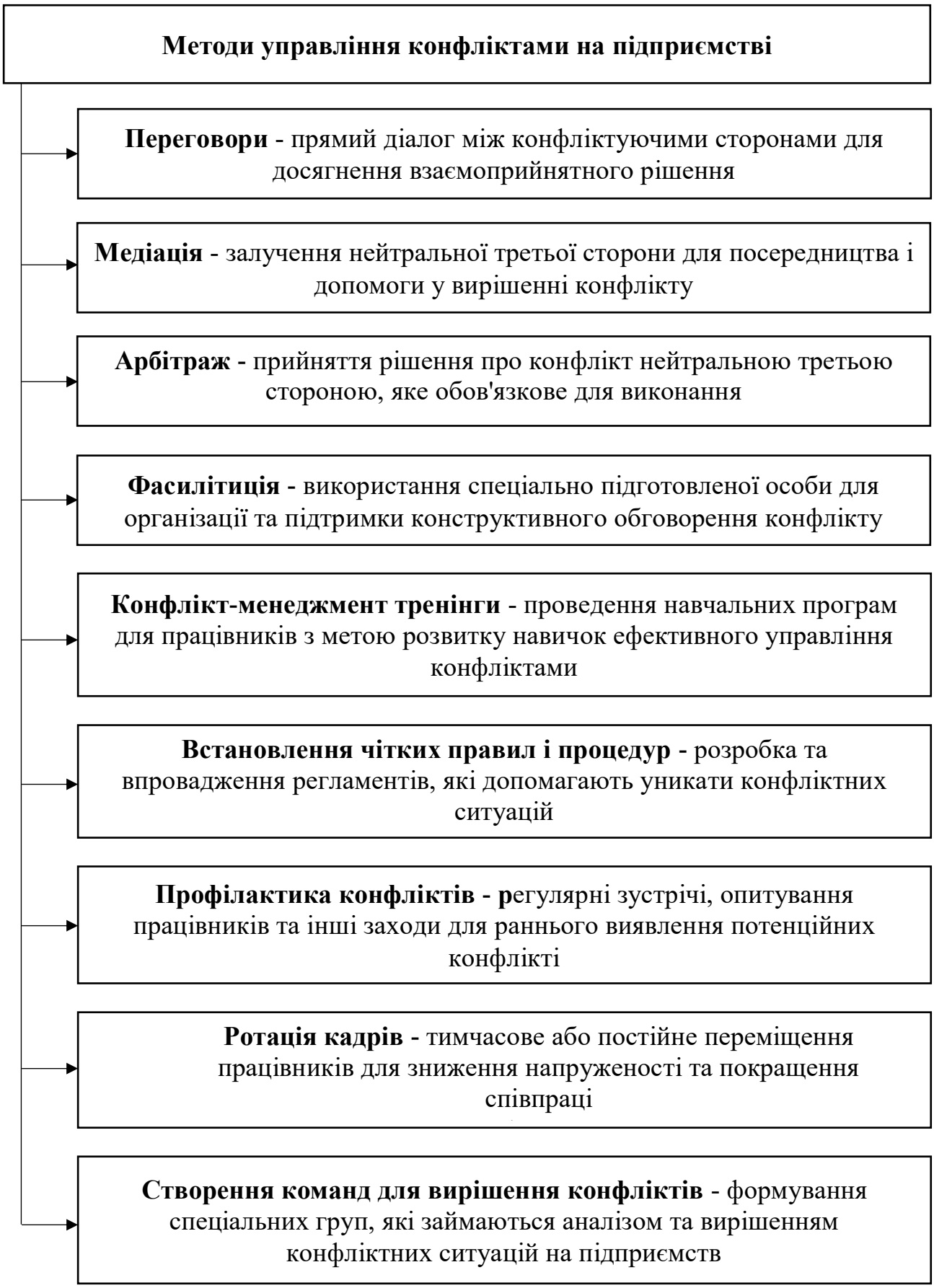


Рис. 1.4. Перелік методів управління конфліктами на підприємстві

Джерело: складено автором за [8; 20; 28]

Фінансові аспекти також не можна ігнорувати. Конфлікти можуть спричиняти втрати через зниження продуктивності, підвищені витрати на вирішення юридичних спорів, а також втрати через зниження якості продукції або послуг. Управління конфліктами дозволяє знижувати ці витрати та підтримувати фінансову стабільність підприємства.

Нарешті, управління конфліктами сприяє інноваціям та розвитку. Конструктивно вирішені конфлікти можуть стимулювати обмін ідеями, поліпшення процесів та створення нових підходів до роботи. Це допомагає підприємству бути гнучким і адаптивним до змін на ринку, підтримуючи його конкурентоспроможність.

Таким чином, управління конфліктами на підприємстві є невід'ємною частиною ефективного менеджменту. Воно забезпечує продуктивність, позитивний моральний клімат, стабільність кадрового складу, фінансову стабільність та стимулює інновації, що в сукупності сприяє успіху та довгостроковому розвитку організації.

Висновки до першого розділу

Досліджено, що сучасній економічній літературі виділяють значне коло визначення щодо поняття «конфлікт» та «конфлікт в організації». В загальному визначення конфлікт це своєрідний людський прояв непорозумінь, що виникає при зіткненні цілей, інтересів, мотивів, робочих питань та спільних проектів на підприємстві. Конфлікт як економічна категорія передбачає наявність суб’єкта та об’єкта які задіянні в даному процесі.

Виявлено, що у загальному виділяють соціально-психологічні конфлікти, соціальні конфлікти та персональні конфлікти. Конфлікти пов’язані із суб’єктами до яких відносяться: працівники, керівники, власники підприємства, неформальні групи, клієнтами, фінансовими партнерами. Конфліктні дії загострюють емоційний стан перебігу будь-якої конфліктної ситуації.

Виділяють наступні види конфліктів, які негативно впливають на клімат у трудовому колективі та знижують показники діяльності компанії: суперництво, конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс, співпраця.

З’ясовано, що основних методів управління конфліктами на сучасних підприємствах відносять: переговори, медіація, арбітраж, фасилітація, конфлікт-менеджмент тренінги, встановлення чітких правил і процедур, покращення комунікацій, профілактика конфліктів, ротація кадрів, створення команд для вирішення конфліктів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТОВ «ЮСК Україна»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮСК Україна»

JYSK – це міжнародна торгова мережа, де можна придбати товари для дому. Компанія JYSK належить до Lars Larsen Group. Засновник, Ларс Ларсен, відомий у Данії як провідний торговець країни, який завжди має "чудову пропозицію". Як засновник JYSK, Ларс Ларсен був обличчям компанії до червня 2019 року, коли після діагнозу раку печінки він передав посаду голови Lars Larsen Group своєму синові Джейкобу Брунсборгу. 19 серпня 2019 року данський король ковдр та засновник JYSK Ларс Ларсен пішов з життя у віці 71 року.

У 1979 році, коли Ларсен відкривав свій перший магазин у другому за розмірами данському місті Орхус (Aarhus) – де, між іншим, він розташований і досі – він навіть не уявляв, наскільки стрімко зростатиме його бізнес. Ларсен продовжував відкривати успішні магазини JYSK Sengetøjslager (оригінальна назва магазину до 2001 року) на території Данії, а у 1984 році відкрив перший магазин за межами країни – у сусідній Німеччині.

На сьогодні до складу Групи JYSK входить більше ніж 3200 магазинів у 48 країні світу: Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Польща, Чехія, Угорщина, Голландія, Словаччина, Німеччина, Австрія, Швейцарія, Ісландія, Канада, Гренландія, Фарерські Острови, Естонія, Латвія, Литва, Україна, Косово, Болгарія, Казахстан, Румунія, Франція, Великобританія, Словенія, Північна Македонія, Хорватія, Італія, Іспанія, Боснія та Герцеговина, Сербія, Вірменія, Чорногорія, Індонезія, Греція, Албанії, В’єтнаму, Мальта, Португалія, Грузія, Таджикистан, Молдова, Бельгія, Кувейт, Дубай, Таїланд, Ірландія та Азербайджан [35].

Щорічний обіг групи у фінансовому році 2021/22 склав 4,4 мільярда данських крон. Розвиток групи є стабільним і надійно контролюється. Загальна кількість персоналу становить близько 30 000 співробітників.

Слово "JYSK" у назві компанії міститься не випадково. З данської "JYSK" означає щось або – як у випадку з Ларсом Ларсеном – когось з Ютландського півострова, який часто асоціюється зі скромністю, старанністю та чесністю – трьома якостями, з якими завжди асоціювався і сам Ларсен. JYSK є втіленням надійності та відданості своєму слову.

На логотипі JYSK зображений гусак, адже в першому магазині пропонувалися здебільшого товари для сну з натуральним наповненням.

JYSK має унікальні переваги для покупців, серед яких повернення без обмежень в часі, гарантія ціни та зручна послуга онлайн-бронювання.

Основною місією компанії є розвиток чудової скандинавської пропозиції для всіх у сферах сну та проживання. Як зазначає керівництво JYSK: «Щоб перемогти, нам потрібно зробити вибір JYSK легким і зручним для наших клієнтів, незалежно від того, де чи як вони хочуть робити покупки. Ми маємо бути ближчими до наших клієнтів, відкриваючи магазини поблизу них і розуміючи їх та їхні потреби ще краще. Тому наша стратегія так і називається: безперервна та ближча до клієнта».

Основною візією компанії є:

- бути першим вибором клієнтів;
- бути першим вибором співробітників у сфері роздрібної торгівлі;
- бути найпоширенішою та прибутковою мережею магазинів у світі.

Цінності JYSK: «Розширення є невід'ємною частиною стратегії JYSK. Більш ефективні та результативні процедури та постійне задоволення працівників є критично важливим елементом цієї стратегії зростання. Наші цінності викладені в трьох словах і нагадують усім співробітникам JYSK, як ми можемо продовжувати надавати нашим клієнтам чудові пропозиції»:

1. Для торговця - налаштований на обслуговування, економічний, надійний, цілеспрямований і професійний;
2. Для колег (працівників) - чудовий, взаємна повага, гнучкий, відкритий, чесний, прямолінійний і позитивний;

3. Корпоративний дух - відданий, лояльний, готовий на співпрацю, має право й обов’язок висловлюватися та є амбасадором JYSK.

Організаційна структура JYSK є розгалуженою та включає керівну команду та регіональних директорів.

Також, команда ЮСК намагається забезпечити лідируючі позиції серед підприємств роздрібної торгівлі надаючи високу якість послуг та товарів. Лідерство JYSK - менеджер JYSK має переконатися, завдяки своїй професійній та особистій компетенції, що ми завжди на правильному шляху до нових результатів, а співробітники завжди поруч. Не тому, що повинні, а тому, що хочуть. Ось чому наші менеджери мають вирішальне значення для нашого успіху. Лідерство пов’язане з:

- лідер - орієнтований на результат. рішучий, відповідальний та ініціативний;
- тренер - розвиток, залучення, зворотній зв'язок і фокусування;
- комунікатор - наочний, мотивуючий, переконливий та інформативний.

Слово "JYSK" у назві компанії міститься не випадково. З данської "JYSK" означає щось або – як у випадку з Ларсом Ларсеном – когось з Ютландського півострова, який часто асоціюється зі скромністю, старанністю та чесністю – трьома якостями, з якими завжди асоціювався і сам Ларсен. JYSK є втіленням надійності та відданості своєму слову.

Торгова мережа є одним із європейських лідерів в категоріях товарів для сну (матраци, подушки, ковдри та інше), домашнього текстилю, товарів для ванної кімнати, житлових меблів, а також садових меблів та товарів для літнього відпочинку. В Україні бренд JYSK представлений з 2004 року.

Перші 8 років своєї діяльності в Україні JYSK був представлений по франчайзингу. У 2012-му, після відкриття 10-го магазину, JYSK Nordic оцінив потенціал українського ринку і прийняв рішення викупити франшизу.

1 вересня 2023 року Рамі Дженсен обійме посаду президента та генерального директора JYSK. Він є лише третім генеральним директором в

історії компанії. Він змінив посаду Яна Бога, який продовжує обіймати нову посаду президента та генерального директора Lars Larsen Group Retail.

18 серпня бронзова скульптура нашого засновника Ларса Ларсена була відкрита та розміщена в приймальні головного офісу JYSK у Брабранді, Данія. Відтепер кожен відвідувач матиме можливість познайомитися та сфотографуватися з Торговцем.

У травні 2023 року компанія JYSK отримала сертифікат щодо перероблених матеріалів, оскільки JYSK має сертифікат Global Recycled Standard (GRS). 4 травня JYSK відкриває перші два магазини в Туреччині, які розташовані в районі Стамбула.

Станом на початок 2023 року в Україні працює 83 магазинів JYSK у:

- Києві та Київській області;
- Житомирі та Одесі;
- Харкові та Дніпропетровську;
- Сумах та Вінниці;
- Луцьку та Рівному;
- Хмельницькому та Львові;
- Івано-Франківську та Чернігові;
- Тернополі та Полтаві;
- Білій Церкві та Гатному;
- Борисполі та Кам’янці-Подільському;
- Запоріжжі та Кривому Розі;
- Черкасах та Миколаєві;
- Чернівцях та Павлограді;
- Умані та Ужгороді.

А також, онлайн-магазин www.JYSK.ua та загалом працює 722 співробітника, та пропонують додаткові послуги щодо вибору товару, доставку його додому чи в офіс, консультування щодо якості та доцільності придбання товарів.

Виробничу практику проходила у відділенні «ЮСК Україна» за адресою м. Львів, вул. Кульпарківська, 226А. В Україні ТОВ «ЮСК Україна» зареєстрована 14.06.2011 за юридичною адресою Україна, місто Київ, вулиця Іоана Павла II. Код ЄДРПОУ 37642136. Вид діяльності за КВЕД:

1. Основні види діяльності:

– 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

2. Інші: види діяльності:

– 77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
– 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
– 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
– 73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Під час воєнного вторгнення ТОВ «ЮСК Україна» не обмежував діяльність щодо реалізації товарів, не скорочував чи звільняв працівників, повністю забезпечував виплати заробітної плати. Сьогодні ТОВ «ЮСК Україна» реалізує благодійні програми щодо допомоги збройним силам України, різним фондам, що допомагають бійцям, різним групам населення та організаціям із захисту тварин.

2023 року ТОВ «ЮСК Україна» розширив співпрацю з українським виробником меблів "Аккорд-Імпорт" (м.Хмельницький) як за рахунок переведення виробництва деяких серій меблів з Європи в Україну, так і через розширення нового асортименту. Загалом цей виробник відвантажив на європейські розподільчі центри JYSK понад 1200 вантажівок готових меблів у 2023 календарному році.

ТОВ «ЮСК Україна» щорічно оновлює асортимент відповідно до нових трендів. А виробники, які з нами співпрацюють, можуть брати участь у щорічних тендерах. В цьому випадку вже є розуміння продукту, річного об’єму продажів та таргет ціни, але і конкуренція на такі продукти жорстка. Пропонуючи ж свій дизайн, компанії можуть розвинути продукти з більшою маржинальністю.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна» займається роздрібною торгівлею наступних видів товарів:

1. Спальня: аксесуари, банкетки, готове спальне місце, дзеркала, дитячі ліжка, ковдри, комоди, комплекти білизни, континентальні ліжка, ліжка, матраци, наволочки, надувні матраци, основи до ліжок, пересувні вішалки, подушки, покривала, приліжкові тумби, простирадла, розкладачки, софи-ліжка, узголів'я, шафи, подарункові карти на купівлю речей для спальні;
2. Ванна: аксесуари для ванної, дзеркала, занавіски для душу, килимки для ванної, прання, рушники, халати та капці, подарункові карти на купівлю речей для ванної;
3. Офіс: геймерські крісла, книжкові шафи, розділювачі, крісла офісні, полиці, різне для офісу, столи комп'ютерні, столи з регулюванням висоти, подарункові карти на купівлю речей для офісу;
4. Вітальня: буфети, засоби для догляду, книжкові шафи, розділювачі, консольні столи, крісло, полиці, пуфи, софа, софи-ліжка, столики, тумби під телевізори, подарункові карти на купівлю речей для вітальні;
5. Кухня та їдальня: барні столи та стільці, буфети, книжкові шафи, розділювачі, комоди, консольні столики, обідні набори, обідні стільці, обідні столи, полиці, складні стільці, подарункові карти на купівлю речей для кухні та їдальні;
6. Зберігання: буфети, дрібні меблі, книжкові шафи, розділювачі, комоди, консольні столики, кошики та інше, передпокій, пересувні вішалки, плечики, полиці, приліжкові тумби, шафа для взуття, шафи, подарункові карти на купівлю речей для зберігання;
7. Для вікон: аксесуари, карнизи, набори для шиття, ролети, фіранки та штори, подарункові карти на купівлю речей для вікон;
8. Для саду: батути, вуличне зберігання, гамаки, горщики садові, килими для вулиці, ліхтарі на сонячних батареях, лампи та ліхтарі, лаунж сети, меблі для відпочинку, надувні матраци, намети, павільйони, парасолі, садові стільці, садові лампи, садові подушки, спальні мішки, столи садові, сумки-

холодильники, товари для саду, шезлонги, подарункові карти на купівлю речей для саду;

9. Для дому: господарські товари, декор, декоративні подушки, дзеркала, дитячі меблі, килими, килимки під двері, кухонні рушники, освітлення, пледи, подушки для крісла, покривала, прання, скатертини, товари для дітей, штучне хутро, подарункові карти на купівлю речей для дому.

2.2. Аналіз фінансового-господарської діяльності ТОВ «ЮСК Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК Україна» це велика та розгалужена мережа магазинів, що займається продажею товарів для дому, саду, офісів вже 20 років (з 2004 року) та завоювало довіру українських споживачів якістю товарів що представляє. Частка товарів виготовлених в Україні складає близько 15% в структурі продажу магазинів JYSK в Україні. Решта товарів постачається з європейських дистрибуційних центрів, де виробниками є країни всього світу. На ці ж дистрибуційні центри постачають товари ті українські постачальники, з якими співпрацює JYSK.

В зв'язку з військовими діями на території України які призвели до окупації територій, та повному знищенню магазинів JYSK в ТРЦ Fabrika в Херсоні, магазину в Гостомелі, повне розграбування магазину JYSK в Бучі. Два магазини знаходяться на тимчасово окупованій території. Всього було ліквідовано п'ять магазинів в:

- Миколаєві;
- Херсоні;
- Мелітополі;
- Новій Каховці;
- Гостомелі.

Також деякі магазини тимчасово не працювали навіть по декілька місяців та більше. Не дивлячись на важкий час, вдалося, протягом 2022 року JYSK відкрив

4 нових магазини в Рівно, Івано-Франківську, Львові та Червонограді, що дало змогу збільшити + 5 340 кв.м торгової площі.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮСК України» здійснює свою діяльність на території України відповідно до законодавства, а також вчасно формує фінансову звітність про стан та основні фінансові показники, що подані в додатку А.

Основні показники балансу товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК України» та його динаміка за 2020-2022 роки подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники та динаміка балансових показників ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн. [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
Активи підприємства				
Необоротні активи	601 809	912 629	857 795	255 986
Оборотні активи	441 813	548 729	1 755 387	1 313 574
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0
Усього активів	1 043 622	1 461 358	2 613 182	1 569 560
Пасиви підприємства				
Власний капітал	359 321	586 308	1 052 563	693 242
Довгострокові зобов’язання та забезпечення	272 217	482 523	569 460	297 243
Поточні зобов’язання і забезпечення	412 084	392 527	991 159	579 075
Усього пасивів	1 043 622	1 461 358	2 613 182	1 569 560

Аналіз ТОВ «ЮСК Україна» у розрізі активів показав, що необоротні активи компанії протягом трьох років (2020-2022 років) зросли на 255 986 тис.

грн., оборотні активи зросли на 1 313 574 тис. грн., необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття протягом проаналізованого періоду не змінилися і дорівнювали 0. Загальна сума активів протягом 2020-2020 років зросла на 1 569 560 тис. грн. Що свідчить про позитивну діяльність ТОВ «ЮСК Україна» на ринку торгівлі товарами.

Пасиви підприємства протягом 2020-2022 років, також зросли, зокрема: власний капітал збільшився на 693 242 тис. грн., за рахунок зростання суми прибутків компанії, ефективній ціновій політиці. Довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом трьох років зросли на 297 243 тис. грн., а поточні зобов'язання і забезпечення збільшилися на 579 075 тис. грн.

Детальний аналіз структури та динаміки активів товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК України» за 2020-2022 роки подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники та динаміка активів ТОВ «ЮСК Україна»

за 2020-2022 роки, тис. грн. [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
1	2	3	4	5
Нематеріальні активи	2	0	0	-2
Незавершені капітальні інвестиції	14 768	33 436	27 078	12 310
Основні засоби	582 523	871 881	823 196	240 673
Довгострокова дебіторська заборгованість	1 013	3 291	4 053	3 040
Відстрочені податкові активи	2 010	2 700	0	-2 010
Інші необоротні активи	1 493	1 321	3 468	1 975
Усього необоротних активів	**601 809**	**912 629**	**857 795**	**255 986**
Запаси	330 580	441 775	610 646	280 066
Виробничі запаси	28	856	15	-13

продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Товари	330 553	440 919	610 631	280 078
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	435	1 506	2	-433
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	6 587	3 869	6 734	147
Дебіторська заборгованість за бюджетом	572	1 075	5 346	4 774
Інша поточна дебіторська заборгованість	9	768	13 307	13 298
Грошові кошти та їх еквіваленти	103 045	97 534	1 114 423	1 011 378
Готівка	4 926	8 211	9 238	4 312
Рахунки в банках	98 119	89 323	1 105 185	1 007 066
Витрати майбутніх періодів	584	2 202	818	234
Інші оборотні активи	0	0	4 111	4 111
Усього оборотних активів	441 813	548 729	1 755 387	1 313 574
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0

Як видно з рисунку 2.2, у структурі необоротних активів: незавершені капітальні інвестиції зросли на 12 310 тис. грн, основні засоби зросли на 240 673 тис. грн., інші необоротні активи компанії зросли на 1 975 тис. грн.

У структурі оборотних товарів найбільш позитивне зростання належить товарам – на 280 078 тис. грн., що є наслідком збільшення продажів серед мереж магазинів, зростання попиту серед населення, проведення актуальних акцій та роз продажів. Також, відбулося зростання дебіторська заборгованість за

бюджетом на 4 774 тис. грн., та іншої дебіторської заборгованості на 13 298 тис. грн.

Позитивним показником у структурі активів є значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів у структурі активів які збільшилися протягом 2020-2022 років на 1 011 378 тис. грн., а також рахунків в банках які зросли на 1 007 066 тис. грн.

Важливим аспектом збільшення активів компанії є закупівля у 2022 році на суму 90,0 млн. грн. основних засобів, що свідчить про довгострокову стратегію розвитку компанії та перспективи діяльності на ринку роздрібної торгівлі.

Детальний аналіз структури та динаміки пасивів товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК України» за 2020-2022 роки подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники та динаміка пасивів ТОВ «ЮСК Україна» за 2020-2022 роки, тис. грн. [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
1	2	3	4	5
Зареєстрований пайовий капітал	1	1	1	0
Додатковий капітал	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	359 320	586 307	1 052 562	693 242
Усього власного капіталу	**359 321**	**586 308**	**1 052 563**	693 242
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	272 217	482 523	569 460	297 243
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	**272 217**	**482 523**	**569 460**	297 243
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	104 364	112 388	88 414	-15 950

продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	96 433	97 345	148 906	52 473
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	70 865	97 575	20 479	-50 386
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками у тому числі з податку на прибуток	38 706	54 263	0	-38 706
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	2 463	3 043	4 418	1 955
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	13 020	16 529	23 695	10 675
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	31 264	43 898	43 904	12 640
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	77 392	0	631 043	553 651
Поточні забезпечення	9 627	13 226	21 867	12 240
Інші поточні зобов'язання	6 656	8 523	8 433	1 777
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	412 084	392 527	991 159	579 075

Власний капітал товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК України» за 2020-2022 роки зріс на 693 242 тис. грн за рахунок збільшення обсягів реалізованої продукції. Довгострокові зобов’язання підприємства зросли за рахунок інших довгострокових зобов’язань на 297 243 тис. грн.

У структурі поточних зобов'язань підприємства зростання відбулося за рахунок поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги на 52 473 тис. грн, а поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилася на 50 386 тис. грн, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками у тому числі з податку на прибуток скоротилася на 38 706 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці збільшилась на 10 675 тис грн, поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами збільшилася на 12 640 тис. грн, а поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками збільшилась на 553 651 тис. грн.

Результати діяльності підприємства є приріст суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності. Збільшився чистий дохід на 1281,0 млн. грн в 2022 році в порівнянні з 2021 роком. Дохід у 2022 році в порівняні з 2021 роком збільшився 26,8% (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники дохідності ТОВ «ЮСК Україна»
за 2020-2022 роки, тис. грн. [35]

Показники	**2020**	**2021**	**2022**	**Відхилення 2022-2020 (тис. грн)**
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 602 104	3 492 613	4 773 400	2 171 296
Собівартість реалізованої продукції	1 377 327	1 762 032	2 419 478	1 042 151
Валовий прибуток	1 224 777	1 730 581	2 353 922	1 129 145
Інші операційні доходи	7 814	7 287	33 518	25 704
Фінансовий результат від операційної діяльності	518 017	815 234	1 253 717	735 700

Дохід за 2022 рік товариства з обмеженою відповідальністю «ЮСК України» без ПДВ склав 4 773,4 млн. грн.

Важливо зазначити, що ТОВ «ЮСК України» окрім того, що забезпечувало реалізацію товарів для українців в складних воєнних умовах, воно забезпечує постійну та вчасну сплату податків до бюджету (таблиця 2.5), а також забезпечує робочими місцями з гідною оплатою праці. За 2022 рік JYSK збільшив суму податкових платежів в Україні майже на 28% в порівнянні з 2021роком, сума склала 713,9 млн грн сплачених податків. Для данського бізнесу важливо довести, що чесний та надійний бізнес може бути прибутковим в Україні.

Таблиця 2.5

Показники податкових платежів ТОВ «ЮСК України» за 2022 рік [35]

Податки	**Сума**
ЄСВ	52 109 239
ПДФО	49 833 337
Військовий збір	4 137 319
ПДВ	70 301 004
ЄП 2%	71 843 121
Прибуток	59 023 529,00
Мито по ВМД	78 432 105
ПДВ по ВМД	328 178 288
Всього податків	713 857 942

Виторг мережі JYSK Україна у 2022 фінансовому році по порівняльних магазинах приріс на 3,5% по відношенню до 2021 року. Це найменший приріст за останні 15 років, проте, зважаючи на те, що більше ніж пів фінансового року Україна захищається від інтервенції сусідньої країни, цей результат перевищив наші самі сміливі очікування.

ТОВ «ЮСК Україна» це унікальне торгове підприємство яке забезпечує ринок товарами, які необхідні для створення комфортного та зручного життя, можливості суб’єктам комфортно облаштувати житло чи офіс, та використати меблі якісні і надійні, сучасні та модні.

2.3. Оцінка системи управління конфліктами в ТОВ «ЮСК Україна»

Керівна команда компанії JYSK має розгалужену систему (рисунок 2.1) та забезпечує ефективне управління кожним регіональним відділенням – дочірньою компанією по цілому світу, що вимагає чіткого контроль.



Рис. 2.1. Організаційна структура компанії JYSK у світі [35]

Загальна кількість співробітників по всьому світі станом на 2023 рік становить 30 000. Загальна кількість працівників по Україні у 2022 році склала 821 людину, у 2023 році 863 людини. Розподіл працівників за статтю та керівними посадами ТОВ «ЮСК Україна» подана на рисунку 2.2.

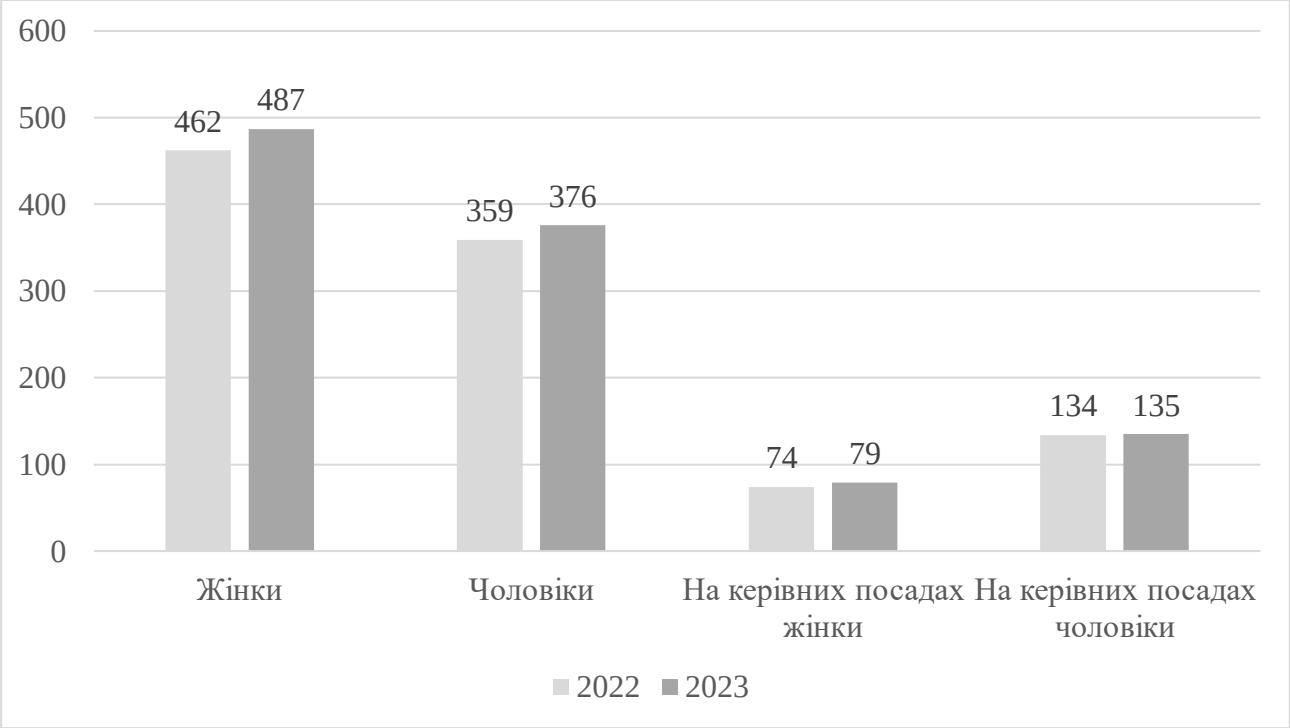


Рис. 2.2. Розподіл працівників за статтю та керівними посадами ТОВ «ЮСК Україна» протягом 2022-2023 років, шт.

Джерело: сформовано автором за [35]

Як видно з рисунку 2.3 кількість жінок на підприємстві зросла на 17 осіб, а чоловіків на 7 осіб, серед керівного складу кількість жінок зросла на 5 осіб, чоловіків на 1 особу. Зростання обсягу персоналу ТОВ «ЮСК Україна» у ТОВ «ЮСК Україна» пов’язане із постійним розширенням компанії на Українському ринку, що вимагає щорічного збільшення працівників.

Середній вік працівників 24 роки, що пов’язано з тим, що молодь більше активно шукає роботу, компанія не ставить вікових чи статевих обмежень, а робота вимагає швидкого реагування та активності. Проте значна кількість працівників молодого віку створює значні незручні та конфліктні ситуації які вимагають швидкого реагування та вирішення.

Для управління конфліктними ситуаціями та їх запобігання ТОВ «ЮСК Україна» проводить три основні види опитування:

- оцінка працівників один одного стосовно якості роботи, конфліктних ситуацій або розбіжностей;
- опитування керівництва про роботу працівників, відношення до роботу, непорозумінь чи конфліктів;
- опитування клієнтів – покупців щодо якості обслуговування, наявності конфліктних або спірних питань.

Загальна система конфліктності працівників (причини виникнення конфліктів чи непорозумінь) ТОВ «ЮСК Україна» щодо окремих положень (кількість голосів) пов'язана з наступним таблиця 2.6.

Таблиця 2.6

Види конфліктних ситуацій на ТОВ «ЮСК Україна» [35]

Особисті розбіжності, різні погляди на роботу, тимчасові непорозуміння	77%
Нерівномірний розподіл навантажень, обов'язків, доручень керівництва	64%
Конфлікти та непорозуміння між керівництвом та працівниками (підлеглими)	48%
Конфлікти з постачальниками	34%
Конфлікти з клієнтами	23%
Конфлікти через нерівномірність винагороди	21%
Конфлікти через культурні та інші етнічні розбіжності	9%

Опитування колективу ТОВ «ЮСК Україна» показує, що найбільша кількість конфліктів – 77 % пов'язана з особисті розбіжності, різні погляди на роботу, тимчасові непорозуміння. Так ситуація зумовлена кризовим станом в країні, війною, невизначеністю щодо майбутнього, що призводить до непорозумінь та конфліктів.

Проте, як стверджують працівники такі конфлікти містять короткотерміновий характер та вирішуються за короткий час. Також за статистикою вирішення конфліктів у ТОВ «ЮСК Україна» найбільша кількість вирішується через особисті розмови щодо негативної ситуації (рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Статистика вирішення конфліктів у ТОВ «ЮСК Україна»

Джерело: сформовано автором за [35]

71 % всіх конфліктів у товаристві вирішується у короткий термін, через особисту розмову серед працівників, що є позитивним для трудового клімату та вирішення робочих питань. 19 % конфліктів вирішуються за допомогою керівництва, це здебільшого стосується фінансових аспектів (заробітної плати, премій, бонусів чи ненормованого робочого часу, чи додаткових завдань). 4 % через загальні збори працівників, і по 3 % через звільнення працівників або керівництво та взагалі ніяк не вирішується.

Також, цікавим було дослідження та опитування працівників ТОВ «ЮСК Україна» щодо рівня власної конфліктності (рисунок 2.4).

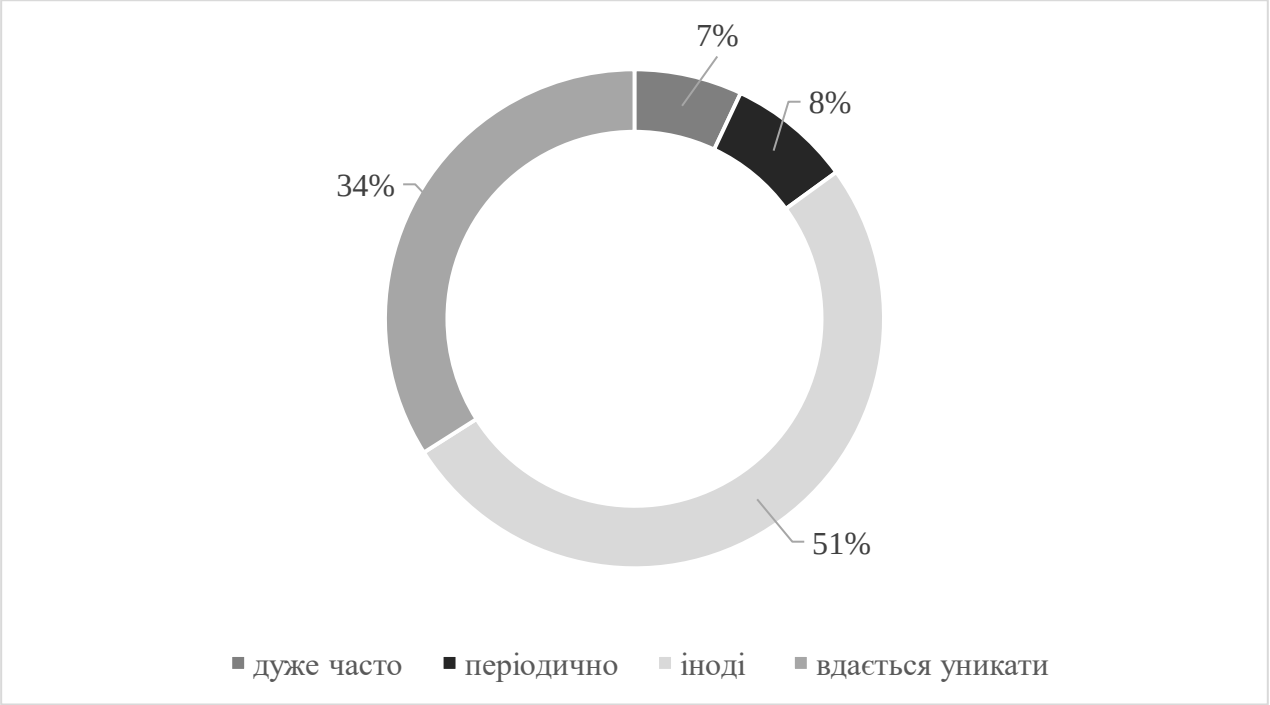


Рис. 2.4. Оцінка конфліктності працівників ТОВ «ЮСК Україна»

Джерело: сформовано автором за [35]

Як показує дослідження на рисунку 2.4 51 % опитаних іноді задіяні до конфліктних ситуацій чи сварок з колегами чи керівництвом, 34 % опитаних вдається уникати конфліктів під час робочих процесів, 8 % періодично беруть участь або самі починають конфлікт і 7% дуже часто беруть участь у конфліктам, пояснюючи таку поведінку особливостями власного характеру.

Загалом рівень конфліктів у ТОВ «ЮСК Україна» знаходиться на низькому рівні, компанія старається забезпечити високий рівень професіоналізму та бонусних програм, зниження тривожності та стресу працівників.

2.4. Рекомендації щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

Зменшення конфліктних ситуацій, непорозумінь та сварок на підприємстві є важливим завданням для керівництва, оскільки це безпосередньо впливає на ефективність роботи, моральний клімат і загальний успіх організації. Існує

кілька напрямів, які можуть допомогти знизити рівень конфліктності та сприяти створенню гармонійної робочої атмосфери вирішити конфлікті ситуації у ТОВ «ЮСК України» в сучасних умовах (рисунок 2.5).

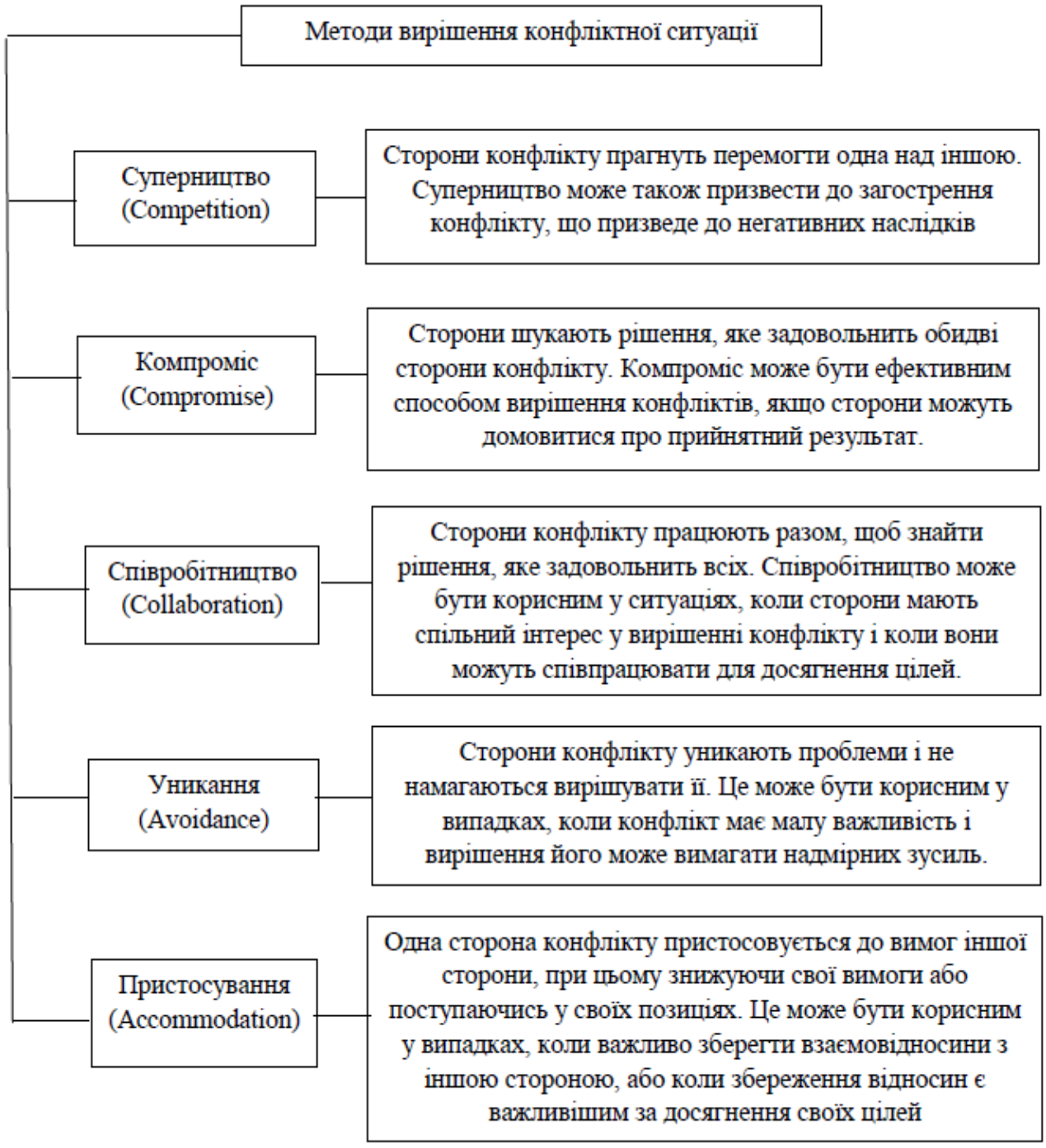


Рис. 2.5. Методи вирішення конфліктних ситуацій у ТОВ «ЮСК Україна»

Джерело: складено автором за [2; 7; 16]

Важливим в сучасних умовах значного впливу на фізичних осіб – працівників негативних факторів (війна, обстріли, тривоги, напади, невизначеність у майбутньому) вимагає здійснення профілактики стресу. Профілактика стресу на підприємстві включає комплекс заходів, спрямованих на попередження виникнення стресових ситуацій та мінімізацію їх негативних наслідків для працівників. Це може включати створення сприятливих умов праці, забезпечення підтримки психологічного здоров'я, а також запровадження програм зниження стресу. Зокрема, важливу роль відіграє організація робочого простору, яка сприяє комфортній і продуктивній роботі, запровадження гнучкого графіку роботи та можливості для віддаленої роботи. Важливим аспектом є також забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що дозволяє працівникам уникати перенапруження та зберігати високий рівень мотивації.

Інший важливий аспект профілактики стресу – це підтримка відкритої комунікації та створення підтримуючого робочого середовища. Регулярні зустрічі з керівництвом, можливість обговорення проблем та отримання зворотного зв’язку сприяють зниженню рівня тривожності та стресу серед працівників. Програми навчання та розвитку, які включають тренінги з управління стресом, також є ефективним інструментом профілактики. Психологічна підтримка, доступ до консультацій з фахівцями з психології, організація заходів для згуртування колективу і підтримка фізичної активності (наприклад, фітнес-заняття, йога) допомагають створити позитивну робочу атмосферу та підвищити загальний рівень добробуту працівників.

Також, на нашу думку ТОВ «ЮСК Україна» варто використовувати наступні напрями зменшення конфліктних ситуацій:

1. Поліпшення комунікації. Ефективна комунікація є ключем до запобігання непорозумінь та конфліктів. Це включає в себе регулярні зустрічі з персоналом, прозору систему передачі інформації, використання сучасних засобів комунікації та заохочення відкритого обговорення проблем. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої думки та пропозиції без страху репресій.

2. Чітке визначення ролей та обов'язків. Нечітко визначені ролі та обов'язки можуть призвести до плутанини та конфліктів. Керівництво повинно забезпечити, щоб кожен працівник розумів свої завдання, відповідальність та очікування від нього. Це можна досягти через детальні посадові інструкції та регулярне оцінювання результатів роботи.

3. Професійний розвиток і навчання. Навчання працівників навичкам управління конфліктами та ефективної комунікації може значно зменшити кількість конфліктних ситуацій. Проведення тренінгів, семінарів та воркшопів допоможе працівникам краще розуміти природу конфліктів та методи їх вирішення, а також розвинути навички співпраці та командної роботи.

4. Створення сприятливого робочого середовища. Сприятливе робоче середовище, яке підтримує співпрацю та взаємоповагу, є важливим фактором зменшення конфліктів. Це включає забезпечення комфортних умов праці, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також заохочення позитивної корпоративної культури, де цінуються чесність, взаємоповага та довіра.

5. Справедлива система винагород та визнання. Несправедливість у системі винагород може стати джерелом конфліктів. Забезпечення прозорої та справедливої системи винагород, яка визнає досягнення та внесок кожного працівника, допомагає підвищити мотивацію та знизити рівень конфліктності. Це може включати як матеріальні, так і нематеріальні форми визнання.

6. Регулярний зворотний зв'язок. Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками допомагає вчасно виявляти та вирішувати проблеми, які можуть призвести до конфліктів. Це дозволяє керівникам бути в курсі настроїв і потреб працівників, а також своєчасно реагувати на їхні запити та пропозиції.

7. Підтримка командної роботи. Сприяння командній роботі та співпраці між працівниками, що значно знижує ризик виникнення конфліктів. Це може включати організацію командних проектів, заходів для згуртування колективу та

розвиток культури співпраці, де кожен працівник відчуває свою значущість і важливість для загального успіху.

8. Вирішення конфліктів на ранніх стадіях. Важливо вчасно виявляти і вирішувати конфлікти на ранніх стадіях, поки вони не переросли в серйозні проблеми. Це включає створення системи моніторингу та раннього попередження конфліктів, а також забезпечення наявності механізмів для швидкого і ефективного вирішення спірних ситуацій.

9. Профілактика стресу. Стрес на робочому місці може бути однією з причин конфліктів. Запровадження програм для зниження стресу, таких як гнучкий графік роботи, можливості для фізичної активності, підтримка психологічного здоров'я, може значно зменшити рівень напруженості та конфліктності.

10. Заохочення ініціативи та інновацій. Заохочення працівників до прояву ініціативи та пропонування інноваційних ідей може сприяти зниженню конфліктів. Коли працівники відчувають, що їхні ідеї цінуються і враховуються, вони більш задоволені своєю роботою і менш схильні до конфліктів.

11. Створення команд для вирішення конфліктів. Формування спеціальних груп, які займаються аналізом та вирішенням конфліктних ситуацій на підприємстві, є важливим напрямом управління конфліктами. Такі команди можуть включати представників різних відділів та рівнів управління, що дозволяє враховувати різні точки зору і знаходити комплексні рішення.

Таким чином, можна робити висновок, що зменшення конфліктних ситуацій у ТОВ «ЮСК Україна» вимагає комплексного підходу, який включає поліпшення комунікації, чітке визначення ролей, професійний розвиток, створення сприятливого робочого середовища, справедливу систему винагород, регулярний зворотний зв'язок, підтримку командної роботи, своєчасне вирішення конфліктів, профілактику стресу та заохочення ініціативи. Використання цих напрямів дозволить знизити рівень конфліктності, підвищити продуктивність і забезпечити гармонійну робочу атмосферу.

Висновки до другого розділу

JYSK – це міжнародна торгова мережа, де можна придбати товари для дому. Компанія JYSK належить до Lars Larsen Group. Засновник, Ларс Ларсен, відомий у Данії як провідний торговець країни, який завжди має "чудову пропозицію". Як засновник JYSK, Ларс Ларсен був обличчям компанії до червня 2019 року, коли після діагнозу раку печінки він передав посаду голови Lars Larsen Group своєму синові Джейкобу Брунсборгу.

Основними групами товарів які торгує ТОВ «ЮСК Україна» через розгалужену мережу магазинів на території України є: спальня, ванна вітальня, кухня та їдальня, офіс, зберігання, товари для вікон, товари для саду, товар для дому, подарункові сертифікати по кожній групі товарів.

Проаналізовано, що сума активів протягом 2020-2020 років зросла на 1 569 560 тис. грн. Пасиви підприємства протягом 2020-2022 років, також зросли, зокрема: власний капітал збільшився на 693 242 тис. грн., за рахунок зростання суми прибутків компанії, ефективній ціновій політиці. Довгострокові зобов’язання та забезпечення протягом трьох років зросли на 297 243 тис. грн., а поточні зобов’язання і забезпечення збільшилися на 579 075 тис. грн.

У роботі запропоновано важливі напрямами зменшення конфліктних ситуацій на підприємстві: поліпшення комунікацій, створення команд для поліпшення комунікацій, чітке визначення ролей та обов’язків, професійний розвиток та навчання працівників, справедлива система винагороди працівників, регулярний зворотній зв'язок, підтримка командної роботи, вирішення конфліктів на ранніх стадіях, профілактика стресу, заохочення працівників.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конфліктами в сучасних організаціях можемо зробити наступні висновки:

1. Конфлікт це своєрідний людський прояв непорозумінь, що виникає при зіткненні цілей, інтересів, мотивів, робочих питань та спільних проектів на підприємстві. Конфлікт як економічна категорія передбачає наявність суб'єкта та об'єкта які задіянні в даному процесі.
2. В загальному виділяють соціально-психологічні конфлікти, соціальні конфлікти та персональні конфлікти. Конфлікти пов'язані із суб'єктами до яких відносяться: працівники, керівники, власники підприємства, неформальні групи, клієнтами, фінансовими партнерами. Конфліктні дії загострюють емоційний стан перебігу будь-якої конфліктної ситуації. Виділяють наступні види конфліктів, які негативно впливають на клімат у трудовому колективі та знижують показники діяльності компанії: суперництво, конкуренція, пристосування, уникнення, компроміс, співпраця.
3. До основних методів управління конфліктами на сучасних підприємствах відносять: переговори, медіація, арбітраж, фасилітація, конфлікт-менеджмент тренінги, встановлення чітких правил і процедур, покращення комунікацій, профілактика конфліктів, ротація кадрів, створення команд для вирішення конфліктів.
4. Основними групами товарів які торгує ТОВ «ЮСК Україна» через розгалужену мережу магазинів на території України є: спальня, ванна вітальня, кухня та їдальня, офіс, зберігання, товари для вікон, товари для саду, товар для дому, подарункові сертифікати по кожній групі товарів.
5. Аналіз ТОВ «ЮСК Україна» у розрізі активів показав, що необоротні активи компанії протягом трьох років (2020-2022 років) зросли на 255 986 тис. грн., оборотні активи зросли на 1 313 574 тис. грн., необоротні активи,

утримувані для продажу, та групи вибуття протягом проаналізованого періоду не змінилися і дорівнювали 0. Загальна сума активів протягом 2020-2020 років зросла на 1 569 560 тис. грн.

6. Пасиви підприємства протягом 2020-2022 років, також зросли, зокрема: власний капітал збільшився на 693 242 тис. грн., за рахунок зростання суми прибутків компанії, ефективній ціновій політиці. Довгострокові зобов'язання та забезпечення протягом трьох років зросли на 297 243 тис. грн., а поточні зобов'язання збільшилися на 579 075 тис. грн.
7. Загальна кількість співробітників по всьому світі станом на 2023 рік становить 30 000. Загальна кількість працівників по Україні у 2022 році склала 821 людину, у 2023 році 863 людини. 71 % всіх конфліктів у товаристві вирішується у короткий термін, 19 % конфліктів вирішуються за допомогою керівництва, 4 % через загальні збори працівників, і по 3 % через звільнення працівників або керівництво та взагалі ніяк не вирішується.
8. Іноді задіяні до конфліктних ситуацій чи сварок з колегами чи керівництвом, 34 % опитаних вдається уникати конфліктів під час робочих процесів, 8 % періодично беруть участь або самі починають конфлікт і 7% дуже часто беруть участь у конфліктам, пояснюючи таку поведінку особливостями власного характеру.
9. Важливими напрямами зменшення конфліктних ситуацій на підприємстві є: поліпшення комунікацій, створення команд для поліпшення комунікацій, чітке визначення ролей та обов'язків, професійний розвиток та навчання працівників, справедлива система винагороди працівників, регулярний зворотній зв'язок, підтримка командної роботи, вирішення конфліктів на ранніх стадіях, профілактика стресу, заохочення працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Г. І. Економічний аналіз: навчальний методичний посібник. Київ : Знання, 2011. 263 с.
2. Башук Т. О., Хижняк М.О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111-119.
3. Березка С.В., Карпенко Т.В., Теоретичний аналіз наукових досліджень проблеми агресивної поведінки у педагогічній літератур. *Young Scientist*. 2017. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10.1/16.pdf (дата звернення 22.03.2024).
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
5. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : XIV міжнарнародна науково-практична конференція, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків* : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
6. Боднар В. Концепція конфліктної моделі суспільства Р.Дарендорфа. *Науковий збірник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія*. Випуск 9. Ужгород: Видавництвово УжНУ «Говерла», 2011. С. 10-15.
7. Васильчак С.В., Руснак Л.В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів. *Науковий вісник НЛТУ України* . 2009. № 11. С. 34-45.
8. Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Львів : Галич-прес, 2017. 236 с.
9. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: Право, 2012. 128 с.

10. Глазько І. М. Методи вирішення конфліктів на підприємствах індустрії туризму : магістерська робота : 242 Туризм / І. М. Глазько ; керівник роботи Роговий А. В.; Національний університет «Чернігівська політехніка», кафедра туризму. Чернігів, 2019. 95 с.
11. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. Київ: Либідь, 2011. 250 с.
12. Денисенко І. Д. Сучасна теорія конфлікту : проблеми експлікації, демаркації, класифікації. *Український соціум: науковий журнал*. 2013. №3 (46). С. 32–43. 12.
13. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. Психологія конфлікту: навчальний посібник. К.: Каравела, 2017. 304 с.
14. Загальна конфліктологія: навчальний посібник / Під заг. ред. І.В. Ващенко, С.П. Гіренка. 2-ге вид., доп. Харків: Оригінал, 2001. 384 с.
15. Зінчина, О. Б. Конфліктологія: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2007. 164 с.
16. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): Монографія. К. Полтава, 2013. 268 с.
17. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18.
18. Кібанов А. Я., Ворожейкін І. Е., Захаров Д. К., Конвалова В. Г. Конфліктологія: підручник. 2-вид. і доп. ІНФРА-М., 2009. 301 с.
19. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом: навчальний посібник. Київ. Юрайт. 2014. 480 с.
20. Конфліктологія. В. Волинець, С. Волощук, М. Гетьманчук та ін. : за ред. М. П. Гетьманчука. Львів: НУ «Львівська політехніка, 2007. 26 с.
21. Куковський А. Г. Причини розвитку та розв'язання міжособистісних конфліктів : стаття / Куковський А. Г., Познаховський В. А., Кизима В. П. Рівне, 2014. 10 с.
22. Ложкін Г. В., Пов’якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.

23. Мартинець, В. В., Перепека Є. І. Управління конфліктами в організації. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т.* / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 276-278.
24. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Випуск 21. 2020. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/(дата звернення 22.03.2024).
25. Микитюк О.А., Конфлікт в організації – стаття. *Сучасні проблеми управління людськими ресурсами*. URL: https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-2 (дата звернення 23.04.2024).
26. Пазинич В.І., Шулешко А.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 408 с.
27. Петленко Ю.В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 298 с.
28. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Видання друге, перероблено та доповнено. К. : КНЕУ, 2011. 528 с.
29. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 75 с.
30. Прохоровська С.А. Формування і регулювання соціально-трудових відносин інноваційної зайнятості. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2 0 13. № 7(196)-С . 178-182.
31. Примуш М.В. Конфліктологія: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2016. 288 с.
32. Тєлєгіна Д. М., Цимбал А. В, Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. *Актуальні проблеми економіки і управління: Збірник науковвих праць*. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Випуск 14. С. 78-84.

33. Тихомирова Є. Б., Постоловський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник: Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.
34. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2011. 284 с.
35. Товариство з обмеженою відповідальністю «Юск Україна». Офіційний сайт. URL: ttps://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik
36. Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «Юск Україна». Офіційний сайт компанії. URL: ttps://jysk.ua/zvit-pro-upravlinnya-tov-yusk-ukrayina-za-2022-rik
37. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
38. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2006. 439 с.
39. Школьник І. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / І. О. Школьник, І. М. Боярко, Б. І. Сюркало. Суми : Університетська книга, 2009. 300 с.
40. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Видавництво ЦУЛ. 2018. 168 с.

ДОДАТКИ