

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конфліктами на підприємстві»

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», м. Київ)

Студентки 4 курсу 7 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом» першого
бакалаврського рівня

Шудри Карини
Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Ціпурина Володимир
Степанович

Гарант освітньо-професійної
програми: кандидат економічних
наук, доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТІВ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Поняття конфлікту та його функції	5
1.2 Алгоритм виникнення і протікання конфлікту	8
1.3 Різновиди конфліктів	10
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІТКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	12
2.1 Оцінка рівня успішності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	12
2.2 Аналіз впливу конфліктів на результативність функціонування підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	20
Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	27
3.1 Методи і підходи до управління і вирішення конфліктів	27
3.2 Способи безконфліктної оцінки результатів діяльності підлеглих	30
3.3 Засоби покращення взаємовідносин у колективі для уникнення конфліктів	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність дослідження. В організаційних структурах, де кожен день люди повинні взаємодіяти між собою часто виникають організаційні конфлікти, які можуть руйнувати відносини у колективі, тим самим негативно впливати на ефективність роботи підприємства. Конфлікти характерні для всіх організацій, що нині активно функціонують. Такий процес відбувається внаслідок того, що кожен, хто працює в організації, має власні цілі, прагнення, інтереси та особисті якості. Одне із завдань вмілого керівника – контроль за конфліктами. Адже, 50% конфліктних ситуацій практично не мають стосунку до наявних проблем. Лише в конфліктних ситуаціях можливо перевірити міцність управлінської команди, а також основні принципи корпоративної культури на підприємстві, вагомість як колективу, так і керівника. Проблему конфліктів у своїх працях вивчали такі українські науковці, як І. Веренко, О. Вінник, Т. Дуткевич, Л. Ємельяненко, Л. Гуменюк, О. Кисельова, Г. Лошкін, В. Нагаєв, В. Орлянський, М. Панова, Т. Петрівська, М. Пірен, Н. Повякель, С. Сьомін та ін. Стратегічно перемагає тільки така організація, в якій конфліктні ситуації вирішують на спокійному і професійному рівні. Тому вміння правильно направляти та завершити конфлікт є дуже важливим для будь-кого, а особливо для людей, які знаходяться у робочому колективі.

Мета дослідження. Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи являється дослідження поняття конфлікту в колективі, теоретичних підходів, динаміки розвитку конфліктів та розгляд на практиці шляхів і методів уникнення та врегулювання конфліктних ситуацій в організації.

Завданнями дослідження є:

- визначення поняття «організаційний конфлікт»,
- вивчення теоретичних підходів та видів конфліктів в організації,
- дослідження розвитку і протікання конфліктів,
- аналіз впливу конфліктів на економічні показники ефективності роботи підприємства,
- надання пропозицій щодо впровадження методів і підходів з врегулювання конфліктів в організації,
- висновки з проведених досліджень.

Об'єктом дослідження є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предмет дослідження саме поняття організаційного конфлікту, суті виникнення, дослідження взаємовідносин у колективі на підприємстві та шляхів його можливого врегулювання.

Інформаційна база дослідження. Були використані наукові статті та підручники, фінансово-економічна звітність підприємства, ресурси Інтернет і результати власних досліджень.

Емпірична база дослідження проведена за даними організаційної та фінансового-економічної звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Практичне значення отриманих результатів полягає у виявленні шляхів покращення взаємовідносин у колективі та у розробці засобів підвищення ефективності врегулювання конфліктів в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 40 сторінок. Список використаних джерел містить 30 найменування (в т.ч. інтернет-ресурси). Кількість додатків - 4

Розділ 1. ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТІВ ЯК НЕВІД'ЄМНОЇ СКЛАДОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття конфлікту та його функції

Конфлікт – це невід'ємна частина людського життя, сутність якої зіткнення та боротьба сторін при якій хоча б одна сторона сприймає дію іншої як загрозу власним інтересам. У більш вузькому розумінні конфлікт являє собою особистий вид соціальної взаємодії між співучасниками, які мають несумісні або взаємовиключні цінності. Джерелом конфлікту як правило виступає конкуренція, різні погляди та інтереси, агресивність, суперечливість намірів, антагоністичні протиріччя між сторонами.

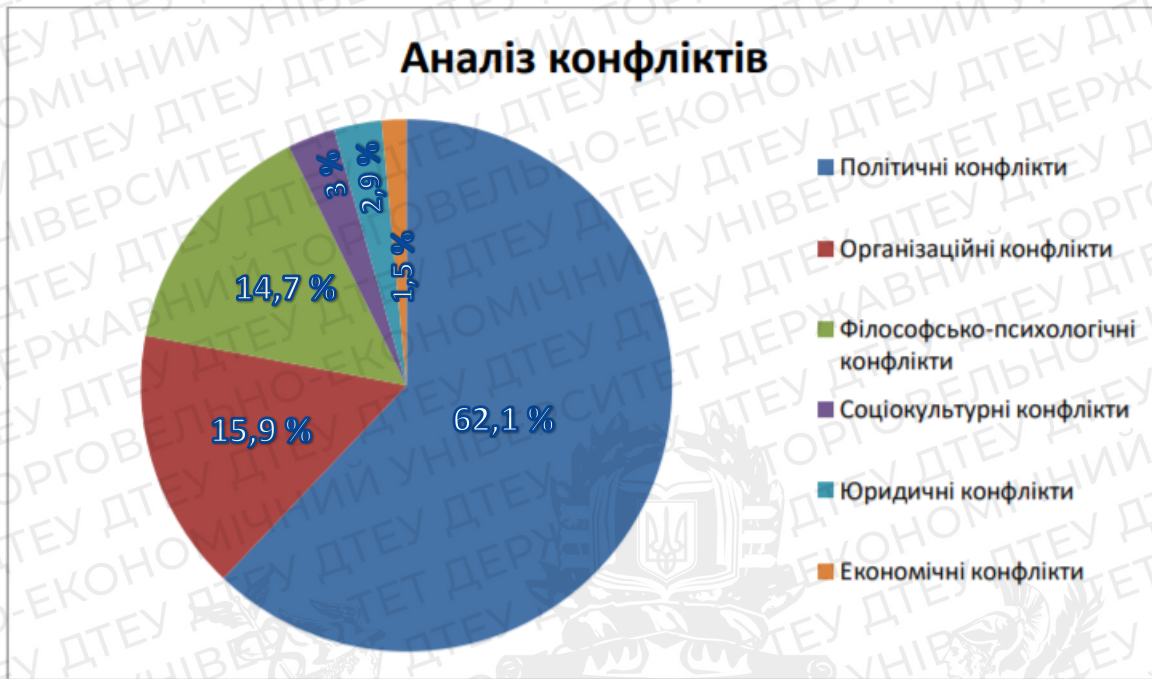
Сучасні науковці Л. Гуменюк та В. Нагаєв надають таке пояснення конфлікту: «конфлікт — це діяльність людей, яка завжди припускає переслідування мети. Приписування конфліктній дії категорії мети дозволяє виділити як конфліктуючі сторони тільки ті, котрі здатні до свідомої поведінки, тобто до усвідомлення своєї позиції, планування своїх дій, свідомого використання засобів. Звідси випливає, що конфліктуючі сторони обов'язково повинні бути діяльними суб'єктами. І це дозволяє відокремити реальних учасників конфлікту від таких індивідів і груп, що виступають як інструменти, знаряддя, засоби боротьби суб'єктів конфліктної взаємодії» [1].

Але на відміну від думки Л. Гуменюк і В. Нагаєва, сучасний американський соціолог та економіст Кеннет Боулдінг, автор "загальної теорії конфлікту", прагнув сформулювати цілісну наукову теорію конфлікту, описуючи в її межах усі прояви живої та неживої природи, суспільного та індивідуального життя. Термін "конфлікт" у цьому аспекті широко використовують під час аналізу фізіологічних, соціальних чи біологічних явищ. К. Боулдінг, вказуючи "на безкінечну війну моря

проти суші й одних форм змінної породи проти інших форм", вважав, що навіть нежива природа переповнена гострими конфліктами. У роботі "Конфлікт та захист. Загальна теорія" Боулдінг зазначав, що всі конфлікти мають спільні зразки розвитку і що вивчення саме цих спільних елементів може представити феномен конфлікту в будь-якому його специфічному вияві [2].

Кожен конфлікт виконує свої функції і найчастіше вони мають подвійний характер. Один і той самий конфлікт може грати позитивну і негативну роль у житті конфліктуючих сторін, тобто може виконувати конструктивні і деструктивні функції в різні моменти свого розвитку. Конструктивний конфлікт несе собою позитивний характер, адже у 75% він допомагає усунути повністю або частково протиріччя між сторонами, знайти компроміс та налагодити взаємовідносини, покращити співпрацю. Деструктивний конфлікт негативно впливає на конфліктуючі сторони, адже його основними елементами є приниження опонента, конкуренція, егоїстична поведінка сторін, агресія і брехня, що унеможлиблює врегулювання конфліктної ситуації.

Аналізуючи дисертаційні дослідження в області конфліктології, що були проведені в період з 2015-2020 рр. були отримані такі результати: політичні конфлікти (62,1%), що включають в себе етнічні і національні конфлікти (8,1%), міждержавні та регіональні конфлікти (15,5%) та інші види політичних конфліктів (13,4%), філософсько-соціологічний і психологічний аналіз конфліктів (14,7%); організаційні конфлікти (15,9%); міжкультурні та соціокультурні конфлікти (2,9%); юридичні конфлікти (2,9%); економічні конфлікти (1,5%). Отже, після політичних організаційні конфлікти посідають друге місце, що можна розглянути на схемі (рис.1.1) [23].



Джерело: розроблено (складено) автором

Рис.1.1 Схема "Аналіз конфліктів"

Організаційний конфлікт – це усвідомлене протиріччя між працівниками в організації як цілісній системі, які пов'язані між собою певними питаннями, робочими моментами, які вони спільно повинні вирішити. Дисфункціональний конфлікт знижує рівень продуктивності праці, руйнує взаєморозуміння та співробітництво між учасниками колективу.

Отже, сутність конфлікту полягає у відсутності згоди між сторонами, не прийнятті точки зору опонента, що обумовлено протилежними інтересами, поглядами та цілями, які люди хочуть реалізувати, вступаючи у взаємодію один з одним. Важливо розрізняти функції та вести лише конструктивні конфлікти для мирного і вигідного для обох сторін врегулювання. Найчастіше конфлікти виникають у великих групах людей, які повинні часто взаємодіяти одне з одним, саме тому організаційні конфлікти на другому місці за поширеністю після політичних.

1.2 Алгоритм виникнення і протікання конфлікту

Щоб правильно управляти конфліктною ситуацією необхідно своєчасно зрозуміти, який етап розвитку вона проходить. Основними етапами розвитку конфлікту є [9]:

1. Виникнення конфліктної ситуації. В особистих стосунках між працівниками або у діловій сфері, тобто під час узгодження або вирішення робочих питань. В такому випадку, в першу чергу вирішується діловий конфлікт, особистий конфлікт вирішується після вирішення особистого. Пов'язано це з тим, що особистий конфлікт потребує значно більше часу для вирішення, більших енергетичних та емоційних витрат.

2. Усвідомлення конфліктної ситуації та через що вона виникла: через суб'єктивні чи об'єктивні причини.

3. Виявлення основного інциденту. Які можуть бути наслідки конфлікту: деструктивні, що призведуть до руйнування відносин між конфліктуючими сторонами, або конструктивні, що призведуть до прогресивних змін у взаємодії між сторонами.

4. Конфліктна взаємодія і виявлення ступеню напруги. Пошук вдалого вирішення або врегулювання конфлікту. Чи досяг конфлікт ескалації (найвищого ступеню напруги).

Характеристика ескалації: створення образу ворога (навмисно), демонстрація сили або загрози її застосування (залякування опонента), застосування насильства (кульмінація конфлікту), тенденція до поглиблення і розширення конфлікту.

5. Завершення конфлікту – безперспективність продовження конфлікту.

При виникненні конфлікту слід розуміти, які він має структурні елементи:

1. Учасники (основні учасники, група підтримки – пасивні учасники, спостерігачі).
2. Умови конфлікту: об'єктивні ситуації, які не залежать від волі і бажання сторін; суб'єктивні: риси характеру, рівень виховання, темперамент.
3. Предмет конфлікту – об'єктивно існуюче чи уявне протиріччя заради вирішення якого сторони вступають у протиборство.

Також від стилю поведінки людини буде залежати протікання конфлікту. За Томасом-Кілменом виділяють такі стилі поведінки в конфлікті:

1. Конфронтація (конкуренція) – основний опір на власні інтереси, завжди буде переможець і переможений в кінці конфлікту.
2. Пристосування (залагодження) – уникнення конфлікту заради нормальних стосунків.
3. Ухилення – явна відсутність бажання брати участь у конфлікті.
4. Співробітництво – пошук компромісу для виходу із конфліктної ситуації [12].

Отже, якщо знати структурні елементи, етапи виникнення, протікання і завершення конфлікту можна вміло ним керувати на всіх рівнях та урегулювати його з користю для обох сторін.

1.3 Різновиди конфліктів

Всі конфлікти розділяються на групи в залежності від причин виникнення, кількості учасників, основної мети, стилю зародження і протікання. Вчені виділяють такі найвідоміші різновиди конфліктів:

1. Грубі – на меті принизити опонента, через що конфлікт виникає одразу.
2. Витончені – на меті зробити приховане зауваження людині при якому спочатку виникне образа на сторону, яка зробила зауваження, а потім може виникнути конфлікт.
3. Випадкові – ряд обставин, які не залежать від бажання сторін, виникають спонтанно, неочікувано і призводять до конфлікту.
4. Невипадкові – зародження конфліктної ситуації з ініціативи однієї або обох сторін, виникнення конфліктогену (прояв агресії, неповаги) та в кінцевому рахунку поява конфлікту [19].

Також конфлікти можна класифікувати за певними видами.

За складом сторін:

1. Міжособистісні.
2. В середині групи.
3. Міжгрупові.
4. Внутрішньоособові - протилежно направлені інтереси особи (хочу/можу).

За наслідками:

1. Конструктивні – спосіб виявлення проблеми і її рішення, стимул енергії, творчості, пошук і знаходження компромісу, поліпшення співпраці.
2. Деструктивний – має руйнівні наслідки на всіх рівнях. На макрорівні: війни, порушення економіки і соціального розвитку. На мезорівні: зниження

дисципліни та ефективності діяльності в групі. Мікрорівень: поява стресу, тривоги, думки про вбивство або самогубство.

3. Явні – наслідки співпадають з цілями конфлікту. Супроводжується відкритим співставленням різних думок, поглядів та невдоволенням.

4. Латентні (приховані) – наслідки проявляються з часом та не співпадають з цілями конфлікту. Сторони приховують своє невдоволення.

За тривалістю:

1. Короткострокові – тривають кілька хвилин.

2. Довгострокові – можуть тривати декілька днів, місяців, років, століть.

За просторовими межами:

1. Дрібний масштаб – в межах групи людей чи країни.

2. Великий масштаб – війни між країнами, санкції, політичні війни.

За перебігом конфлікту:

1. Прості – бойкот, саботаж, переслідування.

2. Складні – соціальні протести, повстання, революції, війни [7].

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок, що конфлікт це складне психологічне явище, яке має багато різновидів залежно від причин виникнення, бажаних результатів, кількості учасників, форми прояву та часу протікання. Кожна конфліктна ситуація розвивається і має певну послідовність стадій, отже для позитивного залагодження потрібно виявити основну причину виникнення, зрозуміти на якому етапі знаходиться конфлікт та яку мету переслідують всі конфліктуючі сторони.

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Оцінка рівня успішності управління конфліктними ситуаціями на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю "СІЛЬПО-ФУД" – належить торговельній корпорації Fozzy Group. Fozzy Group є однією з найбільших торгово-промислових груп України, має більше 600 торговельних точок на всій території країни та понад 35 000 найменувань товарів. Під час виробничої діяльності між робітниками організації та її підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони мають управлінський, технологічний, трудовий, інформаційний, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, та об'єднання елементів системи.

Успішне управління організаційними конфліктами неможливе без налагодженої комунікаційної політики на підприємстві, адже вона може допомогти правильно побудувати відносини у колективі між співробітниками, спонукає до формування доброзичливих відносин зі споживачами та тим самим покращує рівень конкурентоспроможності. Важливо дотримуватись правильної комунікаційної політики не тільки в середині підприємства, а й ззовні. Основною метою комунікацій можна вважати підтримку сприятливого іміджу компанії, дотримання позитивного емоційного клімату між співробітниками, а також здійснення взаємовигідного співробітництва зі стейкхолдерами. Головним адресатом комунікаційної політики організації є споживачі, адже від кількості вдоволених клієнтів залежить рівень успішності, зростання прибутків та конкурентоспроможність підприємства. Щоб в повному обсязі дослідити успішність управління конфліктами на підприємстві, потрібно аналізувати не тільки мікро, а й макросередовище [11].

Вплив зовнішнього середовища на організаційні конфлікти підприємства дуже значний. Тому важливо розуміти, які фактори зовнішнього середовища слід враховувати при формуванні сприятливого комунікаційного середовища. Для аналізу зовнішніх факторів, які мають вплив на підприємство скористаємося PEST-аналізом. PEST-аналіз – це аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів зовнішнього середовища організації, які можуть вплинути на його діяльність і ефективність. Це простий та ефективний інструмент, який використовується для визначення ключових зовнішніх сил (на макрорівні), які можуть вплинути на ефективність комунікаційної політики ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Для визначення факторів макросередовища, які чинять основний вплив на виникнення організаційних конфліктів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" побудуємо табл.2.1 (3-4 бали — сильний вплив; 2 — помірний; 1 — слабкий; 0 — відсутність впливу). У загальному, більшість факторів PEST-аналізу мають негативний вплив на діяльність організації. Нестабільне політичне та економічне становище є найбільш загрозливим для стабільного розвитку та ефективного управління конфліктами компанії ТОВ "СІЛЬПО-ФУД".

Таблиця 2.1

Аналіз факторів зовнішнього середовища, які чинять основний вплив на виникнення організаційних конфліктів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Фактори	Характер впливу (вага)	Ступень впливу факторів, у балах	оцінка
Політичні фактори:			
Рівень політичної стабільності в суспільстві	0,2	4	0,8
Підтримка бізнесу з боку влади	0,3	4	1,2

Міжнародна співпраця і угоди держави, що стосується бізнесу	0,2	4	0,8
Високий рівень корупції в Україні	0,3	5	1,5
Всього	1	17	4,3
Економічні фактори:			
Рівень безробіття	0,2	4	0,8
Рівень оподаткування	0,2	4	0,8
Рівень доходів населення і економічний стан країни в цілому	0,2	5	1
Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення)	0,2	4	0,8
Слабке залучення іноземних і вітчизняних інвестицій у виробничу і торговельну галузі	0,2	4	0,8
Всього	1	21	4,2
Соціальні фактори:			
Рівень народжуваності і смертності	0,3	2	0,6
Чисельність працездатного населення (регіону)	0,4	4	1,6
Освітній та культурний рівень населення	0,1	3	0,3
Недооцінка ролі торгівлі як основи економічної та соціальної захищеності значної частини населення	0,2	3	0,6
Всього	1	12	3,1
Технологічні фактори:			
Низький рівень ефективності технологічної бази	0,4	3	1,2
Відсутність інновацій в технологіях, маркетингу і менеджменті	0,3	4	1,2
Державна технологічна політика	0,3	3	0,9
Всього	1	10	3,3

Високий рівень корупції та відсутність належної підтримки з боку влади не дають підприємству розвиватися і удосконалюватись в повній мірі.

Також, важливо зазначити, що помірний вплив на компанію чинять високий рівень безробіття, підвищений рівень оподаткування, слабкий рівень доходу та стану економіки країни в цілому, рівень економічного розвитку

держави та інвестиційний клімат (слабке залучення іноземних і вітчизняних інвестицій). Ці фактори чинять великий вплив на розвиток, продуктивність та ефективність роботи організації. Недооцінка ролі торгівлі в економічному та політичному плані, відсутність добре підготовлених кадрів породжують нестабільний клімат для економічного та інвестиційного розвитку, але рівень освіченості в даному напрямку можна замінити рівнем досвіду роботи у торговельній галузі та самоосвітою робітників, тому даний фактор не має потужного впливу на діяльність компанії.

Оцінка впливу зовнішніх факторів на ефективність вирішення конфліктів в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" та її конкурентоспроможність допомагають підприємству бути готовими до використання нових методів роботи, які можуть покращити продуктивність праці. Важливо знати, які галузеві можливості може охопити компанія, в якому напрямлені їй краще спочатку рухатися та на які загрози вона може наштовхнутися. Загрози можуть виникати при змінах в державній політиці, зменшенні народжуваності і збільшенні смертності населення, при нових урядових рішеннях, які мають вплив на компанію, при змінах у курсах іноземних валют, де підприємство має свої інтереси. Для оцінки можливостей використовують метод позиціонування за допомогою матриці (табл. 2.2).

Матриця будується наступним чином: зверху по горизонталі мають ступінь впливу можливості на діяльність організації (сильний, помірний, малий); зліва по вертикалі розміщують ступеня ймовірності того, що організація зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НУ і НМ, практично не заслуговують уваги організації. Використовувати

можливості, що потрапили на решту поля, можна, якщо в організації є достатньо ресурсів [24].

Таблиця 2.2

Матриця впливу можливостей на ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Вірогідність використання можливості	Вплив можливостей на організацію		
	сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
Висока вірогідність (В)	Отримання лідируючої позиції на ринку ВС	Поява нової унікальної продукції за вигідними цінами ВП	Додаткове навчання для персоналу
Середня вірогідність (С)	Покращення технологічної бази підприємства СС	Співпраця з відомими компаніями	-
Низька вірогідність (Н)	Інноваційні технологічні зміни	Залучення іноземних інвестицій	-

До матриці можливостей також важливо будувати матрицю загроз, адже це допоможе краще оцінити до яких ризиків підприємство має бути готовим, щоб досягти поставлених цілей. Загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, представляють дуже велику небезпеку для підприємства і вимагають негайного і обов'язкового усунення. Загрози, які знаходяться на полях ВТ, СК і НР, також повинні знаходитися в полі зору керівника і бути усунені в плановому порядку. Що стосується погроз, які розташовані на полях НК, СТ і ВЛ, то для них потрібен відповідальний підхід до їх усунення. Інші загрози також не повинні випадати з

поля зору керівництва організації. Необхідно уважно відстежувати їх розвиток. (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Матриця впливу загроз на ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки впливу загроз на організацію			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкий стан
Висока вірогідність	-	-	Поява нових компаній з інноваційними нововведеннями	Зміни у законодавстві, що стосується торгівлі
Середня вірогідність	-	Збільшення конкурентоспроможності і захоплення ринку іншими великими компаніями	Зниження купівельної спроможності населення	-
Низька вірогідність	Погіршення репутації	-	Втрата важливих постачальників продукції	-

Вище керівництво повинне звернути увагу на своїх конкурентів і наскільки вони конкурентоспроможні, ніж ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", чи є у них шанси захопити більшу частку ринку та які методи вони для цього застосовують. Цю загрозу можна усунути спостереженням та аналізом методів та технологій, які використовують конкуренти для збільшення власних прибутків та покращення ефективності праці в організації. А після всіх досліджень вдосконалити власні способи покращення продуктивності підприємства та тим самим посилити конкурентоспроможність.

На сьогодні, компанія ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" має приблизно 360 супермаркетів у 62 містах України та займає одну з лідируючих позицій на торговельному ринку завдяки своїй репутації та іміджу створювати комфортні умови для клієнтів і співробітників, вміло конкурувати з іншими відомими

компаніями, вчасно накопичувати фінансові ресурси та відкривати представництва в інших містечках нашої країни.

Слід уважно спостерігати також за можливою появою нових компаній з цікавими інноваційними технологіями, які допоможуть швидше і ефективніше працювати, за економічним станом країни та купівельною спроможністю населення та за важливими постачальниками, щоб продовжувати працювати на вигідних умовах і не втратити їх.

Для оцінки успішності управління конфліктами на підприємстві ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" важливо проаналізувати які методи компанія використовує для їх вирішення та наскільки вони дієві. Для налагодження комунікаційного середовища на підприємстві та за його межами ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" досліджує фактори макро і мікросередовища, які впливають на виникнення і протікання конфліктних ситуацій за допомогою методів складання профілю середовища. Даний метод дозволяє дослідити значимість для "СІЛЬПО-ФУД" окремих чинників, через які виникають певні протиріччя, що призводять до короткострокових і довгострокових конфліктів. Методи складання профілю середовища полягають у тому, що створюється таблиця конкурентного середовища, куди вносяться окремі фактори середовища (табл. 2.4). Кожному з факторів експертним чином дається: 1) оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне значення, 1 – слабе значення; 2) оцінка його впливу на підприємство: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутність впливу; 3) оцінка спрямованості за шкалою: «+1» – позитивна спрямованість, «-1» – негативна спрямованість. Оцінити відносний вплив на управління конфліктами для ТОВ "СІЛЬПО ФУД" окремих факторів середовища можна за допомогою складання профілю середовища і її бальної оцінки, де 3 - сильний вплив, 2 - помірне значення, 1 - слабе значення.

Таблиця 2.4

Аналіз впливу окремих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на успішність управління конфліктами в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D=A \cdot B \cdot C$
Різний погляд на співпрацю між компанією та постачальниками	2	2	-1	-4
Нерозуміння потреб та бажань клієнтів	3	3	1	9
Недобросовісна конкуренція між підприємствами	2	2	1	4
Зміни в законодавстві, які негативно впливають на розвиток і збільшення прибутків організації	2	3	-1	-6
Несправедливий розподіл праці та заробітна плата працівників	1	3	-1	-3
Психологічна несумісність (різні темпераменти, характери в колективі)	2	2	1	4
Відсутність комунікаційної політики та чітких обов'язків кожного співробітника	2	3	-1	-6
Деструктивна критика з боку керівника (приниження, знущання, покарання, критика при інших колегах)	1	3	-1	-3

Аналізуючи таблицю 2.4, можна зробити висновок, що найбільший вплив на виникнення конфліктів в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" мають нерозуміння потреб і бажань клієнтів (зовнішнє середовище) та психологічна несумісність працівників (внутрішнє середовище)

Отже, для уникнення конфліктних ситуацій на підприємстві важливо мати налагоджені взаємовигідні стосунки зі стейкхолдерами, а саме з

постачальниками, інвесторами, клієнтами та іншими компаніями. Також важливими для іміджу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" є питання формування і покращення асортименту продукції, створення позитивного психологічного клімату всередині компанії, вміння вирішувати конфліктні ситуації на всіх рівнях та пробувати використовувати прогресивні технології для збільшення конкурентоспроможності на ринку. Більш того, для ефективної та продуктивної праці вище керівництво повинно звертати увагу на можливості підприємства, які потрібно використовувати у майбутньому та загрози, щоб знати, як їх уникнути, аналізувати фактори, які впливають ззовні на вибір методів вирішення конфлікту та на рівень успішності управління конфліктами всередині компанії.

2.2 Аналіз впливу конфліктів на результативність функціонування підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Конфлікти завжди мають вплив на ефективність функціонування будь-якого підприємства. Він може як і допомагати, так і гальмувати розвиток організації. Також конфлікт може створювати підприємству додаткові проблеми і спричиняти додаткові витрати ресурсів, або стати своєрідним фільтром для очищення організацій від деяких управлінських проблем і сприяти їх вирішенню [25].

Беручи до уваги завдання, поставлені у дослідженні, доречно буде поділити організаційні конфлікти за рівнем їх виникнення: виробничі (операційні), функціональні, корпоративні і ділові. Такий розподіл допоможе краще розібратися з причинами виникнення таких конфліктів та як вони впливають на результативність функціонування підприємства ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Для

зрозумілішої оцінки впливу різних видів конфліктів, які виникають в організації
будуємо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз впливу різних видів конфліктів, які виникають на підприємстві
на ефективність роботи ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"**

Види конфліктів	Учасники або сторони конфлікту	Основні причини виникнення конфліктів	Наслідки
Корпоративні	Керівники підприємства (члени правління)	Протиріччя у виборі напрямку роботи, розподілу обов'язків, формуванні завдань, порядку виконання робіт	Стратегічні. Затяжне виконання певних умов і завдань через відсутність повного розуміння, погіршення відносин, відтягування термінів виконання робіт, втрата конкурентоспроможності
Ділові	Керівники окремих підприємств або стратегічних господарських підрозділів	Умови договору не влаштовують одну із сторін, не вигідна співпраця, нечесний розподіл ресурсів, приховування інформації.	Істотні. Розірвання договору, припинення співпраці, погіршення іміджу, втрата довіри інших партнерів і клієнтів
Функціональні	Керівники підрозділів підприємства	Різні орієнтири у співпраці, боротьба за владу, неузгодженість дій керівників	Середні. Через конкуренцію між керівниками відсутній здоровий погляд на проблеми і ризики, які виникають на підприємстві, відсутність конкретних завдань, не має моніторингу за успіхами інших підприємств

Виробничі	Керівники виробничих підрозділів, менеджери	Некоректно завдання та цілі для працівників, необхідних ресурсів для виконання завдань	визначені відсутність для	Незначні. порушення виконання робіт	Постійне термінів
-----------	--	--	---------------------------------	---	----------------------

Організаційні конфлікти впливають на всі сфери діяльності компанії і тому потрібно на ранніх етапах вміти їх виявляти та знати, як правильно усувати, щоб вони не встигли негативно вплинути на результативність роботи підприємства.

Зважаючи на передові позиції компанії ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" серед торговельних мереж України, для подальшого збереження конкурентних позицій, впровадження ефективних методів урегулювання конфліктів та маркетингових стратегій проведемо SWOT-аналіз конкурентного середовища торговельної мережі ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" за ступенем значущого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища з прогнозом можливостей та урахуванням потенційних загроз. Основні переваги SWOT-аналізу: періодичне проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; слабка адаптація до середовища, яке швидко змінюється. Беручи до увагу недоліки, все ж даний інструмент досить широко використовуються у рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може виявити максимальну кількість проблем, які існують в організації.

За допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

	Стан зовнішнього середовища	
	Можливості: - Збільшення рівня конкурентоспроможності - Розширення асортименту включно з товарами, які ще не мали реалізації в компанії - Співпраця з іншими відомими компаніями та налагодження зв'язків - Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах» - Впровадження нових методів управління - Налагодження ділових відносин з новими постачальниками - Залучення позикового капіталу.	Загрози: - Відсутність підтримки держави - Нестабільна економічна ситуація - Зниження рівня доходів населення. - Зміни в законодавстві - Низька рентабельність продажу робіт та послуг - Поява нових конкурентів - Активізація діяльності основних конкурентів
Стан внутрішнього середовища Сильні сторони: - Позитивний імідж компанії - Кваліфікований персонал - Великий досвід функціонування на ринку - Значний спектр товарів - Великі обсяги товарообороту. - Хороші ціни на товари - Популярність торговельної марки на ринку - Можливість реалізації товарів за заниженими цінами - Зручне та вигідне розташування магазинів - Стабільний попит на товари першої необхідності - Диверсифікація постачальників - Наявність широкого асортименту товарів	- Залучення кваліфікованого персоналу та навчання. - Почасова оплата праці. - Створення нових конкурентних переваг на ринку - Впровадження інноваційних технологій - Створення гарної реклами для залучення нових клієнтів	- Можливий кар'єрний зріст. - Покращення умов праці працівникам підприємства. - Залучення нового обладнання за для автоматизації при виробництві. - Введення новітніх технологій
Слабкі сторони: - Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах - Швидка плінність кадрів	- Залучення нових інвесторів. - Пошук додаткових постачальників для підприємства. - Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додат-	- Поява конфліктів між працівниками і керівниками - Зниження попиту на запропонований товар - Нерозуміння бажань клієнтів

3. Недостача оборотних коштів.	кових контрольних точок для перегляду звітів про проведення	4. Втрата цінних працівників
4. Потреба в знаннях суміжних професій.	діяльності та обсягах	5. Відсутність новітнього обладнання для вдосконалення роботи.
	товарообороту.	

Проаналізувавши і співставивши всі показники SWOT-аналізу видно з табл. 2.6, у процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані варіанти покращення ситуації з огляду на можливі загрози. На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг ТОВ "СІЛЬПО-ФУД": збільшення асортименту, проведення акцій і роздача подарункових карт, створення рекламної кампанії та залучення інноваційних технологій.

Важливість якості та конкурентоспроможності продукції гостро стоїть перед сучасними підприємствами, адже від цих факторів залежить економічне і соціальне життя кожної компанії і практично будь-якого споживача. Конкурентоспроможність та якість – це сукупність можливостей виробника створювати, випускати та збувати товари і послуги.

Таким чином, для ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху на ринку. Ефективне вміння знаходження проблем і вирішення конфліктів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" забезпечило зростання вартості брендового капіталу, тобто вартості додаткових грошових потоків, що виникли завдяки тому, що споживачі знають ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" як компанію, яка має велику клієнтську базу і якісну продукцію. За допомогою анкет було опитано 32 респондента, що представляють три основні групи: керівники відділів та їх заступники (12 особи); головні спеціалісти бухгалтерського відділу (7 осіб); співробітники планово-економічного відділу (13 осіб). Найбільш важливому об'єкту присвоювалося 10 балів, а найменш важливому 0 балів.

Респондентам запропоновано було визначити показники, які на їхню думку визначають конкурентоспроможність торгівельного підприємства. Потім проранжувати їх шляхом виставлення балів (бальний метод). Для зручності заповнення анкет респондентами проводилося в електронному вигляді (Microsoft Office Excel). Визначення результатів експертного оцінювання показників конкурентоспроможності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" наведено в Додатку А. Результати проведеного експертного дослідження – показники конкурентоспроможності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" надані в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Експертне оцінювання конкурентоспроможності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Показники	Значення показника
Плинність персоналу	4,6
Техніко-економічний рівень виробництва	8,9
Прогресивність оплати праці	5,5
Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту	8,8
Рентабельність виробництва	3,2
Ефективна конкурентна стратегія підприємства	6,7
Рівень довіри потенційних інвесторів	8,1
Рентабельність продажів	6,3
Витрати на переробку бракованої продукції	4,1
Вартість інтелектуального капіталу компанії	5,1
Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень	6,17
Виконання плану продажів	3,2
Співвідношення ціни, якості та доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів одного сегменту	8,8

Збільшення або збереження займаної частки ринку	2,3
Зростання кількості нових успішних продуктових брендів	1,10
Чистий прибуток	2,1
Наявність розгалуженої системи збуту	3,1
Рентабельність власного капіталу	5,2
Зростання кількості інновацій	8,19

Отже, кожне підприємство повинно аналізувати вплив конфліктів на продуктивність діяльності та імідж компанії, адже у конкурентній боротьбі перемагають ті, хто краще розуміється на факторах впливу на успіх конкретних галузей. Якісна продукція, програми лояльності, вигідні відносини з постачальниками та інвесторами стають реальною конкурентною перевагою, тому що дають змогу утримувати наявних і приваблюють нових клієнтів. Проаналізувавши конкурентне середовище ТОВ "СІЛЬПО-ФУД", необхідно зазначити, впровадження нових методів вирішення управлінських проблем, в тому числі і конфліктів, надасть можливість суб'єкту господарювання підвищити виручку від реалізації продукції. Завдяки розподілу і аналізу конфліктних ситуацій можна чітко побачити на які сфери діяльності впливає той чи інший конфлікт, та наскільки сильний вплив він має на продуктивність і ефективність роботи підприємства, як і внутрішньо, так і ззовні.

Завдяки матриці SWOT-аналізу була обрана стратегія диверсифікації. Під диверсифікацією слід розуміти одночасний розвиток декількох відокремлених один від одного видів діяльності, а також розширення асортименту продукції. До числа основних причин диверсифікації ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" можна віднести:

- бажання зміцнити своє становище в конкурентних умовах;

- спробу знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;
- максимізувати свій прибуток за рахунок налагодження взаємовідносин з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами.

Через проведене експертне дослідження було виявлено, які фактори співробітники ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" вважають найвпливовішими на конкурентоспроможність, майбутній розвиток та імідж підприємства.

Проведені дослідження в даному розділі показують, що в кінцевому результаті вчасне врегулювання конфліктних ситуацій і налагодження стосунків призведе до збільшення конкурентоспроможності і можливості максимізації прибутків.



Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ МЕТОДІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

3.1 Методи і підходи до управління і вирішення конфліктів

Існує багато методів і підходів, які можна застосовувати для управління і вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві, але для правильного вибору підходу керівник повинен чітко відчувати, який психологічний клімат присутній у колективі, на якому етапі знаходиться конфлікт між конфліктуючими сторонами та обирати метод відштовхуючись від власного досвіду та інтуїції [20].

Для керівника вкрай важливо, щоб соціально-психологічний клімат у колективі позитивно впливав на якість спільної діяльності людей. Так як виникнення конфлікту в організації майже неможливо уникнути, керівник повинен добре володіти інформацією про причини виникнення конфлікту та виявити його кінцеву мету. Для цього доречно використати метод складання карти конфлікту [4]. Карта конфлікту це структурний аналіз конфлікту, віддзеркалення його елементів в якому зосереджується увага виключно на проблемі, а не на емоціях. Створюється карта конфлікту через дискусію, яка має бути обмежена певними формальними рамками: не принижувати сторони, спільно обговорювати проблему, в кінці обрати нові напрями вирішення конфлікту. Карта конфлікту складається таким чином:

1. Виявлення сутності проблеми (опис в чому суть конфлікту).
2. Визначення всіх залучених сторін в конфлікт (головні учасники, приховані учасники, маніпулятори) і згрупувати їх за загальними потребами.
3. Виявлення справжніх потреб і побоювань учасників.
4. Опис зовнішніх і внутрішніх перешкод для конструктивного вирішення конфлікту (об'єктивні / суб'єктивні перешкоди).
5. Завчасне прогнозування ситуації, не дати розгорітися конфлікту.

6. При неможливості запобігання конфлікту вступити в зрілу фазу, провести дискусію та конструктивно завершити його [3].

Також до сучасних підходів вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві можна віднести наступні методи:

1. Структурний метод - впливає на організаційні конфлікти, що виникають у компанії через неправильний розподіл обов'язків. До цього метода належать: роз'яснення вимог, використання координаційних та інтеграційних механізмів, створення системи винагороди. Роз'яснення вимог до роботи є одним із популярних методів управління та запобігання конфліктам. Усі працівники повинні чітко розуміти свої обов'язки, права, повноваження та етапи роботи. Він здійснюється за допомогою формування підібраних службових розпоряджень, розподілу прав, обов'язків та відповідальності за рівнями управління.

2. Метод укріплення "корпоративної моралі" і подолання слабкої дисципліни співробітників шляхом забезпечення стабільності робочого потоку та ефективним управлінням виробничими процесами, створення справедливої системи мотивації персоналу, надання чесної і конструктивної реакції на скарги та невдоволення співробітників.

3. Метод компромісу – часткове задоволення потреб обох сторін, співпраця та пошук компромісу, що призведе до взаємного вдоволення.

4. Метод соціометрії. Полягає у дослідженні емоційних та психологічних зв'язків між конфліктуючими сторонами для залагодження конфлікту [5].

Як стверджував німецький філософ і соціолог Г.Зіммель, у подібних ірраціональних конфліктах важливим є не досягнення результату, а скоріше вираження агресивних емоцій, що викликають вибух [21].

У такому випадку першочерговим завданням є зниження рівня агресії та подальше переведення конфліктної взаємодії в конструктивне русло.

Потрібно зауважити, що застосування цієї техніки має на увазі реалізацію наступних кроків:

1. Слід відрізнити об'єктивні факти у характеристиці опонентом вашої поведінки від суб'єктивних. Не варто реагувати на негативні оцінки вашої особистості та на зауваження морального характеру.
2. Необхідно сприймати співрозмовника спокійно, не піддаватися почуттю провини та страху, не використовувати сарказм та іронію, ігнорувати агресію.
3. Принципово не треба захищатися за допомогою контратаки, чи шляхом втечі в захисні механізми: не пояснювати, чому ви вчинили саме так, а не інакше; не стверджувати, ніби вас змусили об'єктивні причини, не заперечувати те, що сталося.
4. Необхідно з'ясувати, що саме не влаштовує опонента у поведінці.
5. Слід знайти у конфлікті позитивні сторони. Наприклад, ви можете дійсно дізнатися щось нове та цінне для себе.
6. Схвалення плюс знищення. Якщо вам зроблені об'єктивні зауваження і в коректній формі, можна знизити їх значимість, спочатку погодившись з ними, а потім, розгорнувши додаткові аргументації, підтвердити своє колишнє висловлювання [14].

Отже, завдяки своєчасному вирішенню (а ще краще запобіганню) конфліктним ситуаціям будь-яке підприємство зможе з легкістю досягти планових фінансово-економічних цілей за рахунок згуртованої та плідної роботи колективу.. Вся різноманітність зовнішніх впливів знаходять своє концентроване вираження у відношенні співробітників до підприємства тому важливим моментом є формування сприятливого мікроклімату зокрема за рахунок своєчасного виявлення конфліктних ситуацій та запобігання чи вирішенню конфлікту.

Для підприємства ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" найкращими для управління конфліктами будуть методи складання Карти конфлікту, метод укріплення

"корпоративної моралі" та структурний метод, адже ці підходи найпростіше використовувати у великих компаніях для вирішення всіх видів конфліктів, які виникають на підприємстві між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

3.2 Способи безконфліктної оцінки результатів діяльності підлеглих

В багатьох компаніях найчастіше виникають вертикальні конфлікти (керівник-підлеглий) саме через невміння правильно надавати оцінку і конструктивну критику діяльності підлеглого керівником. Щоб уникнути зародження і розгортання конфлікту, директору потрібно завжди спостерігати за реакцією співробітників на зауваження та враховувати їх темперамент, характер, емоційний і психологічний стан, вік та стать.

Для безконфліктної оцінки результатів діяльності підлеглого, необхідно керуватися такими правилами:

1. максимально об'єктивно надати загальну характеристику результатів його діяльності;
2. показати не тільки упущення, а й досягнення;
3. пояснити основні причини досягнень і промахів;
4. вказати на напрями вдосконалення діяльності, чітко сформулювати нові цілі і завдання;
5. надихнути співробітників на продуктивну роботу;
6. враховувати психологічний стан підлеглого [17].

Також, важливим моментом у конструктивній критиці є те, що керівник повинен намагатися максимально запобігти конфлікту і розуміти, що йому не можна:

1. критично оцінювати результат діяльності працівника;
2. демонструвати свої знаки переваги;
3. звинувачувати у поганій роботі (потрібно навпаки мотивувати до покращення працездатності);

4. розглядати все лише зі своєї позиції і не давати висловити власне бачення і думку підлеглому;
5. применшувати заслуги працівника, дратуватися і кричати;
6. звалювати безліч претензій без аргументації.

Звісно, щоб уникнути конфлікту з підлеглим після виконаної ним частини роботи, важливо з самого початку правильно вибудувати з ним взаємостосунки та грамотно організувати управління діяльністю:

1. ставити підлеглим конкретні і здійснимі задачі;
2. надати всі необхідні ресурси для виконання робіт;
3. обґрунтовано вимагати і наказувати підлеглому;
4. робити поточний контроль, який знизить вірогідність конфлікту в кінці;
5. досягнуте підлеглим оцінювати виходячи із поточного положення справ і успіхів;
6. бути чесним і справедливим по відношенню до працівників;
7. не проявляти явні негативні емоції при критиці результатів діяльності;
8. уникати жорстких і категоричних форм оцінок. Слова повинні не принижувати, а мотивувати підлеглих [26].

В основні будь-якої оцінки лежить порівняння одного об'єкту, стану, явища з іншим. Для керівників підрозділів в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" можна виділити 5 основних методів безконфліктної оцінки діяльності підлеглих:

- 1 "Результат діяльності" - "Ідеал". Сутність даного методу полягає у тому, що ступінь рішення проблеми на момент оцінки порівнюється з ідеальним можливим рішенням цієї проблеми, за уявленням оцінюючого. Досягнуте реальне положення справ порівнюється з можливим ідеальним. Але так як це суб'єктивна оцінка, вона може розгорнутися у відкритий або прихований конфлікт, адже конфліктність обумовлена тим, що поняття ідеалу у кожного

керівника і співробітника своє. Порівняння таким методом може мати місце в організації при оцінці лідируючих підлеглих та керівників при визначенні перспектив їх руху вперед.

2 “Результат” - “Норма”. Це порівняння результатів діяльності з вимогами нормативних документів до вирішення проблеми, що оцінюється. Наприклад, чи правильно розставлена продукція на полицях згідно положення, чи температура контейнерів і морозильних камер відповідає нормам зберігання продукції, яка в них знаходиться.

3 “Результат” - “Мета”. На початку роботи, керівник має поставити основну мету, яку мають досягти підлеглі. Якщо основні цілі в кінці роботи досягнуті, то діяльність працівника оцінюється високо, інакше результати оцінюються критично. При цьому методів основі лежать визначення та оцінка того, що не зроблено у порівнянні з наміченим.

4 “Результат” - “Аналог”. В даному методі визначальним в наданні оцінці діяльності є порівняння рівня виконаних робіт в оцінюваному підприємстві зі становищем справ в аналогічному підприємстві. У якості аналогу виступають кращі або гірші структурні підрозділи в залежності від того, з якої сторони керівник хоче оцінити зроблену роботу.

5 “Результат” - “Початок”. Досвідчені керівники, оцінюючи результати діяльності підлеглих, співвідносять їх зі станом справ, який був на початку виконання робіт. У цьому випадку основою оцінки є визначення і аналіз того, що вже зроблено [28].

Найбільш широкого поширення набули об'єктивні критерії оцінки робочих показників: стандарти, нормативи якості та продуктивності, які можуть бути встановлені практично для будь-якої роботи. Крім того, у ряді випадків використовуються і суб'єктивні критерії, тобто такі показники та характеристики, що оцінюються на підставі думок та оцінок експертів. Через те, що ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" налічує близько 40000 робітників, для того, щоб

працівники відчували свою значимість пропонується розробити автоматизовану оцінку діяльності співробітників. Наприклад, розробити спеціальну анкету з прізвиськами працівників з бази даних підприємства, де буде надаватись можливість керівникам відділ проставляти бали не тільки за роботу, а й за прояв індивідуальних якостей кожного працівника. Нижче наведено приклади деяких критеріїв, які можна використовувати на практиці при оцінці роботи персоналу (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Показники	Критерії
Кількісні показники	- Продуктивність праці - Обсяг продажів у штуках, кілограмах, тощо. - Обсяг продажів у гривнях (виручка) - Кількість оброблених документів - Кількість обслуговуваних клієнтів - Кількість позитивних відгуків на роботу підприємства
Якість роботи	- Кількість помилок (при друкуванні паперів, заповненні бланків, відомостей та інших документів) - Рівень виробничого браку - Кількість скарг або претензій з боку клієнтів - Вартість неякісно виконаної або неприйнятої роботи (брак)
Індивідуальні особливості робітника	- Особисті якості (комунікабельність, емоційна стійкість, особистісна зрілість та ін.) - Особливості робочої поведінки (дисципліна, допомога колегам по роботі, увага до клієнтів та ін.) - Ділові якості (ініціативність, відповідальність, самостійність та ін.) - Освіта - Кваліфікація (досвід роботи, рівень професійних знань та навичок)

При проведенні оцінки слід враховувати дію факторів, що впливають на оцінювані робочі результати. Наприклад, більш вдале розташування

магазину може визначати вищий рівень продажів на одного продавця, ніж в інших магазинах цієї торгової компанії. Один робітник може працювати на новішому або більш сучасному обладнанні, ніж інший. Тому кількісні показники робочих результатів можуть завжди відображати розбіжності у професійній ефективності і цінності працівників в організації [27].

Отже, для того, щоб справедливо і безконфліктно оцінити своїх підлеглих, керівник повинен у кожній конкретній ситуації правильно визначати, який спосіб оцінки використовувати відштовхуючись від ситуації, рівня проблеми та емоційного стану співробітника, а також пам'ятати про фактори, які "приглушують" рівень успішності роботи підлеглого.

3.3 Засоби покращення взаємовідносин у колективі для уникнення конфліктів

Для удосконалення засобів покращення взаємовідносин у ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" необхідно розробляти комунікаційні програми для кожного ринкового сегмента, відділу на підприємстві і навіть окремого клієнта.

На сьогоднішній день існує безліч методів для управління конфліктами в організації, кожен з яких має переваги і недоліки. Але через високу плинність кадрів на підприємстві ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" найвигіднішим і простим способом буде створення анкетування за допомогою Google форми, за допомогою якої можна не витрачаючи багато часу опитати всіх працівників компанії (рис.3.1).

Повний перелік питань Google форми надано в Додатку Б.

Сільпо

Оцінка робочих умов співробітниками ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Для покращення робочих процесів і взаємовідносин у колективі необхідно враховувати велику кількість думок працівників на різних рівнях діяльності підприємства. Метою цієї форми є оцінка ключових факторів, які впливають на умови праці та взаємодію між різними робочими колективами, таким чином, інформація зібрана з анкет допомагає вирішити таку проблему робочих процесів як утворення конфліктів. Проаналізувавши інформацію з цієї форми, менеджери отримують перелік ключових проблем, що дає їм змогу вибудувати план дій щодо усунення конфліктогенів на міжособистісних та робочих рівнях.

karrinashudra@gmail.com (без совместного доступа)
Сменить аккаунт

Чи влаштовує вас рівень оплати праці?

☐ Так

☐ Ні

Чи задоволені Ви додатковими бонусами за гарні робочі показники?

☐ Так, я завжди отримую приємні бонуси

☐ Так, але бонуси отримую рідко

☐ Ні, не отримую додаткових бонусів

Рис. 3.1 Google-форма для опитування

Результати по закінченню проходження анкетування будуть надсилатися до керівників підрозділів. Вже з готовим переліком проблематичних питань можна впроваджувати спрощену версію інноваційної методології Agile. Використання Agile передбачає роботу короткими циклами та тим самим підвищує ефективність командної роботи через швидку реакцію на протиріччя між працівниками.

Основні принципи Agile-підходу:

- Добре налагоджена взаємодія людей є найважливішим інструментом ефективної діяльності підприємства.
- Готовність до змін є важливішим за дотримання плану.
- Співпраця і компроміс важливіші за контракт [15].

Для вдалого впровадження даного підходу і отримання максимальної ефективності від його використання керівникам ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" необхідно:

1. Дослідити проведене анкетування співробітників для виявлення основних факторів, які провокують виникнення конфліктних ситуацій.
2. Вміти швидко реагувати на зміни і створювати альтернативні варіанти для вирішення ризикових ситуацій.
3. Масштабувати вдалі ідеї і вміло використовувати Agile, який дозволить підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій, дасть змогу швидше реагувати на зміни вподобань цільової аудиторії та допоможе сформувати міжфункціональні групи для узгодженості командної роботи та передачі важливої інформації.

Також, щоб легко і швидко організувати роботу відділів за методологією Agile і мати доступ до всіх інструментів у web-режимі, планувати задачі та створювати персоналізовані scrum-дошки для контролю процесу виконання задач та роботи над конфліктними ситуаціями, важливо обрати правильне програмне забезпечення. Пропонується обрати «Jira Software», адже саме це програмне забезпечення підтримує основні інструменти і методики Agile-проекту (а саме Scrum та Kanban), може допомогти легко сформувати звіти, що показують рівень успішності виконання завдань, швидко формувати контрольні графіки, забезпечити можливість використання програми на мобільних пристроях, координувати роботу співробітників та інтегрувати програми, що вже використовує ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Програма дозволить створювати персоналізовані Scrum-дошки, які будуть показувати стан виконання задач і контролювати діяльність робітників (рис.3.3).

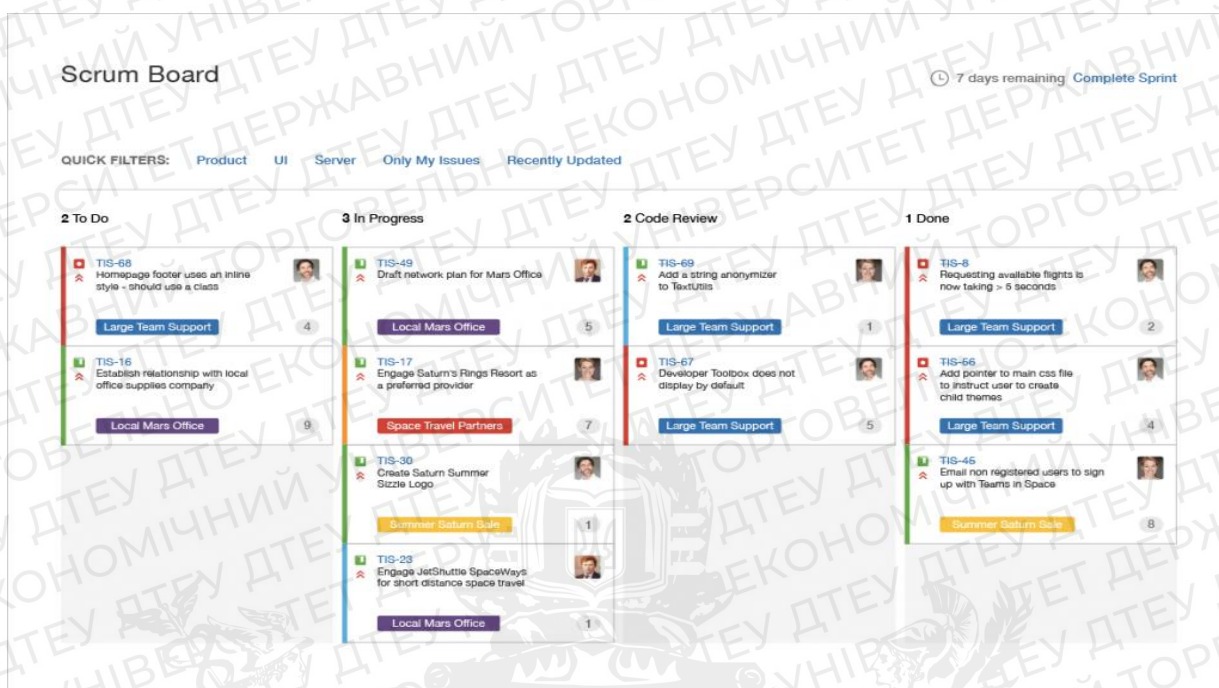


Рис. 3.3 Приклад Scrum-дошки в «Jira Software»

Джерело: [30]

Після побудови Scrum-дошки в «Jira Software», для імплементації Agile методології в роботу відділів ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" будемо використовувати наступні методи Scrum:

1. Проведення спринтів (2-4 тижня). Поступове виконання задач і логічна побудова нових завдань.
2. 10 хвилинні зустрічі щодня для обговорення прогресу та проблематичних питань
3. Огляд спринтів: демонстрація виконаних завдань
4. Ретроспектива спринта. Обговорення минулих спринтів та оптимізація Scrum-процесів.

Але, звичайно, як і будь-яке інше впровадження інноваційної програми, використання Agile потребує навчання персоналу. Основні етапи підготовки:

1. Відвідування курсів по використанню Agile (Scrum методу)
2. Впровадження і покупка програми «Jira Software», яку необхідно

купувати з ліцензією на 3 роки. Вартість ліцензії на 18 користувачів (відділ менеджменту та маркетингу) становить 145 дол.США.

3. Демонстрація та налагодження програмного забезпечення, формування дошки, залучення спринтів.

Для визначення інвестицій, які потрібні для впровадження проекту потрібно розрахувати складові витрати. Рахуємо вартість ліцензії програми «Jira Software» на 3 роки, кількість працівників, які будуть користуватися програмою та враховуємо поточний курс долара станом на 2022 рік (1 дол.США = 28,5 грн).

$$145 \times 28,5 \times 18 \times 3 = 223\,155 \text{ грн}$$

Пропонуємо обрати курс від організації Agile project manager, який коштує 230 дол.США. Для встановлення програмного забезпечення «Jira Software» не потрібен найм додаткових спеціалістів, адже в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" є технічний персонал, який зможе встановити програму. Загальна структура витрат надана в табл.3.2

Таблиця 3.2

Витрати ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" на впровадження Agile-підходів в діяльність підприємства

Стаття витрат	Сума
Купівля ліцензії програми строком на 3 роки, грн	223 155
Витрати на навчання персоналу, грн	6 555

Джерело: розроблено (складено) автором

Тепер проводимо розрахунок первісних інвестицій необхідних для впровадження проекту Agile:

$$IC = 223\,155 + 6\,555 = 229\,710 \text{ грн. (3.1)}$$

Ефективність впровадженого Agile-підходу в діяльність відділу менеджменту, бухгалтерії та маркетингу полягає в збільшенні прибутку ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

за рахунок збільшення кількості проектів, у зв'язку з розширенням діяльності компанії, вдалим вирішенням конфліктних ситуацій, які гальмують продуктивність роботи працівників. Припустимо, що через погано налагоджену комунікаційну політику і відсутність доступу до важливої інформації щодо робочих моментів, підприємство втрачає близько 11 робітників кожен місяць. Запроваджені заходи дозволять не тільки задовольнити побажання вже працюючого персоналу, а й залучити новий. Наймаємо 10 розробників для впровадження проекту ERP системи (загального планування ресурсів), що дозволить об'єднати всі бізнес-процеси (і ресурси компанії) в одну систему, а також спростити, прискорити й оптимізувати іншу діяльність. Проект автоматизує рутинні процеси та зможе уникнути багаторазове введення тієї ж інформації виконавцями з різних відділів. Наявність ERP-системи передбачає використання єдиної чи інтегрованої бази даних. Це виключає розбіжності, а також надає кожному відділу доступ до всієї необхідної інформації будь-коли й будь-де. Оплата роботи розробників становить 15 доларів на годину. Розраховуємо очікуваний прибуток.

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваного прибутку ТОВ "СІЛПО-ФУД"

Кількість розробників, чол.	10
Кількість нових проектів	1
Орієнтовна тривалість роботи над проектом, год.	270
Орієнтовна вартість одного проекту	730 550
Очікуваний прибуток	2 074 877

Джерело: розроблено (складено) автором

Дохід від інвестицій для ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" становитиме 2 074 877 грн. Чистий грошовий потік $2\,074\,877 - 229\,710 = 1\,845\,167$ грн. Для аналізу ефективності впровадження даного проекту розрахуємо наступні показники: Індекс прибутковості (PI); Термін окупності інвестицій (Т); Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI).

1. Індекс прибутковості показує величину доходу, що припадає на одиницю витрат.

$$PI = P/IC = 1845167/229710 = 8,03$$

$PI > 1$, отже проект приймається.

2. Термін окупності інвестицій визначає період за який окупляться інвестиції.

$$T = IC/P = 229710/1845167 = 0,12 \text{ року}$$

Отриманий результат свідчить про те, що інвестиції для впровадження Agile-підходу окупляться протягом двох місяців. То ж даний інвестиційний проект матиме короткий термін окупності.

3. Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ "СІЛЬПО-ФУД" визначаємо:

$$ROMI = (P-MB)/MB = (1845167-229710)/229710 = 7,03$$

Отриманий результат рентабельності проекту є дуже високим.

Отже, на основі проведених досліджень можна побачити, що впровадження проекту Agile-підходу в діяльність відділів менеджменту і маркетингу є рентабельним та швидко принесе прибуток ТОВ "СІЛЬПО-ФУД". Для ефективного управління і усунення конфліктів важливо також проводити анкетування, щоб розуміти, які конфліктогени впливають на розвиток конфліктних ситуацій та що викликає найбільше невдоволення в роботі співробітників. Такий аналіз допоможе краще вибудувати комунікаційну політику на підприємстві, знайти швидкі рішення усунення протиріч та позитивно вплине на майбутню співпрацю і взаємовідносини у колективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У даній випускній кваліфікаційній роботі було досліджено поняття конфлікту, його причини виникнення в організації, динаміка розвитку та вплив на роботу компанії. Окрема увага була приділена ролі конфліктів в ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” та оцінці їх впливу на зовнішні і внутрішні показники успішності діяльності підприємства. Проведені теоретичні і практичні дослідження дозволяють зробити такі висновки:

В другому розділі випускної кваліфікаційної була проведена оцінка рівня успішності управління конфліктами для якої був побудований PEST-аналіз, який виявив основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на виникнення організаційних конфліктів в ТОВ “СІЛЬПО-ФУД” та ступінь їх впливу у балах, побудовані матриця впливу можливостей і матриця впливу загроз, проаналізовані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що чинять вплив на успішність управління конфліктами. На основні вищенаведеного матеріалу була сформована матриця SWOT-аналізу, яка виявила низку переваг і недоліків компанії та способи покращення негативних чинників, виявлені конкурентні переваги.

З метою вдосконалення управління конфліктами, у третьому розділі запропоновано створення електронного анкетування співробітників, в якому надані лише основні питання, які можуть допомогти краще зрозуміти потреби робітників і уникнути конфліктів. Після анкетування, для покращення і полегшення взаємодії між підрозділами менеджменту, маркетингу і бухгалтерії запропоновано створення Scrum-дошок через впровадження Agile-підходу, що дозволить покращити комунікаційну політику організації. Проведені розрахунки очікуваного прибутку свідчать про те, що проект буде прибутковим, має високий коефіцієнт рентабельності та короткий термін окупності. Отже, впровадження даного проекту збільшить прибуток, покращить ефективність праці і налагодить комунікаційні зв'язки в ТОВ

“СІЛЬПО-ФУД”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боулдінг К.І. Конфлікт і захист. *Загальна теорія*. 2016. С. 213 р.
2. Войнаренко С.М. Ключові фактори успіху в комунікаційній політиці підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6. С. 231—233.
3. Волохата В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С.234—239.
4. Гелрігел Д. Організаційна поведінка. *К: Основи*. 2014. С. 726.
5. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. 2016. С. 304-305.
6. Гуменюк Л.Й. Соціальна конфліктологія підручник. *Львівське товариство*. 2015. № 2. С. 220-224.
7. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх. *Журнал Соціолог*. 2017. № 5. С. 11—16.
8. Довгань П. Службові конфлікти та інтриги / різні види службових конфліктів. *Вісник Української Академії державного управління при Президенті України*. 2016. № 2. С. 403-413.
9. Дойч М. Вирішення конфлікту (Конструктивні та деструктивні процеси). *Соціально-політичний журнал*. 2014. №1. С. 202—212.
10. Долинська Л.В., Матяш-Заяц Л.П. *Психологія конфлікту: навчальний посібник*. 2017. 304с. URL: https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv .
11. Дуткевич Т. Г. Конфліктологія з основами психології. *Навчальний посібник*. 2005. С. 406.
12. Ємільянов С.М. Управління конфліктами в організації. *Підручник для вищих навчальних закладів*. 2017. 262 с. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/4095/86/>.
13. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами. *Навчальний посібник «ЛілеяНВ»*. 2015.

URL:http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf.

14. Кириченко С. О., Цвях П. В. Проблеми формування комунікацій на підприємстві. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 79–86.
15. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту. *Соціологічні дослідження*. 2004. №9. С.103 -112.
16. Кудлай В.Г. Теоретичні основи системи маркетингових комунікацій на сучасному ринку. *Економіка. Фінанси*. 2016. № 1. С. 9-11.
17. Легкий В.І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Економіка*. 2015. URL: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/39-11-15.pdf>.
18. Максимець Ю. В. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. С. 372-376.
19. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС». 2018. – С. 76.
20. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства. *Загальні питання економіки. Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 10. С. 46-49.
21. Орлянський В.С. Конфліктологія. *Навчальний посібник*. 2007. С.106.
22. Прибутько П. С. Конфліктологія. *Навчальний посібник КНТ*. 2019. С. 136.
23. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретикометодологічний підхід. *Наукова стаття*. 2016. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>.
24. Скібіцька Л.І., Конфліктологія. *Навчальний посібник*. 2007. С.384. URL: http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1._Zagalne_ponjattja_pro_kon.html.
25. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 484–494.

26. Тимофеев С. Конфлікт як фактор професійно-особистісно-го розвитку державного службовця. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові*. 2018. № 4, С. 102-106.
27. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва. *Навчальний посібник*. Київ: Кондор. 2011. С. 284.
28. Чака Г., Чмут Т. Конфлікти і шляхи розв'язання їх. *Банківська справа*. 2013. № 3. С. 57-61.
29. Шаравара Р. І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки*. 2019. С. 398-404.
30. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.

ДОДАТОК А

Результати експертної оцінки показників конкурентоспроможності ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Номер експерта (кількість експертів, К=32)	Бали поставлені експертами дев'ятнадцяти об'єктів ранжирування Н=19																		
	4,6	8,9	5,5	8,8	3,2	6,7	8,1	6,3	4,1	5,1	6,1 7	3,2	8,8	2,3	1,1 0	2,1	3,1	5,2	8,1 9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1.	8	9	5	9	6	5	8	7	10	7	10	8	4	6	7	5	10	10	4
2.	5	8	6	6	8	9	3	8	9	6	3	8	3	3	3	5	8	9	3
3.	10	8	8	7	2	10	5	10	7	2	7	5	2	2	2	2	5	7	8
4.	5	9	4	5	5	9	6	9	8	1	3	9	1	5	5	4	5	7	2
5.	8	6	8	9	4	8	2	8	9	8	9	5	6	7	2	7	7	7	4
6.	9	5	7	6	3	9	4	7	6	4	4	4	10	2	2	9	2	9	3
7.	3	5	9	8	6	10	9	8	10	9	9	5	9	9	9	6	5	7	8
8.	8	2	6	10	8	7	3	9	8	8	9	8	6	8	7	7	9	8	6
9.	10	3	5	9	3	8	6	10	9	3	3	7	3	6	9	6	3	10	4

10.	9	8	8	8	7	10	5	7	6	5	7	9	3	6	7	8	3	7	7
11.	10	9	10	4	2	9	9	8	2	6	5	3	4	4	5	4	5	5	3
12.	9	2	4	7	4	10	5	7	8	5	5	8	5	5	5	8	5	9	5
13.	7	8	10	9	4	9	2	10	10	5	6	9	5	5	6	10	6	10	6
14.	10	8	8	8	5	5	10	8	9	8	5	5	4	5	5	7	5	9	5
15.	9	6	9	7	1	10	10	10	7	6	7	8	6	6	6	9	6	6	6
16.	5	9	7	10	2	9	8	8	6	6	6	7	6	1	1	8	7	8	1
17.	10	9	5	9	4	10	6	9	10	5	9	6	5	5	5	10	8	5	5
18.	9	9	9	8	2	3	5	10	6	2	2	5	4	8	6	6	8	5	2
19.	10	6	7	7	8	6	4	9	10	8	10	9	8	2	2	8	5	8	2
20.	9	5	8	4	5	9	7	10	6	5	5	8	7	4	4	7	9	7	4
21.	9	3	9	5	4	10	9	7	9	4	9	7	4	4	3	9	6	9	3
22.	8	7	6	10	3	9	9	8	7	7	5	3	3	3	3	10	9	9	3
23.	8	9	6	9	2	9	4	9	8	2	2	2	8	4	4	10	7	10	5
24.	10	6	9	8	4	10	7	10	10	4	4	8	4	3	4	6	4	7	4
25.	7	4	10	5	1	9	5	9	7	6	7	5	4	5	5	6	5	6	5
26.	6	6	10	8	6	10	10	10	6	6	6	9	1	3	6	8	5	8	8
27.	10	5	8	9	2	8	8	9	8	2	2	2	2	2	2	9	10	9	6

28.	8	2	9	6	3	9	9	10	8	5	8	8	5	2	2	10	9	9	2
29.	8	5	7	8	4	10	3	7	4	4	4	6	1	1	1	10	7	10	1
30.	7	4	9	10	1	9	8	7	10	8	9	2	2	2	5	10	9	10	2
31.	9	2	7	9	5	10	5	9	9	6	6	8	6	2	2	9	7	10	2
32.	9	6	9	6	3	10	2	10	9	5	9	9	5	5	5	9	7	8	5
Сума балів	262	183	222	253	127	246	167	195	288	305	131	201	258	273	294	311	266	301	213
Результую- чий ранг показника	12	4	8	11	1	9	3	5	15	18	2	6	10	14	16	19	13	17	7
Вагомість показника	0,068	0,040	0,050	0,064	0,027	0,053	0,036	0,043	0,077	0,085	0,031	0,044	0,058	0,075	0,080	0,088	0,071	0,081	0,048



Оцінка робочих умов співробітниками ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Для покращення робочих процесів і взаємовідносин у колективі необхідно враховувати велику кількість думок працівників на різних рівнях діяльності підприємства. Метою цієї форми є оцінка ключових факторів, які впливають на умови праці та взаємодію між різними робочими колективами, таким чином, інформація зібрана з анкети допомагає вирішити таку проблему робочих процесів як утворення конфліктів. Проаналізувавши інформацію з цієї форми, менеджери отримують перелік ключових проблем, що дає їм змогу вибудувати план дій щодо усунення конфліктогенів на міжособистісних та робочих рівнях.



karrinashudra@gmail.com (без совместного доступа)
Сменить аккаунт



Чи влаштовує вас рівень оплати праці?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Чи задоволені Ви додатковими бонусами за гарні робочі показники?

- ☐ Так, я завжди отримую приємні бонуси
- ☐ Так, але бонуси отримую рідко
- ☐ Ні, не отримую додаткових бонусів

Чи зрозуміло сформовані завдання для роботи керівниками відділів?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Чи бачите Ви можливість розвитку і просування по кар'єрним сходам в ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Чи отримуєте Ви всі необхідні ресурси і доступ до технічної бази підприємства для ефективного виконання своєї роботи?

Мой ответ

Щоб Ви порадили змінити для покращення комфорту роботи на підприємстві?

Мой ответ

Що погіршилось/покращилось на підприємстві за час вашої роботи?

Мой ответ

Отправить

Очистить форму

Чи влаштовують Вас умови праці?

Мій відповідь

Чи задоволені Ви графіком роботи?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Чи проінформували Вас щодо ваших прав і обов'язків?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Чи порушують ділову етику ваші колеги/керівники (критика, неповага)?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Чи влаштовує вас комунікаційна політика на підприємстві?

- ☐ Так, я завжди можу звернутися за допомогою з будь-якого питання
- ☐ Так, але розгляд моїх питань займає багато часу
- ☐ Ні

ДОДАТКИ

Додаток В

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

КОДИ

Підприємство

ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

ТОВ

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон:

Форма № 1

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	647	411
первісна вартість	1001	3653	3892
накопичена амортизація	1002	1931	2833
Незавершені капітальні інвестиції	1005	61628	45523
Основні засоби:	1010	403378	298978
первісна вартість	1011	620095	582374
знос	1012	194481	252422

Відстрочені податкові активи	1045	1830	0
Інші необоротні активи	1090	6321	15515
Усього за розділом I	1095	2587928	2403896
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	138445	173822
Виробничі запаси	1101	33187	42333
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	47275	58868
Товари	1104	81784	94565
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104561	142682
Дебіторська заборгованість зарозрахунками:			
за виданими авансами	1130	5123	6090
з бюджетом	1135	15884	11442
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	200	50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	4052	5906
Готівка	1166	0	13
Рахунки в банках	1167	4052	5893
Витрати майбутніх періодів	1170	116	270
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	431
Усього за розділом II	1195	434679	542365
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1400	0	0
Баланс	1500	687384	723874
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	476598	581091
Неконтрольована частка	1490	128	128
Усього за розділом I	1495	482067	586560
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1646	1714
Усього за розділом II	1595	1646	1714
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	72792	48067
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	39816	53513
за розрахунками з бюджетом	1620	4635	8145
за у тому числі з податку на прибуток	1621	4097	7580
за розрахунками зі страхування	1625	1078	1047
за розрахунками з оплати праці	1630	2483	2806
за одержаними авансами	1635	1652	1777
Поточні забезпечення	1660	8931	6316
Доходи майбутніх періодів	1665	393	393
Інші поточні зобов'язання	1690	1879	3652
Усього за розділом III	1695	133659	125716
Баланс	1900	617372	713990

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1637192,00	1246674,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1199330,00	919497,00
Валовий: прибуток	2090	437862,00	327177,00
Інші операційні доходи	2120	2917,00	2900,00
Адміністративні витрати	2130	37873,00	35802,00
Витрати на збут	2150	9820	9240
Інші операційні	2180	560	420
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	392526,00	284615,00
Інші фінансові доходи	2220	3240	2890
Інші доходи	2240	6945	5850
Фінансові витрати	2250	1852	1250
Інші витрати	2270	870	730
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	399989,00	291375,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	71998,02	52447,50
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	327990,98	238927,50

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Додаток Г

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

КОДИ

Підприємство

ТОВ "ГАРТЕС"

Територія

Організаційно-правова форма господарювання

ТОВ

Вид економічної діяльності

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон:

Форма № 1

на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1127,84	721
первісна вартість	1001	3423,2	3112
накопичена амортизація	1002	2295,36	2391
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5762,8	57628
Основні засоби:	1010	361752,6	306678
первісна вартість	1011	561074,8	510068
знос	1012	199322,2	203390
Відстрочені податкові активи	1045	3124	2840
Інші необоротні активи	1090	2226	7213
Усього за розділом I	1095	373993,24	375080
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	93627	116940
Виробничі запаси	1101	35378	44187
Товари	1104	58249	72753
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	82364	102873
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4825	6027
з бюджетом	1135	10315	12883
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	160	200
Гроші та їх еквіваленти	1165	2473	3089
Рахунки в банках	1167	2473	3089
Витрати майбутніх періодів	1170	224	280
Інші оборотні активи	1190		0
Усього за розділом II	1195	193989	242292
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		0
Баланс	1300	567982,24	617372
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	400342,32	476598
Неконтрольована частка	1490	128	128
Усього за розділом I	1495	405811,32	482067
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	1646	1646
Усього за розділом II	1595	1646	1646

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	87350,4	72792
за товари, роботи, послуги	1615	40214,16	39816
за розрахунками з бюджетом	1620	3708	4635
за у тому числі з податку на прибуток	1621	3277,6	4097
за розрахунками зі страхування	1625	1088,78	1078
за розрахунками з оплати праці	1630	2234,7	2483
за одержаними авансами	1635	1668,52	1652
Поточні забезпечення	1660	803,79	8931
Доходи майбутніх періодів	1665	334,05	393
Інші поточні зобов'язання	1690	19844,92	1879
Усього за розділом III	1695	160524,92	133659
Баланс	1900	567982,24	617372

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

2. Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1246674,00	1022272,68
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	919497,00	822424,21
Валовий: прибуток	2090	327177,00	199848,47
Інші операційні доходи	2120	2900,00	2450
Адміністративні витрати	2130	35802,00	32524,00
Витрати на збут	2150	9240	8230
Інші операційні	2180	420	320
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	284615,00	161224,47
Інші фінансові доходи	2220	2890	2230
Інші доходи	2240	5850	5520
Фінансові витрати	2250	1250	1090,00
Інші витрати	2270	730	560
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток			168414,47
	2290	291375,00	167324,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	52447,50	30118,40
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	238927,50	137206,07

Керівник

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

