Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ***«Управління конфліктами на підприємствах сфери торгівлі»***

(за матеріалами ПП «Колос»*)*

Студента 3 курсу,404с групи,
першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом» *Ксенії МИКИТЮК*

_____
підпис студента

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент *Валентина ЧИЧУН*

_____
підпис керівника

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук, доцент *Валентина ЧИЧУН*

_____
Підпис зав.кафедрою

Чернівці 2026

Зміст

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ 6

1.1. Сутність конфлікту та передумови його виникнення в діяльності колективу підприємства 6

1.2. Типи та причини конфліктів, їх особливості в діяльності підприємства 16

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «Колос» 23

2.1. Аналіз економічної діяльності підприємства при конфліктних ситуаціях 23

2.2. Дослідження конфліктної ситуації на торговельному підприємстві 36

2.3. Характеристика методів виходу з конфлікту в ПП «Колос» 46

РОЗДІЛ 3 СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПП «Колос» 51

3.1. Використання ефективних методів розв’язання конфліктних ситуацій у роботі торговельного підприємства 51

3.2. Рекомендації щодо застосування керованості як методу уникнення конфліктів у підприємстві 60

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 66

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ 70

ДОДАТКИ 72

ВСТУП

Вирішення конфлікту передбачає усунення повністю або частково його причин, а також зміну цілей і поведінки сторін, залучених до конфлікту. Управління конфліктами є цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на мінімізацію або усунення факторів, що їх викликали, корекцію поведінки учасників, а також підтримку конфліктності на прийнятному рівні, який не виходить за межі контролю. Ця навичка є однією з ключових функцій керівників, адже дослідження демонструють, що близько 20% робочого часу менеджери витрачають на врегулювання різноманітних конфліктних ситуацій. Водночас, конфлікти можуть мати як негативний, так і позитивний вплив. Вони здатні руйнувати робочі стосунки або ж, навпаки, сприяти генерації нових ідей та підвищенню ефективності.

Актуальність теми полягає в тому, що конфлікти є невід'ємною частиною життя кожної людини. Чи то суперечки з колегами, керівництвом, підлеглими, конкурентами чи партнерами — уникнути їх практично неможливо. Тому важливо розуміти природу конфліктів, навчатися методам їх врегулювання та вміти спрямовувати такі ситуації у конструктивне русло. Теоретичною та методологічною основою магістерської роботи стали праці як зарубіжних, так і українських авторів. У них висвітлюються практичні рекомендації та ефективні шляхи для уникнення й розв'язання конфліктів і суперечок у колективах.

Особливості виникнення конфліктів у системі менеджменту, соціально-психологічні аспекти управління трудовими колективами та механізми попередження конфліктних ситуацій досліджували В. Г. Воронкова, Л. І. Федулова, С. Ф. Покропивний, З. Є. Шершньова, О. С. Віханський та інші вчені. Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, Ю. О. Бекетов.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління конфліктами на підприємствах шляхом використання сучасних методів їх попередження, діагностики та

врегулювання, що сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами на підприємстві, оцінка існуючої системи управління конфліктними ситуаціями на ПП «Колос» та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність, причини виникнення та види конфліктів в організації;
- розглянути сучасні підходи до управління конфліктами на підприємстві;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Колос»;
- оцінити систему управління конфліктами на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління конфліктами;
- запропонувати використання ефективних методів розв’язання конфліктних ситуацій у роботі торговельного підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктними процесами на ПП «Колос».

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конфліктними ситуаціями на ПП «Колос».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління конфліктами на підприємстві шляхом розроблення комплексної методики попередження та врегулювання конфліктних ситуацій, яка передбачає використання організаційних, соціально-психологічних та управлінських інструментів, а також впровадження

механізму підвищення керованості персоналом як засобу профілактики конфліктів.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Для вивчення теоретичних основ управління конфліктами застосовано методи аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації та порівняння. Для оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства використано методи економічного аналізу, горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний метод, графічний метод і табличний спосіб подання інформації. При розробленні рекомендацій використано метод експертних оцінок, логічного узагальнення та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПП «Колос» для вдосконалення системи управління конфліктами, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення продуктивності праці персоналу, зниження рівня конфліктності та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Результати дослідження можуть бути використані також іншими підприємствами аграрного сектору для підвищення ефективності управління персоналом та формування сучасної системи профілактики конфліктів.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність ПП «Колос», внутрішня документація підприємства та результати власних досліджень автора.

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

РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОЛЕКТИВІ

1.1. Сутність конфлікту та передумови його виникнення в діяльності колективу підприємства

Багато людей вважають, що конфліктні ситуації мають негативний вплив на нормальні ділові відносини і їх варто уникати за будь-яку ціну. Якщо ж конфлікт усе-таки виник, деякі переконані, що з ним потрібно лише боротися, уникаючи будь-якого діалогу. Такий підхід є доволі поширеним, проте насправді він приносить більше шкоди, ніж сам конфлікт. Ігнорування або ж безпосередній бій із конфліктом часто виявляється деструктивним методом вирішення проблеми. У світі існує спеціальна наука — конфліктологія, яка займається дослідженням шляхів, що дозволяють перетворювати розв'язання конфліктів на корисний процес для обох сторін. Термін «конфлікт» походить із латини і перекладається як «зіткнення». Кожен конфлікт складається з кількох основних елементів: об’єкта конфлікту та його опонентів. Ці складові формують основу конфліктної ситуації. Проте виявити конкретний об'єкт конфлікту — справа не з простих.

Основною відмінною рисою об'єкта є його неподільність, яка може бути як фізичною характеристикою, так і наслідком суперечливих бажань або інтересів однієї зі сторін. Опонентами в конфлікті можуть виступати окремі особи, групи людей, структурні підрозділи чи навіть організації. Конфлікт виникає, коли опоненти починають діяти для заволодіння об’єктом конфлікту (Біловодська & Кириченко, 2017). Такі дії називаються інцидентом. Відтак, можна стверджувати, що сам конфлікт проявляється за одночасної наявності конфліктної ситуації та інциденту — тобто активних дій сторін.

Обговорюючи питання управління конфліктами, багато бізнесменів і політичних лідерів стверджують, що проблема полягає у необхідності уникати або пом’якшувати зіткнення. Для них конфлікт є лише сигналом про наявність проблеми й потребу шукати винних, щоб уникнути

повторення схожих помилок у майбутньому. Однак далеко не завжди конфлікти є неконтрольованими або такими, що порушують комунікацію й гармонію в колективі. Навпаки, грамотне керовані конфлікти здатні стимулювати значне зростання якості роботи й згуртованість колективу (Ачкасова та ін., 2022). Позитивний конфлікт може покращити продуктивність праці загалом і допомагає визначити компетенції окремих членів команди. Це підтверджується численними експериментальними дослідженнями, які свідчать про те, що через конфлікти можна досягти спільних рішень, посилити морально-етичні засади внутрішніх взаємовідносин і побудувати ефективну платформу для нових ідей і стратегій. Без усвідомлення того, що можуть існувати різні перспективи й погляди на одну й ту саму проблему, будь-яка дискусія втрачає сенс, а відносини стають поверхневими та крихкими. Таким чином, уникнення конфліктів не повинно бути самоціллю. Життя без них може здатися спокійним, але насправді воно стає монотонним і менш продуктивним.

Протягом тривалого часу в науково-управлінських дослідженнях панувало переконання, що організація має діяти як добре налагоджений механізм. Через це конфлікти вважалися виключно негативним явищем. Проте сучасні фахівці у сфері управління наголошують, що цілковита відсутність конфліктів не лише нереальна, а й небажана. Конфлікт зазвичай визначається як розбіжність між двома або більше сторонами (окремими особами чи групами), де кожна зі сторін прагне реалізувати свої інтереси, мету або погляди, водночас перешкоджаючи іншій стороні реалізувати свої. Часто конфлікти асоціюються з агресією, погрозами, суперечками чи ворожістю. Тому поширеною є думка, що конфлікту краще уникати або ж розв'язувати його якомога швидше.

Водночас наукові дослідження свідчать, що навіть у добре керованих організаціях певний рівень конфлікту може бути не лише прийнятним, а й корисним. У науковій літературі конфлікт описують як протистояння протилежних, несумісних тенденцій у свідомості індивіда, міжособистісній чи груповій взаємодії, що супроводжується негативними

емоціями. Це підтверджує той факт, що основною причиною конфліктів є зіткнення протилежних інтересів, думок чи цілей, які виникають у процесі їх досягнення. Як зазначають (Городняк, 2022); Лісений & Лісеная, 2022) вирішення конфліктів, що є зіткненням протилежних інтересів або позицій, відіграє важливу роль у підприємницькій діяльності. Згідно з їхніми дослідженнями, серйозні розбіжності між бізнесменами, що часом призводять до гострих спорів і боротьби, можуть спричинити негативні наслідки для бізнесу.

Найбільш точне визначення терміна "конфлікт" стосується ситуації відсутності згоди між двома або більше сторонами (особами чи групами), де кожна сторона прагне наполягати на своїй точці зору або меті та перешкоджає іншій стороні робити те ж саме (Сорока & Близнюк, 2023) наголошує, що люди здебільшого ототожнюють конфлікти з агресією, загрозами, суперечками чи ворожістю. Як наслідок, існує хибне переконання, що конфлікту варто уникати за будь-яку ціну та вирішувати його негайно після виникнення. Цей підхід був характерним для представників школи наукового управління, адміністративної школи та прихильників концепції бюрократії за (Шаульська & Гринкевич, 2022). Вони зосереджувалися на розробці чітких завдань, процедур і правил задля створення раціональної організаційної структури, вважаючи, що такі механізми мінімізують ймовірність виникнення конфліктів і сприятимуть ефективнішому вирішенню проблем.

Добре керований конфлікт є невід'ємною і вкрай важливою частиною формування сучасного колективу. Основна причина виникнення конфліктів полягає в залежності людей одне від одного. Кожен з нас потребує розуміння, підтримки, співчуття, а також відчуття присутності однодумців поруч. Це стосується не лише суті виконуваної роботи, але й зовнішніх аспектів організації процесу – від виробничих завдань до підтримання порядку на робочому місці. Конфлікт є своєрідним сигналом про те, що в міжособистісних стосунках щось іде не так, і виникають певні суперечності. Звичайно, конфлікти можуть мати руйнівний характер,

однак у більшості випадків вони з'являються саме там, де люди об'єднані спільними інтересами та взаємозалежністю. Цікавим є той факт, що конфлікт стає природною і необхідною складовою виробничих процесів та функціонування робочого колективу. Якщо менеджер байдужий до стану своєї організації, то його емоційна включеність знижена.

У свою чергу, конфлікт як яскрава концентрація емоцій свідчить про наявність інтересу до роботи. Можна виділити кілька ролей конфлікту: як інструмент для діагностики стану колективу, спосіб його існування або навіть засіб розвитку й прогресу. Однак слід зазначити, що не кожен конфлікт має позитивний результат. У певних ситуаціях він може стати перешкодою для задоволення особистих потреб або досягнення організаційних цілей. Наприклад, під час робочої наради учасники можуть погоджуватися з думкою лідера просто для уникнення конфліктної ситуації, нехтуючи інтересами загальної справи.

У той же час конфлікт часто допомагає розкрити різноманіття думок, побачити більше альтернативних рішень і глибше розібратися у проблемах. Це сприяє ухваленню більш ефективних рішень, дозволяє висловлювати власну думку і таким чином задовольняти потреби в повазі та впливі. Усе це зрештою веде до успішнішого досягнення спільних цілей. Отже, конфлікт може мати як конструктивний (функціональний), так і деструктивний (дисфункціональний) характер, що впливає на рівень особистого задоволення, співпрацю в команді та ефективність організації загалом. Вирішальну роль у цьому відіграє управління конфліктом. Однак для того, щоб правильно ним керувати, слід розуміти причини його виникнення.

Сучасний підхід до управління конфліктами базується на кількох ключових принципах: конфлікт є потенційно корисним і продуктивним за умови правильного підходу; акцент роботи повинен бути спрямованим на групові форми організації праці; колективна діяльність має базуватися на відкритих і щирих відносинах; всі члени команди повинні мати можливість вільно висловлювати свої думки та пропозиції; лідери повинні

обговорювати виникаючі проблеми на рівних із підлеглими (Біловодська & Кириченко, 2017; Березовська & Юрков, 2016). Конфлікт є невід'ємною частиною людських взаємин і виникає через несумісність дій чи інтересів двох сторін, коли поведінка однієї зі сторін робить зусилля іншої не результативними. Іноді для виникнення конфліктної ситуації достатньо просто ігнорувати думку партнера. Особи, які працюють разом над вирішенням спільної проблеми, можуть зіштовхуватися навіть із найпростішими розбіжностями у процесах виконання чи підготовки роботи.

Варто зазначити, що конфлікт може бути корисним інструментом у побудові продуктивного та згуртованого колективу. Однак, важливо вміти розуміти його природу і володіти навичками його конструктивного вирішення, щоб уникнути переростання у деструктивну форму. На жаль, люди часто витрачають занадто багато зусиль не на аналіз ситуації, а на емоційні реакції. Прагнення розібратися у причинах конфлікту ускладнюється впливом стереотипів та соціальних установок. Хоча більшість усвідомлює руйнівний вплив негативних емоцій, ця здогадка часто зникає у момент власного гніву.

Важливо розуміти, що конфлікт – це не ізольоване явище, а соціальний феномен, який виникає там, де є взаємодія між людьми. Неможливо працювати, не контактуючи з іншими. Роль керівника в управлінні колективом має вирішальне значення, оскільки саме він впливає на головні чинники соціально-психологічного клімату (Ємельяненко та ін., 2003). Якість особистих рис керівника та стиль його роботи відіграють ключову роль у налагодженні атмосфери у команді. Щоб зрозуміти несвідому чи підсвідому мотивацію конфліктної поведінки, слід проаналізувати причини виникнення цих конфліктів.

Мотиви, які людина усвідомлює лише частково або приховує, стають більш очевидними при аналізі проявів у тваринному світі. Наприклад, боротьба за їжу, партнера, територію чи лідерство серед тварин вивчається соціоетологією, зоопсихологією та порівняльною психологією й дає ключ

до розуміння схожих механізмів у людській поведінці. У сучасних умовах торговельне підприємство знаходиться в постійному русі та пристосуванні до нових викликів. Воно реагує на можливості розвитку, одночасно уникаючи ризиків. Зовнішнє середовище організації є полем складних взаємодій різних факторів, які безперервно змінюються і часто мають суперечливий характер (Колесник & Собітнюк, 2023). Також змінюється і внутрішній ресурс організації: він поступово перетворюється, зазнаючи морального старіння або набуваючи нових форм і характеристик.

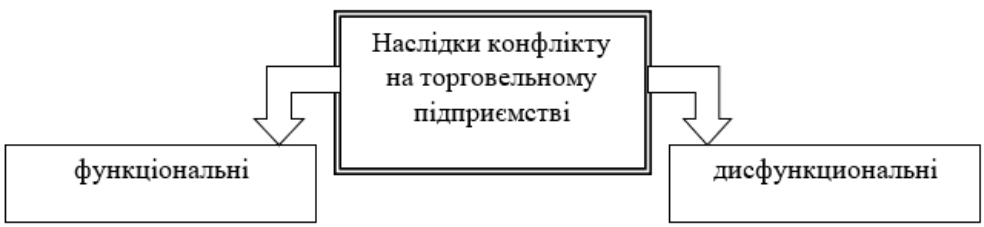
Усі ці процеси й явища сприяють виникненню нестандартних ситуацій, які раніше не траплялися й потребують оперативного вирішення. Оскільки менеджмент має справу з людьми — підлеглими, працівниками, колегами, бізнес-партнерами тощо, — важливо враховувати зміни в їхніх запитах, потребах і особливостях людських стосунків. Необхідно також брати до уваги цілі, завдання та інтереси як окремих сторін чи груп, так і особистостей як усередині колективу, так і поза ним. Для уникнення конфліктів слід заздалегідь передбачати та запобігати тим причинам, які можуть призвести до їх виникнення Криса (2004) Одними з головних причин конфліктів є обмежені ресурси, залежність у виконанні завдань, відмінності в цілях, різниця у поглядах і цінностях, манера поведінки, рівень освіти, а також неефективна комунікація. Розподіл ресурсів. Ресурси завжди мають свої обмеження. Керівництво має приймати рішення про те, як найефективніше розподілити матеріали, людські ресурси й фінанси між різними групами для досягнення загальної мети організації.

У таких ситуаціях зазвичай виникає напруженість, оскільки люди, як правило, прагнуть отримати більше, а не менше. Це створює майже неминучі передумови для конфліктів. Взаємозалежність завдань. Ризик виникнення конфлікту існує скрізь, де одна особа або група залежить від іншої у виконанні завдань. Оскільки будь-яка організація є системою взаємопов’язаних елементів, недостатня ефективність або несвоєчасність роботи одного з підрозділів чи окремого співробітника може спричинити

конфлікт через взаємозалежність процесів. Відмінності в цілях. Імовірність конфлікту зростає в міру збільшення спеціалізації організацій і поділу їх на підрозділи Леонов, Леонова (2023). Окремі департаменти зазвичай зосереджуються на досягненні власних цілей, що інколи може суперечити загальним інтересам організації. Різниця у поглядах і цінностях.

Сприйняття певної ситуації часто залежить від бажання досягти індивідуальних чи групових цілей. Замість об'єктивного оцінювання обставин люди схильні акцентувати увагу на тих аспектах ситуації, які здаються найбільш вигідними для їх особистих чи корпоративних інтересів. Різноманітність стилів поведінки й життєвого досвіду. Відмінності у вихованні, цінностях, освіті, трудовому стажі, віці та соціальному статусі можуть знижувати рівень взаєморозуміння й ускладнювати співпрацю між представниками різних підрозділів або команд.

Недостатня якість комунікацій. Невдала передача інформації виступає як причиною, так і наслідком конфліктів, часто відіграючи роль каталізатора. Вона перешкоджає окремим працівникам або групам належно зрозуміти ситуацію чи точку зору колег. До поширених проблем у передачі інформації належать нечіткі критерії якості, неспроможність точно окреслити посадові обов'язки та функції співробітників і підрозділів Лісений та Лісеная (2025). Ці недоліки можуть з'являтися або загострюватися через нездатність керівництва створити чіткий опис посадових обов'язків для підлеглих. Конфлікти можуть мати функціональні або дисфункціональні наслідки, що впливатиме на їх повторне виникнення: або усуне причини майбутніх суперечок, або сприятиме їх появі.



Джерело: розроблено при використанні (Криса, О. Й. (2008).

Рис. 1.1. Види наслідків конфлікту на торговельному підприємстві

Функціональні наслідки конфлікту включають можливість вирішення проблеми шляхом, який задовольняє всі сторони. Це сприяє підвищенню залученості людей у процес прийняття рішення, що, своєю чергою, зменшує труднощі в реалізації цього рішення. Такі труднощі, як ворожість, несправедливість та примус до дій проти власної волі, можуть бути усунені або зведені до мінімуму. Ще одним позитивним наслідком конфлікту є формування схильності до співпраці замість антагонізму в майбутніх ситуаціях, які потенційно здатні викликати нові суперечки. Крім того, під час конфлікту члени групи мають можливість заздалегідь опрацювати потенційні проблеми виконання завдань ще до їхньої реалізації (Шишко, 2025).

Дисфункціональні наслідки конфлікту виникають у разі відсутності ефективних способів його вирішення, що може створювати умови, які ускладнюють досягнення цілей організації. До таких негативних наслідків належать:

- незадоволеність, зниження морального духу, підвищення плинності кадрів і скорочення продуктивності;

- зменшення рівня співпраці в майбутніх взаємодіях;

- надмірна лояльність до своєї групи та виникнення непродуктивної конкуренції з іншими групами організації;

- сприйняття іншої сторони як ворога, при цьому цілі своєї групи оцінюються як позитивні, а цілі протилежної сторони — як негативні;

- припинення будь-якої взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами;

- зосередження на ідеї "перемоги" в конфлікті більше, ніж на вирішенні реальних проблем.

Як було зазначено, процес управління характеризується взаємовідносинами між керівниками та підлеглими. Визначальним у цих відносинах є стиль управління, що впливає на рівень конфліктності в

організації. Стиль управління можна оцінити через два аспекти: Перший аспект полягає в тому, що керівник визначає свій підхід до управління, обираючи відповідний стиль, який регулюватиме його взаємини з підлеглими. Другий аспект розглядає прояв стилю в конкретних ситуаціях між керівниками та підлеглими. Особистісні риси керівника впливають на застосування певного стилю управління, а також на його перспективне ставлення до цього процесу. Водночас ролі конкретних ситуацій та структури колективу також мають суттєве значення для вибору підходу до управління (Шишко, 2025).

Вирішення конфлікту, як і будь-який інший етап управлінської діяльності, має починатися з діагностики проблеми. На цьому етапі важливо проаналізувати основні характеристики конфлікту: мотиви та цілі його учасників, сутність і зміст суперечностей, а також динаміку розвитку ситуації. Стилі управління можуть бути такими різноманітними, як і самі організації та керівники, що їх очолюють. Насамперед доцільно звернути увагу на типологію стилів управління. З-поміж усіх існуючих найбільш виділяються авторитарний та ліберальний стилі (Юрчик & Самолюк, 2024; Олійник та ін., 2019).

Авторитарний стиль може набувати різних форм, включно з харизматичним, автократичним і бюрократичним. Однією з відомих моделей аналізу стилів управління є так звана біхевіоральна решітка. Вона базується на двох ключових вимірах: орієнтації на людей (турбота про підлеглих) та орієнтації на завдання (турбота про результати роботи). У даній моделі рівень прояву кожного параметра оцінюється за шкалою від одного до дев’яти балів, що дозволяє виділити 81 можливий стиль управління. Серед них п’ять вважаються основними. Окрім цієї моделі, у сфері управління також розрізняють два протилежні стилі — авторитарний та кооперативний. Зупинимось докладніше на відмінностях між авторитарним і кооперативним (який у спеціальній літературі часто називають партиципативним) підходами до управління. Основна різниця між ними полягає у ступені залученості керівника та підлеглих у процес

прийняття рішень і реалізації управлінських завдань. Ці стилі не слід розглядати у відриві один від одного, адже вони є крайніми точками безперервного спектру підходів до управління. У сучасних умовах вони рідко застосовуються в чистому вигляді (хіба що на дуже малих підприємствах) і частіше представлені у вигляді змішаних форм або проміжних варіантів у межах цього спектру. Візуальне представлення цієї залежності можна побачити у прикладі, наведеному на рис. 1.2.

Авторитарний стиль ◄——— ———► **Кооперативний стиль**

Використання начальником повноважень приймати рішення і давати розпорядження			**Ступінь свободи співробітників**		
Вирішує та наказує начальник	**Начальник вирішує та наказує, однак обґрунтовує рішення**	**Перед прийняттям рішення начальник допускає запитання**	**Перед прийняттям рішення начальник пропонує обговорити проблему**	**Начальник пропонує обговорити проблему та визначає межі прийняття рішень співробітниками**	**Начальник приймає проект рішення, розробленого разом зі співробітниками**

Джерело: розроблено при використанні Терент'єва & Нешта (2024), Березовська & Юрков, (2016).

Рис.1.2. Відмінності між авторитарним і кооперативним стилями управління залежно від ступеня активності керівника

Ефективність різних стилів управління залишається об'єктом як наукових, так і практичних досліджень, однак поки не знайдено переконливих доказів на користь якогось одного універсального підходу. Основними критеріями успішності стилю управління є його вплив на працелюбність і продуктивність команди, рівень конфліктності та загальну атмосферу в робочому середовищі. Формування стилю управління залежить від багатьох факторів. Значний вплив мають особисті якості керівника, його цінності та погляди. Наприклад, особам зі схильністю до ризикованих рішень складно повною мірою адаптуватися до кооперативного стилю. Важливим є також врахування специфіки колективу й характерів працівників (Ачкасова та ін., 2022).

Співробітникам, які звикли до авторитарного підходу, може знадобитися певний час для переходу на кооперативний стиль, що включає більшу відповідальність із їхнього боку. З іншого боку, авторитарний стиль управління часто призводить до конфліктів уже на початкових етапах взаємодії. Варто зважати й на контекст самої роботи. Нестандартні або критичні ситуації можуть вимагати від керівника відходу від звичного стилю управління. Зокрема, іноді доводиться швидко ухвалювати рішення чи діяти в умовах надзвичайних обставин. У таких випадках навіть керівники, які переважно дотримуються кооперативного стилю, повинні бути готові проявити авторитарні риси, використовуючи свої повноваження. Проте навіть за таких умов важливо зберігати коректність і прийнятний тон спілкування. З огляду на ці фактори деякі експерти вважають, що правильніше говорити про ситуативну доцільність того чи іншого стилю управління. Ця точка зору узгоджується з думкою, що кількість можливих стилів визначається числом керівників та обставин.

Отже, "ідеальний" стиль управління можливий тільки за умов гармонійного поєднання принципів, прийнятих у конкретній організації, підходу до керівництва та відповідності цього підходу поточній ситуації. Таким чином, рівень конфліктності на сучасних підприємствах у значній мірі залежить від обраного стилю управління та якості взаєморозуміння між працівниками. Однак важливо також враховувати різновиди конфліктів і специфіку підходів до їхнього вирішення.

1.2. Типи та причини конфліктів, їх особливості в діяльності підприємства

Поняття конфлікту можна описати як розбіжності між двома або більше сторонами, якими можуть бути як окремі особи, так і групи. Кожна із сторін прагне домогтися підтримки своєї позиції, водночас перешкоджаючи іншій стороні реалізовувати свої інтереси. Представники школи "людських відносин" розглядали конфлікт виключно як негативне явище, якого слід уникати будь-якою ціною. Вони пов'язували наявність

конфліктів з низькою ефективністю діяльності організації та слабким управлінням. На їхню думку, за умов гарних взаємовідносин між членами організації конфлікти вдасться повністю уникнути. Однак сучасні підходи передбачають, що навіть у добре керованих організаціях конфлікти є неминучими, а іноді навіть корисними. Хоча вони не завжди сприяють позитивним результатам і у певних випадках можуть заважати задоволенню потреб співробітників чи досягненню цілей компанії, конфлікти здатні також бути каталізатором змін та висвітлювати альтернативні погляди (Біловодська, Кириченко (2017). Наприклад, якщо в колективі є працівник із схильністю до суперечок, інші можуть іноді приймати його позицію лише для уникнення конфронтації, навіть якщо його точка зору помилкова.

Проте в інших обставинах конфлікти допомагають виходити за межі типових шаблонів, розкривати нові ідеї, покращувати процес групового прийняття рішень і підвищувати ефективність комунікації. Це сприяє розробці результативних стратегій, планів та проектів завдяки обговоренню різних підходів до їх впровадження на початкових етапах роботи. Типи конфліктів зазвичай включають:

- внутрішньоособистісний конфлікт;
- міжособистісний конфлікт;
- конфлікт між окремою особою та групою;
- міжгруповий конфлікт.

Внутрішньоособистісний конфлікт може проявлятися у різних формах (Городняк, 2022; Гуменюк, 2017). Однією з найбільш поширених є рольовий конфлікт, коли до однієї людини ставляться суперечливі вимоги стосовно її професійної діяльності. Наприклад, завідувач секції в універмазі може очікувати від продавця постійної присутності у торговому залі для обслуговування клієнтів і надання їм консультацій. Однак згодом він може висловити незадоволення тим, що продавець витрачає на клієнтів занадто багато часу і недостатньо займається поповненням товарів на полицях. Ця ситуація є класичним прикладом внутрішньоособистісного

конфлікту через суперечливість вимог до роботи співробітника та необхідність одночасного виконання несумісних завдань.

Внутрішньоособистісний конфлікт може розвинутися в ситуаціях, коли співробітнику доводиться одночасно виконувати кілька ролей, які важко узгодити між собою. Наприклад, працівник, який довгі роки товаришував із колегами, обговорював керівництво та був із усіма на «ти», отримує підвищення й сам стає начальником. Чи може він зберегти попередню модель поведінки? Навряд чи: нова роль вимагає іншого підходу. Результатом стає рольовий конфлікт на кшталт «приятель – тут, керівник – там», який практично завжди супроводжується труднощами. Як знайти вихід із такої ситуації? Такий тип конфлікту також виникає через розбіжності між вимогами роботи й особистими цінностями чи потребами співробітника (Лісений & Лісеная, 2022; Синюк, 2024). Наприклад, якщо агент з продажу вважає хабарі глибоко неетичним способом впливу, але його керівництво натякає на необхідність збільшення продажів будь-якою ціною. Крім того, внутрішньоособистісний конфлікт може бути результатом перевантаження або, навпаки, недовантаження на роботі.

Дослідження показують, що такі ситуації часто призводять до низької задоволеності роботою та втрати впевненості в собі. Міжособистісні конфлікти є одними з найпоширеніших у робочих колективах. Наприклад, керівники можуть змагатися за обмежені ресурси, бюджет, персонал чи час використання обладнання. Кожен намагається переконати керівництво виділити ресурси саме для його проєкту. Інший приклад – два працівники, які спільно працюють над рекламною кампанією, але мають кардинально різні бачення її реалізації. Кожен прагне довести свою правоту директору (Олійник, 2023; Стамат & Лесік, 2023). Такого роду конфлікти можуть бути не лише короткотривалими, а й тривати значний час – як у випадку між кандидатами на підвищення при наявності лише однієї вакансії.

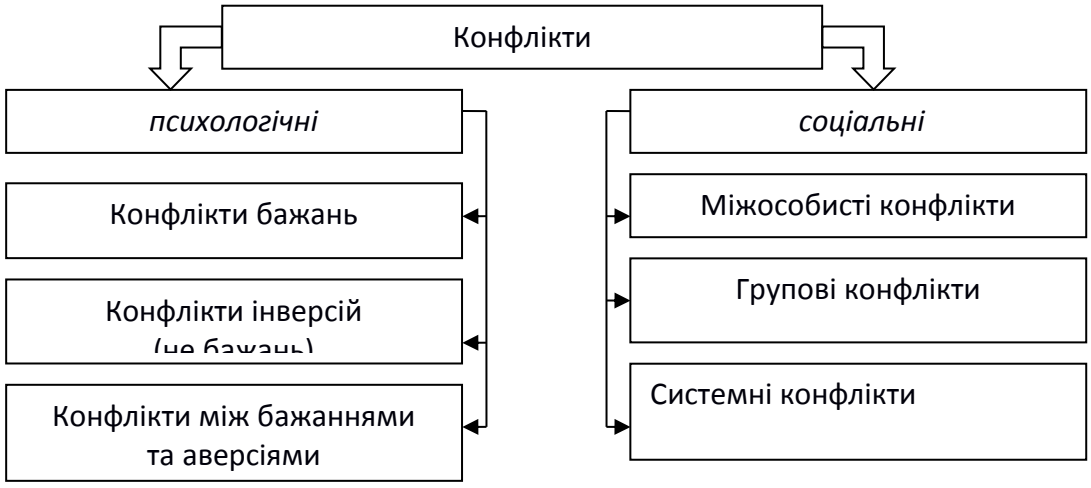
Міжособистісний конфлікт може також виникати через протистояння особистісних характеристик і поглядів. Люди з різними

рисами характеру, переконаннями чи цінностями нерідко стикаються із труднощами у співпраці. Конфлікти між особистістю й групою часто виникають через виробничі норми, які встановлюються колективом. Для того щоб стати частиною неформальної групи й задовольнити свої соціальні потреби, особа має дотримуватися цих правил. Але якщо індивідуальні прагнення суперечать очікуванням групи, виникає напруженість (Сазонова & Михайлова, 2017). Наприклад, хтось демонструє надмірну старанність, перевиконуючи норми, тоді як колектив оцінює такі дії негативно. Конфлікт також може виникнути, якщо позиція окремого співробітника суттєво відрізняється від думки групи. Схожі труднощі зустрічаються й у ролі керівника, який змушений балансувати між забезпеченням продуктивності і дотриманням організаційних правил. Недоброзичливість колективу може проявлятися, коли керівник застосовує дисциплінарні заходи, які викликають несхвалення з боку підлеглих. У такій ситуації група може змінити ставлення до начальника і навіть знизити продуктивність роботи команди.

Міжгруповий конфлікт є поширеним явищем в організаціях, що включають як формальні, так і неформальні групи. Навіть у найефективніших компаніях можуть виникати тертя між цими групами через протиріччя в їхніх цілях, завданнях або підходах до роботи. Класичним прикладом такого конфлікту є постійні суперечки між профспілками та адміністрацією, а також конфлікти між лінійним та штабним персоналом. Лінійний персонал, зазвичай старший за віком, часто може ігнорувати рекомендації молодших і більш освічених фахівців зі штабу, виражаючи незадоволення залежністю від них у питаннях, пов’язаних із доступом до інформації. Іноді лінійні керівники навіть свідомо обирають такі способи реалізації пропозицій штабних спеціалістів, які приречені на провал (Сорока & Близнюк, 2023).

Таким чином вони намагаються зберегти свою перевагу та поставити штабних фахівців "на місце". У той самий час представники штабного персоналу можуть виявляти невдоволення через те, що їм не

дозволяють самостійно реалізовувати власні ідеї. Вони намагаються утримати залежність лінійного персоналу від своїх знань та інформації. Це типовий приклад дисфункціонального конфлікту, який здатен заважати ефективній роботі організації. Крім цього, конфлікти нерідко виникають між функціональними групами організації через різницю їхніх цілей. У великих компаніях окремий підрозділ може намагатися збільшити власні доходи, продаючи продукцію зовнішнім клієнтам замість того, щоб забезпечувати інші внутрішні підрозділи необхідними ресурсами за зниженою ціною. Подібна конкуренція всередині організації також ускладнює досягнення спільних цілей.



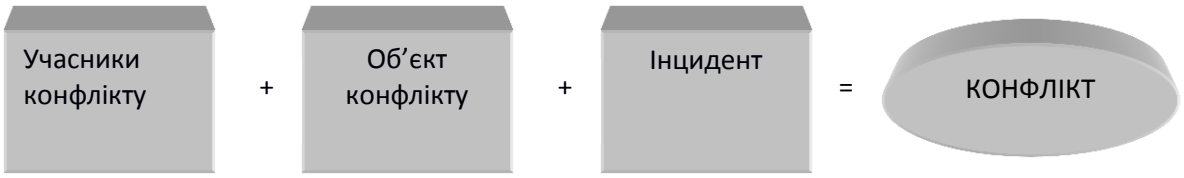
Джерело: сформовано за матеріалами (Ємельяненко та ін., 2003).

Рис. 1.2. Інтраперсональні та інтерперсональні конфлікти

Міжгруповий конфлікт є поширеним явищем в організаціях, що включають як формальні, так і неформальні групи. Навіть у найефективніших компаніях можуть виникати тертя між цими групами через протиріччя в їхніх цілях, завданнях або підходах до роботи. Класичним прикладом такого конфлікту є постійні суперечки між профспілками та адміністрацією, а також конфлікти між лінійним та штабним персоналом. Лінійний персонал, зазвичай старший за віком, часто може ігнорувати рекомендації молодших і більш освічених фахівців зі штабу, виражаючи незадоволення залежністю від них у питаннях, пов’язаних із доступом до інформації. Іноді лінійні керівники навіть

свідомо обирають такі способи реалізації пропозицій штабних спеціалістів, які приречені на провал (Шаульська & Гринкевич, 2022).

Таким чином вони намагаються зберегти свою перевагу та поставити штабних фахівців "на місце". У той самий час представники штабного персоналу можуть виявляти невдоволення через те, що їм не дозволяють самостійно реалізовувати власні ідеї. Вони намагаються утримати залежність лінійного персоналу від своїх знань та інформації. Це типовий приклад дисфункціонального конфлікту, який здатен заважати ефективній роботі організації. Крім цього, конфлікти нерідко виникають між функціональними групами організації через різницю їхніх цілей. У великих компаніях окремий підрозділ може намагатися збільшити власні доходи, продаючи продукцію зовнішнім клієнтам замість того, щоб забезпечувати інші внутрішні підрозділи необхідними ресурсами за зниженою ціною. Подібна конкуренція всередині організації також ускладнює досягнення спільних цілей (рис. 1.3).



Джерело: сформовано автором за допомогою Сорока, О., Близнюк, О. (2023).

Рис.1.3. Природа конфлікту на торговельному підприємстві

Усі конфліктні ситуації можна класифікувати залежно від їх наслідків:

а) функціональні – ці конфлікти сприяють ефективній діяльності організацій, мають позитивний вплив, містять корисні ідеї та сприяють еволюційному розвитку;

б) дисфункціональні – вони заважають нормальній роботі організацій, обмежують можливості розвитку та гальмують ефективне використання ресурсів.

Існує кілька підходів до управління конфліктними ситуаціями, які поділяються на дві основні групи: структурні та міжособистісні методи (Ачкасова та ін., 2022). До структурних підходів належать:

1. Чітке визначення вимог до роботи. Це один із найбільш ефективних способів запобігти внутрішньоособовим конфліктам. Його зміст полягає в поясненні очікуваних результатів від працівника або підрозділу. У процесі повинні бути визначені такі аспекти, як рівень очікуваних результатів, шляхи передачі інформації, система повноважень і відповідальності, а також встановлені правила та процедури.

2. Координаційні й інтеграційні механізми. Для врегулювання конфліктів застосовується чітко сформульований ланцюг команд, який визначає ієрархію посадових повноважень, взаємодію між співробітниками, порядок прийняття рішень і рух інформаційних потоків у межах організації.

3. Загальноорганізаційні цілі. Досягнення таких цілей вимагає злагодженої роботи кількох співробітників, груп чи відділів. Об'єднання зусиль задля спільної мети суттєво знижує шанси виникнення конфліктів між ними.

4. Система винагород. Використання винагород як додаткового методу дозволяє впливати на поведінку працівників, сприяючи зниженню ймовірності конфліктів або підвищенню ефективності їх вирішення .

Розвиток чи згасання конфлікту багато в чому залежить від особистих якостей учасників ситуації. Конфлікт вирішується швидше, якщо хоча б одна зі сторін володіє міжособистісними навичками управління ситуацією. Існує шість основних стилів для цього: уникання, згладжування, примус, компроміс і спільне вирішення проблем (Bedianashvili et al. 2022).

Керівник, який прагне забезпечити високу продуктивність і водночас знизити рівень стресу у своїх підлеглих, має створити відповідні умови для ефективної роботи. Зокрема, це передбачає такі дії: підбір обсягу та типу завдань відповідно до потреб, схильностей і здібностей працівників; надання права відмовитися від виконання певних завдань за наявності обґрунтованих причин; чітке визначення зон повноважень, відповідальності та виробничих очікувань, а також впровадження системи

винагороди за результативну працю; використання відповідного стилю лідерства у спілкуванні з командою. Щоб знизити ризик стресових ситуацій, слід дотримуватися кількох рекомендацій. По-перше, варто створити систему пріоритетів, розподіляючи завдання на три категорії: «зробити сьогодні», «виконати пізніше цього тижня» та «завершити у зручний час». По-друге, необхідно навчитися говорити «ні», коли обсяги роботи перевищують ваші можливості. По-третє, важливо щодня знаходити час для відпочинку і відновлення сил.

РОЗДІЛ 2.
ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «Колос»

2.1. Аналіз економічної діяльності підприємства при конфліктних ситуаціях

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємства ПП «Колос» супроводжується значною кількістю внутрішніх та зовнішніх викликів, які можуть призводити до виникнення конфліктних ситуацій. Конфлікти виникають між працівниками, структурними підрозділами, керівництвом і персоналом, а також між підприємством та його контрагентами, постачальниками, споживачами чи органами державної влади.

Наявність конфліктів безпосередньо впливає на результати господарської діяльності, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та фінансові показники підприємства.

Економічна діяльність підприємства ПП «Колос» в умовах конфліктних ситуацій характеризується зміною рівня витрат, погіршенням координації роботи персоналу, зниженням мотивації працівників та уповільненням процесу прийняття управлінських рішень. Водночас ефективне управління конфліктами може сприяти виявленню проблемних

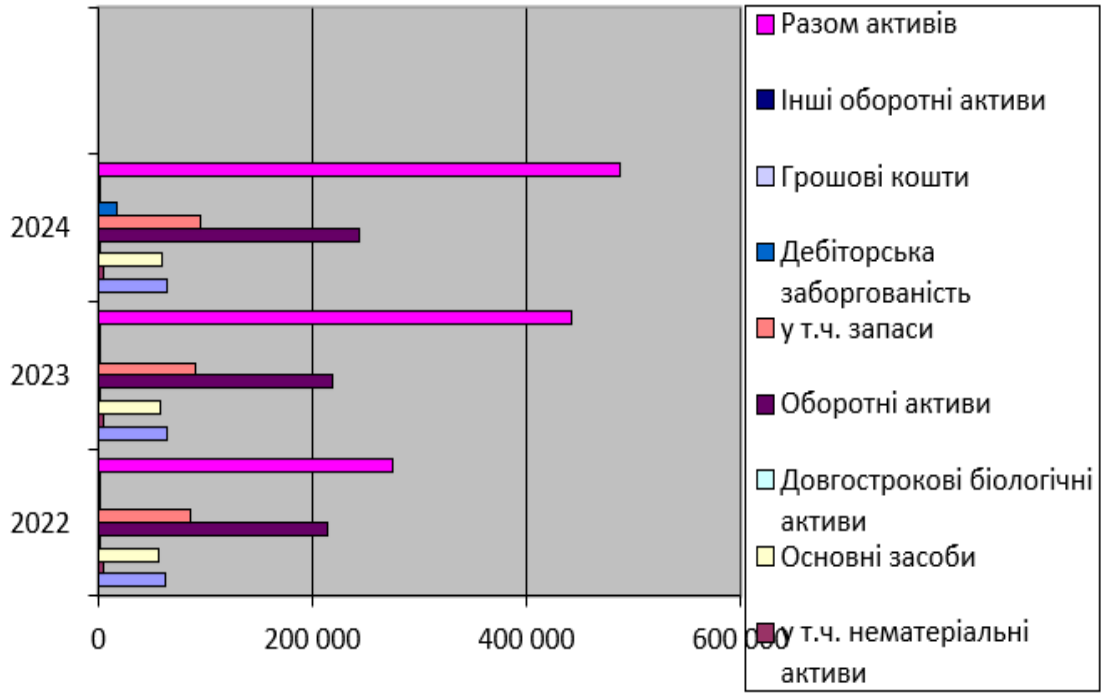
аспектів діяльності підприємства, удосконаленню організаційних процесів і підвищенню конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Особливої актуальності дослідження економічної діяльності підприємства ПП «Колос» в умовах конфліктних ситуацій набуває в сучасному динамічному середовищі, коли підприємство функціонує під впливом економічної нестабільності, посилення конкуренції, цифрової трансформації бізнес-процесів та змін у трудових відносинах. За таких умов важливим завданням менеджменту є своєчасне виявлення причин конфліктів, оцінка їхнього впливу на результати діяльності та розроблення ефективних заходів щодо їх попередження і врегулювання.

Метою аналізу є оцінка впливу конфліктних ситуацій на економічні результати діяльності підприємства ПП «Колос», визначення основних факторів виникнення конфліктів та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління конфліктними процесами. Для досягнення поставленої мети доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПП «Колос», стан трудових відносин, рівень продуктивності праці, ефективність використання ресурсів та систему управління персоналом.

Результати проведеного аналізу дозволять визначити ступінь впливу конфліктних ситуацій на діяльність підприємства та сформувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування організації шляхом удосконалення механізмів управління конфліктами.

На основі даних порівняльного аналітичного балансу (табл. 2.1, рис.2.1, додаток А) проведено оцінку структури майна та джерел його формування у ПП «Колос» за 2022–2024 рр.



Джерело: сформовано автором

Рис.2.1. Діаграма складу та структури активів підприємства

Аналіз показав, що протягом досліджуваного періоду підприємство нарощувало свій ресурсний потенціал. Загальна вартість активів у 2023 році збільшилася на 166428 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 44902 тис. грн порівняно з 2023 роком. Темп приросту активів у 2024 році був нижчим, ніж у попередньому періоді, однак позитивна динаміка свідчить про подальше розширення масштабів діяльності підприємства.

У структурі активів спостерігається зростання частки оборотних активів, які у 2023–2024 рр. перевищували обсяг необоротних активів. Така тенденція є характерною для аграрних підприємств та свідчить про підвищення мобільності активів і можливостей оперативного фінансування поточної діяльності.

Вартість основних засобів у 2023 році збільшилася на 2216 тис. грн, або на 12,4 %, порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 353 тис. грн, або на 1,7 %, відносно попереднього року. Це свідчить про оновлення

матеріально-технічної бази підприємства та здійснення інвестицій у виробничі потужності.

Позитивною є динаміка запасів, які у 2023 році зросли на 5030 тис. грн, а у 2024 році – ще на 4276 тис. грн. Загальний приріст запасів за досліджуваний період становив 9306 тис. грн, що свідчить про розширення виробничої діяльності та збільшення обсягів сільськогосподарського виробництва.

Довгострокові біологічні активи у 2024 році становили 1337 тис. грн. Порівняно з 2023 роком їх вартість зменшилася на 200 тис. грн (13,0 %), проте перевищила рівень 2022 року на 207 тис. грн (18,3 %), що свідчить про певні структурні зміни у складі біологічних активів підприємства.

Аналіз джерел формування майна показав, що власний капітал підприємства має стійку тенденцію до зростання. У 2023 році його обсяг збільшився на 19632 тис. грн, а у 2024 році – ще на 13212 тис. грн. Загальний приріст власного капіталу за досліджуваний період становив 32844 тис. грн. Питома вага власного капіталу у структурі пасивів у 2023 році зросла на 5,26 в.п., що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. У 2024 році цей показник дещо знизився на 1,53 в.п., однак залишився на достатньо високому рівні.

Важливим позитивним фактором є зростання нерозподіленого прибутку, який збільшився на 19632 тис. грн у 2023 році та на 13212 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про прибуткову діяльність підприємства та наявність внутрішніх джерел фінансування розвитку.

Додатковий і резервний капітал протягом аналізованого періоду залишалися незмінними, що вказує на відсутність додаткових внесків власників та змін у резервній політиці підприємства.

Довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні, що свідчить про незалежність від довгострокового кредитування. Водночас позиковий капітал у 2024 році становив 97986 тис. грн, що на 12508 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Його частка у структурі пасивів збільшилася на 1,53 в.п.,

що свідчить про деяке підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Разом з тим кредиторська заборгованість за розрахунками демонструє позитивну тенденцію до скорочення. У 2023 році вона зменшилася на 11291 тис. грн, а у 2024 році – ще на 727 тис. грн. Зменшення обсягу кредиторської заборгованості свідчить про покращення платіжної дисципліни та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

Інші поточні зобов'язання також скоротилися: на 27138 тис. грн у 2023 році та на 1085 тис. грн у 2024 році. Їх частка у валюті балансу зменшилася відповідно на 9,87 та 0,40 відсоткових пункти, що позитивно характеризує структуру зобов'язань підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать про позитивні тенденції у розвитку ПП «Колос». Підприємство нарощує обсяг активів, забезпечує зростання власного капіталу та нерозподіленого прибутку, підтримує належний рівень фінансової стійкості та поступово скорочує поточну кредиторську заборгованість. Формування необоротних активів переважно за рахунок власних джерел фінансування підтверджує достатній рівень фінансової незалежності підприємства та створює передумови для подальшого стабільного розвитку. Дані таблиці 2.1 свідчать про суттєве зростання вартості майна ПП «Колос» протягом 2022–2024 рр. Загальна сума активів підприємства збільшилася з 275451 тис. грн у 2022 році до 486781 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст становив 211330 тис. грн, або 76,72 %, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та нарощування економічного потенціалу підприємства.

У структурі активів переважають оборотні активи, частка яких у 2022 році становила 77,52 %, а у 2024 році – 50,07 %. Незважаючи на зменшення питомої ваги, їх вартість зросла на 30190 тис. грн, або на 14,14 %. Це свідчить про достатній рівень мобільності ресурсів підприємства та його здатність забезпечувати поточну діяльність.

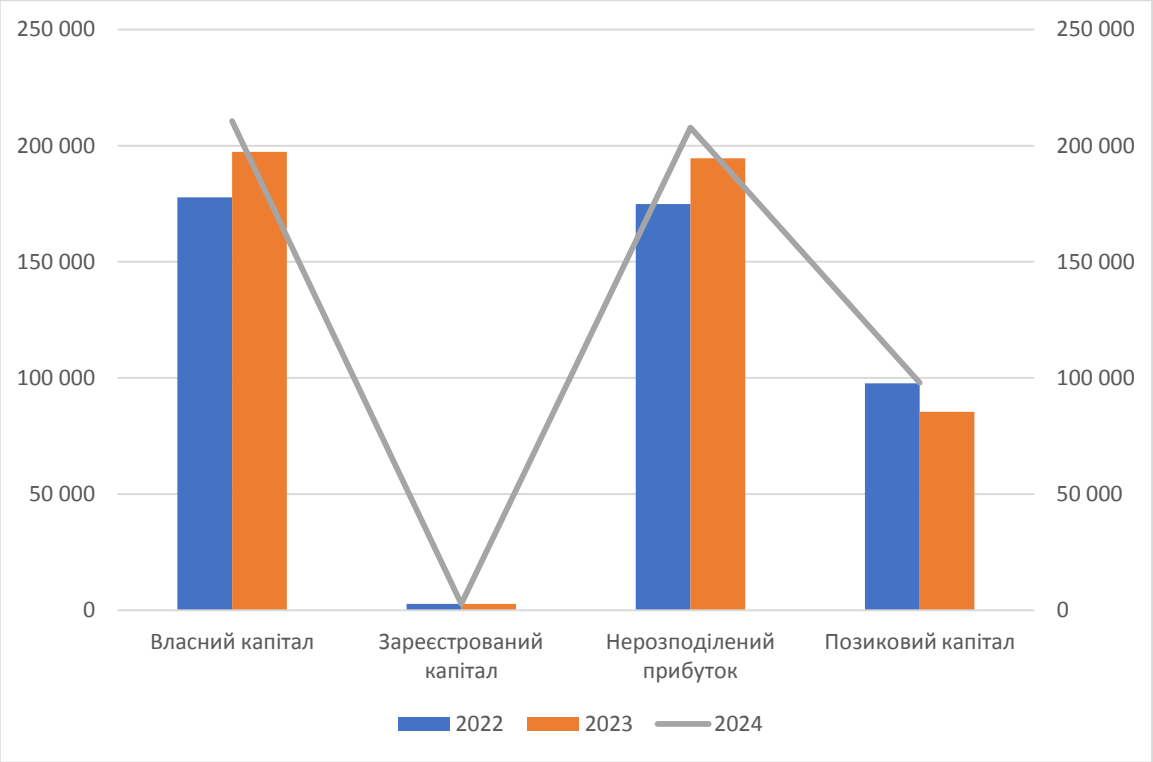
Необоротні активи за аналізований період збільшилися на 2909 тис. грн, або на 4,70 %, проте їх частка у структурі активів скоротилася з 22,48 % до 13,32 %. Така тенденція пояснюється більш швидкими темпами зростання оборотних активів порівняно з необоротними. Найбільшу частку серед необоротних активів займають основні засоби. Їх вартість зросла з 56388 тис. грн у 2022 році до 58957 тис. грн у 2024 році, тобто на 2569 тис. грн, або на 4,56 %. Водночас їх питома вага в загальній структурі активів скоротилася з 20,47 % до 12,11 %, що пояснюється випереджаючим зростанням інших складових майна підприємства.

Вартість довгострокових біологічних активів у 2024 році становила 1337 тис. грн, що на 207 тис. грн більше порівняно з 2022 роком. Темп їх зростання склав 18,32 %, однак частка в структурі активів залишилася незначною — лише 0,27 %. У складі оборотних активів найбільшу питому вагу займають запаси. За досліджуваний період їх обсяг збільшився на 9306 тис. грн, або на 10,77 %, досягнувши 95745 тис. грн у 2024 році. Незважаючи на абсолютне зростання, частка запасів у структурі активів скоротилася з 31,38 % до 19,67 %, що свідчить про диверсифікацію структури оборотних активів.

Особливо помітне зростання спостерігається за дебіторською заборгованістю, яка збільшилася з 1348 тис. грн до 16621 тис. грн. Абсолютний приріст становив 15273 тис. грн, а темп зростання – понад 1133 %. З одного боку, це може свідчити про збільшення обсягів реалізації продукції, а з іншого — про уповільнення розрахунків із покупцями, що потребує посилення контролю за станом дебіторської заборгованості.

Обсяг грошових коштів протягом досліджуваного періоду залишався незначним і у 2024 році становив лише 32 тис. грн. Хоча відносно 2022 року їх обсяг зріс на 166,67 %, абсолютне значення показника залишається низьким. Інші оборотні активи зросли з 87 тис. грн до 1013 тис. грн, що свідчить про розширення складу поточних активів підприємства.

Дослідимо аналіз складу та структури пасивів ПП «Колос». Аналіз структури джерел формування майна ПП «Колос» за 2022–2024 рр. свідчить про переважання власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства, що позитивно характеризує його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх кредиторів. Загальна сума пасивів підприємства протягом досліджуваного періоду зросла з 275451 тис. грн у 2022 році до 308550 тис. грн у 2024 році (таблиця 2.2., рис. 2.2., додаток Б). Абсолютний приріст становив 33099 тис. грн, або 12,02 %, що свідчить про поступове розширення фінансових можливостей підприємства.



Джерело: сформовано автором

Рис.2.2. Діаграма складу та структури активів підприємства

Основним джерелом фінансування є власний капітал, обсяг якого у 2024 році досяг 210564 тис. грн. Порівняно з 2022 роком він збільшився на 32844 тис. грн, або на 18,48 %. Питома вага власного капіталу у структурі пасивів зросла з 64,52 % до 68,24 %, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та підвищення його платоспроможності.

Важливим фактором зростання власного капіталу стало збільшення нерозподіленого прибутку. Його величина зросла з 174925 тис. грн у 2022

році до 207769 тис. грн у 2024 році. Абсолютний приріст становив 32844 тис. грн, або 18,78 %. Частка нерозподіленого прибутку в загальній сумі пасивів збільшилася з 63,50 % до 67,34 %, що свідчить про ефективну господарську діяльність підприємства та здатність формувати власні фінансові ресурси за рахунок прибутку. Зареєстрований капітал протягом досліджуваного періоду залишався незмінним і становив 2795 тис. грн. Його частка в структурі пасивів поступово скорочувалася та у 2024 році склала 0,91 %, що пояснюється зростанням загального обсягу фінансових ресурсів підприємства.

Позиковий капітал у 2024 році становив 97986 тис. грн, що лише на 255 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Його частка у структурі джерел фінансування зменшилася з 35,48 % до 31,76 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про зниження залежності підприємства від залучених коштів. Довгострокові зобов'язання за аналізований період скоротилися на 1118 тис. грн, або на 80,03 %. Їх частка у структурі пасивів зменшилася з 0,51 % до 0,09 %, що свідчить про поступове погашення довгострокових боргових зобов'язань.

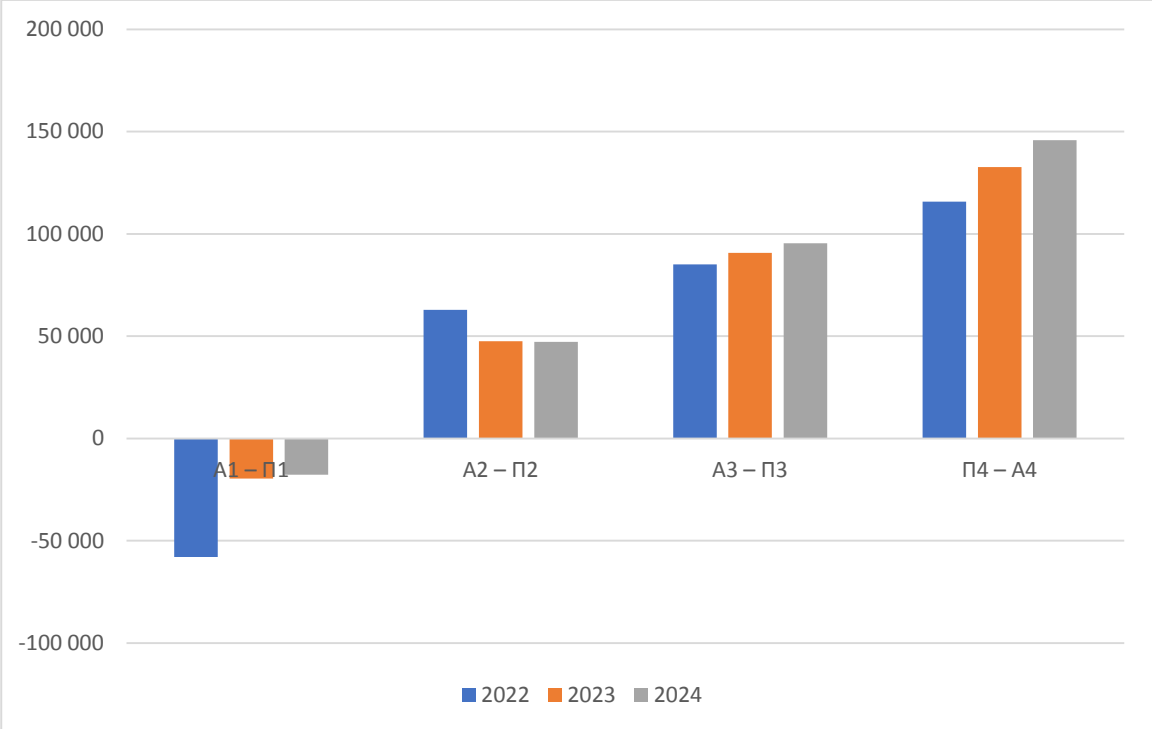
Особливу увагу привертає суттєве скорочення поточних зобов'язань. У 2024 році їх сума становила лише 2555 тис. грн проти 38280 тис. грн у 2022 році. Абсолютне зменшення склало 35725 тис. грн, або 93,33 %. Це свідчить про значне покращення платіжної дисципліни та зменшення короткострокового боргового навантаження. Позитивною тенденцією є також скорочення кредиторської заборгованості. За період дослідження її обсяг зменшився на 12018 тис. грн, або на 41,14 %, а частка у структурі пасивів скоротилася з 10,61 % до 5,57 %. Це свідчить про своєчасне виконання підприємством своїх зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами.

Інші поточні зобов'язання демонструють ще більш суттєве скорочення. У 2024 році їх величина становила лише 616 тис. грн проти 28839 тис. грн у 2022 році. Скорочення склало 28223 тис. грн, або 97,86 %. Відповідно, їх частка у структурі пасивів зменшилася з 10,47 % до 0,20 %.

Оцінка ліквідності балансу здійснюється шляхом порівняння окремих груп активів, згрупованих за ступенем ліквідності, з відповідними групами пасивів, згрупованими за строками погашення зобов'язань. Баланс вважається абсолютно ліквідним за умови виконання таких нерівностей:

- А1 ≥ П1;
- А2 ≥ П2;
- А3 ≥ П3;
- А4 ≤ П4.

Для більш наочного аналізу розрахуємо платіжний надлишок (нестачу) за кожною групою активів і пасивів (табл. 2.3,рис. 2.3, додаток В).



Джерело: сформовано автором

Рис. 2.3. Оцінка ліквідності балансу ПП «Колос»

За результатами проведених розрахунків встановлено, що протягом 2022–2024 рр. баланс підприємства не був абсолютно ліквідним, оскільки не виконувалася перша умова ліквідності (А1 ≥ П1).

Так, найбільш ліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти) у 2022 році становили лише 12 тис. грн, тоді як найбільш термінові зобов'язання досягали 58054 тис. грн. Внаслідок цього дефіцит найбільш

ліквідних коштів склав 58042 тис. грн. У 2023 році нестача скоротилася до 19614 тис. грн, а у 2024 році – до 17781 тис. грн. Незважаючи на певне покращення ситуації, підприємство все ще не має достатнього обсягу абсолютно ліквідних активів для негайного погашення найбільш термінових зобов'язань.

Друга умова ліквідності (А2 ≥ П2) протягом аналізованого періоду виконувалася. У 2022 році перевищення швидкореалізованих активів над короткостроковими зобов'язаннями становило 62804 тис. грн, у 2023 році – 47544 тис. грн, а у 2024 році – 47234 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство має достатній обсяг дебіторської заборгованості та інших швидкореалізованих активів для покриття поточних боргів.

Третя умова ліквідності (А3 ≥ П3) також виконувалася протягом усього досліджуваного періоду. Повільнореалізовані активи значно перевищували довгострокові зобов'язання. У 2022 році платіжний надлишок становив 85042 тис. грн, у 2023 році – 90631 тис. грн, а у 2024 році – 95466 тис. грн. Це свідчить про достатній рівень забезпеченості довгострокових зобов'язань активами підприємства.

Четверта умова ліквідності також дотримувалася, оскільки величина власного капіталу перевищувала обсяг важкореалізованих активів. Різниця між постійними пасивами та важкореалізованими активами збільшилася зі 115809 тис. грн у 2022 році до 145744 тис. грн у 2024 році. Це означає, що необоротні активи повністю сформовані за рахунок власних джерел фінансування, що є ознакою високої фінансової стійкості підприємства.

Для більш повної оцінки платоспроможності підприємства проведено аналіз основних показників ліквідності, результати якого наведено в таблиці 2.4. Дані показники характеризують здатність підприємства своєчасно погашати свої поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Нормативне значення коефіцієнта покриття (поточної ліквідності) становить 1,0–2,0. На ПП «Колос» значення цього показника протягом

досліджуваного періоду перевищувало нормативний рівень і становило 2,22 у 2022 році, 2,58 у 2023 році та 2,49 у 2024 році. У 2023 році коефіцієнт зріс на 0,36 пункту порівняно з 2022 роком, що свідчило про покращення можливостей підприємства щодо погашення поточних зобов'язань. У 2024 році показник дещо знизився на 0,08 пункту, однак залишився на високому рівні. Це свідчить про наявність достатнього обсягу оборотних активів для забезпечення поточних платежів та підтримання фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує можливість підприємства погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів. Рекомендоване значення показника становить не менше 0,7–1,0. У досліджуваному періоді коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 1,32 у 2022 році до 1,50 у 2023 році та 1,51 у 2024 році. Абсолютний приріст показника у 2023 році склав 0,18 пункту, а у 2024 році – ще 0,02 пункту. Отримані значення перевищують нормативний рівень, що свідчить про достатню забезпеченість підприємства високоліквідними оборотними активами та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом 2022–2024 рр. залишався на рівні 0,0. Нормативне значення цього показника становить 0,20–0,35. Така ситуація пояснюється незначним обсягом грошових коштів на рахунках підприємства. Незважаючи на те, що показник не відповідає нормативним вимогам, його низьке значення частково компенсується високим рівнем швидкої та поточної ліквідності, а також значними обсягами дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Важливим показником фінансової стійкості є чистий оборотний капітал, який відображає величину власних оборотних коштів підприємства. У 2022 році його обсяг становив 117206 тис. грн, у 2023 році – 133483 тис. грн, а у 2024 році – 146023 тис. грн. За досліджуваний період показник зріс на 28817 тис. грн, у тому числі на 16277 тис. грн у 2023 році та на 12540 тис. грн у 2024 році. Позитивне значення чистого оборотного капіталу протягом усього періоду дослідження свідчить про наявність у

підприємства достатнього запасу фінансової стійкості та власних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Для оцінки ефективності господарської діяльності ПП «Колос» проведено аналіз основних фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки (табл. 2.5, додаток Ж). Результати дослідження свідчать про нестабільну динаміку показників доходів та прибутковості протягом аналізованого періоду.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зріс з 165072 тис. грн до 185875 тис. грн, тобто на 20803 тис. грн, або на 12,60 %. Таке зростання свідчить про розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ділової активності підприємства. Проте у 2024 році спостерігається зниження чистого доходу до 136793 тис. грн. Порівняно з 2023 роком виручка скоротилася на 49082 тис. грн, або на 26,41 %. Це може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації продукції, зміною кон'юнктури ринку, несприятливими погодними умовами або зростанням конкуренції в аграрному секторі.

Валовий прибуток підприємства у 2023 році збільшився на 2998 тис. грн, або на 13,49 %, та досяг 25223 тис. грн. Однак у 2024 році його величина зменшилася до 22769 тис. грн, що на 2454 тис. грн, або на 9,73 % менше порівняно з попереднім роком. Незважаючи на скорочення, підприємство продовжувало отримувати позитивний валовий фінансовий результат, що свідчить про збереження прибутковості основної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності також характеризувався позитивною тенденцією у 2023 році. Його величина зросла з 22393 тис. грн до 27090 тис. грн, тобто на 4697 тис. грн, або на 20,98 %. У 2024 році показник скоротився до 21556 тис. грн, що на 5534 тис. грн, або на 20,43 % менше порівняно з 2023 роком. Зниження операційного прибутку відбулося переважно внаслідок скорочення обсягів реалізації продукції та зменшення доходів від основної діяльності.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у 2023 році зріс на 4758 тис. грн, або на 31,99 %, досягнувши 19632 тис. грн.

Проте у 2024 році цей показник зменшився до 13212 тис. грн, що на 6420 тис. грн, або на 32,70 % менше порівняно з попереднім роком.

Аналогічна динаміка характерна і для чистого прибутку підприємства. У 2023 році його величина збільшилася на 4758 тис. грн (31,99 %) і становила 19632 тис. грн. У 2024 році чистий прибуток скоротився до 13212 тис. грн, що на 6420 тис. грн менше рівня 2023 року. Темп зниження склав 32,70 %. Незважаючи на негативну динаміку останнього року, підприємство залишалося прибутковим протягом усього досліджуваного періоду.

Для більш повної характеристики ефективності діяльності доцільно проаналізувати рівень рентабельності продажів. Його розрахунок здійснюється за формулою:

$$Rпрод = Чистий\ прибуток Чистий\ дохід \times 100\% R_\{прод\} = \frac{Чистий\ прибуток}{Чистий\ дохід} \times 100\% Rпрод = Чистий\ дохід Чистий\ прибуток \times 100\%$$

За результатами розрахунків рентабельність продажів становила:

- 2022 рік: (14874 / 165072) × 100 = 9,01 %**;**
- 2023 рік: (19632 / 185875) × 100 = 10,56 %**;**
- 2024 рік: (13212 / 136793) × 100 = 9,66 %**.**

Отримані результати свідчать, що найвищий рівень ефективності реалізації продукції був досягнутий у 2023 році. У 2024 році показник дещо знизився, проте залишився вищим за рівень 2022 року.

Показники рентабельності діяльності ПП «Колос» за 2022–2024 рр.

Ефективність господарської діяльності підприємства значною мірою характеризується показниками рентабельності, які відображають рівень прибутковості використання ресурсів та результативність виробничо-господарської діяльності.

Аналіз показав, що рентабельність продажів у 2022 році становила 9,01 %, у 2023 році зросла до 10,56 %, а у 2024 році дещо знизилася до 9,66 %. Зростання показника у 2023 році свідчить про підвищення ефективності

реалізації продукції, тоді як його зниження у 2024 році обумовлене скороченням чистого прибутку та обсягів реалізації.

Валова рентабельність протягом досліджуваного періоду демонструвала позитивну тенденцію. Якщо у 2022 році вона становила 13,46 %, то у 2024 році досягла 16,64 %. Це свідчить про підвищення ефективності основної виробничої діяльності та покращення співвідношення між доходами і виробничими витратами.

Операційна рентабельність також характеризувалася стійким зростанням: з 13,57 % у 2022 році до 15,76 % у 2024 році. Така тенденція свідчить про підвищення результативності операційної діяльності підприємства та ефективніше управління операційними витратами.

Рентабельність активів (ROA) у 2022 році становила 5,40 %, у 2023 році знизилася до 4,44 %, а у 2024 році – до 2,71 %. Зниження показника пояснюється випереджаючими темпами зростання активів порівняно з чистим прибутком. Це свідчить про деяке зниження ефективності використання майна підприємства для формування прибутку. Аналогічна тенденція спостерігається щодо рентабельності власного капіталу (ROE). У 2023 році показник досяг максимального значення – 9,95 %, проте у 2024 році скоротився до 6,27 %. Незважаючи на це, підприємство продовжує ефективно використовувати власний капітал для отримання прибутку.

2.2. Дослідження конфліктної ситуації на торговельному підприємстві

На підприємстві ПП «Колос» конфлікти можна охарактеризувати як загострення суперечностей, викликаних різницею у поглядах, інтересах та прагненнях працівників. Ці розбіжності сприймаються учасниками як несумісні з їхніми власними переконаннями, що часто супроводжується спробами примусового нав'язування своїх позицій. Така ситуація здатна створювати психологічну напруженість і провокувати виникнення відкритого протиборства.

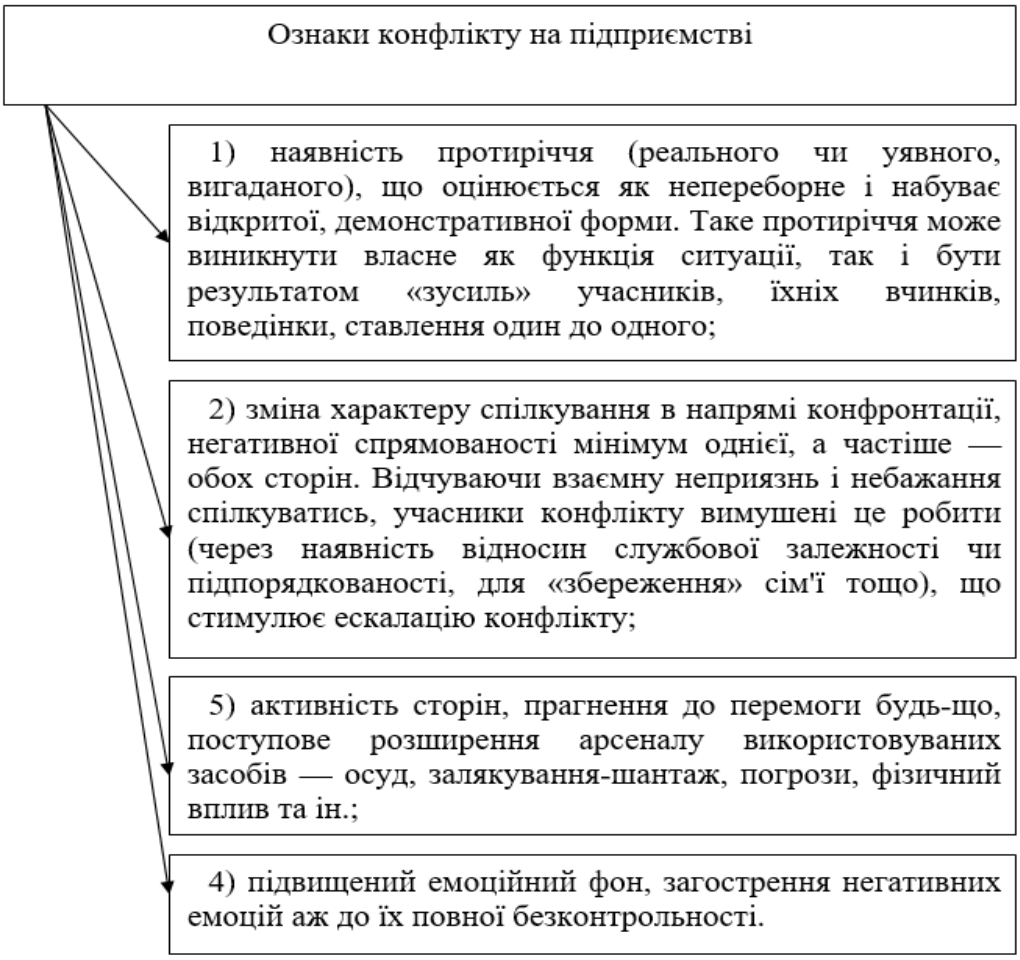
До основних складових конфлікту на підприємстві відносять: учасників конфлікту, причини його виникнення, сприйняття сторонами одне одного у проблемній ситуації, а також емоційну виразність та спрямованість їхніх дій. Загалом схильність працівників цього підприємства до конфліктів є незначною. Під час аналізу кожної конфліктної ситуації виділяють її складові: когнітивний, емоційний та вольовий компоненти. Когнітивний компонент полягає у відмінностях сприйняття подій, фактів чи явищ учасниками конфлікту в конкретній ситуації. Важливу роль відіграють хибні уявлення про особистісні якості іншої сторони, її позицію та мотиви дій. Часто причинами конфлікту стають зосередженість на окремих деталях події замість сприйняття її в цілому, фокус на негативних аспектах попереднього досвіду взаємодії, а також упередження чи тенденційність оцінок.

Емоційний компонент виявляється через взаємну антипатію, подразливість, агресивність, злобу чи зневагу між сторонами. Також він може проявлятися у формі підвищеної ранимості або байдужості до емоційного стану іншої особи. Часто це виражається зовнішньою демонстрацією презирства чи зневажливого ставлення під час комунікації.

Вольовий компонент конфлікту знаходить свій прояв у наполегливому відстоюванні сторін власних позицій без бажання знайти компроміс. Це може включати слова, які підкреслюють суперечності між сторонами, непоступливість, негативізм і небажання розуміти партнера чи конструктивно вирішувати проблему. Перелічені складові зазвичай взаємодіють між собою, посилюючи конфліктну ситуацію та визначаючи її динаміку.

На підприємстві ПП «Колос» важливо розрізняти першопричини та приводи для виникнення конфліктів, оскільки вони можуть бути як вагомими, так і незначними, залежно від суб'єктивного сприйняття кожної зі сторін. Деякі основи конфлікту можуть ховатися в минулому і залишатися непомітними для всіх учасників. На цьому підприємстві конфлікти часто виникають непередбачено — через випадкові чи

ситуативні обставини, й набувають більшої гостроти при сприятливих умовах. Ще одним варіантом є поступове накопичення незначних суперечностей у стосунках між працівниками, що зрештою приводить до явного напруження і навіть неможливості нормальної співпраці. Всі ключові ознаки конфліктів як психологічного феномену на ПП «Колос» схематично зображені на рисунку 2.4.



Джерело: сформовано автором за (Ачкасова та ін., 2022).

Рис.2.4. Основні ознаки конфлікту
як психологічного феномену на підприємстві

У торговельній діяльності кожен конфлікт має свою специфічну динаміку, яка проявляється у послідовному розвитку від його зародження до завершення. Динаміка конфлікту відображає зміну його етапів, починаючи з моменту виникнення суперечності й до її вирішення. Умовно можна виділити чотири основних стадії розвитку конфлікту (рис. 2.5).

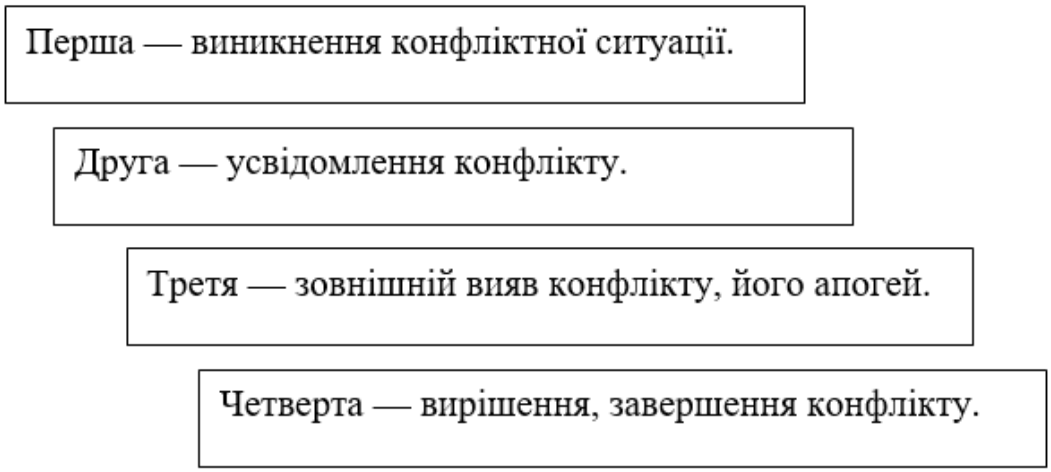


Рис. 2.5. Основні стадії конфлікту на підприємстві

На першому етапі формується конфліктна ситуація. Саме тут зароджується протиріччя, яке, втім, може лишатися неусвідомленим як для учасників, так і для спостерігачів. Якщо конфлікт виникає навмисно, приховане напруження поступово загострюється за ініціативою однієї зі сторін.

На другому етапі конфлікт стає усвідомленим. Учасники починають розуміти, що вони перебувають у стані зіткнення інтересів або суперництва, що супроводжується емоційними реакціями. В цей момент вони оцінюють ситуацію як конфліктну, аналізують причини виникнення суперечки, виявляють мотиви учасників і обирають стратегію подальших дій. Ці дії можуть бути спрямовані або на уникнення та вирішення конфлікту через компроміс, або ж на його загострення, щоб досягти переваги.

Третій етап — це зовнішній прояв конфлікту або його апогей. Тут проявляються відкриті зіткнення між сторонами, які діють згідно з прийнятими рішеннями та обраними стратегіями. Одночасно можуть виконуватись дії для блокування ініціатив опонента. На цьому етапі сторони можуть погодитися на компроміс і розпочати переговори (як напряму, так і за участю третьої сторони). Найбільш ефективним результатом переговорів зазвичай є взаємні поступки.

Четверта стадія — це вирішення та завершення конфлікту. Учасники аналізують результати своїх дій та порівнюють їх із поставленими цілями. Залежно від висновків, зроблених на цьому етапі, конфлікт може повністю припинитися, перейти у стан уявного вирішення або ж розгорнутися на новому рівні із повторенням певних етапів.

Треба зазначити, що така класифікація є досить умовною. Велика варіативність форм перебігу конфлікту часто не дозволяє чітко визначити його стадії. В окремих випадках вони можуть змішуватися або швидко переходити одна в одну, особливо якщо йдеться про короткотривалі суперечки. Іноді учасники навіть не до кінця усвідомлюють справжню причину конфлікту, а рішення щодо оптимальних дій приймаються спонтанно. Бувають ситуації, коли конфлікт лише частково вирішується або не вирішується взагалі (так зване уявне вирішення). У таких випадках в учасників залишаються негативні емоційні переживання — відчуженість, роздратування чи навіть песимізм. Невирішений конфлікт нерідко трансформується в особистий внутрішній конфлікт, який може супроводжуватись важкими емоційними переживаннями або самообвинуваченням.

Зовні така ситуація може виглядати врегульованою, але насправді проблема залишається невирішеною. Коли одна з сторін вирішує тимчасово припинити протистояння на пізніх етапах розвитку конфлікту, це часто супроводжується показною байдужістю або показним визнанням поразки. Однак за цими зовнішніми ознаками може ховатися невирішене ставлення до опонента. У майбутньому це нерідко призводить до повторного спалаху конфлікту з новою енергією та інтенсивністю.

Ефективна діагностика стадій розвитку конфлікту та факторів, які можуть погіршувати або пом’якшувати його перебіг, дає змогу зацікавленій стороні, зокрема керівництву підприємства ПП «Колос», ухвалити обґрунтоване рішення щодо вибору оптимального підходу до вирішення конфлікту. Це допомагає мінімізувати його потенційно деструктивні наслідки, значно знижуючи негативний вплив протистоянь.

Варто зазначити, що динаміка розвитку конфлікту значною мірою залежить від раніше сформованої стратегії поведінки учасників у конфліктній ситуації. Така стратегія базується на двох ключових аспектах:

- наступальність — наполегливість у захисті власних інтересів;
- кооперативність — здатність враховувати інтереси іншої сторони.

Поєднання цих параметрів формує п’ять основних тактик поведінки в ПП «Колос»:

1. Співробітництво (висока наступальність і висока кооперативність) — спрямованість на спільний пошук рішення, що задовольнить обидві сторони, з акцентом на обговорення розбіжностей.

2. Протиборство (висока наступальність і низька кооперативність) — активне відстоювання власної позиції шляхом відкритого конфлікту, використання примусу та інших засобів тиску.

3. Поступливість (низька наступальність і висока кооперативність) — прагнення до повного узгодження з вимогами партнера, навіть на шкоду власним інтересам.

4. Уникнення (низька наступальність і низька кооперативність) — ухиляння від вирішення ситуації шляхом неучасті, нез’ясування власної позиції та уникання відповідальності.

5. Компроміс (середній рівень наступальності та кооперативності) — бажання врегулювати розбіжності через взаємні поступки, досягнення рішення, що частково задовольняє обидві сторони.

Кожна зі стратегій може бути доцільною залежно від ситуації конфлікту. На жаль, часто одна й та сама стратегія застосовується у всіх випадках, при цьому значна частина людей вважає протиборство єдиним ефективним способом вирішення суперечностей. На торговельному підприємстві ПП «Колос» стресова ситуація виникає, як правило, унаслідок надмірного чи недостатнього завантаження працівників робочими завданнями, психологічної несумісності, незадовільних умов праці та впливу інших факторів. Етапи розвитку конфліктної ситуації на підприємстві ПП «Колос» в ході його взаємодії з клієнтами, партнерами,

конкурентами чи постійними відвідувачами можуть бути представлені у вигляді графічної схеми (рис. 2.6, додаток Ж).

Перша стадія розвитку конфлікту — це виникнення конфліктної ситуації. Саме на цьому етапі зароджується суперечність, яку учасники та свідки ще можуть не усвідомлювати. Якщо ж конфлікт є навмисним, то приховані протиріччя починають загострюватися з ініціативи однієї зі сторін.

Друга стадія передбачає усвідомлення конфлікту. Учасники поступово починають розуміти, що опинилися у стані суперництва, яке супроводжується відповідним емоційним напруженням. Вони аналізують ситуацію, визначають її як конфліктну, виділяючи причини, приводи, коло учасників та можливі варіанти дій. На основі цього обирається оптимальний шлях дій і ухвалюється відповідне рішення. Залежно від намірів сторін, це може бути спроба уникнути ескалації, знайти компроміс або, навпаки, загострити ситуацію з метою досягнення перемоги.

Третя стадія характеризується відкритим проявом конфлікту і його апогеєм. На цьому етапі відбувається безпосереднє зіткнення між сторонами, кожна з яких прагне реалізувати свої наміри і водночас стримати дії опонента. Як варіант, сторони можуть домовитися про компроміс, що часто відбувається через переговори, іноді за участю третьої сторони. Найкращим результатом таких перемовин є взаємні поступки.

Четверта стадія — це завершення конфлікту. Учасники оцінюють його результати, порівнюють їх із початковими цілями та сенсом своїх дій.

На основі цього робляться висновки: конфлікт може завершитися або перейти до нового витка розвитку в ПП «Колос». У разі продовження протистояння ситуація знову проходить через попередні стадії, але вже на новому рівні. Варто зазначити, що поділ конфлікту на зазначені стадії часто є умовним через різноманітність і складність ситуацій, у яких вони виникають. У деяких випадках етапи чітко відокремлені один від одного, тоді як в інших вони переплітаються або зливаються, що особливо

характерно для швидкоплинних конфліктів. Іноді сторони не повністю усвідомлюють причини суперечки або ж ухвалюють рішення імпульсивно, без детального аналізу можливих наслідків. Зрештою, конфлікт може завершитися повністю, частково або залишитися невирішеним.

Останній варіант часто призводить до виникнення негативних емоцій у сторін, таких як роздратування, відчуження чи песимізм. Невирішений конфлікт може трансформуватися в особистісний внутрішній конфлікт ПП «Колос», супроводжуваний емоційними труднощами, самозвинуваченнями чи навіть невротичними розладами, попри зовнішнє створення враження завершеності ситуації.

Окремо слід згадати вихід однієї зі сторін із конфлікту на останньому етапі. Зазвичай це супроводжується удаваною байдужістю, зовнішньою згодою чи навіть прийняттям поразки. Проте такі рішення є радше тимчасовими - при сприятливих умовах подібний конфлікт може знову спалахнути з новою силою.

Зовнішні ознаки того, що працівник ПП «Колос» переживає стрес є психічні та нервові розлади, захворювання, агресивність, апатія, роздратування, неадекватна реакція на те, що відбувається, зайва ворожість, сарказм, ігнорування оточуючих або незначна увага до міжособових стосунків у колективі. Кожна людина час від часу потрапляє в стресові обставини і у незначних пропорціях вони абсолютно нешкідливі. На сьогодні стрес явище розповсюджене. Його можуть викликати як фактори, що пов'язані з впливом організації на свого співробітника, так і чинники, що зумовлені особистим життям людини, його світосприйняттям і менталітетом (рис.2.7, додаток З). За цими ознаками і розглянемо причини стресу працівників підприємства, розподіливши їх на особові та організаційні.

Організаційні фактори умовно можна поділити на п'ять основних груп:

а) Невідповідність між характером роботи і можливостями працівника. Це може проявлятися у надмірному навантаженні, коли

завдань занадто багато, або ж у недостатньому обсязі роботи, що залишає людині багато вільного часу. Обидві ситуації є небажаними: у першому випадку працівник швидко виснажується, втрачає задоволення від роботи або виникає незадоволення колективом; у другому випадку надлишок вільного часу може призвести до легковажного ставлення до своїх обов'язків, втрати мотивації і пошуку іншої, більш значущої діяльності.

б) Конфлікт ролей. Працівникові можуть одночасно висуватися протилежні або взаємовиключні вимоги. Також конфлікт виникає, коли вказівки обминають безпосереднього керівника і надходять "зверху", створюючи додаткову напруженість.

в) Невизначеність. Ця проблема виникає, коли працівник не має чіткої інформації про свої обов'язки, повноваження, права чи умови роботи. У таких випадках людина може відчувати дезорієнтацію щодо очікувань від її діяльності.

г) Монотонність роботи. У конвеєрному виробництві або вузькоспеціалізованих видах діяльності часто виникають труднощі через одноманітність завдань, що знижують інтерес до праці та продуктивність.

д) Несприятливі умови праці. До таких факторів належать шум, пил, забруднення, вібрація, неналежне освітлення, порушення температурного режиму, ризики фізичних чи моральних травм, а також схильність до професійних захворювань.

Щодо особистісних факторів стресу, вони є надзвичайно індивідуальними й суб'єктивними, тому їх складно розділити на категорії. Вони можуть включати в себе такі події чи обставини: втрата близьких людей, важкі хвороби чи травми, розлучення, зміна місця проживання або роботи, значні фінансові втрати, розчарування в життєвих ідеалах, побутові чи особисті проблеми тощо. Варто зазначити, що не тільки негативні події спричиняють стрес — навіть позитивні зміни здатні спровокувати емоційне напруження через їхній вплив на пріоритети та звичний порядок життя. При дослідженні трудових конфліктів важливо вибрати найбільш адекватні методи аналізу.

Одним із найекономічніших способів є вивчення документів. Він дає змогу оперативно отримати фактологічну інформацію про підприємство та його працівників. Однак варто пам’ятати про кілька нюансів:

1) Дані в документах можуть бути не зовсім достовірними чи об’єктивними, тому необхідно доповнювати їх спостереженнями або опитуваннями для перевірки.

2) Частина інформації може втратити свою актуальність з часом.

3) Метою створення багатьох документів не завжди є вирішення саме тих завдань, що ставить перед собою дослідник. Тому отримані дані потребують адаптації та переосмислення.

4) відомчій документації немає даних про рівень свідомості працівників, тому її аналіз доречний лише в тих випадках, коли для вирішення завдань дослідника достатньо суто фактографічної інформації. Водночас керівник підприємства прагне підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Однак існує ймовірність виникнення ситуацій, які можуть негативно впливати на персонал, спричиняючи стрес. Надмірний стрес здатний стати руйнівним фактором як для окремих працівників, так і для організації в цілому. Тому важливо постійно відстежувати ситуацію на підприємстві та докладати зусиль для мінімізації впливу негативних чинників, які провокують стреси та створюють передумови для конфліктів.

2.3. Характеристика методів виходу з конфлікту в ПП «Колос»

Ефективна діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно виявляти, попереджати та врегульовувати конфліктні ситуації. Для ПП «Колос», як і для більшості сільськогосподарських підприємств, конфлікти можуть виникати між працівниками, між керівниками та підлеглими, між окремими структурними підрозділами, а також між підприємством і зовнішніми контрагентами. Вчасне вирішення конфліктів сприяє підтриманню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

На ПП «Колос» доцільно застосовувати комплекс методів виходу з конфліктів, які враховують специфіку сільськогосподарського виробництва, сезонний характер робіт та особливості організації праці (додаток Ж).

Розглянемо адміністративні методи врегулювання конфліктів. Адміністративні методи передбачають безпосереднє втручання керівництва у процес вирішення конфліктної ситуації шляхом прийняття управлінських рішень. До таких методів належать проведення службових нарад, встановлення чітких посадових обов'язків, розроблення внутрішніх регламентів та контроль за їх виконанням. На ПП «Колос» адміністративні методи можуть застосовуватися у випадках порушення трудової дисципліни, невиконання виробничих завдань або виникнення суперечностей між працівниками щодо розподілу функціональних обов'язків. Перевагою цього підходу є оперативність прийняття рішень та швидке усунення причин конфлікту.

Організаційні методи спрямовані на усунення причин конфліктів шляхом удосконалення системи управління підприємством. До них належать оптимізація організаційної структури, чіткий розподіл повноважень, покращення системи комунікацій та підвищення рівня координації між структурними підрозділами.

Для ПП «Колос» особливо важливим є забезпечення ефективної взаємодії між виробничими підрозділами, бухгалтерською службою, відділом постачання та адміністрацією підприємства. Чіткий розподіл відповідальності дозволяє знизити ризик виникнення конфліктів через дублювання функцій або невизначеність управлінських рішень.

Соціально-психологічні методи базуються на врахуванні індивідуальних особливостей працівників, формуванні позитивного морально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури. До таких методів належать проведення індивідуальних бесід, психологічне консультування, командоутворюючі заходи, мотиваційні програми та навчання персоналу навичкам конструктивної комунікації. На ПП «Колос» доцільно проводити регулярні збори трудового колективу, під час яких працівники матимуть можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення організації праці та обговорювати проблемні питання. Це сприятиме підвищенню довіри між керівництвом і персоналом та зменшенню кількості міжособистісних конфліктів.

Переговори є одним із найефективніших способів врегулювання конфліктів. Вони передбачають безпосереднє спілкування сторін конфлікту з метою досягнення взаємоприйнятного рішення. Застосування переговорів дозволяє врахувати інтереси кожної зі сторін та мінімізувати негативні наслідки конфлікту. На ПП «Колос» переговори можуть використовуватися під час вирішення трудових спорів, узгодження умов праці, визначення розміру матеріального стимулювання працівників або врегулювання суперечностей із партнерами та постачальниками.

Компроміс передбачає взаємні поступки сторін для досягнення спільного рішення. Цей метод є доцільним у випадках, коли інтереси сторін частково збігаються, а продовження конфлікту може негативно вплинути на результати діяльності підприємства. У практиці ПП «Колос» компроміс може застосовуватися при розподілі ресурсів, формуванні графіків роботи, розподілі преміального фонду або визначенні пріоритетності виконання виробничих завдань.

Співробітництво вважається найбільш конструктивним методом вирішення конфліктів, оскільки спрямоване на повне задоволення інтересів усіх сторін. У процесі співробітництва учасники конфлікту спільно аналізують проблему та шукають оптимальне рішення. Для ПП «Колос» використання цього методу є особливо важливим у процесі розроблення стратегічних рішень, впровадження нових технологій та організації виробничих процесів. Залучення працівників до прийняття управлінських рішень підвищує їхню мотивацію та відповідальність за результати роботи.

Таблиця 2.7

Характеристика методів виходу з конфлікту на підприємстві

Метод виходу з конфлікту	**Сутність методу**	**Переваги**	**Недоліки**	**Сфера застосування**
Уникнення	Одна або обидві сторони уникають відкритого обговорення конфлікту та відкладають його вирішення	Дає час для зниження емоційної напруги; дозволяє уникнути загострення ситуації	Причини конфлікту залишаються невирішеними; можливе повторне виникнення конфлікту	Незначні конфлікти або ситуації, коли проблема тимчасово не є критичною
Пристосування	Одна сторона поступається власними інтересами заради збереження відносин	Зберігає позитивний психологічний клімат; швидко усуває напруженість	Може викликати незадоволення сторони, що поступається	Конфлікти, де важливіше зберегти співпрацю, ніж відстоювати власні інтереси
Компроміс	Кожна сторона частково відмовляється від своїх вимог	Швидке досягнення домовленості; врахування інтересів обох сторін	Жодна сторона не отримує повного задоволення своїх потреб	Трудові спори, розподіл ресурсів, робочого часу або обов'язків
Співробітництво	Спільний пошук рішення, яке максимально задовольняє інтереси всіх сторін	Довгострокове вирішення конфлікту; покращення взаємовідносин	Вимагає значних часових витрат та готовності до діалогу	Складні управлінські та міжособистісні конфлікти
Конкуренція (примус)	Одна сторона нав'язує власне рішення іншій стороні	Швидкість прийняття рішень; ефективність у кризових ситуаціях	Може призвести до погіршення відносин та зростання напруги	Порушення дисципліни, надзвичайні виробничі ситуації
Переговори	Врегулювання конфлікту шляхом	Збереження ділових	Потребує навичок комунікації та	Більшість конфліктів у

	обговорення та пошуку взаємоприйнятного рішення	відносин; висока ймовірність досягнення згоди	часу	трудовому колективі
Медіація	Вирішення конфлікту за участю незалежного посередника	Об'єктивність процесу; можливість врегулювання складних конфліктів	Потребує залучення кваліфікованого медіатора	Конфлікти між працівниками, керівниками та підрозділами
Організаційний метод	Усунення причин конфлікту через удосконалення структури управління та розподілу функцій	Запобігає повторному виникненню конфліктів	Потребує часу та організаційних змін	Конфлікти через нечіткий розподіл обов'язків
Соціально-психологічний метод	Використання психологічних та мотиваційних інструментів впливу на персонал	Покращує морально-психологічний клімат у колективі	Ефект проявляється поступово	Профілактика та вирішення міжособистісних конфліктів

Джерело: сформовано на матеріалах (Юрчик & Самолюк, 2024).

Дані таблиці свідчать, що кожен метод виходу з конфлікту має свої особливості, переваги та обмеження. Вибір конкретного методу залежить від причин виникнення конфлікту, його масштабу, кількості учасників та можливих наслідків для діяльності підприємства. Найбільш ефективним методом вважається співробітництво, оскільки воно забезпечує пошук рішення, яке максимально враховує інтереси всіх учасників конфлікту. Такий підхід сприяє зміцненню довіри між працівниками та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Однак застосування цього методу потребує значних часових витрат і високого рівня комунікативної культури учасників.

Компроміс і переговори є найбільш поширеними методами врегулювання конфліктів у практиці підприємств. Вони дозволяють швидко досягти домовленості та підтримати стабільні трудові відносини. Водночас компроміс не завжди забезпечує повне задоволення інтересів сторін, оскільки кожен учасник змушений йти на певні поступки. Методи конкуренції та примусу доцільно використовувати лише в окремих випадках, коли необхідно оперативно прийняти управлінське рішення або припинити порушення трудової дисципліни. Надмірне використання таких

методів може негативно вплинути на психологічний клімат та мотивацію працівників.

Важливе значення для сучасних підприємств мають організаційні та соціально-психологічні методи. Їх застосування спрямоване не лише на врегулювання вже існуючих конфліктів, а й на усунення причин їх виникнення. Саме тому найбільш результативною є комплексна система управління конфліктами, яка поєднує організаційні, економічні, психологічні та управлінські інструменти впливу. Отже, ефективне використання різних методів виходу з конфлікту сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню взаємодії між працівниками, зміцненню корпоративної культури та забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Перспективним напрямом удосконалення системи управління конфліктами на ПП «Колос» є використання медіації. Суть цього методу полягає у залученні незалежного посередника, який допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення без застосування адміністративного тиску. Медіація дозволяє зберегти конструктивні відносини між учасниками конфлікту, зменшити емоційну напругу та уникнути значних матеріальних і часових витрат на вирішення спорів.

Отже, для ефективного управління конфліктами на ПП «Колос» доцільно використовувати поєднання адміністративних, організаційних, соціально-психологічних методів, а також переговорів, компромісу, співробітництва та медіації. Комплексне застосування зазначених підходів сприятиме покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню ефективності управління персоналом, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3. СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ПП «Колос»

3.1. Використання ефективних методів розв'язання конфліктних ситуацій у роботі торговельного підприємства

Конфлікти завжди були і будуть невіддільною частиною людських взаємин. Їхня поява можлива в будь-якій сфері, і торгівля — не виняток. На підприємстві такі ситуації часто виникають через щоденні розбіжності у поглядах, конфлікти інтересів, різницю в стилях життя чи особистісні особливості співробітників. Конфлікти відображають загострення суперечностей або емоційне напруження, яке може порушувати як особистий спокій, так і гармонійні міжособистісні стосунки у колективі ПП «Колос». Чи реально вирішити конфліктні ситуації конструктивно й успішно? Відповідь позитивна, якщо керівництво підприємства сприйматиме конфлікт як завдання, яке потребує вирішення.

Найважливіше — встановити причину розбіжностей і використати відповідні методи для їх подолання. наприклад:

- метод творчої візуалізації стане у нагоді для аналізу причин конфлікту;

- мозковий штурм допоможе знайти можливі способи розв'язання проблеми;

- техніка автоматичного запису дозволятиме зафіксувати власні думки й емоції щодо можливих рішень;

- метод уявного запитання до себе може надати корисну внутрішню пораду з приводу вибору найкращого способу дій;

- техніка вольового мислення сприятиме формуванню внутрішньої мотивації для реалізації ухвалених рішень.

Такі методи контролю конфліктних ситуацій доволі прості у вивченні й можуть бути швидко освоєні навіть без попереднього досвіду. вони здатні вирішувати як внутрішньоособистісні конфлікти, так і суперечки з іншими людьми. Загалом процес врегулювання конфліктів починається з їх об'єктивного аналізу та визначення основних причин.

Важливо звертати увагу на джерела напруги, якими можуть бути зовнішні обставини, особливості учасників конфлікту або ж повторювані моделі поведінки й відносин, що стимулюють виникнення напружених ситуацій. Розуміння ключових причин конфліктів між людьми також відіграє важливу роль. Найчастіше ці причини включають: недостатній рівень комунікації або неправильне розуміння, розбіжності в цілях чи оцінках, напруженість у групових динаміках, помилкові припущення щодо чужих дій або мотивацій, а також відсутність чутливості до потреб і емоцій інших осіб. Ефективне впорядкування комунікацій, гнучкість у пошуку компромісів та розвиток емоційної обізнаності серед працівників здатне значно знижувати кількість конфліктних ситуацій та сприяти зміцненню загальної гармонії у колективі.

Ефективне управління конфліктами є важливою складовою забезпечення стабільної діяльності торговельного підприємства ПП «Колос». Особливість торговельної сфери полягає у постійній взаємодії персоналу з клієнтами, постачальниками та партнерами, що підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Тому для забезпечення безперебійної роботи підприємства доцільно впровадити комплексну методику управління конфліктами, яка дозволить своєчасно виявляти, аналізувати та усувати причини їх виникнення.

Запропонована методика складається з п'яти взаємопов'язаних етапів: діагностики конфлікту, аналізу причин його виникнення, вибору способу врегулювання, реалізації управлінських заходів та оцінювання результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методика використання ефективних методів розв'язання конфліктних ситуацій у роботі торговельного підприємства ПП «Колос»

Етап	Зміст етапу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1. Виявлення конфлікту	Визначення факту виникнення конфлікту та його учасників	Спостереження, опитування персоналу, аналіз скарг клієнтів	Своєчасне виявлення конфліктної ситуації
2. Аналіз причин конфлікту	Встановлення внутрішніх та зовнішніх причин конфлікту	SWOT-аналіз, анкетування, співбесіди, аналіз документів	Визначення джерел виникнення конфлікту
3. Вибір методу врегулювання	Обґрунтування найбільш ефективного способу вирішення конфлікту	Переговори, компроміс, співробітництво, медіація, адміністративний вплив	Вибір оптимального управлінського рішення
4. Реалізація заходів	Практичне застосування обраного методу	Наради, тренінги, консультації, зміна регламентів роботи	Усунення конфлікту та його наслідків
5. Оцінка ефективності	Контроль результатів і попередження повторного виникнення конфлікту	KPI персоналу, повторне анкетування, моніторинг показників діяльності	Підвищення ефективності роботи підприємства

Джерело: розроблено на матеріалах (Біловодська & Кириченко, 2017; Криса, 2008).

Запропонована методика управління конфліктами для ПП «Колос» базується на послідовному виконанні взаємопов'язаних етапів, що забезпечують своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, визначення причин їх виникнення, вибір оптимального способу врегулювання та оцінку результативності впроваджених заходів.

Етап 1. Виявлення конфлікту. Першим і одним із найважливіших етапів є своєчасне виявлення конфліктної ситуації. На цьому етапі керівництво підприємства визначає наявність конфлікту, його учасників, характер взаємовідносин між сторонами та можливі наслідки для діяльності підприємства. Виявлення конфлікту може здійснюватися шляхом систематичного спостереження за поведінкою працівників, проведення анкетувань, аналізу звернень та скарг персоналу, клієнтів і партнерів.

Особливу увагу доцільно приділяти таким ознакам, як зниження продуктивності праці, погіршення трудової дисципліни, збільшення

кількості скарг, виникнення напруженості у колективі, погіршення якості обслуговування клієнтів та зростання плинності кадрів ПП «Колос». Своєчасне виявлення конфлікту дозволяє мінімізувати його негативні наслідки та уникнути подальшого загострення.

Етап 2. Аналіз причин конфлікту. Після виявлення конфлікту необхідно провести комплексний аналіз факторів, які спричинили його виникнення. Основною метою цього етапу є встановлення реальних причин конфлікту та визначення його першоджерела. Для цього використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, інтерв'ювання учасників конфлікту, анкетування персоналу, аналіз посадових інструкцій, внутрішніх регламентів та інших документів підприємства. Причини конфліктів можуть бути організаційними (нечіткий розподіл обов'язків, недосконала система управління), економічними (незадоволення рівнем оплати праці, преміюванням), соціально-психологічними (особистісна несумісність, низький рівень комунікації) або інформаційними (нестача інформації чи її викривлення).

Результатом даного етапу є формування повного переліку причин конфлікту та визначення ступеня їх впливу на діяльність підприємства ПП «Колос».

Етап 3. Вибір методу врегулювання конфлікту. На основі отриманих результатів аналізу керівництво підприємства обирає найбільш ефективний метод вирішення конфлікту. Вибір залежить від типу конфлікту, його масштабу, кількості учасників та можливих наслідків для діяльності організації ПП «Колос».

У випадку незначних суперечностей між працівниками можуть застосовуватися переговори або компроміс. Якщо конфлікт пов'язаний із порушенням трудової дисципліни, доцільним є використання адміністративних методів впливу. Для складних міжособистісних конфліктів рекомендується застосовувати співробітництво або медіацію за участю незалежного посередника.

Головним завданням цього етапу є вибір такого способу врегулювання, який дозволить максимально врахувати інтереси всіх сторін та мінімізувати негативні наслідки конфлікту для підприємства ПП «Колос».

Етап 4. Реалізація заходів щодо врегулювання конфлікту. На цьому етапі здійснюється практичне впровадження обраного методу вирішення конфліктної ситуації. Залежно від характеру конфлікту можуть проводитися переговори, робочі наради, індивідуальні консультації, тренінги з розвитку комунікативних навичок, психологічна підтримка працівників, перегляд функціональних обов'язків або внесення змін до внутрішніх нормативних документів.

Важливим завданням є забезпечення відкритого діалогу між сторонами конфлікту та створення умов для конструктивного обговорення проблеми. У процесі реалізації заходів необхідно контролювати дотримання домовленостей та забезпечувати неупереджене ставлення до всіх учасників конфлікту. Успішне виконання даного етапу дозволяє усунути конфліктну ситуацію або суттєво знизити рівень напруженості між її учасниками.

Етап 5. Оцінка ефективності та профілактика повторних конфліктів. Завершальним етапом методики є оцінювання результатів проведених заходів та визначення їх ефективності. Для цього здійснюється аналіз змін у поведінці працівників, рівня задоволеності персоналу умовами праці, продуктивності роботи, якості виконання службових обов'язків та загального психологічного клімату в колективі ПП «Колос».

Основними інструментами оцінювання виступають ключові показники ефективності діяльності персоналу (KPI), повторні опитування працівників, аналіз рівня плинності кадрів, кількості скарг та конфліктних ситуацій після впровадження відповідних заходів. Крім оцінювання результатів, на цьому етапі формуються профілактичні заходи, спрямовані на запобігання виникненню аналогічних конфліктів у майбутньому. До таких заходів належать удосконалення системи комунікацій, розвиток

корпоративної культури, навчання персоналу навичкам конструктивної взаємодії та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Таким чином, запропонована методика дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління конфліктами на підприємстві, сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Запропонована методика передбачає системний підхід до управління конфліктами та базується на принципах своєчасності, об'єктивності, комплексності та безперервного вдосконалення.

Таблиця 3.2

Вибір методів розв'язання конфліктів залежно від ситуації на торговельному підприємстві ПП «Колос»

Конфліктна ситуація	Причина виникнення	Рекомендований метод	Очікуваний ефект
Конфлікт між продавцями	Нерівномірний розподіл навантаження	Компроміс, переговори	Покращення взаємодії працівників
Конфлікт між керівником та працівником	Незадоволення умовами праці або оцінкою роботи	Співробітництво, індивідуальна бесіда	Підвищення мотивації персоналу
Конфлікт із покупцем	Низька якість обслуговування або претензії до товару	Переговори, клієнтоорієнтований підхід	Збереження лояльності клієнта
Конфлікт між підрозділами	Нечіткий розподіл обов'язків	Організаційний метод	Підвищення координації роботи
Конфлікт із постачальником	Порушення термінів поставки	Переговори, медіація	Мінімізація фінансових втрат
Конфлікт у колективі	Психологічна несумісність працівників	Соціально-психологічні методи	Покращення соціально-психологічного клімату

Джерело: склали на основі (Сорока & Близнюк, 2023; Шишко, 2025).

Конфліктні ситуації є невід'ємною складовою діяльності підприємства ПП «Колос». Оскільки його функціонування пов'язане з постійною взаємодією працівників між собою, з керівництвом, покупцями та постачальниками. Ефективне управління конфліктами дозволяє мінімізувати їх негативний вплив на результати діяльності підприємства та забезпечити стабільність роботи колективу.

Однією з найпоширеніших конфліктних ситуацій на торговельному підприємстві є конфлікт між продавцями. Основними причинами його виникнення виступають нерівномірний розподіл робочого навантаження, суперечки щодо графіків роботи, розподілу премій, обслуговування клієнтів або відповідальності за виконання окремих завдань. Для врегулювання таких конфліктів доцільно використовувати переговори та компроміс. У процесі переговорів працівники мають можливість висловити власну позицію та обговорити проблемні питання. Компроміс дозволяє знайти рішення, яке частково задовольняє інтереси кожної зі сторін. Використання зазначених методів сприяє формуванню атмосфери взаєморозуміння, покращенню комунікацій між працівниками та підвищенню ефективності командної роботи.

Конфлікт між керівником та працівником. Конфлікти між керівником і працівником можуть виникати через незадоволення умовами праці, рівнем оплати праці, стилем керівництва, результатами оцінювання роботи або несправедливим, на думку працівника, розподілом обов'язків.

У таких випадках найбільш ефективним є застосування співробітництва та індивідуальних бесід. Керівник повинен вислухати позицію працівника, з'ясувати справжні причини незадоволення та спільно розробити шляхи вирішення проблеми. Такий підхід сприяє підвищенню довіри між керівництвом і персоналом, покращенню мотивації працівників ПП «Колос» та зниженню ризику виникнення повторних конфліктів.

Конфлікт із покупцем. У сфері торгівлі особливого значення набувають конфлікти між працівниками підприємства ПП «Колос» та покупцями. Найчастіше вони виникають через незадоволення якістю

товарів, рівнем обслуговування, невідповідністю цін, затримками в обслуговуванні або невиконанням гарантійних зобов'язань. Для вирішення таких конфліктів рекомендується використовувати переговори та клієнтоорієнтований підхід. Працівник повинен уважно вислухати претензії покупця, проявити повагу та запропонувати можливі варіанти вирішення проблеми. Головним завданням є не лише усунення конкретної суперечності, а й збереження довіри клієнта до підприємства. Ефективне вирішення конфлікту сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та підвищенню рівня лояльності споживачів.

Конфлікт між структурними підрозділами. На торговельному підприємстві ПП «Колос» конфлікти можуть виникати між відділами закупівель, продажів, логістики, маркетингу та бухгалтерії. Основними причинами є нечіткий розподіл функцій, дублювання повноважень, недостатня координація дій та інформаційні бар'єри. Для усунення таких конфліктів доцільно застосовувати організаційні методи управління. Вони передбачають уточнення посадових інструкцій, регламентів роботи, удосконалення системи внутрішніх комунікацій та встановлення чітких процедур взаємодії між підрозділами. У результаті підвищується ефективність координації діяльності підприємства та зменшується ймовірність виникнення нових конфліктів.

Конфлікт із постачальником. Конфлікти з постачальниками найчастіше виникають через порушення термінів поставок, невідповідність якості товарів, зміну цін або недотримання умов договору. Такі конфлікти можуть негативно впливати на безперервність торговельного процесу та фінансові результати підприємства. Для їх вирішення доцільно використовувати переговори та медіацію. Переговори дозволяють сторонам обговорити проблемні питання та досягти взаємовигідних домовленостей. У складних випадках може бути залучений незалежний посередни), який сприятиме пошуку компромісного рішення. Використання цих методів дозволяє мінімізувати фінансові втрати та зберегти довгострокові партнерські відносини.

Конфлікт у трудовому колективі. Конфлікти у колективі можуть виникати внаслідок психологічної несумісності працівників, особистих суперечностей, конкуренції, відмінностей у цінностях або стилях поведінки. Такі конфлікти негативно впливають на морально-психологічний клімат та ефективність роботи підприємства.

Для їх врегулювання рекомендується застосовувати соціально-психологічні методи, зокрема тренінги з командоутворення, корпоративні заходи, консультації психолога, коучинг та програми розвитку комунікативних навичок. Такі заходи сприяють зміцненню взаємодовіри між працівниками, формуванню сприятливої атмосфери в колективі та підвищенню рівня задоволеності працею.

Таким чином, вибір методу вирішення конфлікту повинен здійснюватися з урахуванням причин його виникнення, кількості учасників та можливих наслідків для діяльності підприємства. Комплексне використання переговорів, компромісу, співробітництва, організаційних і соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити ефективне функціонування торговельного підприємства ПП «Колос», підвищити продуктивність праці персоналу та зміцнити його конкурентні переваги на ринку.

Запропонована методика дозволяє підприємству ПП «Колос» перейти від реагування на вже існуючі конфлікти до системи їх профілактики. Її впровадження забезпечує:

- зниження кількості конфліктних ситуацій;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зміцнення корпоративної культури;
- зростання лояльності працівників і споживачів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, використання комплексної методики розв'язання конфліктних ситуацій сприяє підвищенню ефективності управління

персоналом та забезпечує стабільний розвиток торговельного підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

3.2. Рекомендації щодо застосування керованості як методу уникнення конфліктів у підприємстві

Під час формування організаційної структури ПП «Колос» передбачається групування працівників і завдань за певним принципом чи на основі конкретного критерію. На етапі групування виникає потреба у визначенні оптимальної кількості співробітників або функцій, які можна ефективно управляти в рамках одного керівництва. Кожен керівник має обмежені ресурси, зокрема час, знання, навички й обсяг можливих рішень, які він здатен прийняти на високому рівні ефективності.

Визначальним фактором успішної взаємодії в колективі є його професійна зрілість, яка характеризується міцними внутрішніми зв'язками між працівниками. Ці зв'язки формуються на базі спільних цінностей і позитивної атмосфери неформальних взаємодій, що сприяє зниженню рівня конфліктності. У таких умовах особисті розбіжності швидко вирішуються, дисципліна має усвідомлений характер, у співробітників проявляється почуття гордості за свою команду, підтримуються сталі традиції колективу.

Працівники отримують можливість реалізовувати свій творчий потенціал, демонструють ентузіазм у виконанні поставлених завдань. Рівень зрілості робочої структури підприємства та її здатність продуктивно функціонувати залежать від низки факторів, які умовно можна розділити на наступні категорії:

1) Технологічні фактори: особливості спільного застосування обладнання й матеріалів, зокрема сучасних технологій та персональних комп'ютерів.

2) Економічні фактори: форма оплати праці, специфіка власності тощо.

3) Організаційні фактори: система взаємин у структурі «керівник-підлеглий».

4) Ціннісно-світоглядні й психологічні критерії сумісності працівників.

У ПП «Колос» робоча група функціонує як складний соціальний та професійний організм із властивістю саморегуляції, налагодженими зворотними та горизонтальними зв'язками. Водночас її характеризують певні особливості, притаманні організаціям: розподіл функцій між працівниками відповідно до встановлених правил або посадових інструкцій; ієрархія посад і порядок підпорядкування; лояльність кожного співробітника до власної команди; система позитивних і негативних санкцій, де керівники відіграють особливу роль у підтримці робочого порядку. Одним із ключових факторів успішної діяльності підприємства є морально-психологічний клімат у колективі, який істотно впливає на його продуктивність та здатність уникати конфліктів.

На першому етапі формування колективу домінує формальна структура: працівники взаємодіють відповідно до своїх посадових обов'язків та ролей, дотримуються певних шаблонів поведінки, уважно придивляються один до одного. При цьому справжні емоції часто залишаються прихованими, а цілі команди та методи роботи зазвичай не обговорюються.

Колективна взаємодія на цьому етапі є досить слабкою. На другому етапі починається переоцінка якостей, як особистих, так і професійних, керівника та колег. Спостерігається процес формування підгруп і навіть можлива боротьба за лідерство.

Розбіжності стають предметом відкритих обговорень, що стимулює зусилля щодо покращення відносин усередині команди. Етап прийняття та встановлення стійких зв'язків завершується формуванням чіткої неформальної структури та досягненням скоординованості між учасниками. Групова згуртованість може мати три варіанти спрямованості: позитивну, негативну або конформістську.

За позитивного спрямування в колективі цінуються високі професійні й етичні якості його учасників, проблеми вирішуються оперативно, творчо і конструктивно. При негативному спрямуванні основна енергія спрямовується на конфлікти між угрупованнями чи лідерами, що шкодить вирішенню робочих завдань. Конформізм характеризується лише показовим інтересом працівників до результатів діяльності, байдужістю до колективної співпраці; у цьому випадку головні інтереси співробітників зосереджені поза межами робочої групи — у приватному житті, сім'ї чи суспільній діяльності.

Морально-психологічний клімат робочої групи ПП «Колос» значною мірою визначається її структурою. Структура колективу є сукупністю реальних взаємовідносин між членами групи, яка формується у процесі спільної роботи та комунікації. Вона складається з двох рівнів: формального і неформального. Формальна структура підпорядкована посадовим статусам і офіційним правилам, тоді як неформальна виникає на основі психологічних особливостей членів групи. Неформальні взаємини виникають під впливом таких механізмів регуляції групової діяльності, як адаптація, комунікація, ідентифікація та інтеграція.

Таблиця 3.3

Взаємозв'язок між числом підлеглих і кількістю контактів із якими має справу керівник

Тип контактів	Число підлеглих									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Перший	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Другий	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Третій	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

Джерело: розроблено автором

Чисельність підлеглих впливає на складність управління: якщо кількість працівників збільшується в арифметичній прогресії, то кількість потенційних взаємозв'язків між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це пояснюється тим, що керівник ПП «Колос» стикається із трьома типами міжособистісних контактів: прямими

двосторонніми (між керівником і конкретним підлеглим), прямими множинними (з двома чи більше співробітниками одночасно) та комбінованими. Для визначення оптимального діапазону керованості необхідно провести низку ґрунтовних досліджень. При цьому зазначено, що кількість контактів керівника зростає набагато швидше, ніж чисельність персоналу. Це явище можна проілюструвати за допомогою таблиці 3.3.

Одним із найбільш ефективних способів попередження конфліктів на підприємстві ПП «Колос» є забезпечення належного рівня керованості персоналом. Керованість передбачає створення такої системи управління, за якої працівники чітко розуміють свої посадові обов'язки, межі відповідальності, порядок взаємодії між структурними підрозділами та критерії оцінювання результатів праці. Високий рівень керованості сприяє зниженню невизначеності в діяльності працівників, покращенню комунікації та запобіганню виникненню суперечностей.

Для підвищення рівня керованості на підприємстві доцільно впровадити комплекс організаційних, інформаційних та мотиваційних заходів, спрямованих на профілактику конфліктних ситуацій в ПП «Колос».

Таблиця 3.4

Рекомендації щодо застосування керованості як методу уникнення конфліктів на підприємстві

Напрям підвищення керованості	Сутність заходу	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Чіткий розподіл обов'язків	Визначення функцій, повноважень і відповідальності кожного працівника	Оновлення посадових інструкцій, регламентів роботи	Зменшення суперечностей щодо виконання завдань
Удосконалення комунікацій	Забезпечення своєчасного обміну інформацією між працівниками та підрозділами	Робочі наради, корпоративні чати, електронний документообіг	Скорочення інформаційних бар'єрів та непорозумінь
Контроль виконання завдань	Систематичний моніторинг результатів роботи	Встановлення KPI, звітність, внутрішній контроль	Підвищення відповідальності персоналу

Розвиток корпоративної культури	Формування спільних цінностей та правил поведінки	Кодекс корпоративної етики, корпоративні заходи	Покращення соціально-психологічного клімату
Підвищення кваліфікації керівників	Розвиток навичок управління персоналом і конфліктами	Тренінги, семінари, коучинг	Зростання ефективності управлінських рішень
Удосконалення системи мотивації	Створення прозорих умов матеріального та нематеріального стимулювання	Преміювання, визнання досягнень, кар'єрне зростання	Підвищення задоволеності працівників роботою
Зворотний зв'язок з персоналом	Регулярне вивчення думки працівників щодо умов праці та управління	Анкетування, інтерв'ювання, особисті зустрічі	Своєчасне виявлення потенційних конфліктів
Цифровізація управлінських процесів	Автоматизація розподілу завдань та контролю виконання	CRM-, ERP-системи, електронні платформи управління	Підвищення прозорості управління та зниження конфліктності

Джерело: сформовано автором за (Леонов & Леонова, 2023; Олійник та ін., 2019).

Дані таблиці 3.4 свідчать, що керованість є не лише характеристикою ефективності управління підприємством, а й важливим інструментом профілактики конфліктів. Найчастіше причинами виникнення конфліктних ситуацій виступають нечіткий розподіл обов'язків, недостатній рівень комунікації, відсутність контролю за виконанням завдань та недосконала система мотивації персоналу.

Впровадження запропонованих заходів дозволить створити прозору систему управління, у якій кожен працівник ПП «Колос» буде чітко усвідомлювати свої функції, відповідальність та критерії оцінювання результатів праці. Особливого значення набуває розвиток внутрішніх комунікацій і системи зворотного зв'язку, оскільки саме своєчасне інформування працівників та врахування їхніх пропозицій сприяють формуванню довіри до керівництва та зменшенню соціальної напруги.

Крім того, підвищення рівня керованості сприятиме зростанню продуктивності праці, покращенню координації між структурними підрозділами, скороченню втрат робочого часу через конфлікти та зміцненню організаційної культури підприємства. У результаті підприємство ПП «Колос» отримає не лише стабільний соціально-

психологічний клімат, а й додаткові економічні переваги у вигляді підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, керованість слід розглядати як один із ключових методів попередження конфліктів, що забезпечує узгодженість дій персоналу, підвищує якість управлінських рішень та створює передумови для сталого розвитку підприємства ПП «Колос».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління конфліктами на підприємстві, проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Колос», оцінено особливості виникнення та розвитку конфліктних ситуацій у колективі, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що конфлікти є об'єктивним явищем у діяльності будь-якого підприємства та виникають унаслідок суперечностей між інтересами працівників, структурних підрозділів, керівництва та інших учасників виробничого процесу. За умови ефективного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяючи виявленню проблемних аспектів діяльності підприємства та пошуку шляхів їх усунення.
2. Дослідження теоретичних підходів до управління конфліктами показало, що найбільш ефективними методами їх вирішення є співробітництво, переговори, компроміс, медіація, організаційні та соціально-психологічні методи. Вибір конкретного способу врегулювання конфлікту повинен здійснюватися з урахуванням причин його виникнення, масштабу, кількості учасників та можливих наслідків для діяльності підприємства.
3. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Колос» свідчить про загалом стабільний розвиток підприємства. Вартість активів протягом досліджуваного періоду мала тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності. У структурі майна переважають оборотні активи, частка яких перевищує 50 % загальної вартості активів, що характерно для підприємств аграрного сектору.
4. Аналіз джерел формування майна показав, що основним джерелом фінансування діяльності ПП «Колос» є власний капітал,

частка якого у 2024 році становила понад 68 % валюти балансу. Це свідчить про достатній рівень фінансової незалежності та стійкості підприємства. Позитивним фактором є також зростання нерозподіленого прибутку, що забезпечує можливості для подальшого розвитку господарства.

5. Оцінка ліквідності підприємства засвідчила його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Коефіцієнт покриття протягом 2022–2024 років перевищував нормативне значення, а коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився на достатньому рівні. Зростання чистого оборотного капіталу свідчить про покращення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

6. Аналіз результатів діяльності ПП «Колос» показав, що у 2024 році відбулося скорочення чистого доходу та чистого прибутку порівняно з 2023 роком. Незважаючи на це, підприємство залишилося прибутковим, що свідчить про достатній рівень ефективності господарської діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

7. Дослідження особливостей управління персоналом дозволило встановити, що основними причинами виникнення конфліктних ситуацій можуть бути недосконаліть внутрішніх комунікацій, нерівномірний розподіл обов'язків, недостатній рівень інформування працівників, психологічна несумісність окремих членів колективу та різниця в особистих інтересах.

8. Обґрунтовано, що одним із найефективніших напрямів профілактики конфліктів є підвищення рівня керованості персоналом. Чітке визначення функціональних обов'язків, удосконалення системи комунікацій, розвиток корпоративної культури та забезпечення ефективного контролю за виконанням завдань дозволяють значно знизити рівень конфліктності в колективі.

Отже, результати аналізу свідчать, що діяльність ПП «Колос» упродовж 2022–2024 років залишалася прибутковою. Найбільш успішним для підприємства був 2023 рік, коли було досягнуто максимальних значень більшості показників рентабельності. У 2024 році спостерігалося певне зниження прибутковості, проте підприємство зберегло позитивний фінансовий результат, достатній рівень рентабельності та фінансової стійкості, що свідчить про його стабільне функціонування та перспективи подальшого розвитку.

Отже, аналіз фінансових результатів ПП «Колос» показав, що у 2023 році підприємство суттєво покращило показники доходності та прибутковості. Водночас у 2024 році спостерігається зниження більшості фінансових результатів, зокрема чистого доходу, операційного та чистого прибутку. Незважаючи на це, підприємство продовжує працювати прибутково, зберігає позитивний фінансовий результат та достатній рівень рентабельності діяльності, що свідчить про його фінансову стійкість і потенціал для подальшого розвитку.

Отже, результати аналізу показників ліквідності свідчать про достатній рівень платоспроможності ПП «Колос». Підприємство має високі значення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, що забезпечує своєчасне виконання поточних зобов'язань. Позитивною тенденцією є також щорічне зростання чистого оборотного капіталу, яке підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства. Разом з тим низький рівень абсолютної ліквідності вказує на необхідність більш ефективного управління грошовими коштами та підтримання оптимального залишку високоліквідних активів для оперативного здійснення розрахунків.

Загалом результати аналізу свідчать, що ПП «Колос» характеризується достатнім рівнем поточної та перспективної ліквідності. Незважаючи на дефіцит найбільш ліквідних активів для негайного погашення термінових зобов'язань, підприємство має значний обсяг швидкореалізованих і повільнореалізованих активів, які забезпечують

своєчасне виконання фінансових зобов'язань у коротко- та довгостроковій перспективі. Позитивною тенденцією є поступове скорочення дефіциту найбільш ліквідних активів та зростання надлишку власного капіталу над необоротними активами, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його платоспроможності.

Отже, проведений аналіз свідчить про позитивну динаміку активів ПП «Колос». Підприємство нарощує обсяг майна, підтримує значний рівень оборотних активів та забезпечує оновлення виробничого потенціалу. Водночас значне зростання дебіторської заборгованості потребує підвищеної уваги керівництва з метою недопущення погіршення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Так, результати аналізу свідчать про достатньо високий рівень фінансової стійкості ПП «Колос». Підприємство фінансує свою діяльність переважно за рахунок власного капіталу, нарощує обсяг нерозподіленого прибутку та одночасно скорочує боргові зобов'язання. Зменшення частки позикового капіталу, кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань є позитивними факторами, які сприяють зміцненню фінансової незалежності та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

Використовувати запропоновану методику управління конфліктами, яка включає етапи виявлення конфлікту, аналізу причин його виникнення, вибору оптимального способу врегулювання, реалізації управлінських заходів та оцінювання їх ефективності. Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління конфліктами на ПП «Колос», покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, зростанню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та забезпеченню сталого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Ачкасова, Л. М., Водолажська, Т. О., & Бекетов, Ю. О. (2022). Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*, (40), 22. https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22

Березовська, Л. І., & Юрков, О. С. (2016). *Психологія конфлікту*. Мукачівський державний університет. http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/738

Біловодська, О. А., Кириченко, Т. В. (2017). Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство,* 10, 177–182. http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840

Городняк, І. В. (2022). Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01

Гуменюк, О. Г. (2017). Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 17, 281-285. http://global-national.in.ua/archive/17-2017/61.pdf

Ємельяненко, Л. М., Петюх, В. М., Торгова, Л. В., & Гриценко, А. М. (2003). *Конфліктологія* (В. М. Петюх, Л. В. Торгова, Ред.). КНЕУ.

Колесник, Т., & Собітнюк, Т. (2023). Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології, 6* (20). https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137

Криса, О. Й. (2004). Вплив соціальних конфліктів на результативність організації. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. У *Регіональні суспільні системи*, 3(XLVII), (2).

Криса, О. Й. (2008). Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 633, 361-367: https://vlp.com.ua/files/52_0.pdf

Леонов, О., & Леонова, Т. (2023). Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство, 55*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11

Лісений, Є., & Лісеная, А. (2022). Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство, 35*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5

Олійник, І. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (16), 222-228. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29

Олійник, Є. О., Олійник, А. С., Волкова, Н. В., & Ярошенко, А., В. (2019). Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. *Інвестиції:*

практика та досвід, 20, 91–97. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.20.91

Сазонова Т. О., & Михайлова О. В. (2017). Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки, 20*, 539–542. http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf

Синюк, О. (2024). Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148

Сорока, О., & Близнюк, О. (2023). Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*, (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139

Стамат, В. М., & Лесік, М. А. (2023). Внутрішньо-групові конфлікти та соціально-психологічний клімат в колективі. В *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: національні, глобалізаційні, євроінтеграційні аспекти* (с. 99-103). МНАУ. http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16387

Терент'єва, Н. В., & Нешта, В. В. (2024). Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки, 9* (279), 194-203.https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203

Шаульська, Л. В., & Гринкевич, Р. І. (2022). Управління конфліктами компетентнісної та соціальнопсихологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України, 2* (43), 132-139. https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139

Шишко, О. Г. (2025). Управління конфліктами на підприємстві. *Вісник Університету «Україна», 1*3(40), 243-25. https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-22

Юрчик, Г. М., & Самолюк, Н. М. (2024). Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник НУВГП Серія «Економічні науки», 3*(107), 148-162. https://doi.org/10.31713/ve3202415

Bedianashvili, G., Zhosan, H., & Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 22* (3), 57–74.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури активів ПП «Колос» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р., тис. грн	Питома вага, %	2023 р., тис. грн	Питома вага, %	2024 р., тис. грн	Питома вага, %	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Відхилення 2024/2022, %
Необоротні активи	61 911	22,48	64 707	14,64	64 820	13,32	+2 909	+4,70
у т.ч. нематеріальні активи	4 393	1,59	4 568	1,03	4 526	0,93	+133	+3,03
Основні засоби	56 388	20,47	58 604	13,26	58 957	12,11	+2 569	+4,56
Довгострокові біологічні активи	1 130	0,41	1 537	0,35	1 337	0,27	+207	+18,32
Оборотні активи	213 540	77,52	218 123	49,36	243 730	50,07	+30 190	+14,14
у т.ч. запаси	86 439	31,38	91 469	20,70	95 745	19,67	+9 306	+10,77
Дебіторська заборгованість	1 348	0,49	2 233	0,51	16 621	3,41	+15 273	+1 132,99
Грошові кошти	12	0,00	11	0,00	32	0,01	+20	+166,67
Інші оборотні активи	87	0,03	627	0,14	1 013	0,21	+926	+1 064,37
Разом активів	275 451	100,00	441 879	100,00	486 781	100,00	+211 330	+76,72

Додаток Б

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури пасивів ПП «Колос» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р., тис. грн	Питома вага, %	2023 р., тис. грн	Питома вага, %	2024 р., тис. грн	Питома вага, %	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Відхилення 2024/2022, %
Власний капітал	177 720	64,52	197 352	69,78	210 564	68,24	+32 844	+18,48
Зареєстрований капітал	2 795	1,01	2 795	0,99	2 795	0,91	0	0,00
Нерозподілений прибуток	174 925	63,50	194 557	68,79	207 769	67,34	+32 844	+18,78
Позиковий капітал	97 731	35,48	85 478	30,22	97 986	31,76	+255	+0,26
Довгострокові зобов'язання	1 397	0,51	838	0,30	279	0,09	-1 118	-80,03
Поточні зобов'язання	38 280	13,90	65 015	22,99	2 555	0,83	-35 725	-93,33
Розрахунки з кредиторами	29 215	10,61	17 924	6,34	17 197	5,57	-12 018	-41,14
Інші поточні зобов'язання	28 839	10,47	1 701	0,60	616	0,20	-28 223	-97,86
Разом пасивів	275 451	100,00	282 830	100,00	308 550	100,00	+33 099	

Додаток В

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури пасивів ПП «Колос» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р., тис. грн	Питома вага, %	2023 р., тис. грн	Питома вага, %	2024 р., тис. грн	Питома вага, %	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Відхилення 2024/2022, %
Власний капітал	177 720	64,52	197 352	69,78	210 564	68,24	+32 844	+18,48
Зареєстрований капітал	2 795	1,01	2 795	0,99	2 795	0,91	0	0,00
Нерозподілений прибуток	174 925	63,50	194 557	68,79	207 769	67,34	+32 844	+18,78
Позиковий капітал	97 731	35,48	85 478	30,22	97 986	31,76	+255	+0,26
Довгострокові зобов'язання	1 397	0,51	838	0,30	279	0,09	-1 118	-80,03
Поточні зобов'язання	38 280	13,90	65 015	22,99	2 555	0,83	-35 725	-93,33
Розрахунки з кредиторами	29 215	10,61	17 924	6,34	17 197	5,57	-12 018	-41,14
Інші поточні зобов'язання	28 839	10,47	1 701	0,60	616	0,20	-28 223	-97,86
Разом пасивів	275 451	100,00	282 830	100,00	308 550	100,00	+33 099	

Додаток Д

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності балансу ПП «Колос» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	*2022 р.*	*2023 р.*	*2024 р.*
А1 – П1	*-58 042*	*-19 614*	*-17 781*
А2 – П2	*62 804*	*47 544*	*47 234*
А3 – П3	*85 042*	*90 631*	*95 466*
П4 – А4	*115 809*	*132 645*	*145 744*

Додаток Ж

Таблиця 2.5.

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2023, +/-	Відхилення 2023/2022, +/-
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Чистий дохід ×100	9,01	10,56	9,66	-0,90	1,55
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Чистий дохід ×100	13,46	13,57	16,64	3,07	0,11
Операційна рентабельність, %	Прибуток від операційної діяльності / Чистий дохід ×100	13,57	14,57	15,76	1,19	1,00
Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Активи ×100	5,40	4,44	2,71	-1,73	-0,96
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Власний капітал ×100	8,37	9,95	6,27	-3,68	1,58

Додаток Ж

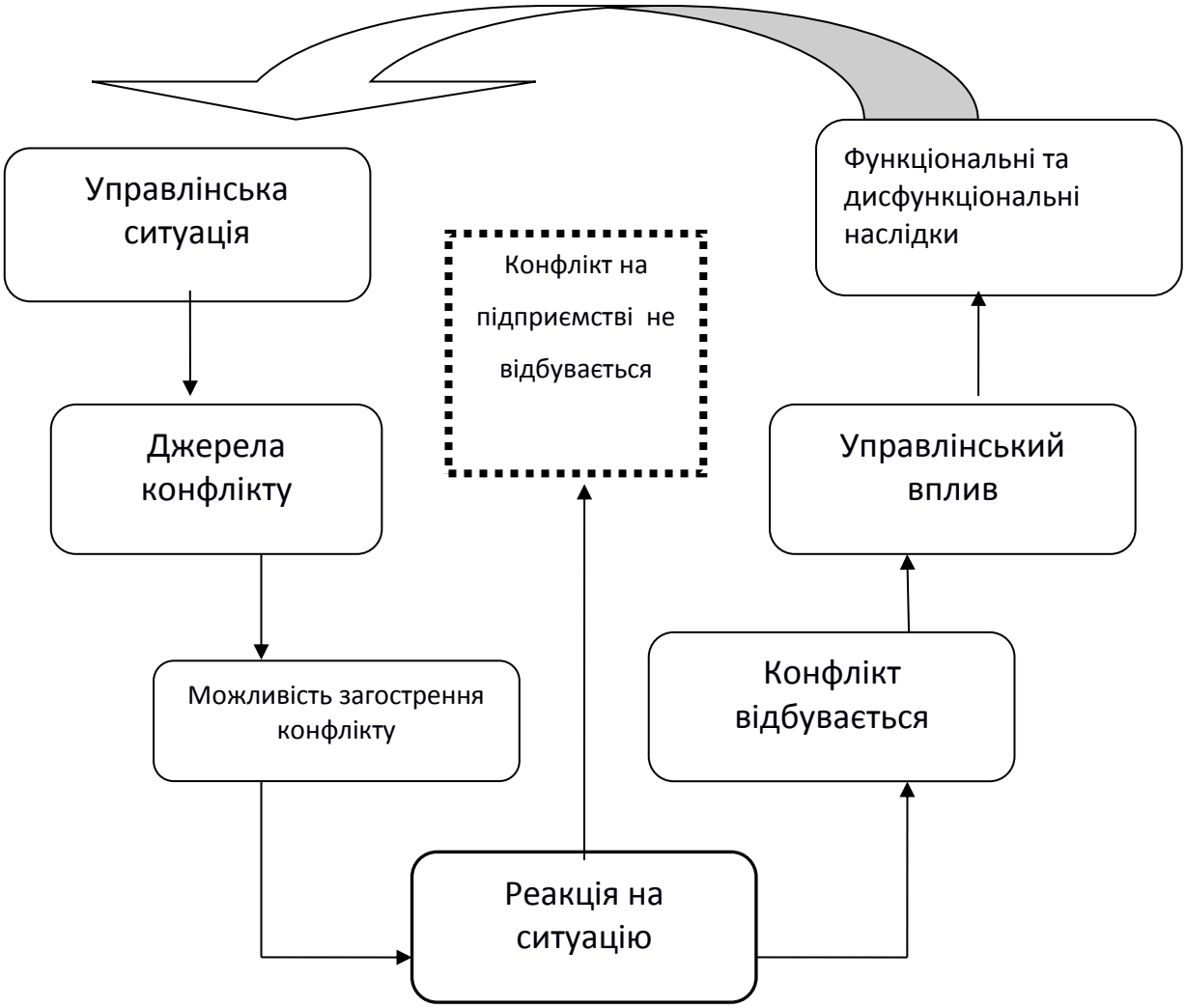


Рис.2.7. Модель конфліктної ситуації

Додаток З

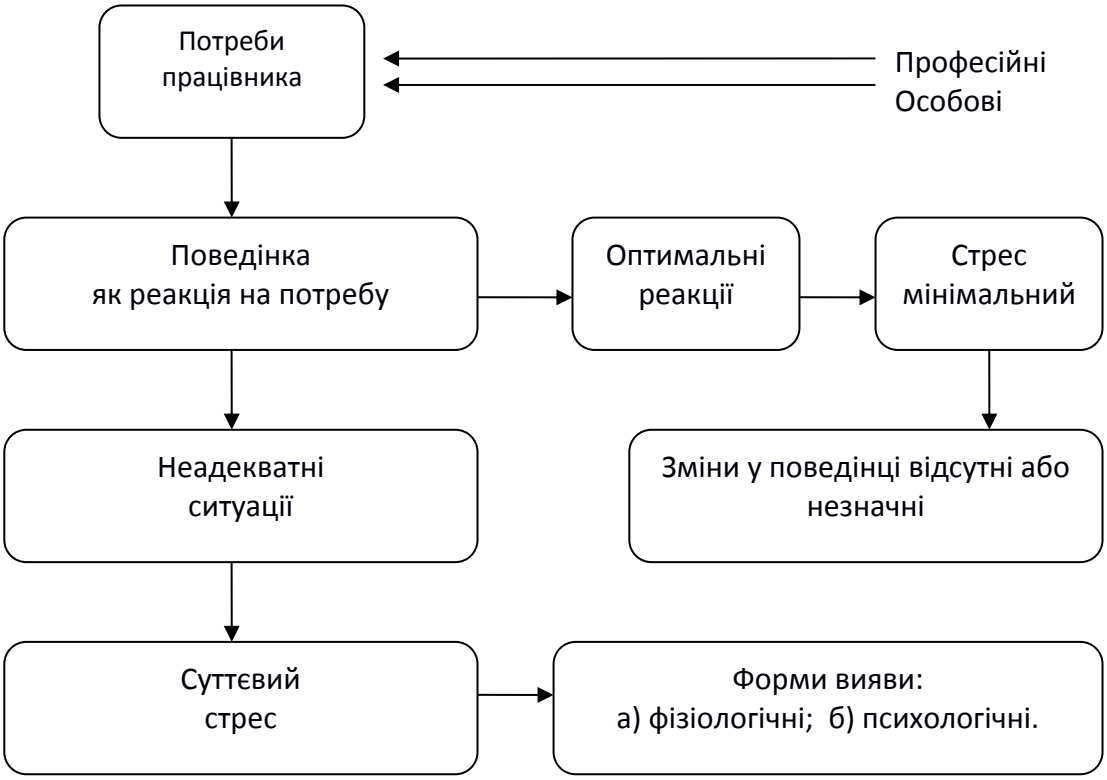


Рис.2.8. Процес виникнення стресу в працівників підприємства ПП «Колос»

Додаток Ж

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика методів виходу з конфліктів на ПП «Колос»

Метод виходу з конфлікту	Характеристика	Сильні сторони	Слабкі сторони	Доцільність застосування на ПП «Колос»
Адміністративний	Вирішення конфлікту шляхом прийняття управлінського рішення керівником	Швидкість реагування; чіткість виконання рішень; підтримання дисципліни	Може викликати невдоволення працівників; не завжди усуває причину конфлікту	При порушенні трудової дисципліни та виробничих регламентів
Організаційний	Усунення причин конфлікту через удосконалення організаційної структури та розподілу обов’язків	Запобігає повторному виникненню конфліктів; підвищує ефективність управління	Потребує часу та додаткових організаційних змін	При конфліктах між підрозділами та працівниками щодо розподілу функцій
Переговори	Досягнення взаємоприйнятного рішення шляхом обговорення	Зберігає ділові відносини; враховує інтереси сторін; знижує напруженість	Потребує готовності сторін до співпраці	При трудових спорах та конфліктах між працівниками
Компроміс	Вирішення конфлікту шляхом взаємних поступок	Швидке досягнення результату; задоволення основних інтересів сторін	Жодна сторона не отримує повного задоволення своїх вимог	При розподілі ресурсів, премій, графіків роботи
Співробітництво	Спільний пошук рішення, яке задовольняє всі сторони	Найефективніше довгострокове рішення; зміцнює командну роботу	Значні витрати часу та ресурсів	При розробленні управлінських рішень та реалізації проєктів
Соціально-психологічний	Вплив на поведінку працівників через мотивацію, комунікації та корпоративну культуру	Покращує психологічний клімат; знижує рівень конфліктності	Результат проявляється поступово	Для профілактики конфліктів у колективі
Медіація	Врегулювання конфлікту за участю незалежного посередника	Об’єктивність; збереження відносин між сторонами; добровільність	Потребує залучення кваліфікованого медіатора	При складних міжособистісних та управлінських конфліктах