

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА
ТУРИЗМУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Ефективність управління конфліктами у трудовому колективі

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Ботл», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Менеджмент організацій
Назва
Шифр МО 021114.02.08 .ПЗ

Виконала студентка 2 курсу, група МОмз-21-1
Шифр Підпис

Олена ЯКИМЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник д.е.н., професор
Науковий ступінь, звання Підпис

Микола ЙОХНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування _____
Підпис

Микола ЙОХНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202_р.

Хмельницький 2022

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“__”__202__р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Якимчук Олени Олегівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Ефективність управління конфліктами у трудовому колективі (на прикладі підприємства ТОВ «Ботл» (м. Хмельницький))

керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. №83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління конфліктами, 2. Аналіз діяльності ТОВ «Ботл», як середовища виникнення конфліктів, 3. Розробка заходів вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Поняття конфлікту, функції та типи конфліктів; 2. Основні причини виникнення конфліктів; 3. Моделі конфліктів; 4. Способи вирішення конфліктів; 5. Аналіз основних техніко-економічних показників; 6. Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві; 7. Аналіз діяльності керівництва підприємства у вирішенні конфліктів; 8. Використання методів і підходів до управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл»; 9. Використання основних заходів зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на стан розвитку ТОВ «Ботл».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівникроботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Якимчук О.О. Ефективність управління конфліктами у трудовому колективі (на прикладі ТОВ «Ботл», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н. М.А. Йохна М.А. Дипломна робота магістра: 76 с., 4 рисунків, 8 таблиці, 30 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНФЛІКТ, СТАДІЇ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТУ, ПІДПРИЄМСТВО, КОНФЛІКТНА СИТУАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ.

Дипломна робота присвячена дослідженню процесів управління конфліктами в трудовому колективі організації. Об'єктом дослідження був процес управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл». Представлені дані аналізу діяльності ТОВ «Ботл». Проаналізовано стан особливості конфліктів у взаєминах персоналу в трудовому колективі підприємства. На базі проведеного аналізу розроблені рекомендації із вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

o

«_____» ____202____р.

підпис та П.І.Б.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ.....	5
1.1 Поняття конфлікту, функції та типи конфліктів.....	5
1.2 Основні причини виникнення конфліктів	15
1.3 Моделі конфліктів.....	19
1.4 Способи вирішення конфліктів	22
Висновки до 1 розділу	30
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОТЛ», ЯК СЕРЕДОВИЩА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ... ..	32
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників... ..	32
2.2 Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві	36
2.3 Аналіз діяльності керівництва підприємства у вирішенні конфліктів	38
Висновки до 2 розділу	43
3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
3.1 Використання методів і підходів до управління конфліктами на під- приємстві ТОВ «Ботл».....	44
3.2 Використання основних заходів зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на стан розвитку ТОВ «Ботл».....	48
Висновки до 3 розділу	53
ВИСНОВКИ.....	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСЛАННЯ... ..	57
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Конфлікт — суперечність протилежних цілей думок, інтересів партнерів по спілкуванню.

Основа організації — люди, а без людей організація не здатна функціонувати. Через це виникають розбіжності з виробничих питань у колективах.

Конфлікт на підприємстві — усвідомлені розбіжності, між даним колективом, та намаганням його вирішити у рамках підприємства.

Актуальність дослідження. Обрана тема є дуже актуальною, адже у наш час дуже стрімкий розвиток ринкових відносин. Від ефективно організованої роботи персоналу зажить точність прийняття управлінських рішень.

У колективі виникнення конфлікту розпочинається ще з періоду зародження цивілізації. Конфлікт став об'єктом багатьох наукових досліджень.

У сфері управління також почали надавати увагу конфліктам, та їх вирішенню. Актуальність конфліктів піднімається у різних сферах. Одні науковці говорять, що конфлікт має негативний вплив на організацію, а інші стверджують що позитивний, бо він надає можливість розвитку організації та її працівникам.

Вплив конфлікту на організацію має подвійний ефект, він може призвести до знищення або її відродження. Керівникові слід навчитися керувати конфліктами тому що — цей процес допомагає спрямувати на інтереси організації

Аналіз досліджень. Конфлікт має давню історію, яка вже розпочалася з досліджень Гоббса Т., Вебера М., Зіммеля. Маркса К.,

Г., Макіавеллі Н.

У сучасному світі управління конфліктними ситуаціями розглядалося Мелібруда Є., Мескон М.,Фейр Ш. Шейнов В.,Фейр Ш. В., Уізерс Б.

Предметом дослідження є — конфліктні ситуації на підприємстві та їх наслідки.

Об'єкт дослідження є конфлікти на підприємстві та їх вплив на діяльність ТОВ

«Ботл».

Метою роботи є розкрити сутність конфліктів на підприємстві, та запобігти їх виникненню за допомогою різноманітних засобів. Охарактеризувати роль керівника у вирішенні конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл».

Основними завданнями даної роботи є:

- розгляд видів конфліктів, які виникають у трудовому колективі;
- попередження виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві;
- розгляд теоретичних засад конфліктних ситуацій на підприємстві;
- аналіз досліджуваного підприємства.

Під час написання дипломної роботи було застосовано різні засоби в подоланні конфліктних ситуацій на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження слугували різноманітні матеріали наукових праць, результати опитування працівників підприємства, власні спостереження, інформація з сайту підприємства, фінансова звітність підприємства ТОВ «Ботл», інформаційні джерела з мережі Інтернет, підручники. Кожна організація в сучасних умовах повинна вміти боротися із труднощами, які виникають на її шляху, та реагувати, як на зовнішні, так і на внутрішні зміни, при цьому залишатися з ефективною діяльністю.

Робота складається з титульної сторінки, анотації, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Поняття конфлікту, функції та типи

Конфлікт є частиною повсякденного життя і він розглядається наукою. Що таке конфлікт – це кожен з нас знає інтуїтивно, однак визначити що означає цей термін непросто.

У звичайному житті ми використовуємо слово «конфлікт» для позначення різноманітних явищ: від збройних конфліктів і опору різних соціальних груп до службових і подружніх розбратів. Конфліктом ми називаємо сімейні сварки, військові дії, парламентські дебати, зіткнення внутрішніх спонукань, боротьбу між почуттями обов'язку та бажаннями тощо.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus» (конфлікт). В інших мовах він практично не змінюється. Це поняття утвердилося в науковому середовищі наприкінці ХХ століття [2].

Зміст терміна "конфлікт" зазвичай роз'яснюють у такому значенні:

- відкриті та часто тривалі бойові умови. битва чи війна;
- розпад відносин між людьми, ідеями чи інтересами;
- протилежний конфлікт;
- психічний конфлікт у результаті взаємодії взаємовиключних потягів, бажань або тенденцій;
- конфлікти персонажів або сил у літературному чи драматичному творі, особливо в головних місцях сюжету [9].

В останні роки питання конфлікту привернуло значну увагу психологів, але відсутність єдиного розуміння значення терміну – «конфлікт» спонукало їх до пошуку способу розуміння досліджуваного явища [2].

Конфлікт як відносини між соціально взаємодіючими суб'єктами – що показують їх протистоянням на підставі протилежних мотивів або суджень,

тлумачив С. М. Ємельянов [6].

Д. Рубін, Д. Прут і Ким Хе Сунг – американські дослідники які відзначають, що слово – «конфлікт» зараз використовується занадто широко і це може призвести до втрати статусу єдиного поняття. Вони вважають, що корінь конфлікту полягає у сприйнятті протилежних інтересів або вірі в те, що їхні прагнення не можуть бути задоволені одночасно.

Вчені з України Г.В. Ложкін та Н.І. Пов'якськь загалом розглянули конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил суб'єктів взаємодіючих сторін підкреслюючи що — поняття різноспрямованості є широким. Це дозволяє усунути обмеженість у розумінні проблеми та усунути антагонізм елементів. Можна помітити що досі не сформовано єдиного визначення поняття «конфлікт» [12].

Перш за все, функції конфлікту що стосуються основних сфер суспільного життя (матеріальної та духовної), можна розділити на дві великі групи [8].

Переважно економічного аспекту суспільства стосуються різноманітні конфлікти як прояв матеріальної функції — це користь і матеріальний інтерес. Щоб посприяти прогресу і розвитку матеріального виробництва матеріальні функції можуть мати негативні матеріальні наслідки і творчий аспект [13].

Духовна функція конфлікту проявляється як пусковий механізм швидких і істотних змін в духовній сфері суспільства. Руйнуються норми, цінності та ідеали попередніх етапів суспільного життя у процесі соціального конфлікту. Також створюються умови для використання нових можливостей його розвитку.

Існує ще кілька функцій це: сигнальна, інформаційна, диференційна і динамічна [24].

Можна сказати, що сигнальна функція попереджає про вживання термінових заходів щодо пошуку та усунення причин соціального стресу.

Інформаційна функція конфлікту відрізняється від сигнальної, оскільки сам конфліктний процес містить інформацію про фактори, що викликають конфлікт, які невідомі складному соціальному пізнавальному процесу [14].

Диференційна функція проявляється в конфлікті, коли відбувається поляризація протиборних сил. Водночас відбувається і протилежний процес —

інтеграція та консолідація соціальних.

Динамічна функція реалізується в можливості прискореного соціального розвитку, можливо викликаного соціальним конфліктом [19].

Сьогодні досить поширеною є думка, що для підвищення ефективності процесу управління деякі конфлікти просто бажані, оскільки вони приносять позитивні результати та підвищують ефективність всієї організації. У цьому випадку конфлікти можуть нести функціональне навантаження. Коли продуктивність організації знижується через конфлікт, він стає дисфункціональним.

Дослідження в області конфліктних функціональних здібностей виявили кластери позитивних і негативних конфліктних функцій. Розглянемо спочатку позитивні функції.

Дослідження в області конфліктних функціональних здібностей виявили кластери позитивних і негативних конфліктних функцій. Розпочнемо з позитивної функції.

Через конфлікти визначаються невирішені проблеми та питання в управлінні організацією, її побудові та функціонуванні [15].

Конфлікти викликають негативні реакції, які знімають емоційну напругу та знижують інтенсивність негативних емоцій.

Конфлікт підтримує соціальну активність людини, запобігає застою, є джерелом деяких інновацій.

Протистояння конфліктів зовнішнім проблемам об'єднує групи та організації та дає їм змогу долати нові загрози як ззовні, так і зсередини.

У ході конфлікту проблемні питання розглядаються більш детально, що допомагає краще визначити об'єктивні причини конфлікту [29].

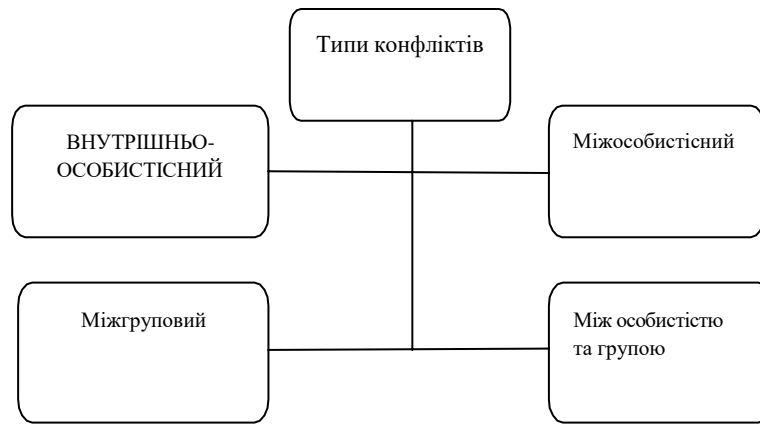


Рисунок 1.1 - Типи конфліктів

Для того щоб виник якийсь внутрішній конфлікт потрібна основа, яка об'єднує різноманіття всіх внутрішніх конфліктів. Взяття ціннісно-мотиваційної сфери особистості за фундамент для побудови єдиної типології допомагає висвітлити структури внутрішнього світу особистості .

Мотиви – відображають індивідуальні прагнення особистості на різних рівнях (бажання, інтереси, , потреби тощо). Це можна виразити поняттям «я хочу».

Цінності, прийняті окремими людьми та нав'язані суспільством, які втілюють моральні норми та служать стандартами того, що є відповідним. Вони позначені написом «Я повинен».

В науці існує багато варіантів класифікацій конфліктів, в залежності від того яка ознака лежить в основі і який конкретно аспект цікавить науковця. Отже основою для класифікації можуть бути:

- склад учасників конфлікту;
- зміст;
- тривалість (короткочасний, тривалий, затяжний);
- причини;
- рівень його інтенсивності;
- форми його проходження;
- шляхи його вирішення;
- наслідки (деструктивні (негативні) та конструктивні (позитивні));

- сфера існування (діловий, майновий, виробничий, побутовий, сімейний...);
- стан дії чи його динаміка (стихийний, запланований).

Отже, розглядаючи конфлікт на підприємстві нас в першу чергу цікавить класифікація конфліктів за складом учасників. За цією ознакою конфлікти розділяють на чотири типи: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою та міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це конфлікт всередині психічного світу особистості, причиною якого є зіткнення протилежно спрямованих мотивів потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів. Німецький психолог К.Левін визначав такий конфлікт, як ситуацію, в якій на індивіда одночасно діють протилежно направлені сили рівної величини.

Науковці, що спираються на психологічний аспект внутрішньоособистісних конфліктів розділяють їх на три види:

- Конфлікт потреб, суть якого полягає в тому, що потреби індивіда можуть протистояти одна одній і спонукати його до різних дій. В даному випадку конфлікт відбувається від наявності одних бажань і необхідності поводитися по іншому.

- Конфлікт між потребою і соціальними нормами, виникає через зіткнення сильних потреб всередині нас з примусом який діє на особистість ззовні.

- Конфлікт соціальних норм пов'язаний з перебування індивіда під рівнозначним тиском двох протилежних соціальних норм.

Також варто розглянути класифікації внутрішньоособистісних конфліктів, яку пропонують соціологи, спираючись на ціннісно-мотиваційну сферу особистості.

За даною класифікацією внутрішньоособистісний конфлікт поділяють на види:

- моральний конфлікт — між "хочу" і "треба";
- рольовий конфлікт — між "треба" і "треба";
- адаптаційний конфлікт — між "повинен" та "можу";
- конфлікт неадекватної самооцінки — між "можу" та "можу";
- мотиваційний конфлікт — між "хочу" і "хочу";

Внутрішньоособистісний конфлікт може виникнути, коли продуктивні потреби суперечать особистим потребам чи цінностям. Наприклад, співробітник хоче провести вихідні вдома з сім'єю, а керівник просить вийти на роботу, щоб вирішити складну проблему.

Даний вид конфліктів також може бути пов'язаний із задоволеністю роботою. Наприклад, розглянемо випадок Сізіфа — його робота навряд чи дає йому відчуття задоволення від роботи.

Виникнення внутрішньоособистісний конфліктів в організаціях пов'язують з наступними причинами:

- суперечливі вимоги;
- порушення принципу солідарності;
- конфлікт організаційних та особистих потреб і цінностей;
- перевантаження або недовантаження на роботі;
- низька задоволеність роботою;
- невпевненість у собі.

Наступним видом конфліктів є міжособистісний, який виникає між двома або більшою кількістю осіб в процесі їх взаємодії, на підставі протилежно направлених мотивів потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів.

Міжособистісний конфлікт є одним з найпоширеніших видів конфлікту. У більшості випадків це боротьба адміністратора за час, обладнання, обмежені ресурси та гроші. Кожен керівник захищає свою сферу діяльності, свій відділ та інтереси свого відділу. Звичайно, інтереси різних людей не повинні збігатися. Або двоє людей, які хочуть отримати однакову роботу. Міжособистісні конфлікти виникають навіть між людьми, які принципово дратують один одного. Проте в принципі їхні цілі теж принципово різні [1].

Міжособистісний конфлікт в організації виникає:

- через боротьби за обмежені ресурси, капітал і робочу силу, використання обладнання;
- зіткнення особистостей (риси характеру, погляди та цінності) вакансії;
- затвердження проекту або спосіб його подання.

Конфлікт між особистістю і групою – це вид конфліктів, який виникає між особистістю та групою через протиріччя в мотивах, інтересах, цінностях, цілях.

Усередині кожної групи існують неформальні стосунки та цінності. Щоб бути прийнятою тією чи іншою групою, людина повинна дотримуватися «правил гри». Зазвичай такий конфлікт виникає, якщо позиція окремої людини відрізняється від позиції всієї групи. Наприклад, дисциплінарне стягнення керівника може бути непопулярним серед його підлеглих. Тоді команда може завдати відповідного удару – знизити якість своєї роботи. Наприклад, згадайте так званий «іспанський страйк»: людина, яка лише створює видимість роботи. Водночас справа зайшла в глухий кут.

Конфлікт між особистістю і групою в організації виникає через:

- різні очікування;
- різне положення;
- неприйняття формального лідера групою.

Міжгруповий конфлікт виникає між групами осіб в процесі їх взаємодії через розбіжності в мотивах, інтересах, цінностях, цілях.

Існує три підходи, які пояснюють причини виникнення конфліктів між групами осіб, і саме: мотиваційний, ситуаційний, когнітивний.

Мотиваційний підхід вбачає причину виникнення конфлікту у внутрішній напруженості і проблемах всередині групи. Інакше кажучи, головною метою конфлікту в групі є розв'язання внутрішніх проблем. Таке розуміння міжгрупового конфлікту відображається в працях З.Фрейда, який вважав що аутгрупова ворожість може забезпечувати підтримку єдності та внутрішню стабільності групи.

Ситуаційний підхід базується на переконанні, що причини конфлікту криються в ситуації безпосередньої взаємодії груп та зовнішніх факторах. Даний підхід описав М. Шериф у своїх працях.

Когнітивний підхід акцентує свою увагу на когнітивних установках груп стосовно одна одної, тобто як одна група сприймає іншу. Вивченням даного підходу займався Г.Теджфел.

В організації окрім різних підрозділів та відділів, є безліч неформальних груп. Функціональні групи всередині організації часто можуть вступати в конфлікт через різницю в цілях. Наприклад, працівники інтернет магазину можуть вважати, що працівники складу погано виконують свою роботу.

Між групові конфлікти в організації:

- лінійний і штабний персонал;
- функціональні групи або відділи;
- профспілка і адміністрація.

Будь-який конфлікт є різновидом складної ситуації. Дану ситуацію можна розглядати як складну суб'єктивно-об'єктивну реальність, в якій об'єктивні компоненти виражаються у формі суб'єктивних уявлень і особистісних значень для учасників ситуації.

Важку ситуацію можна характеризувати за допомогою присутності складної обстановки, порушенням відповідності вимог діяльності і професійних можливостей.

Складні ситуації діяльності:

- екстремальні ситуації;
- проблемні ситуації діяльності;
- критичні (аварійні) ситуації.

Ситуації, коли взаємодія ускладнюється:

- передконфліктна ситуація;
- проблемна ситуація взаємодії;
- конфліктна ситуація.

Важкі внутрішньоособистісні ситуації:

- внутрішньоособистісні конфлікти;
- внутрішньоособистісні проблеми;
- внутрішньоособистісні кризи.

Складні повсякденні ситуації:

- невідомі ситуації;
- критична ситуація;

- ситуації втрат. [7].

1.2 Основні причини виникнення конфліктів

Щоб з'ясувати причини, які впливають на виникнення конфліктів спочатку потрібно розглянути категорії які показують механізм появи конфлікту.

Причина конфлікту — це подія, явище, факт або обставина, що передує і породжує конфлікт за деяких умов діяльності суб'єкта соціальної взаємодії. Серед безлічі причин конфлікту перш за все виокремлюють загальну причину, яка проявляється практично в кожному новому конфлікті. До них належать:

- індивідуально-психологічні;
- соціально-політичні та економічні;
- соціально-психологічні .

Часткові причини безсумнівно пов'язані з конкретними видами конфліктів (службова етика, порушення законодавства, незадоволення умовами праці тощо).

З давніх-давен конфлікти виникають, коли дві або більше сторін мають незбалансовані інтереси. Розрізняють об'єктивні та суб'єктивні причини виникнення конфлікту [5].

Існування об'єктивних причин конфлікту не залежить від волі взаємодіючих учасників. Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (погане спілкування, обмеженість у ресурсах тощо). Основними об'єктивними причинами конфліктів є :

- обмежені ресурси для спільного використання;
- відмінності в ідеї і цінностях;
- відмінності в меті;
- відмінності в поведінці та життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації;
- взаємозалежність завдань.

Обмежені ресурси для спільного використання. На підприємствах ресурсів

завжди обмаль і завданням керівництва є грамотний розподіл їх між працівниками. До таких ресурсів можна віднести матеріали, устаткування, фінанси. Кожен працівник переконаний у своїй значущості і вважає вагомим свій внесок у спільну справу. Через необ'єктивність у підході до розподілу виникає велика кількість конфліктів.

Відмінності в ідеї і цінностях. Сприйняття певної ситуації залежить від бажання досягти певної мети. Щоб об'єктивно оцінювати ситуацію, люди можуть приймати погляди, які, на їхню думку, сприяють їхнім груповим та індивідуальним потребам.

Ця тенденція помічена була в дослідженні, в якому керівників різних відділів попросили вирішити проблему, пов'язану з покращенням обслуговування клієнтів. У той же час кожен менеджер вважає, що його функція найкраще здатна вирішити проблему обслуговування клієнтів. Тому у кожного керівника є своє уявлення про те, як вирішити цю проблему, яке не збігається з уявленнями інших керівників [30].

Відмінності в меті. Конфлікт зростає оскільки організації розбиваються на підрозділи. Причина цього в тому, що спеціалізовані підрозділи самі формують власні цілі і приділяють їм більше уваги, ніж організаційним цілям. Наприклад, відділ збуту може настоювати на випуску якомога більшої кількості різної продукції, оскільки це підвищить конкурентоспроможність підприємства та збільшить обсяг продажів. Тоді цілі виробничих одиниць більше зосереджені на валовому обсязі, а не на асортименті продукції.

Відмінності в поведінці та життєвому досвіді збільшують ймовірність конфлікту. Наприклад люди, які часто агресивні та ворожі постійно сперечаються та створюють негативну атмосферу, яка викликають конфлікт. Дослідження показують, що відмінності у рівні освіти, життєвому досвіді, віці Знижують рівень співпраці між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Дезінформація є причиною, а також і наслідком конфлікту. Наприклад, якщо керівництво не може повідомити підлеглим про необхідність реорганізації виробництва, підлеглі можуть відреагувати таким

чином, що сповільнить хід роботи. Проблеми також можуть виникати та погіршуватися через нездатність менеджерів розробити та повідомити точне відтворення обов'язків

За цих обставин в кожному підрозділі буде закладена основа для формування міжособистісних конфліктів та інших конфліктів [27].

Взаємозалежність завдань. Коли одна особа чи група залежить від іншої особи чи групи, то потенціал конфлікту існує скрізь. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може приписувати низьку продуктивність підлеглим, оскільки ремонтний відділ не може досить швидко полагодити обладнання. І навпаки, начальник відділу ремонту може звинуватити відділ кадрів у тому, що він не найме більш кваліфікований персонал .

Суб'єктивні причини значною мірою визначаються особливостями поведінки індивіда, його психологічним складом (темпераментом, характером, проблемами, ціннісними орієнтаціями, та ін.) [3].

Суб'єктивні причини мають різні форми та типи, оскільки всі люди багатогранні як особистості. Вони проявляються як дисбаланс цих факторів для конкретних життєвих ситуацій [10].

Класифікація причин конфліктів М.Дойча Контроль над ресурсами. Учений вважає, що такі ресурси, як простір, гроші, власність, влада, престиж, їжа і т. д., можуть розглядатися як неподільні, і якщо дві сторони або більше пред'являють претензії на володіння цим ресурсом чи його частиною, між ними дуже вірогідно виникає конфлікт. Конфлікти подібного типу важко розв'язувати конструктивно, якщо маєш справу з жорсткою фіксацією конфліктів на конкретному ресурсі і немає якихось задовільних заміників.

Уподобання та антипатії. Основою багатьох конфліктів може бути пересічення вподобань основної людини чи групи з перевагами інших. М.Дойч наводить приклад такого пересічення: дружина любить своїх кицьок і не бажає з ними розлучатися, а її чоловік не може їх терпіти. Сутність конфлікту в цьому випадку не в тому, що кожний має право мати певні переваги, а в тому, наскільки симпатії та переваги одних заважають симпатіям та перевагам інших. Науковець

ззначає, що такі конфлікти легко розв'язуються простим дистанціюванням.

Головне – не проявляти своїх переваг і хобі в один і той же час, в одному і тому ж місці. Але іноді такі симпатії та антипатії зав'язуються в більш складний вузол відносин (чи кохає він мене достатньо сильно, щоб терпіти моїх кицьок?). На його думку, “символічну” боротьбу не вирішити, поки не розв'язаний конфлікт – основа.

Цінності. Численні конфлікти стосуються того, “як повинно бути”. М.Дойч вважає, що ціннісні конфлікти можуть виникати навколо відносно вузьких чи більш широких питань, коли зустрічаються різні ідеологічні чи релігійні цінності. І знову ж такі не розбіжності в поглядах самі по собі ведуть до конфлікту – справа в бажанні одної із сторін зробити свої цінності як домінуючі і обов'язкові навіть для тих, хто не згодний з ними. В іншому випадку конфлікт буде мало вірогідним.

Уявлення. Основою багатьох конфліктів є різні оцінки того, що існує – фактів, інформації, знань чи уявлень про реальність. Вони викликають конфлікт тоді, коли носії цих різних поглядів будуть разом у галузі, що відноситься до їх поглядів; один або обидва вирішають, що їхні уявлення повинні бути сприйняті іншими; певне уявлення суперечить світогляду, що примушує людину виступати проти цього уявлення.

Природа взаємовідносин між сторонами. Основою конфлікту в поглядах може бути різниця суб'єктів щодо їх відносин. М.Дойч вважає, що конфлікт виникає в цьому випадку тоді, коли один може прагнути до домінування чи навпаки, один бажає більшої залежності, ніж інший .

Класифікація причин конфліктів В. Лінкольна

- Інформаційні фактори – непридатність інформації для одної із сторін: неповні та неточні факти, включаючи запитання, пов'язані з точністю викладення проблеми та історії конфлікту;
- чутки, несвідома дезінформація;
- передчасна інформація або інформація передана, із запізненням;
- ненадійність експертів, свідків, джерел інформації чи даних, неточність перекладів та повідомлень ЗМІ;

- небажане оприлюднення інформації, яка може образити цінності одної із сторін, порушити конфіденційність і навіть залишити неприємні спогади;
- інтерпретація використаної мови, виразів типу „приблизно”, „суттєво”, „з наміром”, „надмірно”;
- сторонні факти, сторонні питання законодавства, правил, порядку дій, стереотипів тощо.

Поведінкові фактори – недоречність, грубість, егоїстичність, непередбачливість та інші характеристики поведінки, що відторгаються одною із сторін. У міжособових відносинах, та і не лише в них, найбільш типовими поведінковими факторами, що викликають конфліктні ситуації, є: прагнення до вищості; прояв агресивності; прояв егоїзму.

Фактори відносин – незадоволеність взаємодією сторін. Часто така незадоволеність породжується не тільки взаємодією, що вже склалася, але і непридатністю для одної із сторін пропозицій щодо подальшого її розвитку.

Ціннісні фактори – принципи, які проголошуються чи відвертаються, яких ми дотримуємося і які вважаємо, про які забуваємо чи свідомо і навіть несвідомо порушуємо; принципи дотримання яких інші чекають від нас, а ми від інших. Цінності можуть розрізнятися за силою дії і важливості. До них відносяться: особисті системи вірувань та поведінки (забобони, переваги, пріоритети); групові (зокрема професійні) традиції, цінності, потреби і норми; способи дії і методи, властиві окремим інститутам, організаціям, професіям; релігійні, культурні, регіональні та політичні цінності; традиційні системи переконань і пов’язані з ними очікування: уявлення про правильне і неправильне, погане чи добре, способи і методи оцінки доречності, ефективності „справедливості”, „практичності”, „реалістичності”; ставлення до прогресу і змін, до збереження старого, до „статус-кво” [10]. .

1.3 Моделі конфліктів

Учасникам конфлікту властиві різні види поведінки, які залежать від

індивідуальних особливостей осіб, між якими виникли суперечності, предмету конфлікту, зовнішніх чинників. У науковій літературі виділяють три моделі поведінки: конструктивна, деструктивна, конформістська.

Конструктивна модель характеризується тим, що учасник конфлікту:

- щиро прагне залагодити конфлікт;
- докладає зусиль, щоб знайти прийнятне рішення для обох сторін;
- демонструє витримку, самоконтроль, ставиться до суперника з повагою.

Деструктивні моделі поведінки притаманні наступні ознаки:

- учасник прагне до загострення конфлікту;
- демонструє вороже ставлення до суперника, принижує його, ображає його особистість;

- порушує етику спілкування.

Конформістській моделі поведінки властиві такі риси:

- учасник конфлікту пасивний, схильний до поступок;
- поведінці та судженням притаманна непослідовність;
- суб'єкт конфлікту погоджується з позицією суперника та уникає гострих запитань.

Варто розглянути і таку класифікацію моделей поведінки у конфлікті

У конфліктних ситуаціях у учасників конфлікту можуть виникнути такі моделі поведінки.

- гра «Переможець - переможений»;
- гра «Переможений - переможець»;
- гра "Переможець - переможець ";
- гра «Переможений - переможений».

Гра «Переможений-переможець». Ті хто виходять із конфлікту, віддають частину своєї «території» іншій стороні. У деяких випадках це послідовна і досить точна і політика.

Насамперед, коли у конкуруючих груп мало зустрічей чи зв'язків у майбутньому. Розраховатися з компанією, де сталася конфліктна ситуація і перейти на іншу компанію, яка добре працює- вийти із ситуації за певних умов. У

такому випадку таке рішення може бути оптимальним. Проте у багатьох випадках уникнення прямої конфронтації означає лише продовження конфлікту, якщо не погіршення його [4].

Партнер по конфлікту звикає йти на поступки і сприймає це як аргумент своєї правоти, все більше відстоюючи свою правоту, висуваючи все більше вимог і будуючи (свідомо чи несвідомо) основу свого статусу «переможця».

Кожен, хто хоче уникнути конфлікту, стикається з проблемою: як відповідати? Намагання уникнути конфлікту може призвести до погіршення ситуації. Постійний відступ заради уникнення конфлікту призводить до його загострення [11].

Гра "Переможений - переможець" Така модель характерна для людей які беруть участь у конфлікті, намагаючись його обійти (вийти з конфлікту). Причини такі :

- добра воля іншої сторони;
- намагання обґрунтувати свою пасивність;
- значення конфліктів.

Модель гри «Переможець — переможець». часто починається тоді, коли всі інші спроби вирішити конфлікт виявляються невдалими. Конфлікти, у яких претензії або твердження обох сторін правдиві, а між сторонами існує тісний зв'язок інтересів, можна вирішити на конструктивній основі.

Крім того, потрібна певна творча уява, щоб знайти привабливі рішення проблем; обидві сторони повинні одночасно і разом брати участь у пошуку альтернативних рішень. Тому прийнятним рішенням буде результат роботи обох сторін конфлікту [26].

Гра "Переможений — переможений". Чимало конфліктів перетворюються на приклад "переможений — переможений. Багато конфліктів переростають у ситуації «невдахи і невдахи». Обидві сторони опинилися в набагато гіршій ситуації, ніж до конфлікту, жодна зі сторін не може перемогти, і всі залишаються ні з чим. Якщо думати про те що мені погано, супернику гірше є — слабкістю.

Певна річ, що коли розпочинається конфлікт, то ніхто не використовує

модель " переможений-переможений". Швидше за все, це несподіваний результат серії дрібних сутичок. Ситуація настільки ускладнилася, що кожна сторона готова не тільки «загинути», але й затягнути іншу в болото.

Часто до великого задоволення кількох нейтральних колег. Щоб проблеми зникли повністю необхідно використовувати два засоби:

– компроміс. Обидві сторони погоджуються на перемир'я . Вони знають, що конфлікти можуть повторюватися на короткий період часу або будь-коли. Але обидві сторони знають, що без припинення вогню будуть великі втрати.

– делегування повноважень. Пошук виходу з конфліктних ситуацій покладається на інших людей. Вони є: комітети примирення, консультанти, суди вищої інстанції.

Конфліктуючі сторони характеризуються тим що учасники конфлікту вважають, що не можуть самостійно знайти вихід із конфліктної ситуації. Незважаючи на те, що повноваження щодо вирішення суперечок довірено іншим особам, боротьба продовжується, але по-іншому. У деяких випадках обидві сторони є задоволені втручанням третейських суддів. Якщо будь-яка зі сторін відчуває себе безпечніше, починається нова суперечка [25].

1.4 Способи вирішення конфліктів

Будь-яка конфліктна ситуація на підприємстві потребує якнайшвидшого розв'язання для уникнення ескалації і складних наслідків. Найчастіше для профілактики виникнення конфліктних ситуацій використовують узгодження підзавдань з метою виконання головного завдання чи розв'язання конкретної проблеми. Це досягається за допомогою горизонтальних, вертикальних, або змішаних координацій.

Вертикальна координація відбувається між організаційними підрозділами на різних рівнях ієрархії організації, а горизонтальна – на одному рівні ієрархії. Елементи горизонтальної і вертикальної координації використовуються для

змішаної координації.

Розглянемо шляхи керування конфліктами:

- обхід конфлікту;
- усвідомлення конфлікту;
- профілактика конфлікту.

Для того щоб впоратись з прихованим конфліктом слід його усвідомлювати.

В подальшому такий конфлікт може вирішуватися як відкритий. Виявлені конфлікти зазвичай найкраще вирішувати, обходячи їх

Якщо конфліктна ситуація вже виникла, незважаючи на докладені зусилля щодо її уникнення, вона потребує негайного урегулювання.

Для кращого розуміння шляхів вирішення конфлікту варто ознайомитись з його теоретичними основами.

Отже, кожен конфлікт проходить три фази: латентна (передконфлікт), відкрита (власне конфлікт), латентна (післяконфлікт).

Перша фаза - усвідомлення проблеми і виникає бажання почати діяти для усунення суперечностей. Іноді сторони намагаються вирішити дану проблему без доведення ситуації до конфлікту.

З цією метою використовуються переконання, роз'яснення, прохання, інформування. Також може виникнути передконфліктна ситуація, коли одна із сторін починає відчувати загрозу з боку іншої, сприймаючи її не як потенційну, а безпосередню. Саме даний момент є провокує до відкритого конфлікту.

Друга фаза включає інцидент, ескалацію, протидію і завершення.

Інцидент – це безпосереднє зіткнення сторін, де кожен учасник намагається вирішити проблемну ситуацію на свою користь. Одна сторін за наявності сил та ресурсів може досягти даної мети.

Часто трапляється так, що конфлікт розвивається далі і переростає в низку інцидентів у майбутньому. Боротьба розпалюється і розгоряються емоції. Так проходить ескалація конфлікту, що характеризується великою інтенсивністю боротьби сторін конфлікту.

На етапі протидії сторони все ще ведуть боротьбу, але інтенсивність дій

знижується. Опоненти починають усвідомлювати, що їх методи не є результативними, але ще не готові робити кроки для досягнення згоди.

Етап завершення характеризується пошуками вирішення проблеми і припиненням конфлікту. Конфлікт може бути завершеним такими шляхами: розв'язання, згасання, усунення або переростанням в інший конфлікт.

Третя фаза конфлікту – латентна (після конфліктна) передбачає часткову або повну нормалізацію взаємовідносин між сторонами. Часткова нормалізація стосунків відбувається тоді, коли негативні емоції в учасників конфлікту ще присутні. Суб'єкти конфлікту відчувають провину чи мають негативні установки щодо один одного.

Повна нормалізація взаємовідносин настає тоді, коли учасники конфлікту прагнуть подальшої конструктивної взаємодії і усвідомлюють її необхідність. Залучення до спільної діяльності, досягнення довіри, подолання негативних установок є ключовими для досягнення повної нормалізації взаємовідносин.

Щоб уникнути конфліктів, координація під задач зазвичай використовується для виконання основного завдання або вирішення загальної проблеми. Це досягається за допомогою горизонтальних, вертикальних, або змішаних координацій.

Вертикальна координація відбувається між організаційними підрозділами на різних рівнях ієрархії організації, а горизонтальна – на одному рівні ієрархії. Елементи горизонтальної і вертикальної координації містять заходи зі змішаною координацією.

Конфлікти проходять такі стадії у процесі розвитку :

- дозволений конфлікт;
- наслідки конфлікту;
- відкритий конфлікт;
- прихований конфлікт;
- виявлений конфлікт.

В комплекс заходів щодо успішного подолання конфліктів входять:

- ізоляція;

- позбавлення можливостей;
- витіснення;
- переорієнтація;
- співіснування [22].

Ізоляція — ізолювання одного або кількох учасників конфлікту один від одного. Це можуть бути відпустки, відрядження в іншому структурному підрозділі. Учасників конфлікту позбавляють повноважень, які вони використовують для впливу на конфліктну ситуацію [18].

Позбавлення можливостей здійснюється через відбирання владних повноважень з допомогою яких, здійснюється вплив на конфліктну ситуацію.

В надії на те, що ситуація з часом стабілізується, учасники конфлікту використовують витіснення конфліктної ситуації. Спільні завдання стають новими об'єктами впливу для учасників конфлікту.

Переорієнтація полягає у зміні спрямованості сторін задіяних у конфлікті. Це можуть бути спільні завдання .

Співіснування реалізується відмовою сторін, що сперечаються, продовжувати суперечку через встановлення спільних пріоритетів і завдань.

Під час розв'язання конфлікту відбувається його усунення

З цією метою використовуються такі засоби розв'язання конфлікту:

- силове розв'язання;
- розв'язання за вироком;
- коопераційне розв'язання.

Коли конфлікт розв'язується силовим способом, то один з учасників виходить з конфлікту переможцем. Це є наслідком боротьби, або примусу керівника.

Формами такого розв'язання конфлікту даним шляхом є:

- дискредитація;
- арбітражного рішення (рішення комісій з примирення чи трудових спорів і т. ін.)
- пониження на посаді;

- звільнення;
- позбавлення винагороди.

Розв'язання конфліктної ситуації за вироком передбачає винесенням рішення (вироку) шляхом:

- випадкового рішення;
- рішення більшості;
- Коопераційне розв'язання конфліктної ситуації здійснюється через співпрацю часників конфлікту для її вирішення. Способи розв'язання:

- посередницьке розв'язання;
- розв'язання шляхом переговорів;
- спільне розв'язання проблеми.

Посередницьке розв'язання конфлікту передбачає залучення третьої сторони, якій довіряють конфліктуючі сторони. Дана особа веде переговори з учасниками конфлікту.

Розв'язання конфлікту з допомогою переговорів полягає в проведенні переговорів із сторонами конфлікту.

Спільне розв'язання проблеми ключає відмову суб'єктів конфлікту від силових засобів і переговорів Конфліктуючі сторони досягають взаємної згоди, керуючись принципами рівноправності та взаємоповаги.

Вибір способу розв'язання конфліктної ситуації залежить від його учасників; зусиль, які вони готові докласти для продуктивного вирішення; зовнішніх факторів, що впливають на конфлікт та його суб'єктів.

Ось деякі з основних способів розв'язання конфліктів на підприємстві: застосування сили переговори, компроміс ,відступ.

Компроміс - це спосіб вирішення проблем, коли одна сторона визнає інтереси за допомогою взаємних поступок іншої або поступки більш слабкішої сторони.

До особливих способів розв'язання конфліктів можна віднести переговори. Власне кажучи, це механізм, який регулює відносини між суспільствами.

Сприятливим для ведення переговорів є те, залучені сторони з різними системами цінностей і переслідують протилежні або суттєво відмінні цілі.

Сторони беруть участь у певних сферах діяльності, що становлять спільний інтерес. Ставлення сторін до предмета переговорів неоднакове і має суттєві розбіжності.

Кожна сторона відчуває сильне бажання досягти взаємоприйнятого рішення. Кожна сторона по-різному бачить бажаний результат досягнутого взаємоприйнятого рішення.

Сила використовується зазвичай тоді, коли кожна сторона впевнена у своїй силі і може нав'язати опонентові свою думку. Є такі способи застосування сили, як соціальний статус, репутація, особистий потенціал. Силова стратегія може свідомо припустити надання шкоди опоненту.

Відступ також є одним із способів вирішення конфлікту, але тут сили супротивників не однакові хтось більш переконливий. Інколи найкращим рішенням буде поступитися, а ніж багато втратити.

Тому для успішного вирішення конфліктів в трудовому колективі потрібно розуміти інтереси, вподобання залучених осіб в конфліктну ситуацію.

Завдання запобігання загрозливому конфлікту або послаблення небажаного симптому ділиться на дві частини, які дуже відрізняються одна від одної.

Говорячи про те, як уникнути повторення конфлікту, який вже стався, для вирішення проблеми рекомендується використовувати минулі епізоди. Після ретельного розслідування ми можемо спробувати виявити причини спору, усунути їх і відшкодувати, нейтралізувати або пом'якшити їх. Можна докласти зусиль, щоб змінити умови, якщо вплив через це недоступний. Виправдання не варто ігнорувати.

Коли справа доходить до запобігання конфронтації, якої ви ніколи раніше не відчували. У цьому випадку має сенс комплексно оцінити можливі суперечливі наслідки своїх рішень чи дій. Ви повинні почати з уточнення причин суперечки та спробувати визначити їх.

Визначати причини суперечок і усувати, компенсувати та пом'якшувати їх, щоб уникнути повторення суперечок, які вже виникли. Можна докласти зусиль, щоб змінити умови, якщо вплив через це недоступний.

Коли йдеться про попередження таких ще не відчуваних конфліктів, має сенс звернути увагу на комплексну оцінку конфліктних наслідків особистих рішень чи дій.

Заходи, спрямовані на попередження конфліктів, що вже виникли внаслідок повтору або провокування нових конфліктів з вини сторін, повинні поєднуватися з роботою покращення «здоров'я» колективу. Створити умови, що запобігають створенню конфліктів. Таких умов декілька :

— звільнення працівників, які не мають особливого бажання та стимулу працювати;

— спільна мета підприємства заради досягнення якої є відчуття відношення до загальної справи зароджую повагу один до одного.

Цілеспрямованість, концентрація волі допомагають більше контролювати події та стосунки з іншими людьми. Цілеспрямовані люди, як правило, не такі агресивні, толерантніші та терплячіші, як ті, хто не знає, чого бажає .

Відсутність чіткої мети зароджує в середині людини упередження, страх, посилює схильність до агресії та паніки.

Неактивні люди негативно впливають на психологічний клімат організації, який набагато складніше нейтралізувати. Реагування інших співробітників варіюється від ревності і спроб наслідувати до різних форм роздратування, осуду і бажання нав'язати зобов'язання.

Але хоча ці реакції, в будь-якій формі, відволікають людей від проблеми і народжують осередок конфлікту навіть без прямої участі людей , які не мають особливого бажання працювати .

Найпростіший спосіб вирішити проблему ледарів то це звільнити їх. Мирне прощання може зайняти набагато більше часу, а ніж ми сподіваємося.. Однак це уберігає від ускладнень і дозволяє зберегти контакт з колишніми співробітниками, який не пропаде даремно в майбутньому.

— Прагнення дотримання справедливості. Несправедливість є одним із найпопулярніших факторів спричинення конфлікту. Натрапляючи на реальною несправедливістю, людина відчуває складний дискомфорт, залежно від ситуації може поширювати образу.

Але можуть і виникнути позитивні емоції, а також передчуття перемоги справедливості. Справедливість може супроводжуватися з виправданням образливої та небажаної поведінки і водночас відкрито виправдовується цими істинами.

Справедливість поєднується з дослідженням істини, фактичним виправданням образливої та небажаної поведінки і водночас відкрито виправдовується цими істинами.

Матеріальні ресурси розміщені впорядковано. Виникаючі норми регулюють відносини між суб'єктами, оскільки прийняті з їх допомогою рішення виглядають як прості формулювання загальних правил. Співробітники, які їм не подобаються, сприймають такі рішення більш спокійно і рідше сприймають їх близько до серця.

– Інформація є повною та достовірною. Без адекватного розуміння того, як і коли загроза може матеріалізуватися, людина буде відчувати зростаючу напругу, прояви, які можуть починатися з легкого збентеження, невпевненості, переходити в тривогу і, нарешті, в паніку на рівні страху, переважаючи інші почуття та думки. Недоліки позбавляють суб'єктів можливості підготувати захист. Чим сильніший інформаційний дефіцит, тим вищий рівень тривожності та конфліктних тенденцій у людини.

– Суворо дотримуватись досягнутих домовленостей, прийнятих рішень. Далеко не всюдисущий, працівник може визначити, що було вироблено на його підприємстві напередодні.

Суворо дотримуватись досягнутих домовленостей та прийнятих рішень. Працівник не всюдисущий, але може бути впевнений, що угода, укладена напередодні за його участю, наступного дня не буде визнана недійсною.

Відсутність зобов'язань, схильність керівника відмовлятися від виконання взятого зобов'язання, виправдовуючи це "новими обставинами", невиконанням певних умов, посилаючись на те, що інші його підвели, або стверджуючи, що напередодні його не зрозуміли. Це явище дуже поширене на найрізноманітніших рівнях управління. І що найдивніше, підлеглі та вище керівництво часто сприймають це як належне.

Буває навіть, що один наказ замінюється іншим, але з тим самим номером і датою . Це принципи, про які йтиметься далі. Дотримання таких принципів полегшить вихід із розпочатого конфлікту: об'єктивність і стабільність. Найбільш сприятливим результатом конфлікту з матеріальними цілями є компроміс, який задовольняє всі сторони;

Ясність і доброта. Спотворене сприйняття ситуації, свого партнера та себе є поширеним явищем у конфлікті. Одним із способів реалізації принципу доброзичливості є відмова від примушування партнера до дій або рішень, які він йому нав'язує, і надання йому можливості робити вільний вибір. Ясність і доброзичливість не йдуть рука об руку випадково ;

Дистанція і самоконтроль. Збільшення дистанції не впливає на будь-які ускладнення у відносинах, самоконтроль корисний у всіх життєвих ситуаціях. Але це двоє особливо важливо у випадках психологічної несумісності та неприязні один до одного.

Практика показала, що безконфліктній взаємодії керівників і підлеглих сприяють такі умови: психологічний вибір спеціалістів в організації; мотивація до сумлінної роботи; справедлива і прозора організація діяльності; врахування інтересів усіх, кого стосуються управлінські рішення. ; своєчасно інформувати людей про важливі для них питання; знімати соціальну та психологічну напругу;

Висновки до розділу 1

У першому розділі було висвітлено питання про управління конфліктами у трудовому колективі. Розглянуто та детально розкрито такі питання як поняття

конфлікту функції та типи ; основні причини виникнення конфліктів; моделі конфліктів; способи вирішення конфліктів.

Конфлікти на підприємстві в першу чергу це непорозуміння між членами колективу, які намагається їх вирішити на фоні емоцій в рамках організації.

Головними причинами виникнення конфліктів на підприємстві є не взаємозалежність завдань, різниця в манері поведінки.

— упорядкований розподіл матеріальних ресурсів.Складені норми регулюють відносини між працівниками. Бо прийняті з їх допомогою рішення мають вигляд як прості специфікації загальних правил. Співробітники, яким воно не подобається, сприймають таке рішення більш спокійно і більш особисто.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОТЛ» ЯК СЕРЕДОВИЩА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників

Для того, щоб краще оцінити функціонування підприємства потрібно розглянути техніко-економічні показники виробничої діяльності підприємства. Це можна зробити за допомогою звітної діяльності підприємства за 2019-2021 рр.

Компанія ТОВ "БОТЛ"- товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ "БОТЛ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, 29015, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Старокостянтинівське шосе, будинок 7-Б.

Керівником компанії є Боброва Оксана Валентинівна.

Основний вид діяльності: Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності:

- виробництво м'ясних продуктів;
- оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;

- роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.;
- купівля та продаж власного нерухомого майна;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- агентства нерухомості.

Форма власності: недержавна власність.

Організаційна структура управління ТОВ «Ботл» є наступною: магазин очолює директор, йому підпорядкований 1 заступник та оператор. Є старші продаці та продаці, які їм допомагають. Обліковими процесами керує директор магазину. Він тісно співпрацює із заступником.

Таблиця 2.1 – Структура та склад апарату управління підприємства за 2019-2021 роки

Ланки управління	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019, (%)	2021/2021р., (%)
I структура централізованого апарату управління					
1. Директор та його замісники	2	2	2	-	-
5. Бухгалтерія	1	1	1	-	-
Всього	3	3	3	-	-

Продовження таблиці 2.1

II структура складу апарату управління цехів та дільниць					
1. Старший продавець	5	5	5	-	
2. Продавець	5	5	5	-	
Всього	13	13	13	-	
Разом (I+II)					

Отже, аналізуючи дану таблицю можна сказати, що абсолютного відхилення не було

Таблиця 2.2 — Динаміка кадрового забезпечення підприємства за 2019 - 2021 роки (осіб)

Категорії персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темпи зростання	
				2020/ 2019, (%)	2021/2021р., (%)
Чисельність персоналу, всього	13	13	13	-	-
в тому числі:					
- керівників	3	3	3	-	-
- продаці	11	11	11	-	-
з них: основних	5	5	5	-	-
Допоміж них	5	5	5	-	

В динаміці кадрового забезпечення змін не відбувалося протягом 3 років.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві за 2019- 2021 роки

Назва показників	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темпи росту (падіння), %до бази	
		2019	2020	2021		
1. Виручка від реалізації продукції	тис грн.	6750 519	9408 823	11145 7 43	139,3 7	118,4 6
2. Чисельність працюючих, всього	Осіб	13	13	13	-	-

Продовження таблиці 2.3

у т.ч. управлінських працівників	Осіб	3	3	3	-	-
3. Прибуток від реалізації	тис грн	219 0 2	829 3 9	11936 5	378,6 8	43,91
4. Загальні витрати (собівартість)	тис грн	551 4 ,2	760 2 ,1	8789,2	137,8 6	115,6 1
5. Витрати на управління	тис грн.	1331 100	1513 700	13001 0 0	113,7 2	85,88
6. Фонд оплати праці, всього	тис грн.	2993 400	3086 700	26290 0 0	103,1 1	85,17
у т.ч. управлінських працівників	тис грн.	63,1 5	73,3 2	66,73	116,1 0	91,01
8. Прибуток на 1 грн витрат на управління	Грн.	1,82	1,09	1,69	59,89	155,0 4
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	241, 39	199, 12	147,92	82,49	74,28
10. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих	%	0,15	0,15	0,15	-	-
11. Частка заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	0,21	0,23	0,25	109,5 2	108,6 9

Для обчислення показників ефективності управління використовувалися такі данні ,як виручка від реалізації продукції, прибуток від реалізації величина витрат на управління. Також було обчислено частку витрат на управління у загальних витратах підприємства, частку управлінських працівників у загальній чисельності персоналу, а також частку заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці.

2.2 Аналіз конфліктних ситуації на підприємстві

Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» здійснюється для того, щоб виявити такі ситуації, знайти причини виникнення та зв'язок між адміністрацією та працівниками.

Щоб зібрати інформацію для аналізу конфліктної ситуації на підприємстві ТОВ «Ботл» протягом останніх 3 років використовується метод опитування.

Опитали 6 чоловік, віком від 20 до 40 років. На цьому підприємстві респонденти мають вищу освіту. Можна сказати, що кожен з учасників опитування приймав участь у конфліктній ситуації, які виникали на підприємстві.

Під час опитування було з'ясовано, що у 2019 році було:

- міжособистісний конфлікт (конфлікт між продавцем та адміністратором) — 15;
- між групові конфлікти (між продавцями)-7;
- конфлікт між керівником та виробничою групою(вимоги працівників задовільнили, щоб конфлікт не переріс у трудовий спір)-8.

У 2020 році виникло:

- між групових конфліктів -10;
- міжособистісних конфліктів-12;
- конфлікт між керівником та виробничою групою-5,а 2 перетворилося в колективний конфлікт.

Під час опитування у 2021 році зафіксовано:

- між групових конфліктів -14;
- міжособистісних конфліктів-20;
- конфлікт між керівником та виробничою групою-9,а 3 перетворилося в колективний конфлікт.

Ситуація ,яка виникла у 2019 році, є прикладом міжособистісного конфлікту: на роботу взяли молодого продавця, який ще до цього ніде не працював. Йому було важко адаптуватися у колективі, який уже сформувався, та знайти спільну мову. Тому виник конфлікт, через те, що продавець посперечався з адміністратором. Причина в тому, що продавець не мав досвіду роботи в колективі, не знав його вимог,традицій, а також стилю керівництва керівника. для того щоб вирішити конфліктну ситуацію використали метод преговорів. Цей конфлікт було вирішено.

У 2020 році сталася така конфліктна ситуація, яка належить до

міжгрупового конфлікту. Подавці думають що — одні краще за інших обслуговують покупців, та якісніше працюють. За допомогою методу вирішення конфліктів – роз’яснення конфліктна ситуація була вичерпана.

У 2021 році стався міжособистісний конфлікт між адміністратором та керівником. Адміністратор вважає що — його праця не належно оплачується. Конфлікт було вирішено підвищенням заробітної плати адміністратору.

Динаміку конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» у 2019- 2021 рр. можна побачити у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 — Динаміка конфліктних ситуацій у 2019-2022 рр.

Типи конфліктів	2019 р	2020 р	2021 р
Міжгрупові виробничі конфлікти	7	10	14
Міжособистісні конфлікти	15	12	20
Між керівником та виробничою групою	8	5	9
Трансформувалися в колективний трудовий спір	-	2	3

Отже, у 2019 році конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» менша кількість порівняно з 2020 та 2021 рр. Збільшилась кількість конфліктних ситуацій у 2021 р.

2.3 Аналіз діяльності керівництва підприємства у вирішенні конфліктів

Вирішенням конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» займається керівник.

Найважливіше для керівника є те,що потрібно зуміти мотивувати співробітника, забезпечити злагоду, між співробітниками, захистити їх від необґрунтованих образ, які викликають хаос та велику конкуренцію.

Особа яка зацікавлена найшвидшим способом подолати конфлікти, які завдають шкоди з негативними наслідками, в міру свого службового положення -

керівник.

Керівник має такі якості:

- хороший організатор робочого процесу;
- має знання та навички у сфері етики ділових відносин та високу культуру поведінки;
- організовує робочий процес.

Здатність керівника виконувати управлінські функції є запорукою системності та безконфліктності роботи того чи іншого — це включає організацію, планування, регулювання та контроль.

Також важливою частинкою визначених функцій управління є дотримання керівником координаційних задач:

- консультативна-допомога робітникам у вирішенні завдань, підтримка продемонстрована професійними порадами і підкріпленням бажанням повпливати на практиці;
- мотиваційна, враховуються інтереси працівників при розподілі роботи, присутня мотиваційна політика;
- представницька, захист колективних інтересів перед споживачами.

За допомогою того, що керівник добре обізнаний в сфері своєї діяльності, то краще виконуються координаційні та загальні функції. Для того щоб підтримувався сприятливий психологічний клімат в колективі керівник володіє і ефективно використовує правові знання в трудових відносинах. Він ефективно подає свій приклад, бо знає основи правових відносин, а також використовує різні довідники.

Всі ці якості які має керівник підприємства, говорять про те, що він хороший організатор трудового процесу.

Також керівник є і психологом в деякій мірі. Керівник знає, що всі люди різні і по-різному сприймають зауваження та прохання. Трапляється це тому, що керівник інколи обирає варіант впливу на працівників, який суперечить їх навикам, тоді вони використовують різні варіанти захисту, які їм краще підходять та захищають самооцінку.

Щоб уникнути конфлікту керівник доступно пояснює проте що має на увазі у своїх проханнях чи повчаннях.

Крім того керівник знає, що люди змінюються за віковою асинхронністю. Працівник під час робочого процесу перебуває на зовсім різних стадіях фізичного, соціального розвитку.

Через це результати діяльності працівника остаточно не оцінюються, бо кожна людина перебуває в розвитку.

Рівень інтелекту, освіта, виховання керівника показують професійну культуру поведінки. Люди які доносять інформацію також відрізняються рівнем освіти, інтелектом і це може відобразитися на її сприйнятті.

Інформація керівником доноситься без посередників. А ще керівник використовує такі інструменти в управлінні:

- ведення ділової розмови. При веденні розмови з працівниками керівник створює сприятливу атмосферу, з інтересом слухає співрозмовника це допомагає уникнути початку конфліктної ситуації.

Такі уміння допомагають не мовчати працівникам про проблеми, а якомога швидше вирішити їх;

- використання засобів подолання конфліктів, також навички по їх застосуванню на практиці;

- критичне аналізування діяльності своїх підлеглих. Критика працівників є невід'ємною складовою роботи керівника. Про те він демонструє свій особистий приклад, як правильне відношення до ситуації, та ніколи не дозволяє собі критикувати працівників коли присутня третя особа. Розмови ніколи не розпочинаються з критики, та безпосередньо оцінюються дії співробітника, а не якості;

- поєднання роботи та відпочинку, розділення успіху та невдач разом із працівниками. Головним завданням для керівника є надати хороший відпочинок для працівників, він стане кращим стимулом працівників до праці, наповнить енергією і допоможе в вирішенні конфліктної ситуації.

Всі ці якості говорять про те, що керівник ТОВ «Ботл» є хорошим

прикладом професійної поведінки для своїх працівників.

У всіх ситуаціях, якщо це тільки можливо, необхідно попереджати негативні конфлікти. У конфлікти потрібно втручатися таким чином, щоб ситуація не вийшла з-під контролю. Для цього керівникові необхідно:

- визнавати та приймати, що існують відмінності у сприйнятті цінностей, концепцій, очікувань і потреб між окремими особами та групами;
- бути відвертим щодо себе і працівників;
- вивчення свого оточення;
- ніколи не вважати свої дії правильними, а працівників не достатньо
- не ображатися за не підтримку ідеї оточуючих;
- дослухатися до ідей працівників;
- дозволяти працівникам висловлюватися;
- навчати працівників на конфліктних ситуаціях, які вже відбулися.

Основними прийомами запобігання конфліктам є: забезпечення підлеглих конкретними документами,

- надання працівникам документів про їх обов'язки;
- спостереження за поведінкою працівників;
- застосування покарання;
- не припускати боротьби і пересварювання серед підлеглих;
- правильна викладка думок

Основним прикладом для вирішення конфлікту є поведінка керівника.

Керівник підприємства не стоїть осторонь а робить все щоб об'єктивно оцінити ситуацію та знайти вигідне рішення для обох сторін. Однак, він усвідомлює свої моральні права і розрізняє їх.

Для вирішення конфлікту застосовуються такі засоби:

- вміння розрізнити причину виникнення та предмет конфлікту, бо зазвичай причина ретельно приховується;
- оцінка ситуації, яка склалася об'єктивно. Признання конфлікту вирішує низку проблем-непорозуміння, розбіжності співробітників і наближує його до

швидкого вирішення;

- розкриття стадії конфлікту, учасників та мети;
- визначення причин, які спонукають працівників вступити в нього;
- вивчення відносин сторін, які конфлікують.

При цьому ближче пізнаються люди, їх вподобання та захоплення. Все це дозволяє прогнозувати наслідки конфлікту і визначити найкращі способи впливу на нього.

Також керівник може вплинути на зміну предмету конфлікту і його бачення.

А ще завдяки переговорам змінюється розвиток конфлікту.

Часто коли кількість підлеглих на підприємстві збільшується, то важко тримати під контролем колектив. Створюються неформальні лідери та угруповання. Щоб зарадити таким проблемам використовується розподіл по угрупованням з меншої кількості працівників.

Для вирішення конфліктних ситуацій керівник також використовує три основні стратегії управління стресом :

— Перша стратегія – уникати стресові ситуацій. Такий варіант є найшвидший і найпростіший, зазвичай це залежить від типу особистості учасників конфлікту.

— Друга стратегія полягає у зміні факторів стресу. Стратегія ґрунтується на етапі зміни ресурсів. Ресурсами слугують витoki енергії, речі, умови, які ми цінуємо та оберігаємо. Коли щось перешкоджає нашій матеріальній стороні, близьким, нашим статкам, інакше кажучи певним ресурсам, і тоді виникає стрес. Ми не можемо отримати нові ресурси або додати до існуючих.

— Третя стратегія говорить про те , що коли змінюється ставлення до стресових чинників, то це забирає багато зусиль не тільки у керівника, а також і у працівників. Звичайно, проблеми, з якими зіштовхнувся керівник в значній мірі різняться з проблемами працівників, тому розподіл сфер управління стресом може бути різним Наприклад: навчання керівника, навчання співробітників, баланс мікроклімату в колективі.

Проаналізуємо їх детальніше.

По-перше, це навчання, керівника підприємства. Слово «коучинг» українською означає наставництво. Коуч немає бути учасником команди. Це сторонній повністю консультант, який не зацікавлений у тому, щоб скласти рішення про свого клієнта. Його основна задача полягає у знайденні сильних сторін поведінки та невдалих, щоб можна було у майбутньому їх скорегувати. Може зростати напруженість коли потрібно приймати важливі рішення. За такими рішеннями стоїть невизначеність, часта мінливість.

Призначення коуча – консультанта робиться для того, щоб знаходити правильні рішення у важких ситуаціях та відшукати які має керівник позитивні та негативні якості. Дізнатися про його життєві стратегії, які приносили йому ефективність в минулому, то порівняти з теперішньою ситуацією. Відбувається навчання керівника в його оточенні, та постійний супровід під час конференцій та нарад.

Різниця такого фахівця і психолога полягає в тому, що психолог опирається на причини проблем, а наставник на успішність, перспективи. Основним результатом роботи наставника є досягнуті цілі керівником.

Стратегія навчання персоналу. До негативних емоцій працівників підприємства можуть призвести скарги невдоволених клієнтів, тим самим знижуючи продуктивність роботи організації. Щоб такі ситуації контролювати керівник надає змогу навчанню працівників.

Теми навчальних курсів представляє тренер з консалтингової організації. Для того щоб персонал вмів боротися з негативними емоціями з боку незадоволених клієнтів ,розробляється спеціальна програма, також вона допомагає знайти вихід із складних ситуацій. Навчання допомагає краще під час конфліктів на підприємстві керувати своєю поведінкою. Для цього увага більше концентрується на результат.

Баланс мікроклімату в колективі. Атмосфера в колективі залежить від багатьох факторів: як відділ підбирає своїх співробітників (чи вони одне ціле, чи кожен веде свою лінію, не думаючи про колег), як розроблюється процес мотивації працівників. Процес мотивації співробітників, як його персоналізувати.

Все це можливо заклик до запобіжних заходів нестабільності команди.

Потрібно зауважити ,що керівнику є дуже важливо щоб психологічний клімат в колективі позитивно впливав на ефективність діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було висвітлено такі основні питання як :аналіз техніко-економічних показників на підприємстві, роль керівника у конфліктній ситуації на підприємстві ТОВ «Ботл»

Аналізування керівником конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» дозволяє розпізнати суб'єктів,об'єктів конфлікту,проблеми,цілі,мотиви. За допомогою цього він визначає заходи вирішення конфлікту на конкретному етапі розвитку.

Вірний вибір методів вирішення конфліктів гарантує нормальну психологічну атмосферу в колективі, а також підвищення продуктивності праці і ефективності організаційної діяльності.

Встановлюючи причину конфлікту керівник ТОВ «Ботл» має враховує його об'єктивно - суб'єктивний характер. Конструктивне перетворення конфліктної ситуації можливе лише тоді, коли є своєчасне виявлення поєднання чотирьох груп факторів тобто : особистісних, об'єктивних, організаційно – управлінських, соціально – психологічних.

Зазвичай початок конфліктних ситуацій на підприємстві відбувається тому, що кожна зі сторін конфлікту починає протистояти один одному, дотримуючись своїх цілей. Конфлікт розвивається із збільшенням складу учасників

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Використання методів і підходів до управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл»

На підприємстві ТОВ «Ботл» виявленням конфліктних ситуацій займається керівник.

Для того щоб краще виявити конфлікти потрібно використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів (рисунок 3.1).

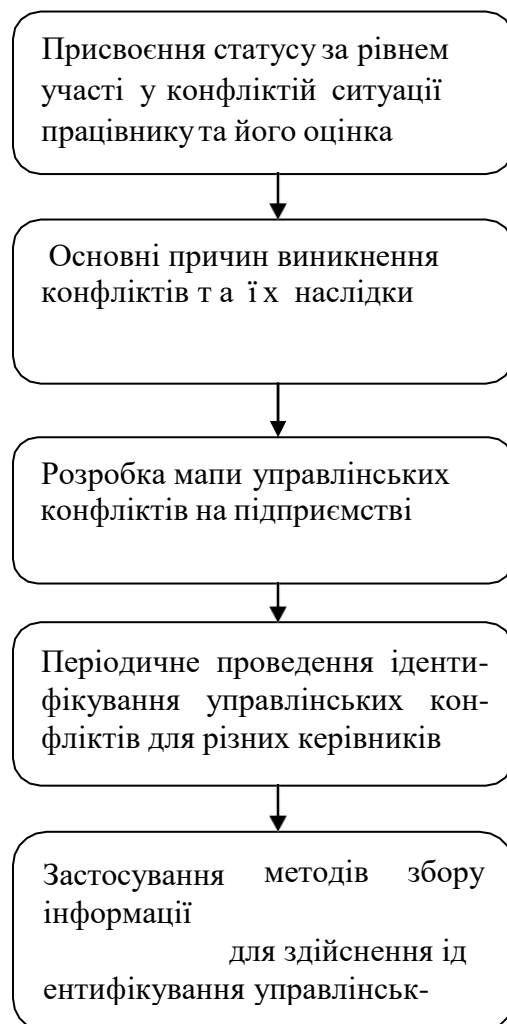


Рисунок 3.1 – Поетапне виявлення конфліктів у діяльності ТОВ «Ботл»

– присвоєння статусу за рівнем участі у конфліктній ситуації працівнику та його оцінка. Проаналізувавши діяльність підприємства працівників можна поділити на п'ять статусів, яким слід присвоїти кольори : червоний, жовтогарячий, жовтий, темно-зелений, зелений. За допомогою статусів із кольорами конфліктологу можна розробити заходи управління конфліктами.

Для того, щоб віднести до потрібного статусу працівника слід виконати особисту зустріч з ним і таким чином визначити рівень схильності до конфлікту. Також можна розробити анкету яка перевірена на практиці таких підприємств.

Червоний колір говорить про те,що є високий рівень конфліктності. Це свідчить про бажання працівника в подальшому звільнитися. Небезпека полягає в тому, що якщо працівник звільниться,то і велика кількість теж піде за своїм керівником. А ще працівники можуть забрати із собою великий обсяг інформації,плани розвитку підприємства,особливості надання послуг. Потрібно докласти чимало зусиль,щоб мінімізувати збитки від конфлікту з таким працівником.

Жовтогарячий колір свідчить про те,що є також велика вірогідність звільнення працівника . Вважається, що недостатньо оцінена робота та інтереси працівника . Зазвичай такий працівник починає постійно порівнювати умови праці у інших працедавців і розміщує своє резюме на різних сайтах з пошуку роботи. Якщо ж підприємство не хоче втратити такого працівника слід за допомогою певних заходів знизити ймовірність виникнення конфлікту.

Жовтий-управлінський конфлікт незабаром має виникнути. У працівників присутнє зниження продуктивності праці та агресивність. Робота виконується невчасно,а ще є об'єкти конфлікту та конфліктуючі сторони.

Темно-зелений — імовірність початку управлінського конфлікту незначна. Виникають деякі розбіжності у поглядах під час виконання завдань.

Зелений немає причин виникнення управлінських конфліктів. Виникають певні невдоволення у працівників,але вони швидко вирішуються,або призводять до миттєвих конфліктів таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика рівнів конфліктності

Рівень конфліктності	Характеристика
Червоний	Рівень конфліктності високий, врегулювання конфлікту не можливе.
Жовтогарячий (оранжевий)	Управлінський конфлікт стрімко розвивається . Працівник вважає, що його праця оцінюється не в достатній мірі, а інтереси залишаються незадовільними .
Жовтий	Знижується продуктивність праці, проявляються ознаки конфлікту.
Темно-зелений	Виступають неявні прояви конфлікту. Також присутні непорозуміння під час поставлених завдань.
Зелений	Ознаки виникнення конфліктних ситуацій відсутні.

Основні причин виникнення конфліктів та їх наслідки. Щоб визначити причину виникнення конфлікту слід розглянути матрицю причини – конфлікти – наслідки. Також потрібно за життєвим циклом розглянути розвиток конфліктної ситуації.

Розробка мапи управлінських конфліктів на підприємстві. Варто розробити мапу управлінських конфліктів для остаточних підсумків. Приклад мапи управлінських конфліктів ТОВ «Ботл» показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2—Мапа побудови управлінських конфліктів ТОВ «Ботл»

Види конфліктів	Група конфлікту	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізм впливу	Можливі наслідки
Конфлікт низька заробітня плата	жовта	Розроблені слабкі засоби мотивування	середня	середній	Зниження продуктивності праці	Звільнення
Конфлікт контролю	Темно - зелена	Неприйнятність стилю управління конкретними ситуаціями	низька	низька	Порушення принципів контролю	Втрати часу, пошук способів впливу
Конфлікт псування матеріальних цінностей	червона	Безвідповідальна поведінка персоналу	висока	середній	Порушення законодавства	Штрафи

Отже, за допомогою цього методу можна краще обґрунтувати отримані результати дослідження. Таким чином вдасться розробити заходи зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на розвиток підприємства ТОВ «Ботл».

– Періодичне проведення ідентифікування управлінських конфліктів для різних керівників. Часте ідентифікування конфліктів проводиться в залежності від того, яка їх кількість, та які наслідків.

– Застосування методів збору інформації для здійснення ідентифікування управлінських конфліктів: проведення переговорів, розробка анкети, проведення бесіди.

3.2 Використання основних заходів зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на стан розвитку ТОВ «Ботл»

Щоб знизити рівень управлінської конфліктності потрібно використовувати такі напрямки:

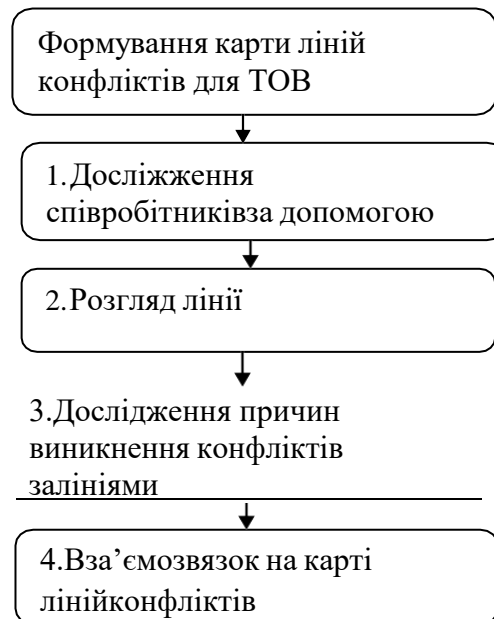
- проведення спільними зусиллями нарад для нейтралізації агресивності;
- уникнення небажаних процесів для особистого та командного зростання;
- дотримання корпоративної культури.

Коли виникають конфлікти, велику роль відіграють емоції, стрес. Корпоративні цілі мають бути головним пріоритетом, бо коли керівник укладає угоду з підприємством він повинен виконувати поставлені завдання. Також потрібно розрізняти:

- внутрішні та зовнішні чинники створюють перешкоди для подолання конфлікту;
- оцінка за минулими досягненнями результатів діяльності;
- ставлення працівників до колективу;
- проблеми сторін конфлікту.

Щоб вирішити конфліктну ситуацію можна обирати для цього різні стилі. Через позицію конфліктуючої сторони по відношенню до опонента, залежить і метод розв'язання конфлікту. Вона може бути: м'якою, конструктивною, жорсткою. Зародки найкраще допомагають усунути негативні наслідки конфліктних ситуацій. Набагато важче зупинити конфлікти які знаходяться на стадіях життєвого розвитку та зменшити їх негативні наслідки. Від цього і залежать витрати на розв'язання конфлікту тому ,що кожна із сторін хоче повернути витрачені ресурси.

Для того ,щоб розробити заходи та покращити напрямки системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл» потрібно сформувати карту ліній конфліктів. Для цього визначимо причини виникнення конфліктів за допомогою



кожної лінії. Тут і можна буде показати рекомендації для вирішення проблем, які стосуються конфлікту (рисунок.3.2).

Рисунок 3.2 — Карта ліній конфліктів для ТОВ «Ботл»

Отже, на підприємстві ТОВ «Ботл» необхідно покращити заходи сучасних систем управління конфліктами на підприємстві з використанням результатів аналізу. До результатів аналізу можна віднести лінії причин конфлікту у колективі. Карта допомагає скласти індивідуальні та загальні заходи для посад.

Також проаналізуємо принципи подолання конфліктів:

– інституціалізація конфлікту. До неї відносять : зменшення сфер відображення конфлікту; заборона насильництва; обмеження кількості учасників конфлікту.

– редукція — плавний перехід конфлікту на інший рівень, що допомагає його послабити структурування конфліктуючих груп – кількісна оцінка учасників конфлікту, визначення його складу, лідерів;

– легітимізація — дотримання прийнятих правил конфліктуючими

сторонами під час вирішення конфлікту. Вона мотивує виконувати уже запропоновані рішення; Можна переконатися в тому, що два поля взаємопов'язані в редукції конфлікту і залежності. Це відбувається тому, що опоненти мають різний характер сприйняття та суперництва.

У такий спосіб можна з'єднати до двох груп заходи із профілактикою та подоланням конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» :

1. усунення і попередження конфліктів, пов'язаних здійсненням професійних обов'язків;

— за допомогою засобів встановлення системи КРІ мотивувати працівників досягати кращих результатів роботи;

— покращення професійних навиків;

— постійне внесення змін в посадові інструкції

— призначення відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання посадових обов'язків.

2. подолання конфліктів які відносяться до робочих процесів:

— назначення відповідальних осіб до кожного етапу робочого процесу;

— формування звітів про хід виконання поставлених завдань.

А ще варто скористатися працею Вебера про принципи ієрархії повноважень для встановлення взаємодії між людьми.

Перевагою використання внутрішніх ресурсів для контролю конфліктів є те, що беруться комерційні таємниці в середині підприємства, а не поширюються за її межі.

Для уникнення конфліктів потрібно працювати над згуртованістю колективу, яка підвищує рівень взаєморозуміння в ньому і дає переваги як організації, так і співробітникам.

Переваги згуртованого колективу для організації:

— зростання якості продукції, та ефективності виробництва;

— підвищення ділової активності;

— прискорення обміну інформацією в компанії;

— поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі;

- виявлення і вирішення проблем, які замовчуються членами колективу;
- узгодження цілей неформальних лідерів і керівництва компанії.

Переваги згуртованого колективу для персоналу організації:

- відкриття можливостей для особистісного і професійного зростання;
- виникнення в кожного члена колективу відчуття причетності до спільної справи;
- підвищення рівня осмисленості і зниження рівня одноманітності, що дає змогу отримувати більше задоволення від праці;
- формування середовища, в якому зростають висококваліфіковані спеціалісти;
- працівники отримують змогу розкрити свій потенціал і отримати фінансове заохочення чи словесну похвалу;
- забезпечення гарантій зайнятості, бо зростаючий бізнес постійно потребує кваліфікованих кадрів;
- активне прагнення співробітників до інтелектуального розвитку.

Для забезпечення згуртованості варто застосовувати наступні засоби:

— Корпоративні традиції. Наприклад, щопонеділка варто проводити планерки, де будуть підводитися підсумки минулого тижня і ставитися нові завдання. Щоп'ятниці можна вибирати співробітника, який найбільше відзначився в роботі і заохочувати його.

— Колективні заходи: дні народження на роботі, корпоративні свята, туристичний похід. Неформальне спілкування зближує людей, дозволяє більше дізнатися один про одного.

— Тімбілдинг – це різноманітні командні заходи, які спрямовані на згуртування колективу.

Тімбілдинг буває різних видів:

— екстремальний, типу гри «Форд Баярд». Команда людей виконує складні, але цікаві завдання десь серед природи, за містом, далеко від офісу. Яскраві емоції і здорове суперництво згуртують колектив. Можна провести

спортивне орієнтування в лісі або зіграти в пейнтбол. Даний вид активності має бути цікавим всім учасником колективу, тому потрібно дослухатися до побажань кожного;

— інтелектуальний тимблдинг підходить для тих, хто не дуже любить активний відпочинок. Це може бути мозковий штурм, проведення квесту, участь в спільних семінарах та вебінарах. Це допоможе не тільки згуртувати колектив, але й виявити слабкі і сильні сторони працівників;

— творчий тимблдинг передбачає реалізацію творчого потенціалу співробітників. Наприклад, участь в творчих майстер-класах з гончарства, спільне малювання картин, проведення пісенних батлів, драматичні постановки.

Проводьте мозкові штурми

Мозковий штурм полягає в роботі колективу над вирішенням певної проблеми. Наприклад, для запуску якогось нового товару потрібно продумати стратегію просування на ринку. Можна дати співробітникам певний проміжок часу для генерування ідей, які вони зможуть представити у колективі. Керівництво та співробітники зможуть вибрати найвдаліші. Мозковий штурм дає можливість для розкриття потенціалу кожного співробітника.

Заохочення передбачає нагороду співробітників за досягнення. Можна, наприклад, ввести систему бонусів. Люди будуть залучені в процес і стануть із задоволенням працювати над досягненнями мети.

Є велика кількість способів згуртувати колектив, але кожен колектив працівників потребує індивідуального підходу у виборі найбільш підходящих засобів.

Висновки до розділу 3

За допомогою проведеного аналізу стану управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл» запропоновано заходи для вирішення конфліктних

ситуацій

На основі всього сказаного можна зробити такий висновок, що працездатність колективу є одним із важливих чинників успішності підприємства. Внутрішній стан організації не є стабільним, оскільки велика кількість чинників має вплив на нього. Зовнішній вплив відображається ставленням працівників до підприємства, тому має бути сформований сприятливий клімат на підприємстві у деякій мірі за допомогою вчасного вирішення конфліктів.

ВИСНОВКИ

Проведена нами дослідницька робота з проблеми управління конфліктами у трудовому колективі (на прикладі ТОВ «Ботл», м. Хмельницький) дала змогу дійти таких висновків:

— Аналіз поняття конфлікт показав, що воно вживається в багатьох сферах. Тлумачення різними вченими даного терміну об'єднує те, що усі вони пов'язують його із зіткненням протилежних думок чи інтересів.

Також ми виявили, що основними функціями конфлікту є: матеріальна, духовна, сигнальна, інформаційна, диференційна і динамічна.

В залежності від того, хто бере участь у конфлікті, науковці визначають такі типи конфліктів: внутрішньоособистісний, міжособистісний, міжгруповий, між особистістю та групою. Така класифікація дає змогу врахувати усі аспекти конфлікту і продуктивно його вирішити.

— З'ясувавши причин виникнення конфліктних ситуацій ми дійшли висновку, що їх можна розділити на чотири групи: індивідуально-психологічні, соціально-політичні та економічні, соціально-психологічні.

Паралельно з тим причини конфліктів розглядають як об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивними причинами є: обмежені ресурси для спільного використання, відмінності в ідеї і цінностях, відмінності в меті, відмінності в поведінці та життєвому досвіді, незадовільні комунікації. Дані причини не залежать від волі учасників в той час коли суб'єктивні визначаються сприйняттям кожного індивіда зокрема.

— Вивчення різних моделей конфліктів дозволило нам виявити чотири найпоширенішу моделі поведінки в конфлікті: «переможець - переможений», «переможений - переможець», "переможець – переможець", «переможений - переможений». Перебіг конфлікту у кожній з моделей вимагає застосування відповідних засобів для його вирішення.

— Розглянувши шляхи вирішення конфліктів можна виділити такі

найпоширеніші: відхід, позбавлення можливостей, витіснення, переорієнтація, співіснування. Кожен з них передбачає певний алгоритм дій в залежності від причин та моделей конфлікту.

— Проведене нами дослідження на ТОВ «Ботл» з використанням методу опитування виявило, що найчастіше на даному підприємстві відбувається такі види конфліктів: міжособистісні (конфлікт між продавцем та адміністратором), міжгрупові (між продавцями), між особистістю та групою (конфлікт між керівником та виробничою групою). Варто зазначити, що результати проведеного опитування демонструють динаміку зростання кількості конфліктів у колективі з 2019 по 2021 рр.

— Аналіз участі керівника підприємства у вирішенні конфліктів в колективі дає нам змогу зробити висновок, що він докладає зусиль для попередження конфліктних ситуацій, а саме:

1. враховує вікові та індивідуальні особливості кожного працівника при оцінюванні результатів діяльності;
2. створює позитивну атмосферу, де кожен працівник вільно висловлює свої думки, побажання;
3. виявляє повагу до кожного з підлеглих, оцінюючи їх дії, а не особистісні якості. Якщо конфлікт вже виник, то об'єктивно оцінює ситуацію і допомагає знайти вигідне рішення для обох сторін.

— Для вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл» варто використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів. Даний метод передбачає:

1. присвоєння кожному працівнику певного статусу в залежності від рівня конфліктності;
2. вивчення основних причин виникнення конфліктів на підприємстві та їх наслідків; розробка мапи управлінських конфліктів;
3. періодичне проведення ідентифікування управлінських конфліктів для різних керівників; застосування методів збору інформації для здійснення ідентифікування управлінських конфліктів. Отже даний метод є важливим для

попередження конфліктних ситуацій та їх вирішення на ранніх етапах, адже він спрямований на виявлення факторів що їх спричиняють.

— Заходи яких потрібно вжити для зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на стан розвитку ТОВ «Ботл» можна розділити на дві групи :

1. усунення і попередження конфліктів, пов'язаних із здійсненням професійних обов'язків: за допомогою засобів встановлення системи КРІ мотивувати працівників досягати кращих результатів роботи; покращення професійних навичок; постійне внесення змін в посадові інструкції; призначення відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання посадових обов'язків.

подолання конфліктів які відносяться до робочих процесів: назначення відповідальних осіб до кожного етапу робочого процесу; формування звітів про хід виконання поставлених завдань.

2. Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна зробити висновок, що конфлікт є невід'ємною частиною людської природи . На підприємствах з великою кількістю працівників конфлікти є частим явищем, оскільки інтереси, ідеї, світогляди різних людей зустрічаються в процесі спільної діяльності. Конфлікти в колективі підприємства безперечно позначаються на його продуктивності. Тільки від керівника і зусиль кожного з працівників залежить позитивне вирішення конфлікту або й уникнення його.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Александрова Е. В. Соціально-трудо́ві конфлікти: шляхи розв'язання. К: ІНІСН, 2018. 354 с.
2. Білик Т., Гаврилук Р. «Медіація у професійній діяльності юриста» — 2019 р.
3. Викторова Т. С. Етапи і фази конфліктів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.viktorova-ts.ru/>
4. Вирішення конфліктів у бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.sht
5. Діагностика конфліктів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/4102/86/>
6. Інтерпретація конфлікту повсякденним свідомістю і наукою [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ni.biz.ua/9/9_17/9_177051_interpretatsiya-konflikta-obidennim-soznaniem-i-naukoj.html
7. Конфлікт. Типи конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
8. Конфлікти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://politologia-rdgu.rv.ua/images/school/t4.pdf>
9. Кузнєцов С. педагогічні конфлікти та їх розв'язання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjA7aCD9YH8AhWRjosKHXXkD_84ChAWegQIBB&url=http%3A%2F%2Fznp.vo.nuou.org.ua%2Farticle%2Fdownload%2F161246%2F161598&usg=AOvVaw3vgxq_hlybBSn7vkzvwCp47
10. Лекція 3. Види конфліктів та причини їх виникнення [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/03/LEKTSIYA-3.pdf>
11. лекція на тему: Моделі конфліктних ситуацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://znanio.ru/media/lektsiya-na-temu-model-konflktnih-situatsj->

2722848

12. Мілославська О.М., Бернадський Б.В. понятійно-термінологічний апарат політичної конфліктологів публічному управлінні

13. Моделі конфліктних ситуацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://znanio.ru/media/modelmetodi-rozvyazannya-konflktv-2707916>

14. Організаційні конфлікти: основні види, причини виникнення та шляхи подолання (інформаційно смисловий компонент технології) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-7601.html>

15. Орлянський В.С. Конфліктологія — Функції конфліктів.

16. Прогнозування конфліктів [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://studies.in.ua/conflict_seminar/497-prognozuvannya-konflktv.html

17. Процес управління конфліктами. Лекція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/27528/mod_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%202.doc

18. Психологія конфліктів та шляхи їх вирішення у системі управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12120124/psihologiya/psihologiya_konfliktiv_shlyahi_virishennya_siste

19. Причини виникнення конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/8383724/page:3/>

20. Психологія і етика ділового спілкування: Підручник для вузів / За редакцією професора В. М. Лавриненко. К.: Культура і спорт, 2018. 279 с.

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

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

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

24. Сигнальна система [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D0%B3%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%

D0%BC%D0%B0

25. Типові причини виникнення конфліктів в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/22902/>

26. ТОВ «БОТЛ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42293798/

27. 127ТОВ "БОТЛ" [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/тов-botl-42293798>

28. Управління конфліктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/19940412/menedzhment/upravlinnya_konfliktami

29. Функції конфліктів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/18071015/psihologiya/funktsiyi_konfliktiv

30.22 ключових правила для досягнення особистого і професійного успіху [Електронний ресурс]. – Режим до-ступу: <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/22-klyuchovih-pravila-dlya-dosyagnennya-osobistogo-i-profesinogo-uspihu>

ДОДАТОК А

S0600113

Додаток 1
до
Національного положення
(стандарту)
бухгалтерського обліку 25
«Спрощена
фінансова звітність»
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВ "Ботл"	Дата (рік, місяць, число)	2020	КОДИ	01 01
		за ЄДРПОУ			<u>42293798</u>
		за КОАТУУ			
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА				<u>6810100000</u>
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ			240
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД			47.11

Середня кількість працівників, осіб

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

29015, ХМЕЛЬНИЦЬКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця Старокосятинівське

Адреса, телефон

шосе, 7/Б

0952877808

1. Баланс на 31.12.2019 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	24.4	1770.6
первісна вартість	1011	28.2	1820.1
знос	1012	(3.8)	(49.5)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	24.4	1770.6
II. Оборотні активи			

Запаси:	1100	441.1	458.5
у тому числі готова продукція	1103	431.7	451.9
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	46.4	315.4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	76.4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	107.5	146.5
Витрати майбутніх періодів	1170	0	15.0
Інші оборотні активи	1190	3.2	11.3
Усього за розділом II	1195	674.7	947.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	699.1	2717.9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3.3	21.7
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	4.3	22.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	1417
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
	1610	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	32	41
розрахунками з бюджетом	1620	35	41.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.3	3.9
розрахунками зі страхування	1625	3.1	2.1
розрахунками з оплати праці	1630	12.8	12.8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	317.4	805.4
Усього за розділом III	1695	694.3	1278.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	699.1	2717.9

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма N 2-м Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6192.7	2044.7
Інші операційні доходи	2120	1.8	0
Інші доходи	2240	550	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6750.5	2044.7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5514.2)	(1805.7)
Інші операційні витрати	2180	(1214.4)	(234.4)
Інші витрати	2270	()	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(6728.6)	(2040.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	21.9	4.6
Податок на прибуток	2300	(3.9)	(0.8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	18	3.8

Головний

Боброва Оксана Валентинівна

(ініціали, прізвище)

бухгалтер

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
		2021	01 01
		заКОАТУУ	
Підприємство	ТОВ "Ботл"		42293798
Територія			6810100000
ХМЕЛЬНИЦЬКА			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	заКОПФГ	240
	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	заКВЕД	47.11
Вид економічної діяльності			
Середня кількість працівників, осіб		II	
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком		—	
а 29015, ХМЕЛЬНИЦЬКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця Староколястинівське		г	
Адреса, телефон			0952877808
шосе, 7/Б			

1. Баланс на 31.12.2020 р.

Форма N 1-м Код за ДКУД			1801006
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	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1770.4	1573.2
первісна вартість	1011	1820.1	1907.3
знос	1012	(49.5)	(334.1)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1770.4	1573.2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	458.3	632.8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		1.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	315.4	159.6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		27.8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	146.3	130.7
Витрати майбутніх періодів	1170	15.4	76.7
Інші оборотні активи	1190	11.1	25.7
Усього за розділом II	1195	947.1	1054.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		

Баланс	1300	2717.9	2627.3
--------	------	--------	--------

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21.7	89.7
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	22.7	90.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	141	1672
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	41	432.7
розрахунками з бюджетом	1620	41.9	5
у тому числі з податку на прибуток	1621	3.9	14.9
розрахунками зі страхування	1625	2.	2.5
розрахунками з оплати праці	1630	12.8	18.6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	805.	352.8
Усього за розділом III	1695	1278.2	864.6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2717.9	2627.3

1. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 р.

Форма N 2-м Код за КУД			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8645.2	6192.7
Інші операційні доходи	2120	673.	1.8
Інші доходи	2240	89.9	55
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	9408.8	6750.5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7602.1)	(5514.2)
Інші операційні витрати	2180	(1468.7)	(1214.4)
Інші витрати	2270	(255.1)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(9325.9)	(6728.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	82.9	21.9
Податок на прибуток	2300	(14.9)	(3.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	68	18

Керівник

(ініціали,

Боброва Оксана Валентинівна

(підпис прізвище)
)

Головний бухгалтер

(ініціали,

прізвище) (підпис)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

КОДИ
Підприємство ТОВ "Ботл"
Територія ХМЕЛЬНИЦЬК

А Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Вид економічної діяльності 13

Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ
заКАТОТТГ
заКОПФІ
заКВЕД

2022	01	01
UA68040470010096613		
240		
47.11		

Середня кількість працівників, осіб
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком
Адреса телефон 29015,ХМЕЛЬНИЦЬКА,ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ,вулицяСтарокосятинівське 0952877808 шосе, 7/Б

1. Баланс на 31.12.2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	
Основні засоби:	1010	1573.2	1373.2
первісна вартість	1011	1907.3	1972.8
знос	1012	(334.1)	(599.8)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	
Інші необоротні активи	1090	0	
Усього за розділом I	1095	1573.2	1373.2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	632.8	667.1
у тому числі готова продукція	1103	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1.5	8.4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	159.6	5.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27.8	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	130.0	134.9
Витрати майбутніх періодів	1170	76.7	31.8
Інші оборотні активи	1190	25.7	47.8
Усього за розділом II	1195	1054.1	895.2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	2627.3	2268.2

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	89.7	187.6
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	90.7	188.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1672	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
	1610	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями		432.7	592.7
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	58	99
у тому числі з податку на прибуток	1621	14.9	21.5
розрахунками зі страхування	1625	2.5	4.5
розрахунками з оплати праці	1630	18.6	27.9
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	352.8	1355.5
Усього за розділом III	1695	864.6	2079.6
	1700	0	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2627.5	2268.2

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 р.

Форма N 2-м Код за КУД			1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9998	8645.2
Інші операційні доходи	2120	1110.2	673.7
Інші доходи	2240	37.5	89.9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11145.7	9408.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8789.2)	(7602.1)
Інші операційні витрати	2180	(1936.2)	(1468.7)
Інші витрати	2270	(301)	(255.1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11026.4)	(9325.9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	119.3	82.9
Податок на прибуток	2300	(21.5)	(14.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	97.8	68

Керівник

Головний бухгалтер

Боброва Оксана Валентинівна

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Відмітка про одержання
(штамп контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з
податку на прибуток підприємств)

Наказ Міністерства фінансів
України 20 жовтня 2015 року № 897
(у редакції наказу Міністерства фінансів України
від 28 квітня 2017 року № 467)

1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ з податку на прибуток підприємства	<input checked="" type="checkbox"/> Звітна
		<input type="checkbox"/> Звітна нова
		<input type="checkbox"/> Уточнююча
2	Звітний (податковий) період 2021 року	<input type="checkbox"/> І квартал <input type="checkbox"/> Півріччя <input type="checkbox"/> Три квартали <input checked="" type="checkbox"/> Рік
		<input type="checkbox"/> Базовий звітний період квартал <input checked="" type="checkbox"/> Базовий звітний період рік
3	Звітний (податковий) період, що уточнюється року	<input type="checkbox"/> І квартал <input type="checkbox"/> Півріччя <input type="checkbox"/> Три квартали <input type="checkbox"/> Рік
4	Платник: ТОВ "Ботл" (повне найменування платника податку згідно з реєстраційними документами)	
5	Податковий номер або серія (за наявності) та номер паспорта 1	42293798 Код виду економічної діяльності (КВЕД) 47.11
6	Податкова адреса	Поштовий індекс 29015
	29015, ХМЕЛЬНИЦЬКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця Старокосятинівське шосе, 7/Б	Телефон 0952877808
		Моб.тел. -
		Факс -
7	Повне найменування нерезидента	Назва країни резиденції нерезидента (за Класифікацією країн світу, українською мовою)
	Місцезнаходження нерезидента	
		Код країни резиденції (за Класифікацією країн світу)
7.1	Повне найменування постійного представництва/відокремленого підрозділу, через який нерезидент здійснює діяльність в Україні	Код ЄДРПОУ постійного представництва 2
		Ідентифікатор об'єкта оподаткування (за відсутності коду ЄДРПОУ) 2
	Місцезнаходження постійного представництва/відокремленого підрозділу нерезидента	
	Найменування контролюючого органу за місцем обліку постійного представництва/відокремленого підрозділу нерезидента	
8	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ДП (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ) (найменування контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств)	
9	Повне найменування інституту спільного інвестування 3	Реєстраційний код інституту спільного інвестування (за даними Єдиного державного реєстру інститутів спільного інвестування, ведення якого здійснюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку) 3
10	Особливі відмітки Податкова декларація платника податку на прибуток підприємств:	
	<input type="checkbox"/> виробника сільськогосподарської продукції	
	<input type="checkbox"/> банку	
	<input type="checkbox"/> страховика	
	<input type="checkbox"/> суб'єкта, який здійснює випуск та проведення лотерей	
	<input type="checkbox"/> суб'єкта, що провадить азартні ігри з використанням гральних автоматів	
	<input type="checkbox"/> суб'єкта, що провадить букмекерську діяльність та азартні ігри (у тому числі казино), крім азартних ігор з використанням гральних автоматів	
	<input type="checkbox"/> постійного представництва нерезидента	
	<input type="checkbox"/> підприємства (організації) громадської організації осіб з інвалідністю, яке отримало дозвіл на користування пільгою	
	<input type="checkbox"/> платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) рік у періоді, на який припадає дата його ліквідації суб'єкта господарювання – юридичної особи, яка обрала спрощену систему оподаткування	
<input type="checkbox"/> фізичної особи – підприємця, у тому числі такої, яка обрала спрощену систему оподаткування, або фізичної особи, яка провадить незалежну професійну діяльність		
<input type="checkbox"/> іноземної компанії		
<input type="checkbox"/> інституту спільного інвестування у вигляді утворення без статусу юридичної особи 3		

(грн)

ПОКАЗНИКИ	Код рядка	Сума
1	2	3
Дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначений за правилами бухгалтерського обліку	01	11145743

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), визначений у фінансовій звітності відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності (+, -)	02	119365
Різниця, які виникають відповідно до Податкового кодексу України (+, -)	03 PI	-
Об'єкт оподаткування (рядок 02 + рядок 03 PI) (+, -)	04	119365
Прибуток, звільнений від оподаткування, або збиток від діяльності, прибуток від якої звільнений від оподаткування (+, -)	05 ПЗ	-
Податок на прибуток ((позитивне значення) (рядок 04 – рядок 05 ПЗ) x 18 ⁴ /100)	06	21486
Податок на прибуток контролюваної іноземної компанії	06.1 КІК	-
Дохід за договорами страхування і співстрахування, визначений згідно з підпунктом 141.1.2 пункту 141.1 статті 141 розділу III Податкового кодексу України, у тому числі:	07	-
за договорами з довгострокового страхування життя, договорами добровільного медичного страхування та договорами страхування у межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема договорами страхування додаткової пенсії, та визначений підпунктами 14.1.52, 14.1.521, 14.1.522 і 14.1.116 пункту 14.1 статті 14 розділу I Податкового кодексу України	07.1	-
страхові платежі, страхові внески, страхові премії за договорами перестрахування	07.2	-
Податок на дохід за договорами страхування ((рядок 07 – рядок 07.1 – рядок 07.2) x - ⁵ /100)	08	0
Сума доходу, отриманого від діяльності з випуску та проведення лотерей (рядок 09.1 + рядок 09.2), у тому числі:	09	0
сума доходу, що залишився після формування призового (виграшного) фонду (позитивне значення (рядок 09.1.1 – рядок 09.1.2)):	09.1	0
загальна сума доходів, отриманих від прийняття ставок у лотереї	09.1.1	-
сума сформованого призового (виграшного) фонду лотереї відповідно до умов її проведення	09.1.2	-
сума безнадійної заборгованості, визначеної підпунктом «е» підпункту 14.1.11 пункту 14.1 статті 14 розділу I Податкового кодексу України	09.2	-
Податок на дохід від діяльності з випуску та проведення лотерей за звітний (податковий) період (рядок 09 x - ⁶ /100)	10	0
Сума доходу, отриманого від діяльності з проведення азартних ігор з використанням гральних автоматів	11	-
Податок на дохід від діяльності з проведення азартних ігор з використанням гральних автоматів за звітний (податковий) період (рядок 11 x - ⁷ /100)	12	0
Сума доходу від букмекерської діяльності, азартних ігор (у тому числі казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів	13	-
Сума виплачених виплат гравцю	14	-
Податок на дохід від букмекерської діяльності, азартних ігор (у тому числі казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів, за звітний (податковий) період (позитивне значення (рядок 13 - рядок 14) x - ⁸ /100)	15	0
Зменшення нарахованої суми податку	16 ЗП	-
Податок на прибуток за звітний (податковий) період (рядок 06 + рядок 06.1 КІК + рядок 08 + рядок 10 + рядок 12 + рядок 15 – рядок 16 ЗП)	17	21486
Податок на прибуток за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року з урахуванням уточнень (рядок 17 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) ⁹	18	-
Податок на прибуток, нарахований за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 17 – рядок 18) (+, -)¹⁰	19	21486
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, що має бути сплачена у звітному (податковому) періоді	20 АВ	-
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, що має бути сплачена за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року, з урахуванням уточнень (рядок 20 АВ Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) ⁹	21	-
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, нарахована за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 20 АВ – рядок 21)¹⁰	22	0
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам, нарахованих за звітний (податковий) період	23 ПН	-
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року, з урахуванням уточнень (рядок 23 ПН Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) ⁹	24	-
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам, нарахованих за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 23 ПН – рядок 24)¹⁰	25	0
Виправлення помилок¹¹		
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється (позитивне (від'ємне) значення (рядок 19 – рядок 19 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється, або рядок 35 – рядок 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється)) або рядок 26 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33, 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	26	-
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду з авансового внеску при виплаті дивідендів, що уточнюється (позитивне (від'ємне) значення (рядок 22 – рядок 22 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється)) або рядок 27 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	27	-
Сума штрафу (5 %) при відображенні недоплати у складі Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, що подається за звітний (податковий) період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання (рядок 28 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	28	-
Пеня, нарахована на виконання вимог підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 розділу II Податкового кодексу України, або рядок 29 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств	29	-
Сума штрафу (3 %) при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	30	0
Виправлення помилок з податку на прибуток, який утримується при виплаті доходів (прибутків) нерезидентів¹¹		
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється (позитивне (від'ємне) значення (рядок 25 – рядок 25 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється)) або рядок 30 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	31	-
Сума штрафу (5 %) при відображенні недоплати у складі Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, що подається за звітний (податковий) період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання (рядок 31 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	32	-
Пеня, нарахована на виконання вимог підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 розділу II Податкового кодексу України, або рядок 32 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств	33	-
Сума штрафу (3 %) при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	34	0
Податкові зобов'язання, інші штрафні санкції та пені, визначені відповідно до Податкового кодексу України, не пов'язані з виправленням помилок		
Сума збільшення податкового зобов'язання за порушення вимог цільового використання вивільнених від оподаткування коштів відповідно до пунктів 142.1 – 142.3 статті 142 розділу III, пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	35	-
Штрафні санкції за порушення положень пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	36	-
Пеня, нарахована на виконання вимог статті 1231 глави 11 розділу II, пунктів 142.1 – 142.3 статті 142 розділу III, пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	37	-

Наявність додатків 4	АВ	ЗП	ПН	ГЦ5	ВП	РІ	ПЗ	АМ	ЦП	ПП	КІК	ФЗ ¹⁴	
												П(С)БО	МСФЗ
			-								-	+	
Наявність поданих до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств додатків - форм фінансової звітності	Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ^{6 7 8 *** * 9 10 * 12 * 11 12}	Звіт про рух грошових коштів	Звіт про власний капітал	Примітки до річної фінансової звітності	Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва		Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва					
						Баланс	Звіт про фінансові результати	Баланс	Звіт про фінансові результати				
							+	+					
Наявність доповнення ¹⁶	Доповнення до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 розділу II Податкового кодексу України)												
	№ з/п	Зміст доповнення											
	1	-											

Додатки на - арк.

Наявність рішення ¹⁷ Х	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці												
	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці												

Інформація, наведена в Податковій декларації з податку на прибуток підприємства та додатках до неї, є достовірною

Керівник (уповноважена особа) -----

Оксана Боброва

(підпис)

(власне ім'я, прізвище)

2891622761

(реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта)¹⁵

Головний бухгалтер (особа, відповідальна за ведення бухгалтерського обліку)

(підпис)

(реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта)¹⁸

1 Дата подання 11.03.2022

(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище))

За результатами камеральної перевірки Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (потрібне позначити)

М.П. (за наявності)

(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище)) 20__ року

складено акт від 20__ року № _____ органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище)

⁶ Зазначається код за ЄДРПОУ, або реєстраційний (обліковий) номер платника податку, який присвоюється контролюючими органами, або реєстраційний номер облікової картки платника податків, або серія (за наявності) та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті).

У разі здійснення нерезидентом діяльності на території України через постійне представництво зазначається код за ЄДРПОУ такого постійного представництва. Якщо нерезидентом здійснюється діяльність через неакредитований відокремлений підрозділ, зазначається ідентифікатор об'єкта оподаткування згідно з повідомленням про такий об'єкт оподаткування, поданим до контролюючого органу відповідно до вимог пункту 63.3 статті 63 Податкового кодексу України.

Податкова декларація з податку на прибуток підприємств подається платником податку - юридичною особою за результатами діяльності інституту спільного інвестування (заповнюється поле 9). У разі якщо платник податку здійснює управління активами кількох інститутів спільного інвестування, Податкова декларація з податку на прибуток підприємств складається та подається окремо по кожному інституту спільного інвестування без статусу юридичної особи, активами яких він управляє відповідно до Закону України «Про інститути спільного інвестування», із заповненням рядка 9 та проставлянням позначки «інституту спільного інвестування у вигляді утворення без статусу юридичної особи» у рядку 10 «Особливі відмітки».

Зазначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена в пункті 136.4.2 пункту 136.4 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

¹⁰ Заповнюється платниками, які подають звітність поквартально.

20__ року

Подається відповідно до пункту 46.2 статті 46 розділу I Податкового кодексу України разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств з урахуванням вимог статті 137 розділу III Податкового кодексу України. Фінансова звітність, що складається платниками податку на прибуток, є додатком до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств та її невід'ємною частиною. У відповідних клітинках проставляється позначка «+».

Банки подають фінансову звітність за формами відповідно до постанови Правління Національного банку України від 24 жовтня 2011 року № 373 «Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України», зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 10 листопада 2011 року за № 1288/20026 (із змінами).

Заповнюється у разі подання разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств доповнення.

Заповнюється у разі використання права на незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування мінус податкових (звітних) років) відповідно до підпункту 134.1.1 пункту 134.1 статті 134 розділу III Податкового кодексу України.

Серія (за наявності) та номер паспорта зазначаються для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті.

Ця частина Податкової декларації з податку на прибуток підприємств заповнюється посадовими (службовими) особами контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств

Відмітка про одержання
(штамп контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з
податку на прибуток підприємств)

Наказ Міністерства фінансів України 20
жовтня 2015 року № 897
(у редакції наказу Міністерства фінансів України від 28
квітня 2017 року № 467)

1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ з податку на прибуток підприємства	<input checked="" type="checkbox"/>	Звітна			
			Звітна нова			
2	Звітний (податковий) період 2019 року	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> Півріччя	<input type="checkbox"/> Три квартали	<input checked="" type="checkbox"/> X	Рік
		Базовий звітний період квартал			<input checked="" type="checkbox"/> X	Базовий звітний період рік
3	Звітний (податковий) період, що уточнюється року	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> Півріччя	<input type="checkbox"/> Три квартали		Рік
4	Платник: ТОВ "Ботл" (повне найменування платника податку згідно з реєстраційними документами)					
5	Податковий номер або серія (за наявності) та номер паспорта 1	42293798	Код виду економічної діяльності (КВЕД)	47.11		
6	Податкова адреса		Поштовий індекс	29015		
	29015, ХМЕЛЬНИЦЬКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця Староколястинівське шосе, 7/Б		Телефон	0952877808		
			Моб.тел.	-		
			Факс	-		
7	Повне найменування нерезидента		Назва країни резиденції нерезидента (за Класифікацією країн світу, українською мовою)			
	Місцезнаходження нерезидента					
			Код країни резиденції (за Класифікацією країн світу)			
8	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ХМЕЛЬНИЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ) (найменування контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств)					
9	Особливі відмітки Податкова декларація платника податку на прибуток підприємств:					
	виробника сільськогосподарської продукції					
	банку					
	страховика					
	суб'єкта, який здійснює випуск та проведення лотерей					
	суб'єкта, що провадить азартні ігри з використанням гральних автоматів					
	суб'єкта, що провадить букмекерську діяльність та азартні ігри (у тому числі казино), крім азартних ігор з використанням гральних автоматів					
	постійного представництва нерезидента					
	підприємства (організації) громадської організації осіб з інвалідністю, яке отримало дозвіл на користування пільгою платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) рік у періоді, на який припадає дата його ліквідації					
платника єдиного податку						

(грн)

ПОКАЗНИКИ		Код рядка	Сума
1	2	3	
Дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначений за правилами бухгалтерського обліку	01	6750519	
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), визначений у фінансовій звітності відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності (+, -)	02	21902	
Різниця, які виникають відповідно до Податкового кодексу України (+, -)	03 PI	-	
Об'єкт оподаткування (рядок 02 + рядок 03 PI) (+, -)	04	21902	
Прибуток, звільнений від оподаткування, або збиток від діяльності, прибуток від якої звільнений від оподаткування (+, -)	05 ПЗ	-	
Податок на прибуток ((позитивне значення) (рядок 04 – рядок 05 ПЗ) x 18 ² /100)	06	3942	
Дохід за договорами страхування і співстрахування, визначений згідно з підпунктом 141.1.2 пункту 141.1 статті 141 розділу III Податкового кодексу України, у тому числі:	07	-	
за договорами з довгострокового страхування життя, договорами добровільного медичного страхування та договорами страхування у межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема договорами страхування додаткової пенсії, та визначений підпунктами 14.1.52, 14.1.521, 14.1.522 і 14.1.116 пункту 14.1 статті 14 розділу I Податкового кодексу України	07.1	-	
страхові платежі, страхові внески, страхові премії за договорами перестраховування	07.2	-	
Податок на дохід за договорами страхування ((рядок 07 – рядок 07.1 – рядок 07.2) x - ³ /100)	08	0	
Сума доходу, отриманого від діяльності з випуску та проведення лотерей (рядок 09.1 + рядок 09.2), у тому числі:	09	0	

сума доходу, що залишився після формування призового (виграшного) фонду (позитивне значення (рядок 09.1.1 – рядок 09.1.2)):	09.1	0
загальна сума доходів, отриманих від прийняття ставок у лотереї	09.1.1	-
сума сформованого призового (виграшного) фонду лотереї відповідно до умов її проведення	09.1.2	-
сума безнадійної заборгованості, визначеної підпунктом «е» підпункту 14.1.11 пункту 14.1 статті 14 розділу I Податкового кодексу України	09.2	-
Податок на дохід від діяльності з випуску та проведення лотерей за звітний (податковий) період (рядок 09 x - ⁴ /100)	10	0
Сума доходу, отриманого від діяльності з проведення азартних ігор з використанням гральних автоматів	11	-
Податок на дохід від діяльності з проведення азартних ігор з використанням гральних автоматів за звітний (податковий) період (рядок 11 x - ⁵ /100)	12	0
Сума доходу від букмекерської діяльності, азартних ігор (у тому числі казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів	13	-
Сума виплачених виплат гравцю	14	-
Податок на дохід від букмекерської діяльності, азартних ігор (у тому числі казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів, за звітний (податковий) період (позитивне значення (рядок 13 - рядок 14) x - ⁶ /100)	15	0
Зменшення нарахованої суми податку	16 ЗП	-
Податок на прибуток за звітний (податковий) період (рядок 06 + рядок 08 + рядок 10 + рядок 12 + рядок 15 – рядок 16 ЗП)	17	3942
Податок на прибуток за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року з урахуванням уточнень (рядок 17 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) 7	18	-
Податок на прибуток, нарахований за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 17 – рядок 18) (+, -) 8	19	3942
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, що має бути сплачена у звітному (податковому) періоді	20 АВ	-
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, що має бути сплачена за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року, з урахуванням уточнень (рядок 20 АВ Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) 7	21	-
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, нарахована за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 20 АВ – рядок 21) 8	22	0
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам, нарахованих за звітний (податковий) період	23 ПН	-
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року, з урахуванням уточнень (рядок 23 ПН Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) 7	24	-
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам, нарахованих за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 23 ПН – рядок 24) 8	25	0
Виправлення помилок 9		
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється(позитивне (від'ємне) значення (рядок 19 – рядок 19 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється, або рядок 35 – рядок 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється) або рядок 26 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33, 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	26	-
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду з авансового внеску при виплаті дивідендів, що уточнюється(позитивне (від'ємне) значення (рядок 22 – рядок 22 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється) або рядок 27 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26 -29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	27	-
Сума штрафу (5 %) при відображенні недоплати у складі Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, що подається за звітний (податковий) період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання (рядок 28 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	28	-
Пеня, нарахована на виконання вимог підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 розділу II Податкового кодексу України, або рядок 29 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств	29	-
Сума штрафу (3 %)при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	30	0
Виправлення помилок з податку на прибуток, який утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентів 9		
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється(позитивне (від'ємне) значення (рядок 25 – рядок 25 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється) або рядок 30 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	31	-
Сума штрафу (5 %) при відображенні недоплати у складі Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, що подається за звітний (податковий) період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання (рядок 31 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	32	-
Пеня, нарахована на виконання вимог підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 розділу II Податкового кодексу України, або рядок 32 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств	33	-
Сума штрафу (3 %)при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	34	0
Податкові зобов'язання, інші штрафні санкції та пені, визначені відповідно до Податкового кодексу України, не пов'язані з виправленням помилок		

Сума збільшення податкового зобов'язання за порушення вимог цільового використання вивільнених від оподаткування коштів відповідно до пунктів 142.1 – 142.3 статті 142 розділу III, пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	35	-
Штрафні санкції за порушення положень пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	36	-

Пеня, нарахована на виконання вимог статті 1231 глави 11 розділу II, пунктів 142.1 — 142.3 статті 142 розділу III, пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України

Наявність додатків ¹⁰	АВ	ЗП	ПН	ГЦ ¹¹	ВП	РІ	ПЗ	АМ	ЦП	ПП	ФЗ ¹²	
			-								П(С)БО	МСФЗ
											+	
Наявність поданих до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств додатків - форм фінансової звітності	Баланс (Звіт про фінансовий стан) ¹³	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ¹³	Звіт про рух грошових коштів	Звіт про власний капітал	Примітки до річної фінансової звітності	Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва	Спрошений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва					
							Баланс	Звіт про фінансові результати	Баланс	Звіт про фінансові результати		
										+	+	
Наявність доповнення	Доповнення до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 розділу II Податкового кодексу України)											
	№ з/п	Зміст доповнення										
	1	-										

Додатки на - арк.

Наявність рішення ¹⁵ Х	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці											
	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці											

Інформація, наведена в Податковій декларації з податку на прибуток підприємства та додатках до неї, є достовірною

Керівник (уповноважена особа) _____ (підпис)

2891622761

I

О.В. Боброва

(реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та

номер паспорта)¹⁶ М.П.

Головний бухгалтер (особа, відповідальна за ведення

бухгалтерського обліку)

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(ініціали та прізвище)

(реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта)¹⁶

І Дата подання | 02.03.2020 |

¹ Зазначється код за ЄДРПОУ, або реєстраційний (обліковий) номер платника податку, який присвоюється контролюючими органами, або реєстраційний номер облікової картки платника податку, або серія (за наявності) та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті).

² Зазначється ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена пунктом 136.1 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Зазначється ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена підпунктом 136.2.1 пункту 136.2 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Зазначється ставка податку на дохід у відсотках, встановлена пунктом 136.6 статті 136 розділу III Податкового кодексу України. Суб'єкти, які здійснюють випуск та проведення лотерей, щоквартально сплачують податок на дохід у порядку і в строки, встановлені для квартального податкового (звітного) періоду, з поданням Податкової декларації з податку на прибуток підприємств згідно з пунктом 137.8 статті 137 розділу III Податкового кодексу України.

Зазначється ставка податку на дохід у відсотках, встановлена підпунктом 136.4.1 пункту 136.6 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Зазначється ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена підпунктом 136.4.2 пункту 136.4 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

70.

Заповнюється платниками, які подають звітність поквартально.

Заповнюється платниками податку, які подають звітність поквартально та за рік. У платників, у яких базовим звітним (податковим) періодом є календарний рік, рядок 19 (22, 25) дорівнює рядку 17 (20 АВ, 23 ПН) Податкової декларації з податку на прибуток підприємств.

Заповнюється у разі самостійного виправлення помилок шляхом уточнення показників Податкової декларації з податку на прибуток підприємств відповідно до статті 50 розділу II Податкового кодексу України.

У відповідних клітинках проставляється позначка «+», крім клітинки під літерами «ПН», у якій проставляється кількість поданих додатків «ПН» до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств.

Заповнюється платниками податку на прибуток підприємств, які здійснювали самостійне коригування відповідно до статті 39 розділу I Податкового кодексу України.

¹² Подається відповідно до пункту 46.2 статті 46 розділу I Податкового кодексу України разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств з урахуванням вимог статті 137 розділу III Податкового кодексу України. Фінансова звітність, що складається платниками податку на прибуток, є додатком до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств та її невід'ємною частиною.

У відповідних клітинках проставляється позначка «+».

Банки подають фінансову звітність за формами відповідно до постанови Правління Національного банку України від 24 жовтня 2011 року № 373 «Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України», зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 10 листопада 2011 року за № 1288/20026 (із змінами).

Заповнюється у разі подання разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств доповнення

Заповнюється у разі використання права на незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування у минулих податкових (звітних) роках) відповідно до підпункту 134.1.1 пункту 134.1 статті 134 розділу III Податкового кодексу України.

Серія (за наявності) та номер паспорта зазначаються для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

Ця частина Податкової декларації з податку на прибуток підприємств заповнюється посадовими (службовими) особами контролюючого органу, до

якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності

20____року

(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище))

За результатами камеральної перевірки Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (потрібне позначити)

порушень (помилек) не виявлено

складено акт від

20____року №

Відмітка про одержання
(штамп контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з
податку на прибуток підприємств)

Наказ Міністерства фінансів України 20
жовтня 2015 року № 897
(у редакції наказу Міністерства фінансів України від 28
квітня 2017 року № 467)

1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ з податку на прибуток підприємства	<input checked="" type="checkbox"/>	Звітна		
		<input type="checkbox"/>	Звітна нова		
		<input type="checkbox"/>	Уточнююча		
2	Звітний (податковий) період 2020 року	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> Півріччя	<input type="checkbox"/> Три квартали	<input checked="" type="checkbox"/> Рік
		Базовий звітний період квартал		<input checked="" type="checkbox"/>	Базовий звітний період рік
3	Звітний (податковий) період, що уточнюється року	<input type="checkbox"/> I квартал	<input type="checkbox"/> Півріччя	<input type="checkbox"/> Три квартали	<input type="checkbox"/> Рік
		Платник: ТОВ "Ботл" (повне найменування платника податку згідно з реєстраційними документами)			
5	Податковий номер або серія (за наявності) та номер паспорта 1	42293798	Код виду економічної діяльності (КВЕД)	47.11	
6	Податкова адреса		Поштовий індекс	29015	
	29015, ХМЕЛЬНИЦЬКА, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця Старокостянтинівське шосе, 7/Б		Телефон	0952877808	
			Моб.тел.	-	
			Факс	-	
7	Повне найменування нерезидента		Назва країни резиденції нерезидента (за Класифікацією країн світу, українською мовою)		
	Місцезнаходження нерезидента				
			Код країни резиденції (за Класифікацією країн світу)		
8	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ, ХМЕЛЬНИЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ХМЕЛЬНИЦЬКА ДПІ (М.ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ) (найменування контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств)				
9	Особливі відмітки Податкова декларація платника податку на прибуток підприємств:				
	виробника сільськогосподарської продукції				
	банку				
	страховика				
	суб'єкта, який здійснює випуск та проведення лотерей				
	суб'єкта, що провадить азартні ігри з використанням гральних автоматів				
	суб'єкта, що провадить букмекерську діяльність та азартні ігри (у тому числі казино), крім азартних ігор з використанням гральних автоматів				
	постійного представництва нерезидента				
	підприємства (організації) громадської організації осіб з інвалідністю, яке отримало дозвіл на користування пільгою платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) рік у періоді, на який припадає дата його ліквідації				
платника єдиного податку					

ПОКАЗНИКИ		Код рядка	Сума
1	2	3	
Дохід від будь-якої діяльності (за вирахуванням непрямих податків), визначений за правилами бухгалтерського обліку	01	9408823	
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток або збиток), визначений у фінансовій звітності відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або міжнародних стандартів фінансової звітності (+, -)	02	82939	
Різниця, які виникають відповідно до Податкового кодексу України (+, -)	03 ПІ	-	
Об'єкт оподаткування (рядок 02 + рядок 03 ПІ) (+, -)	04	82939	
Прибуток, звільнений від оподаткування, або збиток від діяльності, прибуток від якої звільнений від оподаткування (+, -)	05 ПЗ	-	
Податок на прибуток ((позитивне значення) (рядок 04 – рядок 05 ПЗ) x 18 ² /100)	06	14929	
Дохід за договорами страхування і співстрахування, визначений згідно з підпунктом 141.1.2 пункту 141.1 статті 141 розділу III Податкового кодексу України, у тому числі:	07	-	
за договорами з довгострокового страхування життя, договорами добровільного медичного страхування та договорами страхування у межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема договорами страхування додаткової пенсії, та визначений підпунктами 14.1.52, 14.1.521, 14.1.522 і 14.1.116 пункту 14.1 статті 14 розділу I Податкового кодексу України	07.1	-	
страхові платежі, страхові внески, страхові премії за договорами перестраховування	07.2	-	
Податок на дохід за договорами страхування ((рядок 07 – рядок 07.1 – рядок 07.2) x - ³ /100)	08	0	
Сума доходу, отриманого від діяльності з випуску та проведення лотерей (рядок 09.1 + рядок 09.2), у тому числі:	09	0	

сума доходу, що залишився після формування призового (виграшного) фонду (позитивне значення (рядок 09.1.1 – рядок 09.1.2)):	09.1	0
загальна сума доходів, отриманих від прийняття ставок у лотереї	09.1.1	-
сума сформованого призового (виграшного) фонду лотереї відповідно до умов її проведення	09.1.2	-
сума безнадійної заборгованості, визначеної підпунктом «е» підпункту 14.1.11 пункту 14.1 статті 14 розділу I Податкового кодексу України	09.2	-
Податок на дохід від діяльності з випуску та проведення лотерей за звітний (податковий) період (рядок 09 x - ⁴ /100)	10	0
Сума доходу, отриманого від діяльності з проведення азартних ігор з використанням гральних автоматів	11	-
Податок на дохід від діяльності з проведення азартних ігор з використанням гральних автоматів за звітний (податковий) період (рядок 11 x - ⁵ /100)	12	0
Сума доходу від букмекерської діяльності, азартних ігор (у тому числі казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів	13	-
Сума виплачених виплат гравцю	14	-
Податок на дохід від букмекерської діяльності, азартних ігор (у тому числі казино), крім доходу, отриманого від азартних ігор з використанням гральних автоматів, за звітний (податковий) період (позитивне значення (рядок 13 - рядок 14) x - ⁶ /100)	15	0
Зменшення нарахованої суми податку	16 ЗП	-
Податок на прибуток за звітний (податковий) період (рядок 06 + рядок 08 + рядок 10 + рядок 12 + рядок 15 – рядок 16 ЗП)	17	14929
Податок на прибуток за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року з урахуванням уточнень (рядок 17 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) ⁷	18	-
Податок на прибуток, нарахований за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 17 – рядок 18) (+, -) ⁸	19	14929
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, що має бути сплачена у звітному (податковому) періоді	20 АВ	-
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, що має бути сплачена за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року, з урахуванням уточнень (рядок 20 АВ Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) ⁷	21	-
Сума авансового внеску при виплаті дивідендів, нарахована за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 20 АВ – рядок 21) ⁸	22	0
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам, нарахованих за звітний (податковий) період	23 ПН	-
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам за результатами попереднього звітного (податкового) періоду поточного року, з урахуванням уточнень (рядок 23 ПН Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за попередній звітний (податковий) період поточного року) ⁷	24	-
Сума податків, які утримуються при виплаті доходів (прибутків) нерезидентам, нарахованих за результатами останнього (звітного) податкового періоду (рядок 23 ПН – рядок 24) ⁸	25	0
Виправлення помилок ⁹		
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється(позитивне (від'ємне) значення (рядок 19 – рядок 19 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється, або рядок 35 – рядок 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється) або рядок 26 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33, 35 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	26	-
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду з авансового внеску при виплаті дивідендів, що уточнюється(позитивне (від'ємне) значення (рядок 22 – рядок 22 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється) або рядок 27 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	27	-
Сума штрафу (5 %) при відображенні недоплати у складі Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, що подається за звітний (податковий) період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання (рядок 28 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	28	-
Пеня, нарахована на виконання вимог підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 розділу II Податкового кодексу України, або рядок 29 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств	29	-
Сума штрафу (3 %)при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	30	0
Виправлення помилок з податку на прибуток, який утримуться при виплаті доходів (прибутків) нерезидентів ⁹		
Збільшення (зменшення) податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду, що уточнюється(позитивне (від'ємне) значення (рядок 25 – рядок 25 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, яка уточнюється) або рядок 30 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств (+, -)	31	-
Сума штрафу (5 %) при відображенні недоплати у складі Податкової декларації з податку на прибуток підприємств, що подається за звітний (податковий) період, наступний за періодом, у якому виявлено факт заниження податкового зобов'язання (рядок 31 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	32	-
Пеня, нарахована на виконання вимог підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 розділу II Податкового кодексу України, або рядок 32 таблиці 2 додатка ВП до рядків 26-29, 31-33 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств	33	-
Сума штрафу (3 %)при відображенні недоплати в уточнюючій Податковій декларації з податку на прибуток підприємств	34	0
Податкові зобов'язання, інші штрафні санкції та пені, визначені відповідно до Податкового кодексу України, не пов'язані з виправленням помилок		

Пеня, нарахована на виконання вимог статті 1231 глави 11 розділу II, пунктів 142.1 — 142.3 статті 142 розділу III, пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	37	
--	----	--

Сума збільшення податкового зобов'язання за порушення вимог цільового використання вивільнених від оподаткування коштів відповідно до пунктів 142.1 – 142.3 статті 142 розділу III, пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	35	-
---	----	---

Штрафні санкції за порушення положень пункту 41 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України	36	-
---	----	---

Наявність поданих до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств додатків - форм фінансової звітності	Баланс (Звіт про фінансовий стан) ¹³	Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ¹³	Звіт про рух грошових коштів ¹³	Звіт про власний капітал ¹³	Примітки до річної фінансової звітності ¹³	Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва		Спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва	
						Баланс	Звіт про фінансові результати	Баланс	Звіт про фінансові результати
						+	+		
Наявність доповнення ¹⁴	Доповнення до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 розділу II Податкового кодексу України)								
	№ з/п	Зміст доповнення							
	1	-							

Додатки на - арк.

Наявність рішення ¹⁵ X	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці
	Прийнято рішення про незастосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усі різниці

Інформація, наведена в Податковій декларації з податку на прибуток підприємства та додатках до неї, є достовірною

Керівник (уповноважена особа) -----

О.В. Боброва
(ініціали та прізвище)

(підпис)

2891622761

I

(ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер

**Головний бухгалтер (особа,
відповідальна за ведення
бухгалтерського обліку)**

(підпис)

(ініціали та прізвище)

(ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта)¹⁶⁾

Дата подання | **01.03.2021**

¹ Ззначається код за ЄДРПОУ, або ресстраційний (обліковий) номер платника податку, який присвоюється контролюючими органами, або ресстраційний номер облікової картки платника податку, або серія (за наявності) та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті).

² Ззначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена пунктом 136.1 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Ззначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена підпунктом 136.2.1 пункту 136.2 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Ззначається ставка податку на дохід у відсотках, встановлена пунктом 136.6 статті 136 розділу III Податкового кодексу України. Суб'єкти, які здійснюють випуск проведення лотерей, щоквартально сплачують податок на дохід у порядку і в строки, встановлені для квартального податкового (звітного) періоду, з поданням Податкової декларації з податку на прибуток підприємств згідно з пунктом

137.8 статті 137 розділу III Податкового кодексу України.

Ззначається ставка податку на дохід у відсотках, встановлена підпунктом 136.4.1 пункту 136.6 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Ззначається ставка податку на прибуток у відсотках, встановлена підпунктом 136.4.2 пункту 136.4 статті 136 розділу III Податкового кодексу України.

Заповнюється платниками, які подають звітність поквартально.

Заповнюється платниками податку, які подають звітність поквартально та за рік. У платників, у яких базовим звітним (податковим) періодом скалендарний рік, рядок 19 (22, 25) дорівнює рядку 17 (20 АВ, 23 ПН) Податкової декларації з податку на прибуток підприємств.

Заповнюється у разі самостійного виправлення помилок шляхом уточнення показників Податкової декларації з податку на прибуток підприємств відповідно до статті 50 розділу III Податкового кодексу України.

У відповідних клітинках проставляється позначка «+», крім клітинки під літерами «ПН», у якій проставляється кількість поданих додатків «ПН» до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств.

Заповнюється платниками податку на прибуток підприємств, які здійснювали самостійне коригування відповідно до статті 39 розділу I Податкового кодексу України.

¹² Подається відповідно до пункту 46.2 статті 46 розділу I Податкового кодексу України разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств з урахуванням вимог статті 137 розділу III Податкового кодексу України. Фінансова звітність, що складається платниками податку на прибуток, є додатком до Податкової декларації з податку на прибуток підприємств та її невід'ємною частиною. У відповідних клітинках проставляється позначка «+».

Банки подають фінансову звітність за формами відповідно до постанови Правління Національного банку України від 24 жовтня 2011 року № 373 «Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України», зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 10 листопада 2011 року за № 1288/20026 (із змінами).

Заповнюється у разі подання разом з Податковою декларацією з податку на прибуток підприємств доповнення

Заповнюється у разі використання права на застосування коригувань фінансового результату до оподаткування на усї різниці (крім від'ємного значення об'єкта оподаткування у минулих податкових (звітних) роках) відповідно до підпункту 134.1.1 пункту 134.1 статті 134 розділу III Податкового кодексу України.

Серія (за наявності) та номер паспорта зазначаються для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

Ця частина Податкової декларації з податку на прибуток підприємств заповнюється посадовими (службовими) особами контролюючого органу, до

Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності

П П

20__ року

(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище))

За результатами камеральної перевірки Податкової декларації з податку на прибуток підприємства (потрібно позначити)

І порушень (помилек) не виявлено

складено акт від

20__ року №

20__ року

(посадова (службова) особа контролюючого органу, до якого подається Податкова декларація з податку на прибуток підприємств (підпис, ініціали, прізвище))

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

“__”__202__р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Якимчук Олени Олегівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Ефективність управління конфліктами у трудовому колективі (на прикладі підприємства ТОВ «Ботл» (м. Хмельницький))

керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022р. №83 дод. 16

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти управління конфліктами, 2. Аналіз діяльності ТОВ «Ботл», як середовища виникнення конфліктів, 3. Розробка заходів вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Поняття конфлікту, функції та типи конфліктів; 2. Основні причини виникнення конфліктів; 3. Моделі конфліктів; 4. Способи вирішення конфліктів; 5. Аналіз основних техніко-економічних показників; 6. Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві; 7. Аналіз діяльності керівництва підприємства у вирішенні конфліктів; 8. Використання методів і підходів до управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл»; 9. Використання основних заходів зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на стан розвитку ТОВ «Ботл».

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна Микола Антонович, д.е.н, проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст..вкл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Реферат

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1 Поняття конфлікту, функції та типи

Конфлікт є частиною повсякденного життя і він розглядається наукою. Що таке конфлікт – це кожен з нас знає інтуїтивно, однак визначити що означає цей термін непросто.

У звичайному житті ми використовуємо слово «конфлікт» для позначення різноманітних явищ: від збройних конфліктів і опору різних соціальних груп до службових і подружніх розбратів.

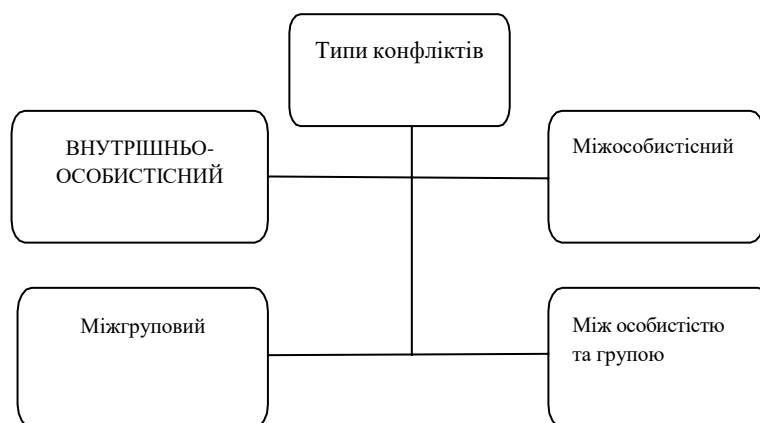


Рисунок 1.1 - Типи конфліктів

Розглядаючи конфлікт на підприємстві нас в першу чергу цікавить класифікація конфліктів за складом учасників. За цією ознакою конфлікти розділяють на чотири типи: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою та міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт – це конфлікт всередині психічного світу особистості, причиною якого є зіткнення протилежно спрямованих мотивів потреб, інтересів, цінностей, цілей, ідеалів.

Міжособистісний конфлікт в організації виникає:

- через боротьби за обмежені ресурси, капітал і робочу силу,

використання обладнання;

- зіткнення особистостей (риси характеру, погляди та цінності) вакансії;
- затвердження проекту або спосіб його подання.

Конфлікт між особистістю і групою – це вид конфліктів, який виникає між особистістю та групою через протиріччя в мотивах, інтересах, цінностях, цілях.

Міжгруповий конфлікт виникає між групами осіб в процесі їх взаємодії через розбіжності в мотивах, інтересах, цінностях, цілях.

В організації окрім різних підрозділів та відділів, є безліч неформальних груп.

1.2 Основні причини виникнення конфліктів

Щоб з'ясувати причини, які впливають на виникнення конфліктів спочатку потрібно розглянути категорії які показують механізм появи конфлікту.

Серед безлічі причин конфлікту перш за все виокремлюють загальну причину, яка проявляється практично в кожному новому конфлікті. До них належать:

- індивідуально-психологічні;
- соціально-політичні та економічні;
- соціально-психологічні .

Часткові причини безсумнівно пов'язані з конкретними видами конфліктів (службова етика, порушення законодавства, незадоволення умовами праці тощо).

Об'єктивні причини конфліктів існують незалежно від волі і бажання учасників взаємодії (погане спілкування, обмеженість у ресурсах тощо).

Основними об'єктивними причинами конфліктів є :

- обмежені ресурси для спільного використання;
- відмінності в ідеї і цінностях;

- відмінності в меті;
- відмінності в поведінці та життєвому досвіді;
- незадовільні комунікації;
- взаємозалежність завдань.

Суб'єктивні причини значною мірою визначаються особливостями поведінки індивіда, його психологічним складом (темпераментом, характером, проблемами, ціннісними орієнтаціями, та ін.) [3].

1.3 Моделі конфліктів

Варто розглянути і таку класифікацію моделей поведінки у конфлікті

У конфліктних ситуаціях у учасників конфлікту можуть виникнути такі моделі поведінки.

- гра «Переможець - переможений»;
- гра «Переможений - переможець»;
- гра "Переможець - переможець ";
- гра «Переможений - переможений».

Гра «Переможений-переможець». Ті хто виходять із конфлікту, віддають частину своєї «території» іншій стороні.

Гра "Переможений - переможець "Така модель характерна для людей які беруть участь у конфлікті, намагаючись його обійти (вийти з конфлікту).

Модель гри «Переможець — переможець». часто починається тоді, коли всі інші спроби вирішити конфлікт виявляються невдалими.

Гра "Переможений — переможений". Чимало конфліктів перетворюються на приклад "переможений — переможений. Багато конфліктів переростають у ситуації «невдахи і невдахи».

1.4 Способи вирішення конфліктів

Будь-яка конфліктна ситуація на підприємстві потребує якнайшвидшого розв'язання для уникнення ескалації і складних наслідків. Розглянемо шляхи керування конфліктами:

- обхід конфлікту;
- усвідомлення конфлікту;
- профілактика конфлікту.

Для того щоб впоратись з прихованим конфліктом слід його усвідомлювати..

Для кращого розуміння шляхів вирішення конфлікту варто ознайомитись з його теоретичними основами.

В комплекс заходів щодо успішного подолання конфліктів входять:

- ізоляція;
- позбавлення можливостей;
- витіснення;
- переорієнтація;
- співіснування [22].

Ізоляція — ізолювання одного або кількох учасників конфлікту один від одного.

Позбавлення можливостей здійснюється через відбирання владних повноважень з допомогою яких, здійснюється вплив на конфліктну ситуацію.

Переорієнтація полягає у зміні спрямованості сторін задіяних у конфлікті. Це можуть бути спільні завдання .

Співіснування реалізується відмовою сторін, що сперечаються, продовжувати суперечку через встановлення спільних пріоритетів і завдань.

Ось деякі з основних способів розв'язання конфліктів на підприємстві: застосування сили переговори, компроміс ,відступ.

Компроміс - це спосіб вирішення проблем, коли одна сторона визнає інтереси за допомогою взаємних поступок іншої або поступки більш слабкішої сторони.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОТЛ» ЯК СЕРЕДОВИЩА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ

2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників

Компанія ТОВ "БОТЛ"- товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ "БОТЛ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, 29015, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Старокостянтинівське шосе, будинок 7-Б..

Основний вид діяльності: Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності:

- виробництво м'ясних продуктів;
- оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;
- роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах;
- роздрібна торгівля рибою, ракоподібними та молюсками в спеціалізованих магазинах;

Організаційна структура управління ТОВ «Ботл» є наступною: магазин очолює директор , йому підпорядкований 1 заступник та оператор.Є старші продаці та продаці,які їм допомагають. Обліковими процесами керує директор магазину. Він тісно співпрацює із заступником.

Таблиця 2.1 – Структура та склад апарату управління підприємства за 2019-2021роки

Ланки управління	Кількість, осіб			Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020/ 2019, (%)	2021/2021р., (%)
I структура централізованого апарату управління					
1. Директор та його замісники	2	2	2	-	
5. Бухгалтерія	1	1	1	-	
Всього	3	3	3	-	
II структура складу апарату управління цехів та дільниць					
1. Старший продавець	5	5	5	-	
2. Продавець	5	5	5	-	
Всього	13	13	13	-	
Разом (I+II)					

Отже, аналізуючи дану таблицю можна сказати, що абсолютного відхилення не було.

Таблиця 2.2 — Динаміка кадрового забезпечення підприємства за 2019 - 2021 роки (осіб)

Категорії персоналу	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темпи зростання	
				2020/ 2019, (%)	2021/2021р., (%)
Чисельність персоналу, всього	13	13	13	-	-
в тому числі:					
- керівників	3	3	3	-	-
- продаці	11	11	11	-	-
з них: основних	5	5	5	-	-
Допоміж них	5	5	5	-	

В динаміці кадрового забезпечення змін не відбувалося протягом 3 років.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві за 2019- 2021 роки

Назва показників	Одиниця виміру	Дані по рокам			Темпи росту (падіння), % до бази	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.		
1. Виручка від реалізації продукції	тис грн.	6750 519	9408 823	111457 43	139,37	118,46
2. Чисельність працюючих, всього	Осіб	13	13	13	-	-
у т.ч. управлінських працівників	Осіб	3	3	3	-	-
3. Прибуток від реалізації	тис грн	2190 2	8293 9	119365	378,68	143,91
4. Загальні витрати (собівартість)	тис грн	5514 ,2	7602 ,1	8789,2	137,86	115,61
5. Витрати на управління	тис грн.	1331 100	1513 700	130010 0	113,72	85,88
6. Фонд оплати праці, всього	тис грн.	2993 400	3086 700	262900 0	103,11	85,17
у т.ч. управлінських працівників	тис грн.	63,1 5	73,3 2	66,73	116,10	91,01
8. Прибуток на 1 грн витрат на управління	Грн.	1,82	1,09	1,69	59,89	155,04
9. Частка витрат на управління в загальних витратах	%	241, 39	199, 12	147,92	82,49	74,28
10. Частка управлінських працівників в загальній чисельності працюючих	%	0,15	0,15	0,15	-	-
11. Частка заробітної плати управлінських працівників у загальному ФЗП	%	0,21	0,23	0,25	109,52	108,69

Для обчислення показників ефективності управління використовувалися такі данні ,як виручка від реалізації продукції, прибуток від реалізації величина витрат на управління. Також було обчислено частку витрат на управління у загальних витратах підприємства, частку управлінських працівників у загальній чисельності персоналу, а також частку заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці.

2.2 Аналіз конфліктних ситуації на підприємстві

Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» здійснюється

для того, щоб виявити такі ситуації, знайти причини виникнення та зв'язок між адміністрацією та працівниками.

Щоб зібрати інформацію для аналізу конфліктної ситуації на підприємстві ТОВ «Ботл» протягом останніх 3 років використовується метод опитування.

Опитали 6 чоловік, віком від 20 до 40 років. На цьому підприємстві респонденти мають вищу освіту. Можна сказати, що кожен з учасників опитування приймав участь у конфліктній ситуації, які виникали на підприємстві.

Під час опитування було з'ясовано, що у 2019 році було:

- міжособистісний конфлікт (конфлікт між продавцем та адміністратором) — 15;
- між групові конфлікти (між продавцями)-7;
- конфлікт між керівником та виробничою групою(вимоги працівників задовільнили, щоб конфлікт не переріс у трудовий спір)-8.

У 2020 році виникло:

- між групових конфліктів -10;
- міжособистісних конфліктів-12;
- конфлікт між керівником та виробничою групою-5,а 2 перетворилося в колективний конфлікт.

Під час опитування у 2021 році зафіксовано:

- між групових конфліктів -14;
- міжособистісних конфліктів-20;
- конфлікт між керівником та виробничою групою-9,а 3 перетворилося в колективний конфлікт.

Таблиця 2.4 — Динаміка конфліктних ситуацій у 2019-2022 рр.

Типи конфліктів	2019 р	2020 р	2021 р
Міжгрупові виробничі конфлікти	7	10	14
Міжособистісні конфлікти	15	12	20
Між керівником та виробничою групою	8	5	9
Трансформувалися в колективний трудовий спір	-	2	3

Отже, у 2019 році конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» менша кількість порівняно з 2020 та 2021 рр. Збільшилась кількість конфліктних ситуацій у 2021 р.

2.3 Аналіз діяльності керівництва підприємства у вирішенні конфліктів

Вирішенням конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» займається керівник.

Керівник має такі якості:

- хороший організатор робочого процесу;
- має знання та навички у сфері етики ділових відносин та високу культуру поведінки;
- організовує робочий процес.

Всі ці якості які має керівник підприємства, говорять про те, що він хороший організатор трудового процесу.

Щоб уникнути конфлікту керівник доступно пояснює проте що має на увазі у своїх проханнях чи повчаннях.

Рівень інтелекту, освіта, виховання керівника показують професійну культуру поведінки.

Інформація керівником доноситься без посередників. А ще керівник використовує такі інструменти в управлінні:

- ведення ділової розмови. При веденні розмови з працівниками керівник створює сприятливу атмосферу, з інтересом слухає співрозмовника це

допомагає уникнути початку конфліктної ситуації.

Такі уміння допомагають не мовчати працівникам про проблеми, а якомога швидше вирішити їх;

– використання засобів подолання конфліктів, також навички по їх застосуванню на практиці;

– критичне аналізування діяльності своїх підлеглих. Критика працівників є невід'ємною складовою роботи керівника.

– поєднання роботи та відпочинку, розділення успіху та невдач разом із працівниками.

Основними прийомами запобігання конфліктам є: забезпечення підлеглих конкретними документами,

– надання працівникам документів про їх обов'язки;

– спостереження за поведінкою працівників;

– застосування покарання;

– не припускати боротьби і пересварювання серед підлеглих;

– правильна викладка думок

Основним прикладом для вирішення конфлікту є поведінка керівника.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З ДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Використання методів і підходів до управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл»

Для того щоб краще виявити конфлікти потрібно використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів (рисунок 3.1).

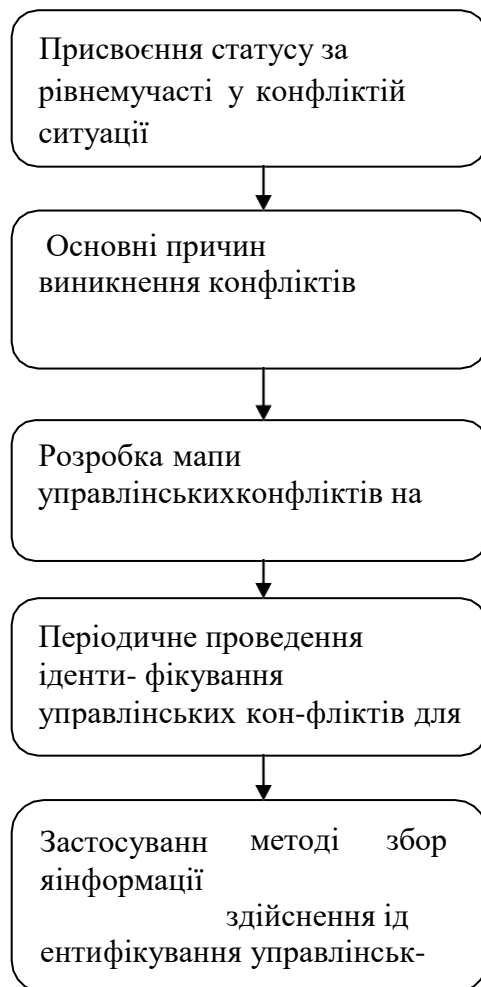


Рисунок 3.1 – Поетапне виявлення конфліктів у діяльності ТОВ «Ботл»

– присвоєння статусу за рівнем участі у конфліктній ситуації працівнику та його оцінка. Проаналізувавши діяльність підприємства працівників можна поділити на п'ять статусів, яким слід присвоїти кольори : червоний,

жовтогарячий, жовтий, темно-зелений, зелений. За допомогою статусів із кольорами конфліктологу можна розробити заходи управління конфліктами.

Також можна розробити анкету яка перевірена на практиці таких підприємств.

Таблиця 3.1 – Характеристика рівнів конфліктності

Рівень конфліктності	Характеристика
Червоний	Рівень конфліктності високий, врегулювання конфлікту не можливе.
Жовтогарячий (оранжевий)	Управлінський конфлікт стрімко розвивається . Працівник вважає, що його праця оцінюється не в достатній мірі, а інтереси залишаються незадовільними .
Жовтий	Знижується продуктивність праці, проявляються ознаки конфлікту.
Темно-зелений	Виступають неявні прояви конфлікту. Також присутні непорозуміння під час поставлених завдань.
Зелений	Ознаки виникнення конфліктних ситуацій відсутні.

Основні причин виникнення конфліктів та їх наслідки. Щоб визначити причину виникнення конфлікту слід розглянути матрицю причини – конфлікти – наслідки. Також потрібно за життєвим циклом розглянути розвиток конфліктної ситуації.

Розробка мапи управлінських конфліктів на підприємстві. Варто розробити мапу управлінських конфліктів для остаточних підсумків. Приклад мапи управлінських конфліктів ТОВ «Ботл» показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2—Мапа побудови управлінських конфліктів ТОВ «Ботл»

Види конфліктів	Група конфлікту	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізм впливу	Можливі наслідки
Конфлікт низька заробітня плата	жовта	Розроблені слабкі засоби мотивування	середня	середній	Зниження продуктивності праці	Звільнення
Конфлікт контролю	Темно - зелена	Неприйнятність стилю управління конкретними ситуаціями	низька	низька	Порушення принципів контролю	Втрати часу, пошук способів впливу
Конфлікт псування матеріальних цінностей	червона	Безвідповідальна поведінка персоналу	висока	середній	Порушення законодавства	Штрафи

Отже, за допомогою цього методу можна краще обґрунтувати отримані результати дослідження. Таким чином вдасться розробити заходи зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на розвиток підприємства ТОВ «Ботл».

3.2 Використання основних заходів зменшення негативного впливу конфліктних ситуацій на стан розвитку ТОВ «Ботл»

Щоб знизити рівень управлінської конфліктності потрібно використовувати такі напрямки:

- проведення спільними зусиллями нарад для нейтралізації агресивності;

– уникнення небажаних процесів для особистого та командного зростання;

– дотримання корпоративної культури.

Коли виникають конфлікти, велику роль відіграють емоції, стрес. Корпоративні цілі мають бути головним пріоритетом, бо коли керівник укладає угоду з підприємством він повинен виконувати поставлені завдання. Також потрібно розрізняти:

– внутрішні та зовнішні чинники створюють перешкоди для подолання конфлікту;

– оцінка за минулими досягненнями результатів діяльності;

– ставлення працівників до колективу;

– проблеми сторін конфлікту.

Щоб вирішити конфліктну ситуацію можна обирати для цього різні стилі.

Для того ,щоб розробити заходи та покращити напрямки системи управління конфліктами на підприємстві ТОВ «Ботл» потрібно сформувати

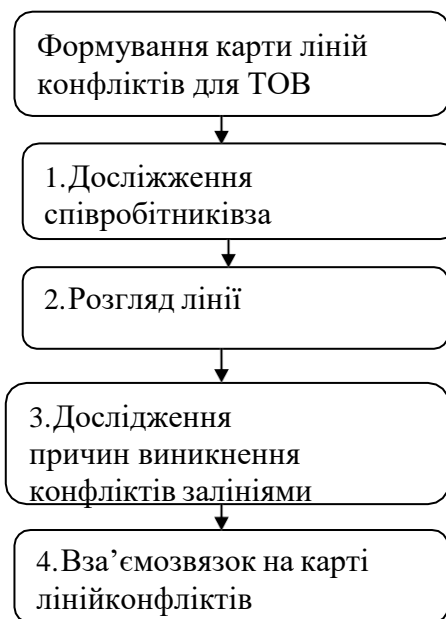


Рисунок 3.2 — Карта ліній конфліктів для ТОВ «Ботл»

Отже, на підприємстві ТОВ «Ботл» необхідно покращити заходи сучасних систем управління конфліктами на підприємстві з використанням

результатів аналізу.

У такий спосіб можна з'єднати до двох груп заходи із профілактикою та подоланням конфліктних ситуацій на підприємстві ТОВ «Ботл» :

1. усунення і попередження конфліктів, пов'язаних здійсненням професійних обов'язків;

– за допомогою засобів встановлення системи КРІ мотивувати працівників досягати кращих результатів роботи;

– покращення професійних навиків;

– постійне внесення змін в посадові інструкції

– призначення відповідальних осіб, які будуть контролювати виконання посадових обов'язків.

2. подолання конфліктів які відносяться до робочих процесів:

– назначення відповідальних осіб до кожного етапу робочого процесу;

– формування звітів про хід виконання поставлених завдань.

Для уникнення конфліктів потрібно працювати над згуртованістю колективу, яка підвищує рівень взаєморозуміння в ньому і дає переваги як організації, так і співробітникам.