

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

« Управління конфліктами на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Ревенко Юлії
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	5
1.1 Основи та характер конфліктів	5
1.2 Структура розвитку конфліктів та їх класифікація.....	6
1.3 Стратегії конфліктних ситуацій	10
Розділ 2. РОЗГЛЯД В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФШ»	12
2.1 Загальна характеристика ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФШ»	12
2.2 Причини які впливають на виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві	17
2.3 Управління конфліктами в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФШ».....	23
Розділ 3. РОЗВИТОК ПРОГРАМ ПО УПРАВЛІННЮ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФШ»	28
3.1 Найефективніші заходи для вдосконалення управління конфліктних ситуацій на підприємстві	28
3.2 Оцінка ефективності стратегії по управлінню конфліктних ситуацій в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФШ»	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«___» _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Ревенко Юлії Андріївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Управління конфліктами на підприємстві» (за матеріалом ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «___» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____

Мета роботи - обґрунтування важливості і дослідження причин конфліктних ситуацій та розробка рекомендацій щодо вирішення цієї проблеми на підприємстві «Негоціант Фіш».

Об'єкт дослідження - є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві.

Предмет дослідження - є процес управління конфліктами ТОВ «Негоціант Фіш».

4. Графічні матеріали

Випускна кваліфікаційна робота включає в себе таблиці

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Основи та характер конфліктів

1.2 Структура розвитку конфліктів та їх класифікація

1.3 Стратегії конфліктних ситуацій

Розділ 2. РОЗГЛЯД В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТОВ

«НЕГОЦІАНТ ФІШ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

2.2 Причини які впливають на виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві

2.3 Управління конфліктами в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

Розділ 3. РОЗВИТОК ПРОГРАМ ПО УПРАВЛІННЮ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

3.1 Найефективніші заходи для вдосконалення управління конфліктних ситуацій на підприємстві

3.2 Оцінка ефективності стратегії по управлінню конфліктних ситуацій в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	
2.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	
3.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	
4.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	Згідно графіка навч. процесу	
5.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 17.01.21 р.	
6.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
7.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 25.01.22 р.	
8.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 11.02.22 р.	

9.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	
10.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	
11.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	
12.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	
13.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «___» _____ 20__ р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи К.С.Кандагура

9. Керівник проектної групи (гарант освітньої програми) І.М.Підкамінний

10. Завдання прийняв до виконання студент Ревенко Ю.А.

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота Ревенко Ю.А. виконана на актуальну тему.

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві. Другий розділ присвячено досліджуваному об'єкту, де студентка показала обізнаність з діяльністю підприємства. В третьому розділі надано рекомендації щодо заходів для вдосконалення управління конфліктними ситуаціями у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ».

Проте студентка децю з відхиленнями від графіку подавала роботу для перевірки. У ВКР є незначні відхилення у оформленні.

Випускна кваліфікаційна робота Ревенко Ю.А. може бути рекомендована до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) _____

(підпис дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента Ревенко Ю.А.

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

І.М.Підкамінний

Завідувач кафедри _____

С.І.Бай

«___» _____ 20__ р.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Управління конфліктами на підприємстві»
(за матеріалом ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» м.Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

РевенкоЮлії
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайови

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему

«Управління конфліктами на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»)

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 39 сторінок, в т.ч. 8 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 33 найменувань, викладених на 3 сторінках.

Метою дослідження є обґрунтування важливості і дослідження причин конфліктних ситуацій та розробка рекомендацій щодо вирішення цієї проблеми на підприємстві «Негоціант Фіш».

Для досягнення поставленої мети треба вирішити наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти управління конфліктними ситуаціями на підприємстві – їх аспекти, види;
- загальна характеристика ТОВ «Негоціант Фіш»;
- висвітлення недоліків в управлінні конфліктами на ТОВ «Негоціант Фіш»;
- розробка програм для успішного вирішення конфліктних ситуацій на ТОВ «Негоціант Фіш».

Об'єкт дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві.

Предмет дослідження є процес управління конфліктами ТОВ «Негоціант Фіш».

Інформаційною базою дослідження є посібники та навчальні підручники законодавчі та нормативні документи, видання з вивчення ключових компетенцій, статистичні відомості, мережа Інтернет, статистичні дані, документи та результати досліджень ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ».

Рік виконання роботи - 2021 р.

Рік захисту роботи – 2021 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Управління конфліктами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», м.Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління конфліктами на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення ефективності стратегії по управлінню конфліктних ситуацій на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2021р. з метою розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності працівників і діяльності підприємства, і ефективність запропонованих заходів для вдосконалення управління конфліктних ситуацій на підприємстві.

Ключові слова: конфлікт, психологічний клімат, ефективність діяльності, управління конфліктами, методи конфліктів.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Conflict Management at the Enterprise»
(based on materials of LLC «NEGOTIANT FISH»)

The final qualifying paper of the bachelor is devoted to the study of the process conflict management at the enterprise. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for to improve the strategy effectiveness on managing conflict situations in the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2021 develop a program of increasing employee efficiency and increasing the efficiency of the company's operation effectiveness of the proposed measures to improve the management of conflict situations in the enterprise.

Keywords: conflict, psychological climate, operating efficiency, conflict management, conflict methods.

ВСТУП

Актуальність теми. Для того, щоб в компанії процвітала злагода, всі процеси на всіх рівнях справно виконували свою роботу, слід підтримувати психологічний стан робітників на підприємстві. Адже на даний момент в світі актуальна тема конфліктів в організації і слід дати цьому значення, бо без злагодженої роботи в компанії не буде ніякого результату і успіху.

Колектив є найголовнішою основою в організації, для того, щоб забезпечити максимальну продуктивність, треба підтримувати злагоджену і спокійну атмосферу. Якщо не приділяти увагу конфліктним ситуаціям, то робота, спілкування між колегами, повністю паралізується без будь-яких успіхів в майбутньому.

Таким чином, можна сказати, що актуальність даної роботи дає можливість побачити як конфліктні ситуації руйнують рівень працездатності, рівень фінансової діяльності, як відображається психологічний стан на атмосферу в колективі, якщо на це все закривати очі і не шукати оптимальне рішення для вирішення проблеми.

Значний внесок у дану тему внесли такі відомі науковці, як Г.В. Ложкін, М. Дойч, В. Лінкольн, Х. Корнеліус і Ш. Фейр, Л.А. Петровська, С.В. Ковальов, Н.В. Гришина, М.І. Леонов, К. Томас.

Мета роботи є обґрунтування важливості і дослідження причин конфліктних ситуацій та розробка рекомендацій щодо вирішення цієї проблеми на підприємстві «Негоціант Фіш».

Для досягнення поставленої мети треба вирішити наступні завдання:

- аналіз причин конфліктних ситуацій;
- розглянути теоретичні аспекти управління конфліктними ситуаціями на підприємстві – їх аспекти, види;
- загальна характеристика ТОВ «Негоціант Фіш»;
- висвітлення недоліків в управлінні конфліктами на ТОВ «Негоціант Фіш»;

– розробка програм для успішного вирішення конфліктних ситуацій на ТОВ «Негоціант Фіш».

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві

Предмет дослідження є процес управління конфліктами ТОВ «Негоціант Фіш».

В процесі написання даної роботи, задля більш ефективних результатів та розробки заходів для того, щоб удосконалити вирішення конфліктних ситуацій, використано методи спостереження, аналітичні, статистичні, емпіричні методи, структурно-функціональний метод.

Інформаційною базою є теоретичні та науково-практичні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, Закони України, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Негоціант Фіш» за 2020 рік та інформаційні ресурси Internet.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, щоб уникнути конфліктних ситуацій і вміння управляти ними так, щоб це не давало шкоди у фінансовому плані та результативності у ТОВ «Негоціант Фіш».

Структура роботи. Основний текст роботи становить ___ сторінок, в т.ч. ___ таблиць, ___ рисунків. Список використаних джерел містить ___ найменувань, викладених на ___ сторінках. Робота містить ___ додатків, викладених на ___ сторінках.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Основи та характер конфліктів

Конфлікт - (від лат. conflictus) у самому загальному виді визначається як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів чи суб'єктів взаємодії [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або суперечливі позиції сторін з якогось приводу, або протилежні цілі чи засоби їхнього досягнення в даних обставинах, чи незбігання інтересів, бажань, потягів опонентів і т.п. Конфліктна ситуація, таким чином, містить суб'єкти можливого конфлікту і його об'єкт. Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, притискаючи інтереси іншої сторони. Якщо протилежна сторона відповідає тим же, конфлікт з потенційного переходить в актуальний [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Для попередження і управління конфліктними ситуаціями в організаціях існують функціональні органи управління (рада директорів, правління, дирекція), а також створюються спеціальні комісії з вирішення конфліктних питань. Наприклад: правління регулює трудову дисципліну; комісія по трудових спорах допомагає знайти компроміс у питаннях звільнення з роботи, переведення на іншу посаду та ін.; конфлікти на рівні організацій вирішують арбітражні суди та конституційний суд. Діяльність вітчизняних та закордонних організацій свідчить, що сучасним керівникам і спеціалістам необхідні знання і навички у галузі конфліктології, управління і профілактики конфліктів [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Конфлікти, в свою чергу, оновлюють відносини між людьми, породжуючи відповідальне та небайдуже відношення один до одного. Тому, здебільшого, проблема полягає не в наявності самого конфлікту, а в тому, який характер він носить – деструктивний чи конструктивний – і яким чином він розв'язується:

- деструктивний характер конфлікту передбачає перехід «на особистості», коли кожна із сторін звинувачує в чомусь іншу сторону. Подібна установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємостосунках, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та інше). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфліктуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості оппонента;
- конструктивний конфлікт базується на виявленні об'єктивних причин непорозуміння, що передбачає врахування різних точок зору на проблему, спільний пошук способів вирішення проблеми тощо. Подібний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

У розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення та припинення інциденту. Будь-яка зміна конфліктної ситуації призводить до припинення даного конфлікту, а, можливо, і до початку нового[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Отже, слід керівникам слідкувати за психологічною атмосферою в колективі, щоб не розгоралися такі конфлікти, які можуть посприяти зниженню ефективності роботи та звільненню.

1.2 Структура розвитку конфліктів та їх класифікація

Структура конфлікту – сукупність стійких елементів конфлікту, що забезпечують його цілісність. Вона характеризує статичну складову конфлікту і включає дві підструктури: об'єктивну і суб'єктивну, кожна з яких має власні елементи[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Об'єктивна підструктура конфлікту охоплює:

- учасників (основних, другорядних, групи підтримки), взаємодію між ними (або соціальне поле конфлікту);
- об'єкт конфлікту;
- його предмет (проблему або спірне питання), з приводу якого він складається;
- мікросередовище, в якому він розвивається;
- макросередовище, що впливає на хід конфлікту.

Суб'єктивна підструктура конфлікту включає компоненти:

- психологічні моделі конфліктної ситуації з погляду всіх учасників;
- мотиви сторін;
- мету;
- актуальні психічні стани учасників.

Неоднорідність сприйняття навколишньої дійсності людьми і наявність у них особистісних оцінок об'єктивно призводить до створення спірних ситуацій [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.]. У разі коли хоча б одна із сторін взаємодії вважає, що виникла ситуація несе в собі погрозу для реалізації її мети, то подібна ситуація має всі передумови, щоб перейти в конфліктну. Для такого переростання необхідно, щоб сформувалися такі фактори:

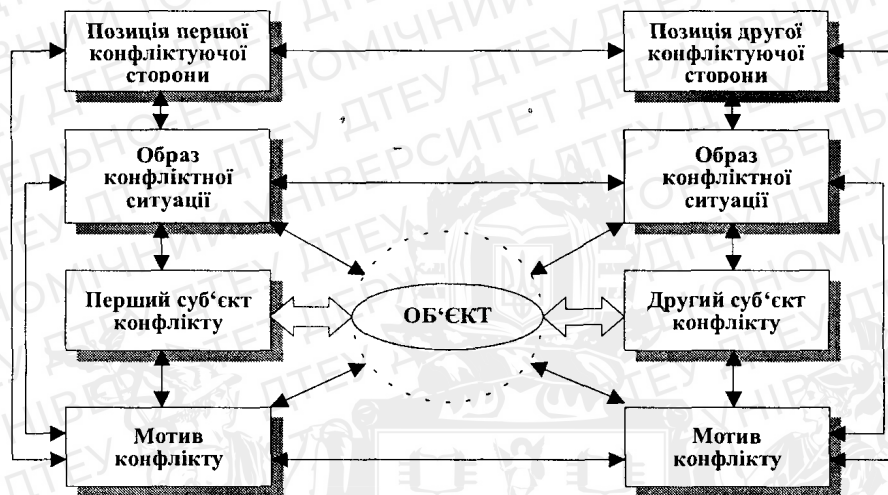
- усвідомлення значимості ситуації для всіх, або хоча б для більшості учасників, як спірної ситуації;
- усвідомлення Існуючих перешкод, що створює своєю діяльністю один з учасників ситуації;
- наявність бажання і можливість перебороти виниклі перешкоди[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Важливо зрозуміти, що конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформувати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел. Одна і та ж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманітним позицій конфліктуючих сторін[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Структурну модель конфлікту можна представити у вигляді схеми, що зображена на рисунку 1.1:



Структурна модель конфлікту



Джерело: сформовано на основі [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа., с. 24]

В сучасній науці виділяють низку структурних елементів конфлікту:

- сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту;
- умови протікання конфлікту;
- образи конфліктної ситуації;
- можливі дії учасників конфлікту;
- результат конфліктної ситуації[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.]

Щоб розібратися більш докладно, розберемо, що саме означають елементи конфлікту:

1. Сторони конфлікту:

- внутрішньоособистісний - в цьому випадку сторонами конфлікту можуть виступати дві і більше складові однієї й тієї ж особистості. Наприклад, окремі риси, типи або інстанції.
- міжособистісний - конфлікт виникає між двома (або більше) особистостями. При цьому спостерігається конфронтація з приводу потреб, мотивів, мети, цінностей і настанов;

- особистісно-груповий - конфлікт найчастіше виникає у випадку невідповідності поведінки особистості груповим нормам і очікуванням;
- міжгруповий конфлікт - він супроводжується зіткненням стереотипів поведінки, норм, мети чи цінностей різноманітних груп .

2. Умови протікання конфлікту:

- просторово-тимчасові(місце здійснення протиріччя і час, на протязі якого воно повинно бути розв'язане);
- соціально-психологічні(клімат у конфліктуючій групі і рівень взаємодії, ступінь конфронтації і стан учасників конфлікту);
- соціальні(втягненість у протиріччя інтересів різноманітних соціальних груп: статевих, родинних, професійних, етнічних і національних)[**Ошибка!**

Неизвестный аргумент ключа.].

Своєрідною опосередкованою ланкою між характеристиками учасників конфлікту в умовах його перебігу, з одного боку, і конфліктною з іншого, виступають образи конфліктної ситуації - своєрідні ідеальні карти, що включають такі елементи:

- уявлення учасників протиріччя про себе(про свої потреби, можливості, цілі, цінності і т.п.);
- уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону(про її потреби, можливості, цілі, цінності і т.п.).

4. Можливі дії учасників конфлікту:

- характер дії(наступальний, оборонний і нейтральний);
- ступінь активності в їх здійсненні(активні - пасивні, що ініціюють - відповідні).

5. Результати конфліктних дій:

- повне або часткове підпорядкування іншого;
- компроміс;
- припинення конфліктних дій;
- інтеграція.

Порушення трудових обов'язків, також може стати причиною корпоративних конфліктів, як серед працівників, так і між керівництвом [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

1.3 Стратегії конфліктних ситуацій

Досить часто ми буваємо втягнуті до різного роду конфліктів: службових, побутових, особистих. Жоден конфлікт не проходить для нас без наслідків. Щоб успішно переборювати руйнівні наслідки конфліктів, потрібно навчитися обходити їх і, як тільки стало зрозумілим, що ми в них утягнені, виходити з гострих ситуацій [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Стратегія конфліктних ситуацій:

- уникання конфлікту часто є формою втечі, що тягне за собою незацікавленість, відхилення, віддалення та ізоляцію. Ненаполегливість свідчить про тактику відкладання, сподівання, що згодом ситуація розв'яжеться сама собою;
- домінування, конкуренція зазвичай означає бажання отримувати перемоги за чийсь кошт;
- пристосування — бути покірним і слухати інших навіть тоді, коли це суперечить власним інтересам. За одних обставин це може бути великодушністю, а за інших — спробою програти декілька битв;
- компроміс — стирання розмежувань, або щось віддати для того, щоб відповідно й отримати [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

Грамотне управління ходом конфліктних взаємодій передбачає вибір відповідної стратегії поведінки, яка сприятиме завершенню конфлікту.

Усі стратегії управління конфліктом можна розглядати за двома класифікаціями. Перша з них є бінарною. Вона характеризує позиції сторін конфлікту в таких парах:

- виграти–програти (наси́льство або твердий підхід). Характеризується бажанням однієї сторони придушити іншу. Така стратегія рідко має тривалий ефект, тому, що переможений, швидше за все, приховає образу і не підтримає прийняте рішення. У результаті через деякий час конфлікт може розгорітися знову;
- програти – програти. Сторона-коонфліктер свідомо йде на програш, але разом з тим змушує й іншу сторону до поразки. Програш може бути й частковим;
- виграти – виграти. Сторона-конфліктер прагне до такого виходу з конфлікту, щоб задовольнити кожного з учасників[**Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.**]

Австралійські фахівці у галузі конфліктології Х. Корнеліус і Ш. Фейр розробили технологію розв'язання конфліктів за допомогою даної стратегії, у якій визначили 4 етапи:

- встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони;
- визначити, чи компенсуються розбіжності у якому-небудь аспекті
- разом вирішити проблеми конфлікту, у співробітництві[**Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.**]

Головними напрямками роботи з попередження конфліктів на підприємстві є впровадження організаційного конфліктменеджмента в систему стратегічного управління. Перераховані заходи необхідно включити в програми профілактики професійного стресу і професійного вигорання персоналу. Дані програми повинні наповнювати кадрову технологію управління конфліктами і стресами, сформовану на основі кадрової політики і стратегії розвитку організації.

Розділ 2. РОЗГЛЯД В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

2. 1 Загальна характеристика ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

Об'єктом дослідження для даної випускної кваліфікаційної роботи є Товариство з обмеженою відповідальністю – «НЕГОЦІАНТ ФІШ», яке знаходиться за адресою Україна, 03151, місто Київ, пр.Повітрофлотський, будинок 66.

Підприємство працює з 12.03.2021 р., яке надає високу якість продукції, а саме оптової торгівлі іншими продуктами, рибою, ракоподібними та молюсками, працює тільки з перевіреними виробниками з Латвії, Литви, Естонії, надає високий рівень сервісу.

З вищеперерахованого зрозуміло, що основна діяльність підприємства полягає у торгівлі рибною продукцією, зокрема:

- лососем та червцями лосося;
- кальмарами свіжомороженими;
- кількою свіжомороженою;
- кількою пряного посолу;
- мідіями свіжомороженими;
- оселедцем;
- салакою;
- скумбрією свіжомороженою.

Підприємство є самостійним господарським об'єктом із правами та обов'язками юридичної особи. Воно діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування, самоокупності, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинного законодавства.

Засновниця, бенефіціар, директор ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» є Коваль Христина Зіновіївна.

ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» пропонує асортимент морепродуктів, а саме: рибу, ракоподібні та молюски високої якості з Атлантичного океану. Вся продукція є сертифікованою та підлягає суворим процедурам контролю якості при прибутті до України та при відправленні зі складу постачальника. Висока якість та свіжість морепродуктів гарантується мінімальними строками постачання продуктів: за дві доби морепродукти прибувають з європейських платформ в Україну.

Підставою для діяльності підприємства оптової торгівлі є оптова закупівля товарів. Щоб не було ніяких проблем з постачанням і якістю продукції, компанія здійснює закупівлю товарів у визначеному обсязі та асортименті.

Для підприємства дуже важливо, щоб не було ніяких проблем з постачанням, щоб якість була на вищому рівні, щоб клієнти були задоволені своїм вибором і тому місія ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» - «Надання високого рівня сервісу та забезпечення максимальної якості для наших клієнтів».

Цілі компанії:

- стеження за станом ринку і конкурентів;
- здійснення закупівельної, виробничої і збутової діяльності;
- розуміння подальших вподобань споживачів;
- постійне поліпшення показників діяльності підприємства;
- взаємовигідні відносини з іноземними постачальниками;
- відповідати вимогам і постійно підвищувати результативність.

Таким чином, можна зрозуміти, що ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» працює задля комфорту споживачів і для підвищення показників діяльності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» досить розгалужена, це можна побачити на рис. 2.1. Виходячи з цього, можна сказати, що підприємство має самостійні підрозділи, які виконують свою конкретну

роботу, але кожен підрозділ допомагає один одному у вирішенні питань, спільними зусиллями здійснюють мету та цілі компанії. Для кожного підрозділу формується правила роботи для більш ефективного результату діяльності підприємства. Організаційна структура підприємства є лінійною і представлена на рисунку 2.1:

Рисунок 2.1

Організаційна структура управління ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»



(Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства, Дод. А)

За даною організаційною структурою, можна характеризувати кожний відділ.

Директор компанії несе всю відповідальність за наслідки прийнятих рішень, за фінансово-господарські результати діяльності підприємства. Координує, слідкує за всіма функціями і відділами підприємства.

Юрист в компанії бере участь у розробленні документів правового характеру та слідкує і контролює за всією документацією його профілю. Також, готує матеріали, які зв'язані з недоброякісною продукцією.

Бухгалтерський відділ забезпечує досягнення бізнес-результатів, завдяки тому, що вчасно веде всі бухгалтерські облікові записи згідно вимог

законодавства. На основі цього, компанія обирає правильний стратегічний напрямок.

Завідувач складом безпосередньо слідкує за станом складу, слідкує за нормами охорони праці. Також працює з документацією, які пов'язані з прийманням продукції, зберіганням, остатками, слідкує за терміном придатності. Керує працівниками складу та бере участь у інвентаризації.

Адміністратор ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» несе велику відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Організовує проведення заходів за вказівками керівництва, застосовує нормативні документи, які притаманні його діяльності, координує та контролює роботу працівників підрозділів, також готує звіти на основі аналізу показників розвитку підприємства.

Логіст важлива людина на підприємстві, від нього залежить як швидко продукція потрапить на склад. Координує постачальників і шукає нових, управляє організаційними обробками товарів на митниці, управляє ризиками в логістиці (страхування устаткування, транспортних засобів, продукції, заходи щодо збереження товарів і відповідальності перевізників).

Начальник відділу збуту своєчасно оформляє документацію зі збуту, складає документацію з виконання плану реалізації. Контролює своєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію, також визначає стратегію і тактику збуту продукції.

Проаналізувавши всі відділи, можна сказати, що кожна людина на підприємстві дуже важлива, виконуючи грамотно і в строки всі завдання, компанія має ефективну діяльність і безперебійну роботу всіх відділів і підрозділів.

Тепер проведемо аналіз економічних показників діяльності ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» за 2021 рік в таблиці 2.1. Даний аналіз дає змогу побачити наскільки компанія є ефективною, конкурентоспроможною і побачити фінансові можливості для подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Звіт про фінансові результати за 2021 р.

Стаття	Стаття	За звітний період	За аналогічний	період попереднього року
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів робіт послуг)	2000	12 472,00	-	
Інші операційні доходи	2120	194,8	-	
Інші доходи	2240	0,2	-	
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	12667, 0	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12157,3)	-	
Інші операційні витрати	2180	(474,2)	-	

Продовження таблиці 2.1

Інші витрати 2270		-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285 (12631,5)		-
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290 35,5		-
Податок на прибуток	2300 (6,4)		-
Чистий прибуток (збиток) (2290- 2300)	2350 29,2		-

(Джерело: фінансова звітність ТОВ «Негоціант Фіш» за 2021 рік, Дод. Д)

З наведених даних бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції є основою для того, щоб підвищувати його у 2022 році. Перспектива дуже велика, тому, завдяки грамотній і ефективній стратегії, можна вийти на новий рівень і стати більш конкурентоспроможними.

2. 2 Причини які впливають на виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві

В нашому часі є багато конфліктних ситуацій на підприємстві чи вдома з близькими, бувають різноманітні підстави для початку конфлікту, але, головним є правильно ліквідувати проблему без або незначних наслідків.

Основний прояв управлінських конфліктів на підприємстві є наявність трудових спорів та конфліктних ситуацій. Якщо не знати як вирішити проблему або пустити ситуацію на самоплив, то можна втратити цінних співробітників, постачальників, споживачів, тим самим зменшити ефективність діяльності підприємства.

Вирішенню трудових конфліктів та упередженню їх виникнення сприяє активна діяльність (НСПП), яку створив Президент України 17 вересня 1998 р. (Указ Президента України «Про утворення Національної служби посередництва і примирення» № 1258/98). НСПП є постійним державним органом для сприяння урегулюванню колективних трудових конфліктів (спорів). Основні його завдання згідно із законодавчими актами такі:

- прогнозування виникнення колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню;
- здійснення посередництва і примирення під час вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
- забезпечення соціального діалогу, вироблення узгоджених пропозицій щодо розвитку соціально-економічних та трудових відносин в Україні;
- здійснення заходів із запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів);
- підвищення рівня правової культури учасників соціально-трудових відносин[Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.].

На даний час, коли я займаю посаду менеджера з адміністрування, бачу, які існують і із-за чого з'являються конфліктні ситуації у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФШ». Завдяки теорії, вже знаємо, що є декілька причин для розгортання конфліктних ситуацій: причини об'єктивного і суб'єктивного характеру.

Також, дуже важлива психологічна атмосфера колективу. Наприклад, якщо взяти логіста, який нещодавно прийшов у поганому настрої, бо були проблеми сімейного характеру, мало того, що він зіпсував настрій всім, бо почав розгортати конфлікт на рівному місці, він почав працювати з іноземними

постачальниками, а вони таке відношення до себе терпіти не будуть і тому були зірвані контракти з компаніями, з якими ми б могли працювати довгостроково. Після такої ситуації, директор виписав йому догану і провів бесіду щодо запобігання таких ситуацій. Як раз ця ситуація показує суб'активний характер розгортання конфліктної ситуації.

Об'єктивними причинами конфліктної взаємодії вважаються ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей. Сюди можна віднести помилки управління, якими завідує керівник підприємства через те, що неправильно підбирає спосіб уникнення виробничих ситуацій під час розгортання конфліктів чи інших організаційних питань, також впливає необ'єктивна оцінка результатів роботи працівників: керівник бачить ситуацію з однієї своєї сторони і не хоче слухати своїх підлеглих, не йде на компроміс і не бачить великого значення для нових ідей, які могли підвищити ефективність діяльності підприємства і до того ж, нерационально розподіляє завдання між відділами, тим самим руйнує заохочення працівників робити своє діло в строки і належним чином.

Причиною більшості конфліктів в компанії є нестача або перекручування інформації: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту.

Наприклад: відділ логістики, який дав керівнику звіт про поставку з Латвії, де було вказано дату, перелік продукції і вся інформація, все було перевірено і ознайомлено на зібранні начальників відділів. Але, із-зі того, що начальника відділу збуту не було особисто на зібранні, бо займався організаційними важливими справами, йому повідомили неповний зміст інформації і тому, коли прийшов час приїзду продукції, не були готові документи, не була підготовлена тактика роботи і не було проведено своєчасне надходження коштів за реалізовану продукцію. Через такі ситуації відбуваються конфлікти, розвивається непорозуміння і зникає довіра до працівника, який належним чином не виконує свою роботу. Але ця ситуація не однозначна, бо в такому випадку, керівник особисто повинен був попередити керівника відділу збуту

про постачання продукції, а не дізнаватися через менеджера з адміністративної діяльності, тому так і вийшло.

Таким чином, можна зробити висновки, що в компанії погана згуртованість трудового колективу, незадовільні комунікації, неможливість потрібного спілкування, а все це є каталізатором конфліктів.

Під дією суб'єктивних факторів найчастіше виникають конфлікти об'єктивного характеру. Тому, психологічні особливості людей дуже впливають на працездатність один одного та підприємства в цілому. Якщо взяти керівника, який не компетентно розмовляє з підлеглими, проявляє привселюдно до когось симпатію чи антипатію, конфлікт може початися зразу, якщо ще менеджер чи начальник відділу не буде стримувати себе в словах або діях. Психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, інтересів, неправильні дії підлеглих, які ставляться до роботи несерйозно, які самі по собі неорганізовані. Все це зробить психологічну атмосферу більш напружену та відношення один до одного зміниться не дуже в дружельобну сторону. А запорука ефективних показників підприємства тісно пов'язана з колективом, які відносини, які особливості у кожного, такі будуть і результати.

За запитом ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» було проведено дослідження психологічних причин конфліктності особистості в організації. Дослідження проводилось у штатному режимі, всі 12 працівників були задіяні, серед них 5 жінок і 7 чоловіків в таблиці 2.2. Віковий склад членів колективу: від 21 до 56 років. Освіта: молодший спеціаліст і вища.

Таблиця 2.2

Віковий склад членів колективу ТОВ «Негоціант Фіш»

№	Стать	Вік	Посада	Освіта		
1	Ж	56	Директор	Вища		
2	Ж	22	Менеджер з		адміністративної діяльності	Молодший спеціаліст

Продовження таблиці 2.2

3 Ч	32 Юрист Вища		
4 Ж	48 Головний бухгалтер		Вища
5 Ч	40 Начальник відділу збуту		Вища
6 Ж	21 Логіст Молодший		спеціаліст
7 Ч	52 Завідувач складом		Вища
8 Ч	44 Вантажник Вища		
9 Ч	25 Вантажник Молодший		спеціаліст
10 Ч	29 Водій Вища		
11 Ч	25 Водій Вища		
12 Ж	51 Прибиральниця приміщень		Молодший спеціаліст

(Джерело: складено автором завдяки дослідженню ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»)

Завдяки даному дослідженню можна зробити висновок, що конфліктні ситуації можуть розпочинатися через віковий бар'єр. Більш молоді не завжди розуміють сказане керівниками, а керівники не йдуть на компроміс і ідеї, які пов'язані з новизною чи новітніми технологіями.

Також мною був застосований метод тестування опису поведінки за К.Томасом. Він робив акцент не тільки на вирішення конфліктів, а й на управління ними. Тому, тестування складалось з невеликою кількістю питань, щоб дізнатися у кожного працівника, як він реагує на суперництво, співпрацю, пристосування, компроміс, уникнення. І в кінці можна буде дізнатися, хто більш компанійський, хто здатен йти на компроміс, а хто – ні в таблиці 2.3.

Питання до тесту та ключ до відповідей відображені в додатках Е, Є.

Таблиця 2.3

Діагностика стратегій поведінки у конфлікті К. Томаса

№ учасника	Діагностика стратегій поведінки у конфлікті К. Томаса				
	Суперництво	Співпраця	Пристосування	Компроміс	Уникнення
1	10	6	6	3	5
2	1	5	7	6	11
3	4	8	2	9	7
4	8	4	7	5	6
5	2	9	5	9	5
6	3	7	5	8	7
7	5	9	2	12	2
8	2	10	8	5	5
9	8	7	10	3	2
10	6	6	9	2	7
11	3	10	9	5	3
12	1	12	7	9	1

(Джерело: складено автором завдяки дослідженню ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»)

Інтерпретація результатів тесту К. Томаса

Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.

Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль.

Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін.

Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси.

Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через неважливість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити.

Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами.

Можна зробити висновок після дослідження діагностики стратегій поведінки у конфлікті К. Томаса, а саме, після побачених результатів зрозуміло, що декілька людей можуть йти на компроміс і співпрацю, а деякі будуть відстоювати лише свою думку і нікого не слухати, тим самим позбавляючи інших висловити пропозиції щодо нових впроваджень чи ідей. Тому, такі люди більш схильні до конфліктних ситуацій та непорозумінь.

Важливо не тільки бачити проблему конфлікту, а й ще вміти розумно вирішити це питання, дійти до компромісу і зробити так, щоб кожен співробітник розумів, що від нього залежить психологічна атмосфера і ефективність діяльності на підприємстві.

2. 3 Управління конфліктами в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

Сам процес управління конфліктами є достатньо складним і включає наступні види діяльності:

- прогнозування конфлікту і оцінка його функціональної спрямованості;
- попередження чи стимулювання конфлікту;

- регулювання конфлікту;
- завершення конфлікту.

Для ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» є дуже важливо вміти вчасно прогнозувати конфлікт, саме цей вид дозволяє з'ясувати причини конфлікту в потенційному розвитку. Враховуючи попереднє дослідження, вияснили, що багато хто з працівників закриває очі на причини конфлікту задля своєї вигоди. Таким чином, показники фінансової ефективності, ефективності працівників будуть стрімко падати і ніякі іноземні компанії не будуть складати угод з ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ». Тому, керівникам слід враховувати думку своїх підлеглих, слухати їх і розробляти нові ідеї для залучення нових постачальників.

Попередження конфлікту – вид діяльності направлений на недопущення виникнення конфлікту. Попередження конфліктів базується на їх прогнозуванні. Щоб в компанії встигали запобігання великих конфліктів, саме керівник повинен дотримуватися таких правил:

- постійна робота про задоволення потреб і інтересів співробітників;
- підбір і розміщення співробітників з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей;
- дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу й особистості.

Слід зазначити, що все залежить від кожної людини. Якщо керівник змінить тактику протистояння конфліктам, або не буде стояти тільки на своїй думці, то можна буде легко вийти з будь-якій ситуації у виграшному положенні. Це стосується не тільки керівника підприємства, а й всіх робітників.

Регулювання конфлікту – та діяльність, яка направлена на ослаблення конфлікту і забезпечення його розвитку в сторону вирішення. І щоб не було ніяких проблем з вирішенням конфліктних ситуацій, слід працювати з лідерами неформальних мікрогруп, бути компетентним, щоб покращився соціально-

психологічний клімат в колективі, не забувати про систему заохочення і покарання, ліквідовувати неправдиві і не перевірені факти та інформацію.

Останній вид діяльності – завершення конфлікту. Для цього потрібна колективна робота над помилками, вміння прислуховуватися один до одного. Є декілька причин згасання конфлікту і в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» були:

- виснаження ресурсів двох сторін;
- втрата мотиву до боротьби.

У ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» не сильно приділяють увагу конфліктним ситуаціям, ми це зрозуміли після аналізу дослідження за К.Томасом. Щоб вийти з цієї ситуації, керівник звертається до підлеглих задля постановки загальної мети, яка розробляється для поставлених цілей і щоб зусилля всіх співробітників були об'єднані і спрямовані на їх досягнення.

Важливішим етапом управління конфліктами – ідентифікація, яка дає змогу виявити конкретний вид конфліктів. Цей процес до помає оцінити рівень конфліктів, розробляти методи його уникнення.

Дослідження літературних джерел та практики діяльності підприємств дає змогу виокремити такі основні переваги цього етапу:

- кращий психологічний клімат та за мотивовані робітники;
- менша ймовірність появи незворотних негативних наслідків управлінських конфліктів;
- попереднє виявлення конфліктів забезпечує зниження обсягу витрат на розроблення та використання методів оптимізації управлінських конфліктів.

Алгоритм управління конфліктами розглядаються в науковій праці, наприклад: [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа., с. 56] і показано в таблиці 2.4:

Таблиця 2.4

Алгоритм управління конфліктами

Етап	Зміст діяльності	Методи реалізації
1	Вивчення причин виникнення конфлікту	спостереження бесіда вивчення документів
2	Обмеження числа учасників	робота з лідерами у мікрогрупах заохочення або покарання
3	Додатковий аналіз конфлікту за допомогою експертів	переговорний процес опитування експертів
4	Прийняття рішення	економічні методи соціально-психологічні методи (бесіда, переконання)

(Джерело: сформовано автором на основі [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа., с. 56])

Позитивним, функціонально корисним результатом конфлікту вважається розв'язання тієї проблеми, що породила суперечності й викликала зіткнення, з урахуванням взаємних інтересів і цілей усіх сторін, а також досягнення розуміння й довіри, зміцнення партнерських стосунків і співробітництва, подолання конформізму, покірності, прагнення до переваги.

Конфлікт стимулює групову творчість, сприяє мобілізації енергії для вирішення задач, поставлених перед суб'єктами. У процесі пошуку шляхів розв'язання конфлікту відбувається активізація розумових сил для аналізу важких ситуацій, розробляються нові підходи та ідеї.

Для того, щоб розібратися як управляти конфліктами, слід визначити його природу і краще для цього використовувати метод картографічного аналізу. Суть полягає у графічному відображенні складових компонентів конфлікту, у послідовному аналізі поведінки учасників конфліктної взаємодії, у формулюванні основної проблеми, потреб і побоювань учасників, способів усунення причин, що призвели до конфлікту.

Таблиця 2.5

Причини, що призводять до конфлікту на ТОВ «Негоціант Фіш»

Учасник 1	Учасник 2
Новий співробітник Потреби: Самореалізація; повага серед колег; Побоювання: Втратити свій час на роботу, яка не розвиває тебе як спеціаліста; Відсутність адекватних стосунків між колегами	Співробітник який працює Потреби: Повага серед колег Збереження гарного клімату в колективі Побоювання: Втратити роботу Втратити перспективу росту
Взаємовідносини	
Учасник 3	Учасник 4
Керівник ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» Потреби: Збереження своєї влади; Збереження ефективності діяльності підприємства на вищому рівні. Побоювання: Втрата керованості колективу Погіршення якості роботи	Колектив відділу Потреби: Повнота інформації; Адекватні стосунки між колегами Побоювання: Розширення конфлікту і не здатність його вирушення; Погіршення псих. клімату

(Джерело: складено автором завдяки дослідженню ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»)

Розглянемо SWOT-аналіз управління конфліктами у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» в таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз управління конфліктами у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

Можливості	Загрози
можливість додаткового фінансування для розвитку персоналу; розширення продукції; зростання попиту на продукцію	конкуренти; труднощі з пошуку нових постачальників; несприятлива економічна ситуація у країні
Сильні сторони	Слабкі сторони
широкий асортимент; лояльність споживачів; професійність працівників; забезпеченість матеріальними ресурсами	не злагоджений колектив; немає чітких задач; немає системи профілактики конфліктів і стресів; зниження активності співробітництва колективу під час конфлікту і після нього; персонал не бажає проводити роботу над собою

(Джерело: складено автором завдяки дослідженню ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»)

На підставі дослідження (табл. 2.6) можна зробити наступний висновок: погано розроблена система управління конфліктами негативно впливає на продуктивність праці співробітників організації, а також на імідж керівника і колективу підприємства. В результаті цього знижується ефективність діяльності ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ».

3. РОЗВИТОК ПРОГРАМ ПО УПРАВЛІННЮ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

3.1 Найефективніші заходи для вдосконалення управління конфліктних ситуацій на підприємстві

На основі всіх досліджень, які були проведені у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», визначила, які основні причини виникнення конфліктних ситуацій:

- взаємозалежність у досягненні результату (роблячи власні завдання, нехтують спільними цілями);
- незадовільні комунікації (неправдиві факти, перекручена інформація);
- різниця в цінностях;
- відсутність об'єктивної оцінки;
- відсутність згуртованості колективу

Щоб удосконалити взаємодію один з одним у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», рекомендую розробку нових методів з роботи працівників, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання трудового потенціалу.

Безумовно, керівнику слід почати з себе. Люди засвоюють краще навички, поведінку через керівника, який чітко слідує правилам і швидко вирішує проблеми без негативних наслідків. Керівник повинен стати прикладом, для того, щоб таку саму поведінку розвивати у підлеглих.

Для того, щоб не сталися конфліктні ситуації між керівником і колективом, можна використати наступні методи:

- відбувається стимулювання до сумлінного виконання своїх обов'язків (в основному матеріальне);
- проводиться спільний відпочинок для зняття психологічної напруженості в колективі;
- при виникненні важливих проблем, співробітники інформуються керівником, якщо можливо, надається допомога при їх вирішенні;

- якщо керівник ставить перед підлеглими якесь завдання, то забезпечує необхідними засобами для його виконання;
- керівник не ставить перед підлеглими завдання, які не відповідають їх можливостям;
- якщо керівник допустив помилки, то намагається не звинувачувати в цьому підлеглих (по можливості).

Для вдосконалення управління конфліктами, можна розробити план дій, який буде нести в собі певні завдання, коли будуть розгортатися певні гострі ситуації:

- організація дослідження працівників (опитування, тестування);
- визначити конкретні неблагополучні ситуації між відділами;
- визначення причин конфлікту після опитування;
- розробки уникнення конфліктних ситуацій.

Необхідно також розглянути принципи управління та подолання конфліктів:

- інституціалізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту. Зазвичай інституціалізація включає: заборона на застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту;
- легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій;
- структуризація конфліктуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу. Важливо знати, з ким можна вести роботу по вирішенню конфлікту, домовлятися і укласти відповідні угоди.

Неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, оскільки вони менш керовані і схильні до непередбачуваних руйнівних дій;

- редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протиборства або протистояння.

Більшість умов успішного вирішення конфліктів носить внутрішній, суб'єктивний психологічний характер, оскільки відбиває особливості поведінки та взаємодії опонентів.

Вирішення конфліктів не може вестися без попередньої підготовчої роботи, для якої необхідні такі передумови:

- поява потреби у вирішенні конфлікту у самих працівників підприємства;
- наявність необхідних способів і ресурсів для вирішення конфлікту.

На вирішення проблеми, яка буде задовольняти всіх працівників підприємства, впливають також об'єктивні фактори, які діють опосередковано, тому можна віднести сюди технологію регулювання конфліктами.

Технологія регулювання конфліктами в таблиці 3.1:

Таблиця 3.1

Технологія врегулювання конфліктів

Технології	Зміст
Інформаційні	Виключення неповної інформації; ліквідація дефіциту інформації; усунення чуток
Комунікативні	Організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії
Соціально-психологічні	Робота з неформальними лідерами, зниження соціальної напруги
Організаційні	Використання методів стимулювання праці; Оптимізація умов взаємодії співробітників

(Джерело складено автором на основі [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.])

Успіх завершення конфліктних ситуацій буде залежить від того, наскільки ефективно працівники їх врахують. Сюди можна віднести:

- час: наявність часу для обговорення проблеми та з'ясування інтересів кожного, знаходження альтернатив за короткий період часу;
- своєчасність: працівники починають вирішувати конфліктну ситуацію на ранніх стадіях, тим самим застерігають себе від небажаних наслідків;
- рівновага сил: якщо конфлікт між працівниками, які є одного посадового стану, то вони повинні шукати шляхи мирного вирішення проблеми. Саме так можна більш конструктивно вирішити всі питання і ніхто не буде ущемлений;
- культура: велику роль грає рівень культури працівника, бо саме це знижує можливість до розвитку поганих наслідків, такі люди зазвичай вирішують конфлікт більш конструктивно;
- єдність цінностей: є важливішою складовою вирішенню конфліктів, якщо працівники прийдуть до спільних цілей та цінностей, можна вважати, що конфлікт вичерпано.

Вирішення конфлікту представляє складний та багатоступінчастий процес, тому керівник та підлеглі повинні бути готовими йти на компроміс, вислуховувати думку кожного, запропоновувати нові ідеї щодо вирішення конфліктних ситуацій, задля спокійного психологічного клімату та великої ефективності діяльності підприємства.

Підприємство у відповідності зі своїми цілями підбирає співробітників на визначені ролі для виконання конкретних функцій і отримання певних результатів, за які працівникам покладається визначена винагорода. Особистість з урахуванням власних цілей вступає у взаємовідносини з організацією, намагаючись зайняти в ній визначене місце, виконати визначену роботу і отримати винагороду.

Для підвищення ефективності діяльності і кваліфікації кожного працівника, керівнику слід слідкувати за знаннями і вміннями підлеглих, зображено на основі [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа., с. 72] рисунок 3.1:

Рис. 3.1

Складові компоненти компетенції особистості



(Джерело: сформовано на основі [Ошибка! Неизвестный аргумент ключа., с. 72])

Кваліфікація набуває практичного змісту лише по відношенню до дії в конкретній ситуації і з'єднує в динаміці складові елементи для адаптації працівників до вимог посади.

Для ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» є дуже важливим мати професійних працівників, котрі вміють виходити з неприємних ситуацій і бути при цьому в плюсі, які при конфліктних ситуаціях не йдуть на поводу емоціям, а спокійно вирішують питання, задля того, щоб не руйнувати цілі підприємства і покращити показники всієї діяльності. Тому, керівнику слід слідкувати за можливостями, знаннями, навичками підлеглого аби не було неприємних ситуацій, наприклад не виконання своїх обов'язків із-за того, що працівник не компетентний в якомусь питанні. Після таких ситуацій можуть з'явитися непорозуміння і конфліктні ситуації. Вийти з цього положення можна, якщо керівник візьме ініціативу щодо проведення професійних тренінгів, також корпоративний англійський не менш важливий, тому що підприємство ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», працює з іноземними компаніями. І тут все легко, якщо не будуть злагоджені комунікації, мовний бар'єр, тоді підприємство втратить

існуючих постачальників і буде важко знайти нових, а звільняти працівника не вигідно в тому плані, що знайти набагато важче кваліфікованого спеціаліста.

Керівник на підприємстві повинен сам мати ті якості, які допоможуть володіти всіма процесами, який зможе уникати неприємних ситуацій:

- організатор трудового процесу;
- фахівець, компетентний у вирішенні задач ввіреного підрозділу;
- людина високої культури поведінки, що володіє знаннями і навичками в області етики ділових відносин.

Заставою планомірної і безконфліктної роботи того або іншого підрозділу служать здібності і бажання керівника виконувати загальні функції управління. Якісне виконання вказаних загальних і координаційних функцій немислиме без володіння керівником широкими і ґрунтовними знаннями в області своєї професійної діяльності.

Правилами керівника в управлінні конфліктами повинні бути прагнення і навички конструктивного впливу на персонал в будь-яких конфліктних ситуаціях, поєднання принципової вимогливості до підлеглих з умінням приділяти максимум уваги морально-психологічному стану персоналу, зважати на особливості характеру, інтереси і думки співробітників.

Керівник через соціальний ранг, свої обов'язки, права і повноваження у відносинах до персоналу, інших людей є виразником лояльності (коректності, доброзичливості). Від нього, в першу чергу, залежить створення у великому або малому колективі обстановки, яка сприяє свободі і пошані особистості, прояву ініціативи, справедливій винагороді за роботу, запобіганню негативних наслідків будь-яких конфліктів, особливо тих, що виникають на ґрунті незадоволеності умовами праці і спілкування.

Отже, при виникненні ситуацій, в яких керівник виявляється безпосереднім учасником конфлікту, його можливості впливати на хід конфліктного протистояння, управляти розв'язанням розбіжностей залишаються переважними. Основне ж полягає в тому, що і в такій ситуації

йому належить поступати так, щоб в більшій мірі бути відповідальним за результат і наслідки конфліктної поведінки.

Ідеальним методом вирішення конфліктної ситуації є раціонально-інтуїтивний. З самого початку цей метод залучає до роботи вашу свідомість і вашу інтуїцію при здійсненні вибору способу дій у конфліктній ситуації. Ваш підхід ґрунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб залучених до конфлікту людей, а також ваших власних цілей, інтересів і потреб. Це потужний метод, оскільки у серйозні конфлікти завжди залучені емоції їх учасників. Таким чином, одним із перших кроків до вирішення конфлікту є пригнічення породжуваних ним негативних емоцій -ваших власних і емоцій інших людей. Здоровий глузд та інтуїція, а не нові емоції повинні бути протиставлені таким почуттям. Іншими словами, якщо ваші почуття будуть підігріватися, то ви будете сприяти лише виходу на підвищений емоційний рівень конфлікту[**Ошибка! Неизвестный аргумент ключа.**].

Існують методи управління конфліктними ситуаціями, завдяки ним можна зрозуміти які є проблеми та знайти рішення як їх уникнути:

- внутріособистісні: впливають на окрему особистість, яка вміє організовувати правильну свою поведінку і висловлює свою точку зору. Завдяки цій характеристиці, людина спокійно може вирішити складні ситуації, незважаючи на несприятливу атмосферу;
- структурний метод: впливає переважно на учасників організаційних конфліктів, що виникають через неправильний розподіл функцій, прав і відповідальності, погану організацію праці, несправедливість системи мотивації. Тому, керівнику слід зауважити свої проблеми в тому, що він не може правильно делегувати і слід продивитися своє відношення до кожного працівника аби справедливо розподіляти функції. Створення обґрунтованих систем винагороди також можна використовувати для управління конфліктною ситуацією, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей і дозволяє уникнути

деструктивних конфліктів, Розробка чи уточнення загальноорганізаційних цілей дозволяє об'єднати зусилля всіх співробітників організації, направити їх на вирішення оперативних завдань;

- міжособистісний метод: передбачають необхідність вибору адекватної форми впливу на етапах виникнення конфліктної ситуації. Слід прислухатися один до одного, щоб дійти до спільної цілі. Вирішення проблеми означає визнання можливості розходження в поглядах, готовність ознайомитися з іншими точками зору для достовірного з'ясування причин конфлікту та вибору методу дій, прийнятного для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не прагне домогтися своєї мети за рахунок інших, а швидше знаходить оптимальний варіант подолання конфліктної ситуації.

Відповідні агресивні дії як методи для подолання конфліктних ситуацій є вкрай небажаними. Застосування цих методів призводить до розв'язання конфліктної ситуації силою з використанням насильства. Однак бувають ситуації, коли розв'язання конфлікту можливе тільки такими методами.

3.2 Оцінка ефективності стратегії по управлінню конфліктних ситуацій в ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

Принципове значення для того, яким способом завершиться конфлікт, має вибір стратегії виходу з нього. Вибір стратегії виходу з конфлікту залежить від різних факторів: особистісних особливостей опонента, рівня завданих чи отриманих збитків, наявності ресурсів, статусу опонента, наслідків, тривалості конфлікту.

Після досліджень у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», було виявлено найефективнішу стратегію – співпраця. Вона спрямовує працівників на конструктивне обговорення проблеми, розгляд іншої сторони не як

супротивника, а як союзника у пошуку рішення. Стратегія найефективніша: у ситуації сильної взаємозалежності колег, схильності обох ігнорувати різницю у владі, важливості рішення для обох сторін, неупередженості. Завдяки цьому можна легко вийти з конфліктної ситуації.

При виході із конфліктної ситуації слід враховувати такі моменти:

- оцінити ухвалене рішення - чи не залишилося непорозумінь або незадоволених. Конфлікт вважається вирішеним, якщо обидві сторони повністю або частково досягли своїх інтересів і відновили взаємовідносини;
- важливо зробити аналіз конфліктної ситуації та висновки на майбутнє;
- обов'язково треба психологічно "зняти" з себе ситуацію, вийти з неї, не переносити її на інші справи. Адже після конфлікту можливе виникнення ще декількох подібних

Ефективною стратегією стали переговори. Дуже важливо вміти говорити, вислуховувати кожного працівника і дійти до спільного вирішення конфліктної ситуації.

Можна зазначити, що переговори мають етапи які були застосовані у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»:

- підготовчий етап: тут здійснюється збір інформації про зміст конфлікту, аналізуються причини, наслідки, варіанти вирішення;
- початок переговорів: на цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією, коли працівники висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми;
- пошук прийнятого рішення: тут обговорюються варіанти вирішення проблеми, уточнюються позиції та мотиви суб'єктів конфлікту, проробляються компромісні варіанти;
- завершення переговорів: передбачає уточнення деталей договору, визначення термінів виконання зобов'язань, розподіл обов'язки, встановлення форм контролю.

Завдяки тому, що були використані методи та стратегії по вирішенню конфліктних ситуацій, мною було зроблено дослідження у вигляді тесту, щоб побачити, як змінилась психологічний клімат і як саме впливають нові впровадження щодо уникнення конфліктів.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі за А.Ф.Фідлера.

Ця методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі. В основі лежить метод семантичного диференціала. Методика цікава тим, що допускає анонімне спостереження, а це підвищує надійність.

Було взяте спостереження одного працівника ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», інструкція в додатку Ж, тест зображено в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

Результати одного з працівників ТОВ «Негоціант Фіш»

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбність			+						Ворожість
Згода				+					Незгода
Задоволеність						+			Незадоволеність
Продуктивність		+							Непродуктивність
Теплота				+					Холод
Співробітництво					+				Неузгодженість
Взаємна підтримка		+							Недоброзичливість
Захопленість				+					Байдужість
Цікавість			+						Нудьга
Успішність	+								Безуспішність

(Джерело: зроблено на основі методики А.Ф.Фідлера і одного працівника ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»)

Після такого дослідження, можна зробити висновок, що після визначених заходів, підвищення кваліфікації завдяки оперативним рішенням керівника, переговорів, у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» покращилась психологічна

атмосфера. Були розроблені нові стратегії для подолання конфліктів, було вирішено проводити тім-білдінг як можна частіше, але так, щоб це не заважало продуктивності роботи. Керівник почав не закривати очі на проблеми, які виникають у працівників відділів, все почали прислуховуватися один до одного і підтримувати більше.

Було вирішено, що після проходження підвищення кваліфікації, буде систематичне оцінювання та моніторинг розвитку працівників для зростання ефективності роботи не лише кожного працівника, а і всього підприємства в цілому. Це вплине на процес перегляду розміру компенсації і мотивації.

Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку працівників, кожен розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей підприємства стане більш чіткішою та прозорою.

Керівнику вдається підтримувати хороші стосунки серед підлеглих та протидіяти дезорганізації в середині колективу. Саме тому, після всіх обраних заходів вийшло донести до робітників їх основні задачі, норми та правила поведінки всередині самої організації та підтримувати співпрацю робітників один з одним, що вже покращує стосунки всередині компанії. Необхідність прислухатись та допомагати в питаннях працівників, оскільки забезпечення достатньою кількістю інформації, лише покращить умови праці та взаємодію між працівником і керівником.

Головними цілями після змін стали:

- утворення єдиного колективу, покращення рівня організації та комунікації між учасниками;
- певна заміну стану конкуренції всередині колективу, на плідну співпрацю;
- покращення рівня взаємодії всередині колективу;
- напрацювання рівня довіри та розуміння, в колективі
- об'єднання команди, покращення рівня командної взаємодії;
- укріплення вертикальних зв'язків в середині колективу;

- підвищення рівню мотивації;
- укріплення авторитету керівника, на неформальному рівні;
- психологічне розвантаження працівників.

Сьогодні не кожен керівник може організувати заходи з тимбілдінгу, тому нерідко використовують послуги тренерів з тимбілдінгу. Зараз існує велика кількість компаній котрі і організовують любий вид тимбілдінгу від бізнес-тренінгів до спортивних ігор на природі.

Види тимбілдінгу які використовує ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»:

- спортивний;
- психологічний;
- творчий.

Можна зробити висновок, що кожен, хто працює у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» тепер цілкомточно розуміє свої задачі, покращує показники професійності та показники ефективності діяльності.

Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення.

ВИСНОВКИ

У даній випускній кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів управління конфліктними ситуаціями на підприємстві.

Можна зазначити, що конфлікти охоплюють нас кожен день і вони є досить складним соціальним і психологічним явищем, тим більш, з бувають з неминучими результатами. В колективі завжди існують суперечки, невдоволення, різні погляди на ситуацію, але завдання стоїть вирішити це питання у такий спосіб, щоб ніхто не постраждав із працівників і не було спаду ефективності діяльності підприємства.

У першому розділі випускній кваліфікаційній роботі конфлікти були розглянуті з теоретичного боку, як об'єкт наукового аналізу. Були аналізовані основи та характер конфліктів, структура розвитку конфліктів та їх класифікація та стратегії конфліктних ситуацій. Таким чином, було виявлено, що конфлікт має деструктивний чи конструктивний характер, де визначається у першому - конфлікт передбачає перехід «на особистості», коли кожна із сторін звинувачує в чомусь іншу сторону. Подібна установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює, а у другому - подібний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва.

Також було визначено структуру конфлікту - сукупність стійких елементів конфлікту, що забезпечують його цілісність. Вона характеризує статичну складову конфлікту і включає дві підструктури: об'єктивну і суб'єктивну, кожна з яких має власні елементи.

У другому розділі було розглянуто загальну характеристику ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ», були виявлені конкретні конфліктні ситуації, було використано діагностику стратегій поведінки у конфлікті за К. Томасом. Де було показано, хто з працівників готовий йти на компроміс, а хто – ні. У даному дослідженні показано:

- Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших.
- Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів.
- Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті.
- Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав.
- Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів.

І розглянуте управління конфліктами у ТОВ «НЕГОЦІАНТ ФІШ» та причини виникнення у колективі несприятливих ситуацій.

В третьому розділі були певні методи для вдосконалення управління конфліктних ситуацій на підприємстві і надані певні рекомендації щодо їх усунення. Було задіяно технологію регулювання конфліктів:

- інформаційні;
- комунікативні;
- соціально-психологічні;
- організаційні

Для вдосконалення управління конфліктами, було розроблено план дій, який буде нести в собі певні завдання, коли будуть розгортатися певні гострі ситуації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Негоціант Фіш», а предмет дослідження є система управління конфліктами ТОВ «Негоціант Фіш».

Основною задачею дослідження виступала причина утворення конфлікту в організації.

Вивчення конфлікту та максимально справедливе його вирішення – це розвиток колективу. Спільний відпочинок та визначення подальшого напрямку

компаній допомагає працівникам краще розуміти один одного. Тим самим рівень напруги в колективі спадає.

Ефективність впровадження рекомендованих заходів для ТОВ

«НЕГОЦІАНТ ФІШ» полягає у:

- впорядкуванні робочих процесів;
- досягненні сприятливого психологічного клімату у колективі;
- мотивації досягнення найкращих результатів із введенням ключових показників ефективності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Басва, О. В. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посібник за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. К: ДП "Вид. дім "Персонал", 2017. 326 с.
2. Барабаш О. Стратегії поведінки в конфліктній ситуації. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 3. с. 208–212.
3. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. – 185 с.
4. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
5. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. Х.: ХНАУ, 2017. 267 с.
6. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
7. Захарчин Г. М. Управління конфліктами: навч. посіб. / Г. М. Захарчин, Р. О. Винничук ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - 2-ге вид., допов. - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. - 191 с.
8. Західноукр. ресурс. центр ; [упоряд. М. Філяк]. - Вирішення конфліктів : навч. посіб. / Львів : ЗУРЦ, 2016. – 96 с.
9. Київський міський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. URL: http://cpk.org.ua/index.php?option=com_booklibrary 19.01.2022р.
10. М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. Психологія управління в організації : навчальний посібник / – Вінниця, 2016. – 150 с.
11. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. / М. П. Мальська, С. В. Білоус. – Київ : SBA-print, 2020. – 190 с.

12. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
13. Методологія: Стратегія, Маркетинг, Зміни, Фінанси, Персонал, Якість, ІТ. [Електронний ресурс]. URL: [\(http://www.management.com.ua/\)](http://www.management.com.ua/) 19.01.2022 р.
14. Мир психології. Полезна інформація по психології. Online тестирование. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.psyworld.info/biblioteka> 21.01.2022р.
15. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією : пер. з англ. Київ: Наш формат, 2018. 397 с
16. Негрей М.В., Тужик К.Л. Теорія прийняття рішень. К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 272 с.
17. Палеха Ю, Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2018. 528 с.
18. Прищак, М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с.
19. Про підприємництво: Закон України від 7 лютого 1991р. №698-XII/ Верховна Рада УРСР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/698-12#Text> 20.01.2022
20. Про утворення Національної служби посередництва і примирення. Відповідно до Закону України "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" (137/98-ВР) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1258/98#Text> 21.01.2022р.
21. Психологія от А до Я. [Електронний ресурс]. URL: <http://psyznaiyka.net/konfliktologiya.htm>. 19.01.2022р.
22. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2019. – 312 с.
23. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2018. 188 с.

24. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: навч. посібник / – Київ : Кондор-Видавництво, 2020. – 232 с.
25. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.
26. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. — 642 с.
27. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с
28. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. – 375 с.
29. Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Вирішення конфліктів : навч. посіб. / Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с
30. Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ. Менеджмент організацій: навч. посіб. / КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
31. Ходаківський Є. І. Психологія управління. 5-те вид. перероб. та доп. Х-69 [текст] Підручник. / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.
32. Шинкарук Л.В., Мостенська Т.Л., Власенко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Видав. дім «Кондор», 2018. 220 с.
33. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с.

Додаток А

Штатний розпис ТОВ «Негоціант Фіш»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

12.03.2021

НАКАЗ
м. Київ №10

Про затвердженні штатного розпису
НАКАЗУЮ

Затвердити з урахуванням запланованих обсягів виробництва та ввести в дію з 20 березня 2021 року штатний розпис у кількості 12 (дванадцяти) штатних одиниць із місячним фондом заробітної плати 175000 (сто сімдесят п'ять тисяч) гривень, згідно з додатком.

Директор

Х.З. Коваль



Продовження Додатку А

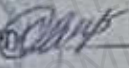
Додаток до наказу

ЗАТВЕРДЖУЮ

штат у кількості 12 штатних одиниць

із місячним фондом заробітної плати

175000 (сто сімдесят п'ять тисяч) грн

Директор  Х.З. Коваль

(підпис, печатка)

12 березня 2021 року

ШТАТНИЙ РОЗПИС ТОВ «НЕГ ОЦІАНТ ФІН»

Уводиться в дію з 20 березня 2021

№ п/п	Назва структурного підрозділу	Посада (професія)	Код за Класифікатором професій ДК003:2010	К-ть штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Адміністрація	Директор підприємства	1210.1	1	27 000	27 000
		Менеджер з адміністративної діяльності	1452	1	13 000	13 000
2	Юридичний відділ	Юрист	2429	1	11 000	11 000
3	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	1231	1	20 000	20 000
4	Відділ збуту	Начальник відділу збуту	1233	1	17 000	20 000
5	Відділ логістики	Логіст	1475.4	1	15 000	15 000
6	Складський	Завідувач	1226.2	1	15 000	15 000

Продовження
Додатку А

	відділ	складом				
		Вантажник	9333	2	10 000	20 000
6	Господарський відділ	Водій автотранспортних засобів	8322	2	14 000	28 000
		Прибиральник приміщень	9132	1	6 000	6 000

Головний бухгалтер

(підпис)

О. А. Поберезна



Додаток Б

Рішення №1

Учасника ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»

м. Київ

11 березня 2021 р.

На зборах присутній Учасник:

Громадянка України Коваль Христина Зіновіївна, паспорт ТТ 130627, виданий Солом'янським РУ ГУМВС України в м. Києві 05 липня 2012 року, реєстраційний номер облікової картки платника податків: 3517510569),

Збори позачергові.

Процедура скликання зборів відбулася у відповідності до законодавства.

На зборах присутні Учасники, які володіють 100% голосів.

Збори правомочні приймати рішення з усіх питань діяльності «Товариства».

Вирішили:

1. Для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку заснувати **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»**.

2. Визначити місцезнаходженням **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»**: 03151, м. Київ, проспект Повітрофлотський, буд. 66.

3. Призначити Директором **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»** Коваль Христину Зіновіївну (рнোকп 3517510569).

4. Затвердити та сформувати статутний капітал **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»** в сумі 500 000,00 грн. (П'ятсот тисяч гривень 00 копійок 00 коп.). Учаснику Коваль Христині Зіновіївні належить частка Статутного капіталу **ТОВАРИСТВА** у сумі 500 000 грн. 00 копійок (П'ятсот тисяч гривень 00 копійок), що становить 100% розміру статутного капіталу;

5. Затвердити Статут **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НЕГОЦІАНТ ФІШ»**.

ГОЛОСУВАЛИ: «За» - одноголосно.

Рішення прийняті.

Підпис:

Коваль Христина Зіновіївна



Додаток В

глобус

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК «ГЛОБУС»

Україна, 04073, м. Київ, пров. Куренівський, 19/5

Вих. №72/02-06/ 2391 від «28» жовтня 2021р.

За місцем вимоги

Довідка

Повідомляємо про те що, **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕГОЦІАНТ ФШ"** (код 43918170) в АТ "КБ
"ГЛОБУС" (КОД банку 380526, код ЄДРПОУ 35591059) з 28.10.2021р.
відкрито поточні рахунки:

- UA803805260000026004001547319 в гривні;
- UA803805260000026004001547319 в євро;
- UA803805260000026004001547319 в доларах США.

Начальник
Печерського відділення



Васянович О.С.

Виконавець
Голубінська Н.О.

Додаток Г



ВИПИСКА

з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕГОЦІАНТ ФНШ"

Ідентифікаційний код юридичної особи:

43918170

Місцезнаходження юридичної особи:

Україна, 03151, місто Київ, пр.Повітрофлотський, будинок 66

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-
підприємців та громадських формувань:

12.03.2021, 1000731020000044388

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної
особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо
представництва від імені юридичної особи:

КОВАЛЬ ХРИСТИНА ЗІНОВІІВНА – керівник

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром
юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань та інформаційними
системами державних органів:

15.03.2021, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507880

12.03.2021, 265821063428, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У
СОЛОМ'ЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані
про взяття на облік як платника податків)

12.03.2021, 10000002010080, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У М.КИЄВІ, ДПІ У
СОЛОМ'ЯНСЬКОМУ РАЙОНІ (СОЛОМ'ЯНСЬКИЙ РАЙОН М.КИЄВА), 44116011, (дані
про взяття на облік як платника єдиного внеску)

Види економічної діяльності:

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі
рибою, ракоподібними та молюсками (основний);

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами;

46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

Продовження додатку Г

46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
52.10 Складське господарство

Назви органів управління юридичної особи:

ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ
ДИРЕКТОР

Запис про перебування юридичної особи в процесі припинення:

Відомості відсутні

Вид установчого документа:

Статут

Інформація для здійснення зв'язку:

+38 (067) -749-62-71

Номер, дата та час формування виписки:

50922431109, 18.03.2021 14:02:02

Приватний нотаріус Луканін Ф.Ф.



Луканін Ф.Ф.

Додаток Д

Додаток 1

до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "НЕГОДІАНТ ФІШ"

Територія:

Організаційно-правова форма господарювання: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників, осіб: 12

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: УКРАЇНА, Київ, проспект Певперофлотський, дом № 66, 0672403308

КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)	2022	01 01
за ЄДРПОУ	43918170	
за КОАТУУ		
за КОПФГ	240	
за КВЕД	46.38	

1. Баланс

на 31 грудня 2021 р.

Форма: № 1-м

Код за ДКУД

1801

006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незвершені капітальні інвестиції	1005		
Основи засоби	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Залишки	1100		640,7
у тому числі готова продукція	1103		640,7
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за торгівлю, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		116,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		2 794,6

Продовження Додатку Д

2			
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		30,6
Витрати майбутніх періодів	1170		300,0
Інші оборотні активи	1190		5,0
Усього за розділом II	1195		3887,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200		
Баланс	1300		3 887,5
Пасив			
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарегістрований (пайовий) капітал	1400		500,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		29,2
Неоплачений капітал	1425		(100,0)
Усього за розділом I	1495		429,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточні кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		3452,0
розрахунки з бюджетом	1620		6,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		6,4
розрахунки зі страхування	1625		
розрахунки з виплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1655		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		3458,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибутті	1700		
Баланс	1900		3 887,5

3

2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		12 472.0
Інші операційні доходи	2120		194.8
Інші доходи	2240		0.2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280		12 667.0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		(12 157.3)
Інші операційні витрати	2180		(474.2)
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285		(12 631.5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290		35.5
Податок на прибуток	2300		(5.4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350		29.2

Каравник  Коваль Х.З. (підпис, прізвище)

Головний бухгалтер  Повержана О.Ю. (підпис, прізвище)

Додаток Е

Питання до тестів «Діагностика стратегій поведінки у конфлікті К. Томаса»

1. а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.
2. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.
3. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.
4. а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5. а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.
б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.
6. а) Я намагаюся уникнути прикрощів.
б) Я намагаюся досягти свого.
7. а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.
б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.
8. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.
9. а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

Продовження Дод. Е

10. а) Я наполегливо прагну досягти свого.
б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11. а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.
б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.
12. а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.
б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.
13. а) Я пропоную серединну позицію.
б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.
14. а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.
б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.
15. а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.
б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.
16. а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.
б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.
17. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.
18. а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму
б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.
19. а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.
б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.
20. а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.
б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

Продовження додатку Е

21. а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22. а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.
б) Я відстоюю свої бажання.
23. а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
24. а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.
б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.
25. а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.
б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.
26. а) Я пропоную серединну позицію.
б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.
27. а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.
б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.
28. а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.
29. а) Я пропоную серединну позицію.
б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.
30. а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.
б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Додаток Є
Ключ до відповідей тестів «Діагностика стратегій поведінки у конфлікті К. Томаса»

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Прийняття
1			а б		
2	б а				
3 а				б	
4		а	б		
5	а	б			
6 б			а		
7		б а			
8 а б					
9 б			а		
10 а		б			
11	а			б	
12		б а			
13 б		а			
14 б а					
15			б а		
16 б				а	
17 а			б		
18		б	а		
19	а	б			
20	а б				
21	б			а	
22 б		а			
23	а	б			
24		б			
25 а				б	
26	б а				
27			а б		
28 а б					
29		а б			
30	б			а	

Додаток Ж

Інструкція та аналіз даних до «Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі за А.Ф.Фідлеру.»

Інструкція: в таблиці представлені протилежні по змісту пари слів, за допомогою котрих можна описати психологічну атмосферу в колективі. Чим ближче до правого чи лівого слову кожної пари, треба ставити «+», тим більш виражена ця ознака в колективі.

Відповідь по кожному з 10 пунктів оцінюється зліва направо від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташований знак «+», тим нижче бал, тим сприятливіше психологічна атмосфера в колективі, по думці відповідального. Підсумковий показник коливається від 10 (більш позитивна оцінка) до 80 (більш негативна оцінка)

