

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент організації
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

06 червня 2022 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «**Управління конфліктами як елемент кадрової безпеки
підприємства**»

виконав здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Вельбой Катерина Андріївна

Керівник кваліфікаційної роботи

Вікторія ВОРОНІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах соціально-економічного розвитку та постійних змін зовнішніх та внутрішніх факторів, опорою будь-якої організації є людські ресурси. Основна мета менеджменту підприємств спрямована на узгодження інтересів усіх рівнів управління, що передбачає використання у виробничому процесі переваг персоналу з урахуванням всіх його особистісних та професійних здібностей. Водночас, у системі соціально-трудових відносин часто виникає дисбаланс інтересів працівників та роботодавців, що призводить до підвищення рівня деструктивної конфліктності у трудовому колективі.

Дослідження природи, причин та функцій трудових конфліктів в організації сьогодні є надзвичайно актуальним. Адже конфлікти відіграють особливу роль в трудовому колективі, впливаючи на самореалізацію працівників, їх відносини з колегами і, зрештою, на ефективність та продуктивність праці. Всі ці обставини актуалізують необхідність розробки ефективної системи управління конфліктами як елементу кадрової безпеки підприємства.

Дослідженням проблем управління конфліктами присвячено роботи вітчизняних науковців: Ареф'євої О., Васильченко М. І., Вороніної В. Л., Воронько-Невідничої Т. В., Дашко І. М., Дуткевича Т. В., Дячкова Д. В., Кондратьєвої С. В., Сазонової Т. О., Телегіної Д. М., Цимбал А. В., Шевчука О. А. та інших. Серед зарубіжних авторів, які займалися дослідженням проблем управління конфліктами, можна відзначити наступних: Бруннер До., Глазл Ф., Гоббс Т., Дарендорф Р., Дойч М., Дюркгейм Е., Козер Л., Колрісер Дж., Корнеліус Х., Мастенбрук У., Меклінг У., Молл Е., Мейо Е., Парсонс Т., Регнет Е., Скапердас С., Фейр Ш., Хедоурі Ф., Хіршлайфер Дж. та інші.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-

дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної ПДАУ за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

Мета та завдання. Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування моделі управління трудовими конфліктами як елементу кадрової безпеки підприємства.

Досягнення мети вимагало виконання наступних завдань, що відображають логіку та концепцію дослідження:

- розглянути теоретико-методологічні основи управління конфліктами;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності суб'єкта дослідження;
- оцінити ефективність кадрової безпеки підприємства;
- здійснити діагностику рівня конфліктності на підприємстві;
- обґрунтувати шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими конфліктами як елементом кадрової безпеки підприємства.

Предметом дослідження є управлінські відносини, що виникають в процесі управління трудовими конфліктами.

Методи досліджень. Інструментально-методичний апарат дослідження базується на методах системного аналізу, синтезу, якісного та кількісного аналізу, економіко-математичного та статистичного аналізу. Разом із цим були проведені інтерв'ю, опитування, експертна оцінка, анкетування, аналіз документів та матеріалів, включаючи спостереження та узагальнення отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження включає статистичні та аналітичні дані підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з трудових конфліктів та мотивації праці, експертні оцінки, результати вибіркового обстеження системи менеджменту досліджуваного

підприємства, проведеного автором.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні теоретичних та методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо управління трудовими конфліктами як елементом кадрової безпеки підприємства:

– уточнено зміст дефініції «трудовий конфлікт» як елемент кадрової безпеки підприємства на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління, виявлено характерні причини виникнення конфліктів.

– виявлено зони виникнення трудових конфліктів, розроблено багаторівневу структуру управління конфліктами та систему індикаторів результативності впливу менеджменту на попередження та вирішення конфліктних ситуацій.

– запропоновано концептуальну модель управління конфліктами, де визначено методи управління конфліктами, що дозволяє розглянути даний процес управління у сукупності методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Практична значущість полягає в можливості використання рекомендацій щодо розвитку менеджменту у сфері трудових конфліктів. Теоретичні та методологічні положення дослідження можуть бути використані в навчальному процесі для проведення занять з дисциплін: Комунікативний менеджмент, Управління персоналом, Управління безпекою в бізнес-середовищі та ін.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи доповідалися та отримали схвалення на Міжнародній науково-практичній конференції [11]. Результати дослідження опубліковані у фаховому виданні [9].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Магістерська дипломна складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань), 20 додатків. Робота містить 12 таблиць, 18 рисунків, викладена на 66 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Теоретичні основи управління конфліктами

Конфлікт – одне з найпопулярніших форм організаційної взаємодії людей. За результатами спостереження встановлено, що на конфлікти та їх переживання йде приблизно п'ятнадцять відсотків трудового часу персоналу. До того ж, ще більше часу витрачають керівники на врегулювання конфліктів та управління ними.

Конфлікти займають одне з основних зон в управлінні персоналом не тільки через значущість пов'язаних з ними тимчасових витрат, а й через високу організаційну важливість їх інноваційних, творчих, а особливо руйнівних результатів [27].

З метою діагностики виникнення організаційних конфліктів та управління ними, розглянемо специфіку даного виду взаємин.

Конфлікт – це і «пережиток варварської епохи» (саме так його розглядали в епоху Відродження), і в той же час він був «природним станом війни всіх проти всіх» по Канту І. (XVIII ст.), а також «позитивне явище у розвитку суспільства» по Гегелю Г. (початок XIX ст.). Гегель Г. був прибічником сильної державної влади, тому виступав проти різноманітних заворушень в суспільстві, бо він вважав, що саме вони руйнують державну єдність [63, с. 462].

В суспільних науках термін «конфлікт» трактується по-різному. Залежно від того, до якого типу суспільної теорії ми звертаємось, конфлікт може бути визначений за допомогою категорій «аномія» або «боротьба».

Так, на думку Примуша М., всю сучасну суспільну теорію можна умовно поділити на «функціоналістичну» та «конфліктну», або на теорію «порядку» та «конфлікту» [46, с. 57]. В межах першої, необхідно відзначити

внесок Парсонса Т. та Мертон Р. у дослідження цього явища. Якщо перший наголошував на негативних наслідках конфлікту то другий звернув увагу на його функціональний характер, запропонувавши при цьому вивчати функції явні та приховані, а також дисфункції [64, с. 349].

Вчені, що поділяють конфліктну парадигму, під терміном «соціальний конфлікт» в широкому значенні розуміють такі поняття як суперечка, змагання, конкуренція, протест, напруженість, агресія, боротьба, ворожість і т. п.

Саме такого, широкого, значення терміну «конфлікт» надає Дарендорф Р. З цього приводу він писав: «Термін конфлікт я вживаю однаково для позначення суперечки, конкуренції, диспуту і напруженості, як і для відкритих сутичок поміж суспільними силами. Всі відносини поміж групами індивідів зі взаємно несумісними цілями, які в своїй більш загальній формі є бажанням для обох конкурентів отримати те, що є можливим лише для одного – в цьому розумінні є відносинами соціального конфлікту... Конфлікт може мати форму громадянської війни чи парламентських дебатів або добре регульованих переговорів...» [65, с. 230].

Подібне, широке, розуміння проблеми зустрічаємо в Дойча М., який стверджує, що конфлікт існує завжди там, де з'являються суперечні прагнення або дії. Ці суперечності можуть проявлятися у вигляді внутрішніх напружень (боротьби мотивів) або ж у формі ворожих дій між особами чи групами осіб за обмежені цінності чи ресурси [60].

В додатку А представлено морфологічний аналіз поняття «конфлікт».

Багатомірну типологію конфліктів запропонував Гальтунг Й. [62]. Він використовував системний підхід до аналізу явищ та виокремлював міжсистемні внутрісистемні та конфлікти. На його погляд, ці конфлікти виникають на двох рівнях організаційної системи: колективному (груповому) та індивідуальному (особистісному).

Корелюючи різні типи конфліктів (зовнішні і внутрішні) з рівнем їх прояву (колективний і індивідуальний), Гальтунг Й. виділяє чотири типи

конфліктів (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Типи конфліктів [62]

Рівні системної організації конфліктів	Типи конфліктів	
	Внутрісистемні	Міжсистемні
Індивідуальний	1. Конфлікти інтраперсональні: а) конфлікти мотивів (наприклад, теорія Левіна К.); б) конфлікти перцепції (наприклад, теорія пізнавального дисонансу Фастінгера); в) конфлікти бажань та потягів (психоаналітичні теорії)	2. Конфлікти інтерперсональні: а) конфлікти між двома особами; б) конфлікти між індивітом та групою осіб (теорія ролей)
Колективний	3. Конфлікти інтраколективні. Конфлікти інтраколективні. Конфлікти на тлі групових цілей: влади: компетенції: інтересів і т. д. (наприклад, теорії груп, еліт, влади, революції)	4. Конфлікти інтерколективні. Конфлікт на тлі суперечок про групові інтереси, впливи, домінації і т. д. (наприклад, теорії груп, класів, держави, народу)

Окреслена в таблиці 1.1 типологія конфліктів модифікована та впроваджена польським дослідником Бялишевським Г. [58] (додаток Б).

Конфлікт, за своїм змістом, здатний приносити як добро, так і зло, бути конструктивним чи деструктивним. Тому його функції характеризуються з урахуванням позитивних і негативних результатів менеджменту підприємства [57]. До негативних результатів слід віднести:

- зміна в гірший бік соціального клімату, скорочення продуктивності праці, звільнення частини співробітників з метою вирішення конфлікту;
- неадекватне розуміння та непорозуміння конфліктуючими сторонами одне одного;
- зменшення спільної роботи серед конфліктуючих сторін;
- атмосфера конфронтації, що примушує людей вступити в боротьбу і забуваючи про рішення реальних проблем та подолання розбіжностей;
- речові та емоційні витрати на вирішення конфлікту [54].

Проведений системно-структурний аналіз, дозволив нам

проаналізувати конфлікти за змістом. Отже, за змістом, вирізняють наступні типи конфліктів:

1. Конфлікти інтересів, ціннісні та адаптаційні конфлікти. Конфлікти інтересів – це конфлікти, які ґрунтуються на конкуренції за обмеженням матеріальних та позаматеріальних (соціальний статус, влада, престиж, культурні та ідеологічні цінності) ресурсів.

2. Адаптаційні конфлікти – це конфлікти, які виникають в процесі адаптації людей один до одного в різних суспільних ситуаціях. Такі конфлікти виникають в сферах: організаційної; мотиваційної; інформаційної.

3. Ціннісні конфлікти – це конфлікти, які виникають на підґрунті розбіжностей в поведінці груп чи окремих осіб та моральних оцінках явищ.

Всі ці групи конфліктів можуть виникати як на міжіндивідуальному, так і на міжгруповому рівні (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Зміст конфліктів [58]

Зміст конфліктів	Рівні структурної організації	
	Індивідуальний	Колективний
Конфлікти інтересів	Міжіндивідуальна боротьба за інтереси	Групова боротьба за інтереси
Конфлікти адаптації	Сутички на ґрунті пристосування двох індивідів один до одного чи індивіда до суспільної групи	Сутички на ґрунті труднощів взаємоприсутування двох або більше суспільних груп
Ціннісні конфлікти	Міжіндивідуальна конфронтація цінностей	Ціннісна конфронтація двох суспільних груп

При розгляді проблеми типології конфліктів суспільних, важливим є огляд класифікації, розробленої американським психологом Дойчем М. [60] (додаток В).

Дойч М. розглядав конфлікти з точки зору їх прояву та створив відповідну кореляцію залежності між причинами, об'єктами та суб'єктами конфліктів.

Основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми, які властиві організаційній системі, що виникають у процесі її розвитку [60].

Детальне дослідження причин виникнення конфліктів дозволило розділити їх у три групи: первинні – які у сфері економічних інтересів; вторинні – зумовлені організаційними умовами і третинні – які у сфері соціально-економічних потреб (додаток Г).

В ході дослідження встановлено, що в основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, її розвиток визначає ступінь напруженості відносин та форму прояву конфліктних відносини.

Ескалація конфліктів та протиріч представлена на рис. 1.1.

Руйнівний конфлікт

↑	Етапи протиріч	Форми конфліктних відносин
	антагонізм	руйнація супротивника
зіткнення		погрози та ультиматуми
		вербальні атаки
		виклики
поляризація		переговори
		спір, дискусія
Відмінність		розбіжності
		непорозуміння
	Немає конфлікту	

Рис. 1.1. Ескалація конфліктів та протиріч [59, с. 219]

Таким чином, конфлікти – це система та процес взаємодії структурних елементів організації (індивідів та груп), спрямований на вирішення існуючих протиріч, що виникають внаслідок зіткнення протилежних позицій.

Виділяють чотири основні види конфліктів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, між особистістю та групою та міжгруповий [60].

Також слід зазначити, що конфлікти діляться за сферами прояву:

- виробничо-економічні;
- ідеологічні;
- сімейно-побутові;
- соціально-психологічні.

Конфлікти виділяють за масштабами, тривалістю та напруженістю:

- бурхливі швидкоплинні, короткочасні; загальні та локальні;
- гострі тривалі, затяжні;
- слабовиражені та мляві;
- слабовиражені та швидкоплинні.

За соціальними наслідками конфлікти бувають:

- позитивні (сприяють розвитку організації);
- негативні (погіршення діяльності організації);
- конструктивні (суб'єктивні причини, що сприяють удосконаленню діяльності організації);
- деструктивні (суб'єктивні причини, тобто збільшується соціальна напруженість, погіршується діяльність організації);
- творчі (бурхливий розвиток організації, процвітання);
- руйнівні (сприяють розпаду соціально-економічної системи) [6, с. 67].

Таким чином, конфлікт – це нормальний прояв соціальних зв'язків між людьми, спосіб взаємодії при зіткненні несумісних поглядів, протиборство пов'язаних двох або більше сторін.

Причини, етапи формування конфлікту, викликаного протиріччями у трудових відносинах у сфері менеджменту підприємства, що охоплює управлінські відносини між суб'єктами кожного ієрархічного рівня в організаційній структурі підприємства розглянуто в наступному розділі нашого дослідження.

1.2. Конфлікти в системі кадрової безпеки підприємства

Незважаючи на швидкий розвиток науки та практики про конфлікти, невелика кількість вчених займаються вивченням трудового конфлікту на рівні діяльності організації. Тим часом, трудові конфлікти дедалі гостріше виявляють себе саме на підприємствах.

Безумовно, управління конфліктами є дуже важливим, оскільки це відіграє значну роль в забезпеченні кадрової безпеки підприємства. Кадрова безпека – це процес запобігання потенційним і реальним загрозам (ризикам), що пов'язані із персоналом: використанням трудового потенціалу, вдосконаленням трудових відносин, розвитком людського капіталу, управлінням людськими ресурсами тощо [26, с. 195].

Всі фактори ризику, небезпек та загроз кадрової безпеки, спираючись на результати опрацювання наукової літератури [21, с. 23], можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (додаток Д).

Найбільшого поширення в науці набуло виділення небезпек і загроз залежно від сфери їх виникнення [19, с. 67]. За цією ознакою розрізняють внутрішні та зовнішні загрози (рис. 1.2):

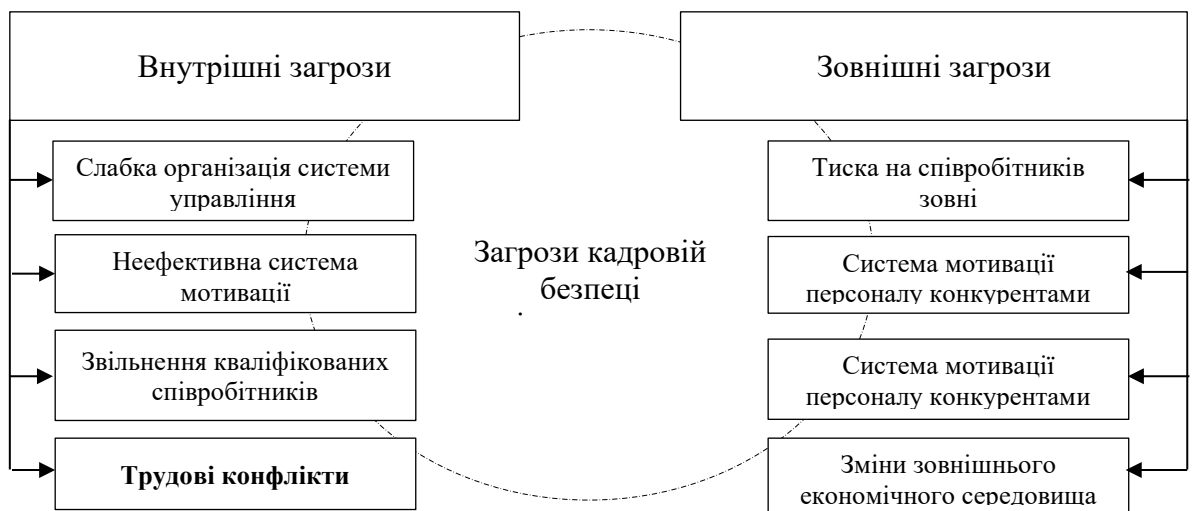


Рис. 1.2. Система загроз кадровій безпеці підприємства [узагальнено автором]

До зовнішніх належать ризики, які безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. На їх рівень впливає безліч чинників: політичні, економічні, соціальні, страхові, макроекономічні, природні (стихійні лиха) тощо.

До внутрішніх загроз та дестабілізуючих факторів належать дії або

бездіяльність працівників підприємства, які суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідками яких може бути завдання економічних збитків підприємству, втрата інформаційних ресурсів, підрив ділового іміджу, виникнення проблем у взаєминах з потенційними партнерами, клієнтами.

Представлена на рис. 1.2 класифікація властива в більшому ступеню для мікрорівня, причому всі групи класифікації та їх елементи взаємопов'язані. Однак, на нашу думку, першоджерело можливих кадрових проблем та ризиків походить безпосередньо від кадрової роботи всередині підприємства.

Отже, ризики кадрової роботи мають первинну значущість і потребують особливої уваги з боку кадрової служби підприємства. Найбільшу значимість тут має первинна робота кадрової служби підприємства на етапі підбору персоналу, формування колективу та запобігання конфліктів.

Отже, аналіз численних зовнішніх загроз свідчить про необхідність визначення (прогнозування) найважливіших (небезпечних) їх і розробки системи заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження чи ослаблення впливу.

Небезпеки та загрози можуть класифікуватися і за об'єктом зазіхання: персонал, майно, техніка, інформація, технології тощо. За природою їх виникнення можна назвати: політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні та інших [27].

Деякі загрози кадровій безпеці вимагають їх детального розгляду, оскільки є найбільш змістовними та значною мірою відображають напрямки реалізації процесу прийняття рішень щодо їх запобігання.

Якщо на працівника тиснуть або їм маніпулюють, то загрози, на нашу думку, можуть класифікуватися як: свідомі працівником і вимушені загрози, або ж це можуть бути загрози з боку представників групи ризику.

Таким чином, враховуючи, що значна частина внутрішніх загроз

реалізується за участю або за сприяння персоналу підприємства, можна вважати, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації, і завдання кадрової безпеки полягає у проведенні заходів, спрямованих на недопущення загроз, пом'якшення їх шкідливого впливу, а також проведення постійного моніторингу для забезпечення кадрової безпеки.

Нами систематизовано та відображено взаємозв'язок між конфліктами у різних сферах людської взаємодії та загрозами кадрової безпеки (додаток Е).

Практично всі перераховані вище загрози кадрової безпеки пов'язані з конфліктами: міждержавними, внутрішньополітичними, міжетнічними, міжгруповими, міжособистісними та внутрішньоособистісними. Типологія конфліктів представлена в багатьох наукових працях вчених, які пропонують різні методи вирішення конфліктів [8-10].

Отже, всі підприємства працюють у конфліктному середовищі, яке характеризується певною кількістю зацікавлених сторін, які так чи інакше впливають на кадрову безпеку організації, на рівень лояльності персоналу та кількість реальних загроз безпеці.

Нами визначено, що конфліктне середовище – це сфера перетину різноманітних інтересів, які мають своє походження у формуванні цілей зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо-, та мікрорівнях, що впливає на створення конфліктних ситуацій та управління ними.

Етапи формування конфлікту, викликаного протиріччями в трудових відносинах у сфері менеджменту підприємства, що охоплює управлінські відносини між суб'єктами кожного ієрархічного рівня представлено в додатку Ж.

Неефективність системи управління персоналом підприємства проявляється у таких формах:

а) на стратегічному рівні управління – в загальній орієнтації кадрової стратегії на «неефективне споживання трудових ресурсів» чи повну

відсутність у конкретній організації будь-якої політики з цього напрямку діяльності.

Неприпустимі для сучасно підприємства елементи кадрової політики, систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Елементи стратегії кадрової політики, що можуть призвести до конфліктів та знизити кадрову безпеку підприємства [узагальнено автором]

Напрями	Неприпустимі елементи
Політика регулювання чисельності персоналу	- відмова від найму молодих фахівців; - орієнтація на активне використання механізму лізингу персоналу; - орієнтація на короткострокові трудові договори
Політика мотивації персоналу	- орієнтація використання фіксованих посадових окладів, які залежать від поточних результатів праці; - орієнтація на використання премій, який виступає у ролі інструменту мотивації відсутності порушень; - орієнтація на відмову від «механізму участі співробітників у прибутку організації»; - орієнтація на відмову від активного застосування методів моральної мотивації співробітників
Політика розвитку персоналу	- орієнтація на самоусунення від участі у підвищенні кваліфікації персоналу; - орієнтація на залучення керівників та провідних фахівців зі сторони в ущерб підготовці власних кадрів
Політика психологічної підтримки персоналу	- орієнтація на мотивацію відносин «жорсткої конкуренції» між співробітниками; - орієнтація на ігнорування особистих якостей під час підготовки та найму менеджерів усіх рівнів

б) на оперативному рівні управління неефективність виявляється у трьох підсистемах, поданих у таблиці 1.4:

Таблиця 1.4

Елементи тактики кадрової політики, що можуть призвести до конфліктів та знизити кадрову безпеку підприємства [узагальнено автором]

Напрями	Неприпустимі елементи
1	3
Управління якісними здібностями персоналу	Використання формального підходу до відбору кандидатів для працевлаштування (ігнорування процедур, які б виявили наявність у кандидата негативних особистісних якостей)

Продовж. табл. 1.4

1	3
Контроль персоналу	Відмова від застосування в організації формалізованих процедур моніторингу лояльності працівників із залученням служби безпеки
Стимулювання персоналу	Відсутність формальних процедур заохочення за високі трудові результати чи покарання відповідні порушення

Враховуючі результати проведеного дослідження щодо теоретико-методологічних основ управління конфліктами, нами уточнено визначення категорії «організаційний конфлікт», як «зіткнення інтересів суб'єктів спільної діяльності в рамках організації та міжорганізаційному просторі щодо обмеженості ресурсів, що підлягають розподілу; відмінності у цінностях, цілях, методах та засобах їх досягнення, поведінці, рівні кваліфікації, освіті; взаємозалежності завдань, неефективного розподілу повноважень; поганих комунікацій та інше в залежності від виду конфлікту, в основі якого лежить об'єктивне протиріччя, що є причиною конфлікту».

Нами виділяється три рівні дослідження організаційного конфлікту: соціально-психологічний, організаційно-економічний та правовий. Організаційно-економічний рівень дозволяє уявити організаційний конфлікт:

- як об'єктивну реальність, форму взаємовідносин людей щодо виробництва, розподілу, обміну ресурсів;
- як засіб вирішення організаційних протиріч, зміни організаційних показників, розвитку організаційної системи;
- як формули конфлікту у взаємозв'язку основних елементів конфлікту та динаміки;
- в сукупності організаційно-економічних методів управління конфліктом;
- в технології управління конфліктом, що включає етапи діагностики, попередження, придушення, регулювання та вирішення конфліктів в організаційній системі.

Нами виділено та визначено основні структурні елементи конфлікту,

наведено класифікацію за множинними ознаками, виділено види конфліктів та описано особливості їх прояву.

Розглянуто динаміку конфліктної ситуації, виділено основні стадії (латентну, конфліктну взаємодію, постконфліктна) та етапи розвитку конфлікту (зародження, дозрівання, інцидент, зіткнення, ескалація, вирішення), дана їхня розгорнута характеристика.

Поділяючи думку багатьох дослідників, у роботі виділяються функції організаційних конфліктів, акцентується увага на позитивних функціях, що сприяють виявленню організаційних проблем, пошуку ефективних методів їх вирішення та розвитку організації.

Аналіз існуючих підходів до визначення місця та значення конфліктів в організації дозволив визначити позицію автора щодо організаційного конфлікту, яка виражає:

- сприйняття конфлікту як норми відносин між суб'єктами господарської діяльності у межах підприємства, що породжує організаційні зміни, організаційний розвиток;

- необхідність виявлення глибинних причин організаційного конфлікту, які у протистоянні різних потреб, інтересів, цінностей, цілей і їх досягнення конкретних суб'єктів організаційних взаємин, чи обмеженості ресурсів;

- розгляд конфлікту як організаційної кризової ситуації, вихід із якої передбачає радикальні переосмислення цілей та інтересів кожної із сторін, що беруть участь у конфлікті;

- можливість управління організаційними конфліктами, шляхом створення середовища, що сприяє конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій та виявлення організаційних механізмів та методів управління конфліктами.

Як основа побудови системи управління конфліктами пропонується сучасна точка зору на конфлікт, яка передбачає, що конфлікт іноді є необхідним для підвищення ефективності реалізації проекту, тому в деяких

випадках потрібне стимулювання його виникнення. Відношення до конфліктів, при цьому, диференціюється відповідно до наслідків конфлікту та їх поділу на конструктивні – які слід заохочувати та розвивати, та деструктивні – які слід попереджати та нейтралізувати.

Результатом дослідження є вдосконалення класифікації ризиків та загроз кадрової безпеки, а також систематизація та відображення взаємозв'язку між конфліктами, що виникають у процесі трудової та господарської діяльності у різних сферах взаємодії, та безпосередньо загрозами кадрової безпеки. Як видно із запропонованої класифікації, міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадрової безпеки, як несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція); часті зміни законодавства; нерозвиненість інфраструктури ринку; ушкодження будинків, приміщень. У той самий час, наприклад, міжособистісні конфлікти призводять до: порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибору ненадійних партнерів, інвесторів та клієнтів; усунення провідних фахівців та керівників; слабкої організації системи управління персоналом та організації системи навчання; переманювання та вивільнення провідних фахівців та інше.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико-методологічні основи управління конфліктами, можемо зробити наступні висновки.

1. Уточнено визначення категорії «організаційний конфлікт», як «зіткнення інтересів суб'єктів спільної діяльності в рамках організації та міжорганізаційному просторі щодо обмеженості ресурсів, що підлягають розподілу; відмінності у цінностях, цілях, методах та засобах їх досягнення, поведінці, рівні кваліфікації, освіті; взаємозалежності завдань, неефективного

розподілу повноважень; поганих комунікацій та інше в залежності від виду конфлікту, в основі якого лежить об'єктивне протиріччя, що є причиною конфлікту».

2. Виділено та визначено основні структурні елементи конфлікту, наведено класифікацію за множинними ознаками, виділено види конфліктів та описано особливості їх прояву.

3. Розглянуто динаміку конфліктної ситуації, виділено основні стадії (латентну, конфліктну взаємодію, постконфліктна) та етапи розвитку конфлікту (зародження, дозрівання, інцидент, зіткнення, ескалація, вирішення), дана їхня розгорнута характеристика.

4. Як основа побудови системи управління конфліктами пропонується сучасна точка зору на конфлікт, яка передбачає, що конфлікт іноді є необхідним для підвищення ефективності реалізації проекту, тому в деяких випадках потрібне стимулювання його виникнення. Відношення до конфліктів, при цьому, диференціюється відповідно до наслідків конфлікту та їх поділу на конструктивні – які слід заохочувати та розвивати, та деструктивні – які слід попереджати та нейтралізувати.

5. Результатом дослідження є вдосконалення класифікації ризиків та загроз кадрової безпеки, а також систематизація та відображення взаємозв'язку між конфліктами, що виникають у процесі трудової та господарської діяльності у різних сферах взаємодії, та безпосередньо загрозами кадрової безпеки. Як видно із запропонованої класифікації, міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадрової безпеки, як несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція); нерозвиненість інфраструктури ринку; ушкодження будинків, приміщень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Суб'єкт дослідження – приватне підприємство, що пропонує широкий спектр продукції та послуг. За короткий період часу компанія стала відомою у своєму регіоні і успішно розширила географію продаж та асортименту товарів та послуг. Концентруючись на потребах клієнтів, навчений і мотивований персонал забезпечує покупців та замовників необхідною інформацією про технічні особливості продукції, ціни, умови та терміни поставки. Кількість клієнтів підприємства динамічно зростає.

Довготривала та тісна співпраця з постачальниками гарантує, що вся необхідна інформація про нові та існуючі продукти та послуги вчасно стає доступною для покупців. Постачальниками підприємства є виробники України та ближнього зарубіжжя (додаток 3). Особлива увага приділяється зручності замовників, а також сервісному обслуговуванню.

Досліджуване підприємство є юридичною особою зі статусом комерційної організації, засновано на необмежений термін діяльності та створено на підставі Статуту, вільне у виборі умов господарювання, має право приймати управлінські рішення та здійснювати будь-які дії, пов'язані з діяльністю, якщо це не суперечить нормативним документам, діючому законодавству та Статуту підприємства.

Засновниками підприємства є фізичні особи, вищим органом управління є загальні збори його учасників. За весь час роботи підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер та стабільна і конкурентоспроможна компанія.

Предметом діяльності приватного підприємства є:

– торговельна діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі щодо

реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;

- послуги громадського харчування;
- оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
- рекламні послуги, послуги маркетингу, дизайну оформлення інтер'єрів тощо;
- транспортно-експедиційні послуги;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів та вантажів в Україні та за її межами;
- проведення комерційної та консалтингової діяльності;
- посередницькі послуги при купівлі, продажу, наданні послуг тощо;
- експортно-імпортні операції;
- здавання в оренду нерухомого майна.

З метою оцінки діяльності підприємства проаналізуємо основні показники за 2018-2022 рр. Активи є майновими цінностями підприємства, які формуються за рахунок капіталу, що в них інвестується. Аналіз активів є процесом дослідження результативних показників їх формування та використання на підприємстві з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності їх функціонування.

Склад та динаміку структури товарів та продукції, що реалізує покупцям та замовника підприємства представлено в додатку К.

Аналіз товарної структури показує, що по основних товарних групах за 2018-2022 рр. період суттєвих змін не відбувається. Спостерігається зменшення частки продажу: цукерок вагових на 0,36 %, варення на 0,04 %, консервів фруктових на 0,33 %, горілчаних виробів на 0,94 %, молочної продукції на 0,26 %, консервів овочевих на 0,16 %. Водночас спостерігається збільшення продажу кави, чаю, коньяку, пива, безалкогольних напоїв.

Активи являють собою виробничі та фінансові ресурси у різних видах, які використовуються у процесі здійснення господарської діяльності підприємства. На досліджуваному підприємстві вони формуються для

конкретних цілей і залежать від обсягів та номенклатури продукції, товарів та послуг, що надає підприємство, складу і структури основних фондів і характеризують величину його економічного потенціалу.

За даними аналізу активів підприємства, що представлено в додатку Л спостерігаємо, що на кінець 2022 р. вартість майна підприємства становить 58540 тис. грн, що на 30831 тис. грн або 111,3 % більше 2018 р. У 2022 р. в загальній вартості майна найбільшу частку становлять необоротні активи. За п'ять років рік їх вартість зросла на 21610 тис. грн або 135,1 %.

Питома вага необоротних активів зменшилась на 6,4 в. п. Вартість оборотних активів за 2018-2022 рр. зросла на 9221 тис. грн. Так, у 2022 році їх вартість становить 20929 тис. грн (35,8 % від суми активів), а у 2018 р. 11708 тис. грн (42,3 % від суми активів). Найбільшу питому вагу у складі оборотних активів становлять запаси: у 2018 р. – 34,2 %, у 2022 р. – 30,9 %.

Динаміку структури майна підприємства за 2018 та 2022 роки представлено на рис. 2.1.

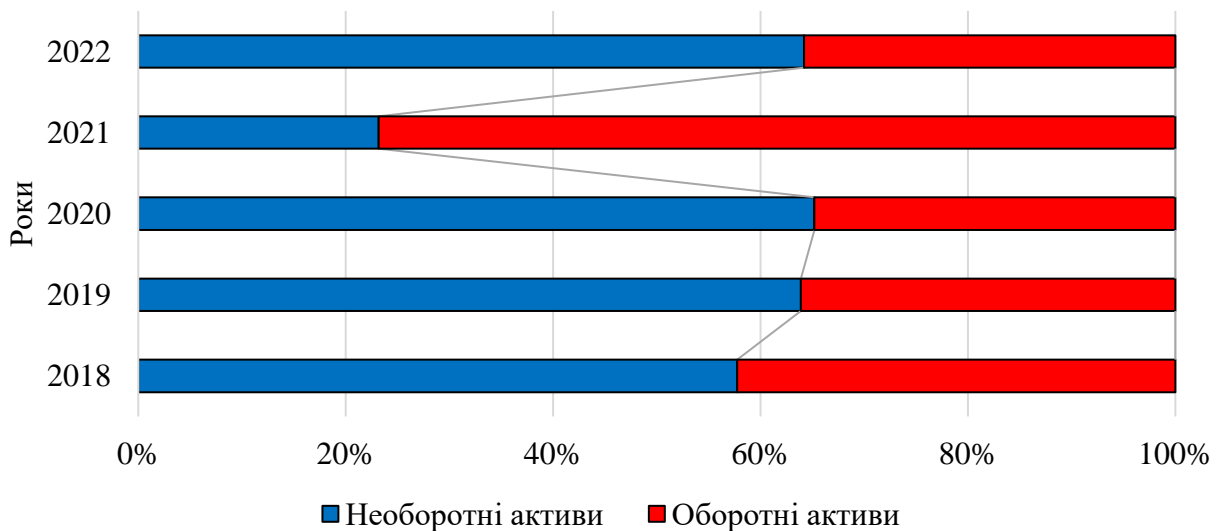


Рис. 2.1. Динаміка структури активів підприємства, 2018-2022 рр., %

Найменшу питому вагу в складі запасів у 2018 році мають витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи (0,1 % та 0,2 % відповідно). У 2022 році ситуація має інший вигляд: найменшу питому вагу в складі запасів має дебіторська заборгованість за виданими авансами – 0,03 % (рис. 2.2).

Розрахуємо коефіцієнт приросту майна ($K_{пм}$) досліджуваного підприємства за формулою:

$$K_{пм} = A_1 - A_0 / A_0 \quad (2.1)$$

де A_1 , A_0 – середня вартість активів (майна) відповідно за звітний та базисний період.

Отже, за 2018-2022 рр. коефіцієнт приросту майна становить: $K_{пм} = 58540 - 27709 / 27709 = 1,113$.

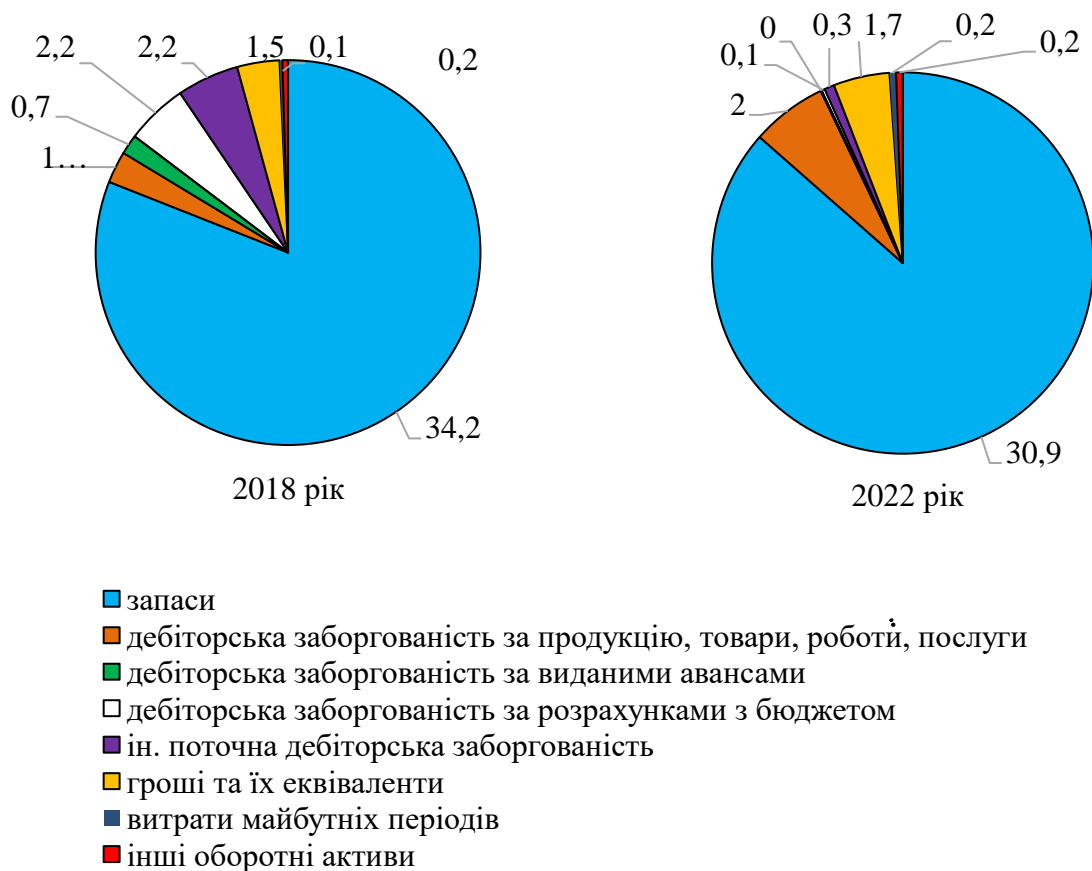


Рис. 2.2. Динаміка структури оборотних активів підприємства за 2018 та 2022 рр., %

Далі проаналізуємо показники мобільності майна підприємства, співвідношення динаміки оборотних і необоротних активів та показники мобільності оборотних активів. Отже, коефіцієнт мобільності майна досліджуваного підприємства розраховуємо за формулою:

$$K_{\text{моб.}} = \text{ЧМ} / \text{ОА}, \quad (2.2)$$

де: ЧМ – найбільш мобільна частка майна;

ОА вартість оборотних активів.

Отримано наступні значення:

$$K_{\text{моб. 2018}} = 9483 / 11708 = 0,8099$$

$$K_{\text{моб. 2019}} = 12430 / 14944 = 0,8318$$

$$K_{\text{моб. 2020}} = 12480 / 15315 = 0,8149$$

$$K_{\text{моб. 2021}} = 8448 / 10861 = 0,7778$$

$$K_{\text{моб. 2022}} = 18090 / 20929 = 0,8643$$

Збільшення визначених коефіцієнтів у 2022 р. в порівнянні з попередніми роками свідчить про тенденцію прискорення оборотності майнових засобів досліджуваного підприємства.

Далі проаналізуємо склад та динаміку пасивів суб'єкту дослідження за 2018-2022 рр. (додаток М).

За результатами проведеного аналізу складу джерел формування майна підприємства, сума власного капіталу має тенденцію до збільшення: з 23500 тис. грн у 2018 р. до 31631 тис. грн у 2022 р. (рис. 2.3). Це відбувається за рахунок збільшення вартості основних засобів підприємства.

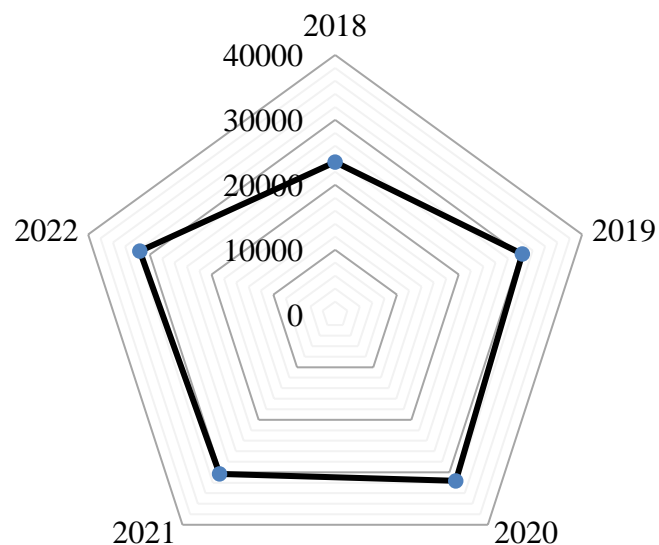


Рис. 2.3. Динаміка власного капіталу підприємства, 2018-2019 рр., тис. грн

Поточні зобов'язання та забезпечення, навпаки, мають тенденцію до зменшення. У 2018 році поточні зобов'язання підприємства становили 55,8 %, а в 2022 році – 46 % структури капіталу підприємства (рис. 2.4).

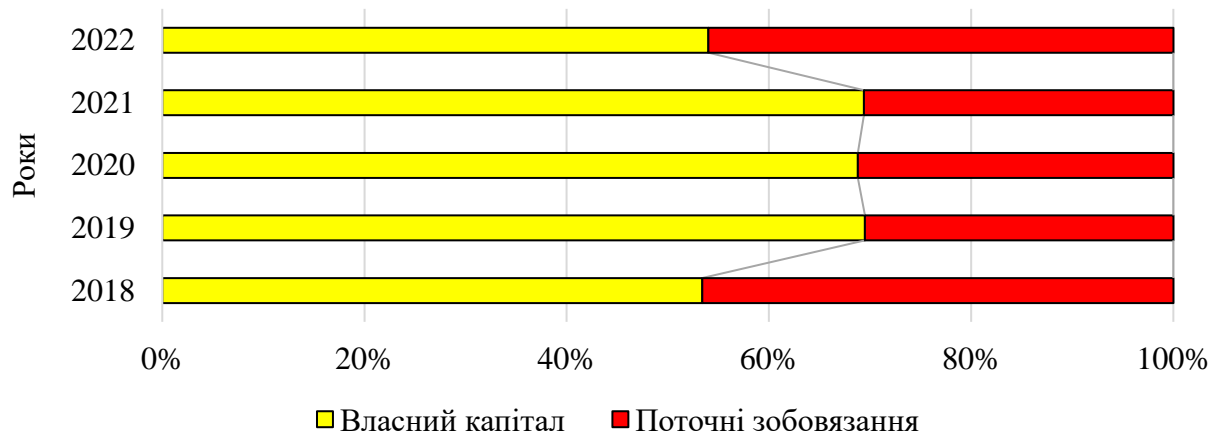


Рис. 2.4. Динаміка основних складових джерел формування майна підприємства, 2018-2022 роки, %

Спостерігаємо значне зростання поточної кредиторської заборгованості підприємства впродовж 2018-2022 рр. Так, у 2022 році за даним показником сума становить 4009 тис. грн, а у 2018 році – 434 тис. грн.

В складі поточних зобов'язань і забезпечень найбільшу питому вагу мають короткострокові кредити банків: у 2018 р. – 43,4 %, у 2022 р. – 36,5 %.

Розрахуємо основні показники, що характеризують структуру капіталу (Коефіцієнт автономії, Коефіцієнт фінансування).

$$K_{\text{авт}} = \text{Власний капітал} / \text{Загальний капітал}, \quad (2.3)$$

За допомогою даного показника, можемо визначити, яку частка власних коштів вкладено в загальну вартості майна підприємства.

Отже, по досліджуваному підприємству, коефіцієнт автономії за 2018-2022 рр. становить:

$$K_{\text{авт } 2018} = 0,534$$

$$K_{\text{авт } 2019} = 0,695$$

$$K_{\text{авт } 2020} = 0,688$$

$$K_{\text{авт } 2021} = 0,694$$

$$K_{\text{авт } 2022} = 0,540.$$

Теоретично вважається, що якщо $K_{\text{авт}} \geq 0,5$ (50%), то ризик для кредиторів мінімальний.

$$K_{\text{фін}} = \text{Власний капітал} / \text{Позиковий капітал}, \quad (2.4)$$

$$K_{\text{фін } 2018} = 1,134$$

$$K_{\text{фін } 2019} = 1,987$$

$$K_{\text{фін } 2020} = 2,200$$

$$K_{\text{фін } 2021} = 2,273$$

$$K_{\text{фін } 2022} = 1,482.$$

Коефіцієнт показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних, а яка – за рахунок позикових коштів. Величина коефіцієнта фінансування свідчить про достатній потенціал досліджуваного підприємства у 2018-2022 рр., адже, якщо величина коефіцієнта фінансування менша за 1, це свідчить про загрозу втрати платоспроможності підприємства і перешкоджати одержанню кредитів.

Показники господарсько-фінансової діяльності підприємства – суб'єкта дослідження за 2018-2022 рр. представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства,
2018-2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2022 від 2020 р. (+; -).
	2018	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	23948	18268	16266	22833	38915	14967
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	9047	13143	12141	15511	18900	-10147
Валовий прибуток, тис. грн	14901	5125	4125	7322	20015	5114

Продовж. табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1909	1124	1524	2207	259	-1650
Чистий прибуток, тис. грн	68	49	56	44	647	579
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,465	0,166	0,136	0,242	0,633	x
Фондовіддача, грн	1,5	1,0	1,0	1,3	1,6	0,1
Фондозабезпеченість, тис. грн	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	0,2
Фондомісткість, грн	0,4	0,5	0,5	0,7	0,8	0,4
Рентабельність активів	0,09	0,09	0,09	0,10	0,34	0,25
Рентабельність власного капіталу	1,9	2,3	14,5	9,5	7,6	5,7
Рентабельність оборотних активів	3,7	4,9	8,7	4,8	6,4	2,7
Рентабельність господарської діяльності	18,6	18,7	9,4	5,0	15,9	7,4

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2022 р. в порівнянні із 2021 р. на 14967 тис. грн; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшалась на 10147 тис. грн. Показник фондівіддачі має повільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання засобів праці.

За результатами проведеного аналізу, чистий прибуток у 2022 р. має значне збільшення і становить 647 тис. грн, що на 579 тис. грн більше, ніж у 2018 р. Динаміку чистого прибутку досліджуваного підприємства представлено на рис. 2.5.

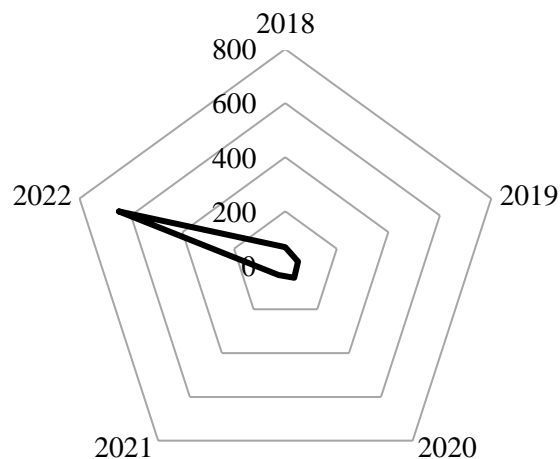


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку підприємства, 2018-2022 рр., тис. грн

Рентабельності активів підприємства у 2022 р. збільшилась на 0,25 % порівняно із 2018 р. Даний показник дає можливість визначити суму грошових коштів підприємства, витрачених на отримання однієї гривні прибутку. Динаміку показників рентабельності підприємства представлено на рис. 2.6.

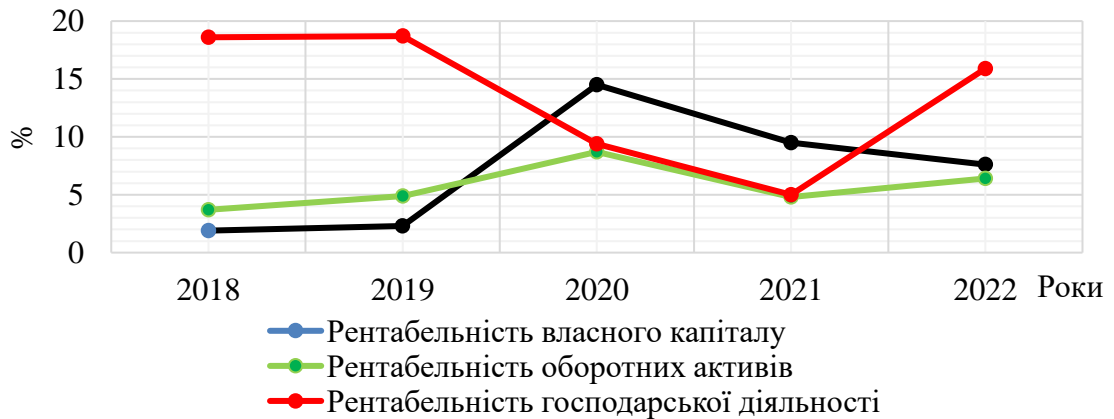


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності підприємства, 2018-2022 рр., %

Зростає і рівень рентабельності власного капіталу у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 5,7 %. Рентабельність від господарської діяльності також зросла в 2022 р. проти 2018 р. відповідно на 7,4 %.

Динаміку показників ліквідності та платоспроможності підприємства представлено на рис. 2.6.

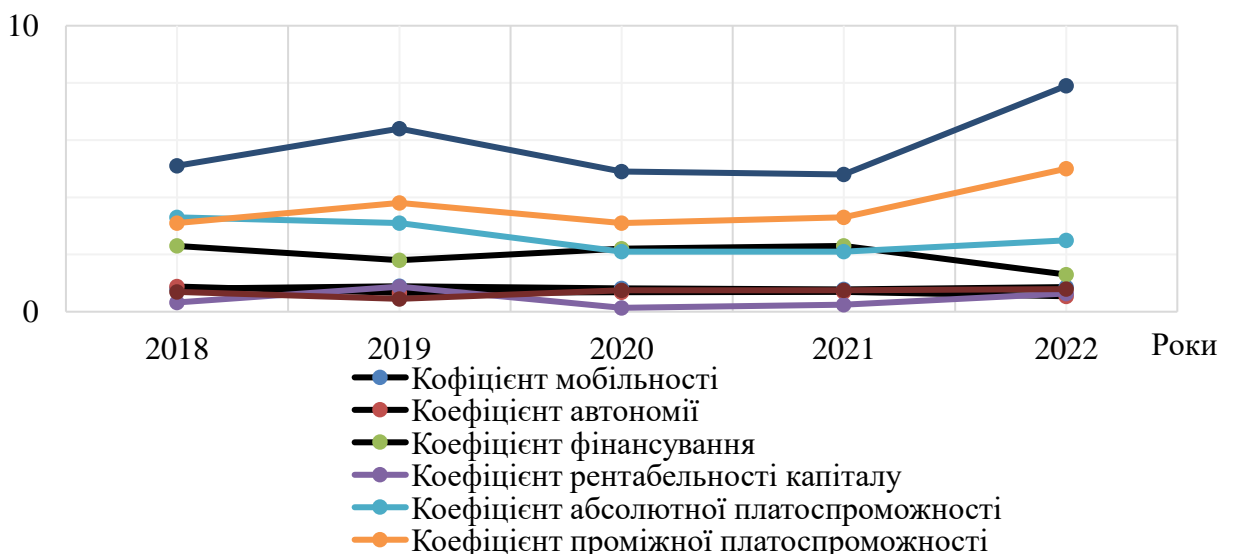


Рис. 2.6. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства за 2020-2022 рр.

Аналіз показників ліквідності підприємства довів, що вони є заниженими та не відповідають оптимальним значенням. Так, у 2022 р. підприємство за своїми поточними зобов'язаннями мало можливість розрахунку на 2 % високоліквідними активами, очікуваними надходженнями від коштів у розрахунках на 13 % та оборотними активами на 82 %.

2.2. Оцінка ефективності кадрової безпеки підприємства

Підприємство – суб'єкт дослідження здійснює свою господарську діяльність за традиційною лінійно-функціональною структурою управління (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Організаційна структура управління підприємства, 2022 р.

Для виконання кожної базової господарської функції підприємства є окремий відділ, що поділений на дрібніші організаційні одиниці, в яких керівники структурних підрозділів відповідають тільки за свої підрозділи.

Права і повноваження щодо прийняття будь-яких рішень в цілому по підприємству належать директору приватного підприємства. В обов'язки генерального директора входить: забезпечення процесу управління та контролю реалізації цілей і функцій господарсько-фінансової діяльності підприємства; налагодження взаємовигідних відносин із потенційними клієнтами та інвесторами; координація роботи відділів підприємства з метою збільшення обсягів продажів і частки ринку в регіоні; аналіз виконання поставлених завдань і внесення відповідних коректив; забезпечення взаємозамінності співробітників тощо.

В ході проведеного дослідження, нами встановлено, що, не зважаючи на те, що організаційна структура досліджуваного підприємства відповідає напрямку своєї торговельно-виробничої діяльності, підприємство має певні недоліки в координуванні дій лінійних підрозділів. Ми дійшли висновку, що структура управління потребує певного вдосконалення.

Отже, спостерігається відсутність гнучкості і динамічності, що, в свою чергу, ускладнює процес досягнення поставленої мети діяльності; витрачається багато часу для виконання поставлених завдань та обміну інформацією між структурними підрозділами. Це призводить до сповільненого прийняття управлінських рішень, збільшення термінів реалізації цілей та зростання управлінських витрат.

На підприємстві визначено облікову політику та технологію обробки облікової інформації; затверджено порядок документообігу; впроваджено систему управлінського обліку; відбувається контроль здійснення господарських операцій.

Керівництво суб'єкта дослідження приділяє достатньо значну увагу підвищенню кваліфікації своїх працівників

Апарат управління враховує та оперативно реагує на пріоритети та запити споживачів.

На підприємстві розроблено заходи щодо стимулювання збуту продукції: мерчандайзинг – оформлення місця продажу, етикетка,

упакування, ярлик, покупка зі знижкою, покупка з подарунком, фірмові сувеніри, ігри, лотереї, розіграші, конкурси, гарантії, демонстрація товару тощо.

Спираючись на дані таблиці 2.2 проаналізуємо загальну структуру персоналу підприємства.

Таблиця 2.2

**Характеристика та динаміка
загальної структури персоналу підприємства, 2018-2022 рр.**

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		+,-	%
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
Середньорічна чисельність робітників, осіб, у т.ч.:	38	100	39	100	43	100	44	100	47	100	9	23,7
- керівники	5	13	5	13	6	13,9	6	13,6	6	12,8	1	20,0
- спеціалісти	4	11	5	13	6	13,9	6	13,6	8	17,0	4	100, 0
- робочі	25	65	27	69	30	69,9	32	72,8	33	70,2	8	32,0
- службовці	4	11	2	5	1	2,3	-	-	-	-	-4	-

За даними проведеного аналізу структури персоналу підприємства спостерігаємо, що середньорічна чисельність протягом 2018-2022 рр. збільшилася на 9 осіб. Питома вага керівництва в загальній структурі персоналу підприємства збільшилася на 20 %. Після прийняття рішення про відмову підприємства від посади оператора, перестала існувати категорія службовців.

Обов'язки оператора було перерозподілено між продавцями та товарознавцями. Більшу частину персоналу підприємства становлять робочі. Так, у 2022 р. їх питома вага становила 70,2 %, що на 32 % або 5,2 в. п. більше в порівнянні із 2018 р.

Вікову структуру персоналу досліджуваного підприємства за 2022 р. представлено на рисунку 2.8:

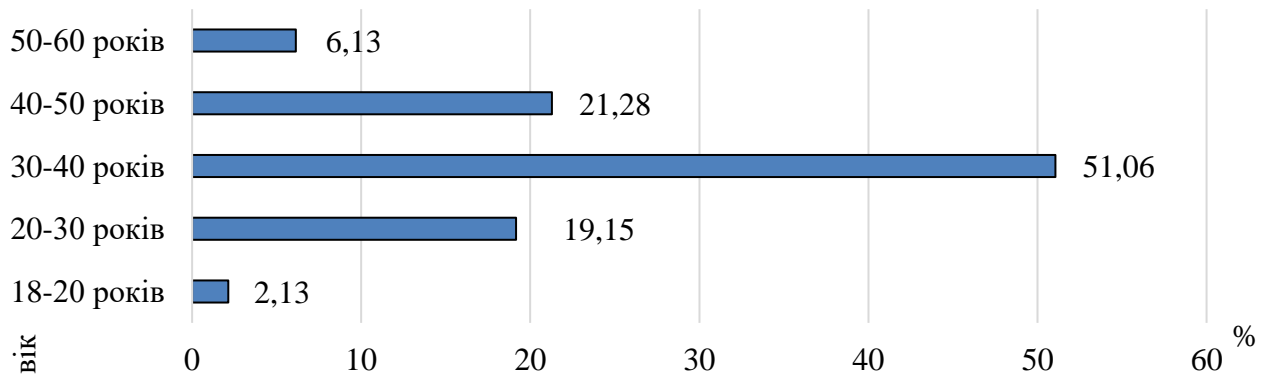


Рис. 2.8. Вікова структура персоналу підприємства, 2022 р., %

Найбільшу частину персоналу на сьогодні складають працівники віком 30-40 років – 51,06 %; молодь (18-20 років) – 2,13 %; працівники 20-30 років – 19,15 %; персонал віком 40-50 років – 21,28 %; старше 50 років – 6,13 % від загальної кількості персоналу.

Адміністрація підприємства надає перевагу кваліфікованим та досвідченим робітникам.

Динаміку структури персоналу підприємства за статтю представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу підприємства за статтю, 2018-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб					У % до загальної чисельності по роках					2022 р. до 2018р. (+,-)
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	
Чоловіки	15	16	10	17	15	39	41	23,3	38,6	31,9	-
Жінки	23	23	33	27	32	61	59	76,7	61,4	68,1	9
Разом	38	39	43	44	47	100	100	100	100	100	9

Встановлено, що чисельність персоналу підприємства жіночої статті поступово зростає.

Чисельність чоловіків в досліджуваному періоді коливається з 15 осіб у 2018 та 2022 році, до 10 осіб у 2020 році та 17 осіб у 2021 році.

Рівень освіти персоналу підприємства представлено на рис. 2.9.

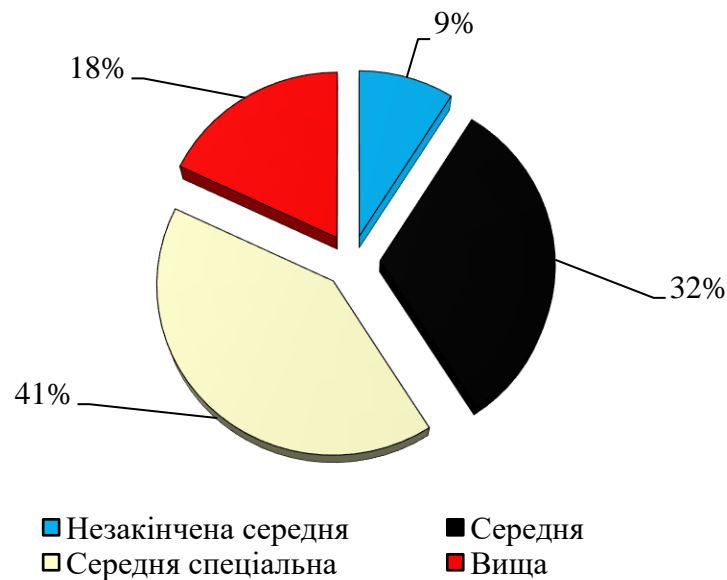


Рис. 2.9. Рівень освіти персоналу підприємства, 2022 р., %

Працівники із середньою спеціальною освітою становлять найбільшу частку в загальній кількості персоналу підприємства – 41 %. Працівники із середньою освітою становлять 32 %, вищу освіту мають 18 % працівників підприємства. 9 % працівників мають незакінчену середню освіту, 5 % з яких ще продовжують своє навчання.

Розглянемо обсяги прийняття та звільнення персоналу підприємства за 2018-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика та динаміка прийняття та звільнення персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Категорія зайнятих	Роки										Відхилення 2022 р. від 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		+,-	%
	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %	осіб	пит. вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Середньорічна чисельність робітників, осіб, у т.ч.:	38	x	39	x	43	x	44	x	47	x	9	23,7
Звільнено працівників, осіб з них:	5	13	3	33	1	2	-	-	10	21	5	100

Продовж. табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
за власним бажанням	4	80	1	33	-	-	-	-	10	100	6	50
скорочення штату	-	-	-	-	1	100	-	-	-	-	-	-
за порушення дисципліни	1	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-
Прийняття на роботу	6	16	7	18	2	5	3		4	9	-2	33

Отже, можна сказати що динаміка руху персоналу в цілому позитивна, так як ті працівники, що прийняті на роботу, покрили тих, що звільнилися.

За допомогою індикаторного підходу проаналізуємо основні показники оцінки рівня кадрової безпеки підприємства за 2018-2022 рр.:

1. Коефіцієнт плинності кадрів, у 2018 р. становив 3,1 %, а у 2022 р. 3,6 %, тобто дані значення допустимі, якщо порівнювати з еталоном.

2. Відповідність рівня освіти персоналу посаді. Розраховується за допомогою експертного шляху, тому нами раніше на рис. 2.9 був проведений аналіз персоналу досліджуваного підприємства за рівнем освіти. Питома вага рівня освіти персоналу за досліджуваний період склала в сумі 100 %, отже це свідчить про високий рівень освіти, але не весь управлінський персонал має повну вищу освіту, тому дане значення буде становити у 2018 р. 99,3 %, у 2019 р. 99,4 %, у 2020 р. 99,2 %, у 2021 р. 96,4 та у 2022 р. 99,3 %.

3. Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал у 2018 р. становила 26,6 %, у 2019 р. 29,4 %, у 2020 р. 28,5 %, у 2021 р. 26,3 % та у 2022 р. 28,3 %, дані значення не відповідають еталону, та потребують збільшення частки вкладання коштів в навчання до 30 %.

4. Ступінь задоволеності оплатою праці проводилося нами на основі анкетування (додаток Н).

Отже, за досліджуваний період задоволеність оплатою праці становить 52 %, тобто це говорить про середній рівень задоволеності.

5. Питома вага оплати праці в загальних витратах підприємства становить у 2018 р. 55,6 %, у 2022 р. 60,9 %, тобто це свідчить про те що

більшість загальних витрат складають витрати на оплату праці.

6. Наявність профзахворювань на підприємстві не висока і становить у 2018 р. 0,8 %, у 2022 р. 0,7 %, це свідчить про невисокий рівень захворювань які пов'язані з діяльністю персоналу.

7. Рівень автоматизації праці достатньо високий, майже весь виробничий персонал автоматизований, крім частини управлінського, тому у 2018 р, значення даного індикатору становить 79,2 %, та у 2022 р. 82,6 %.

8. Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни в 2018 р. становить 98,7 %, а у 2022 р. 99,2 %, це свідчить про невелике порушення трудової дисципліни, але дане відхилення від еталону може бути критичним, тому що від дій працівників, залежить життя та здоров'я інших людей.

9. Імовірність збереження таємниць визначається за допомогою експертної оцінки. Розглянемо відсоток головних кадрових загроз за 2018-2022 рр. (рис. 2.10) та імовірність збереження таємниці.

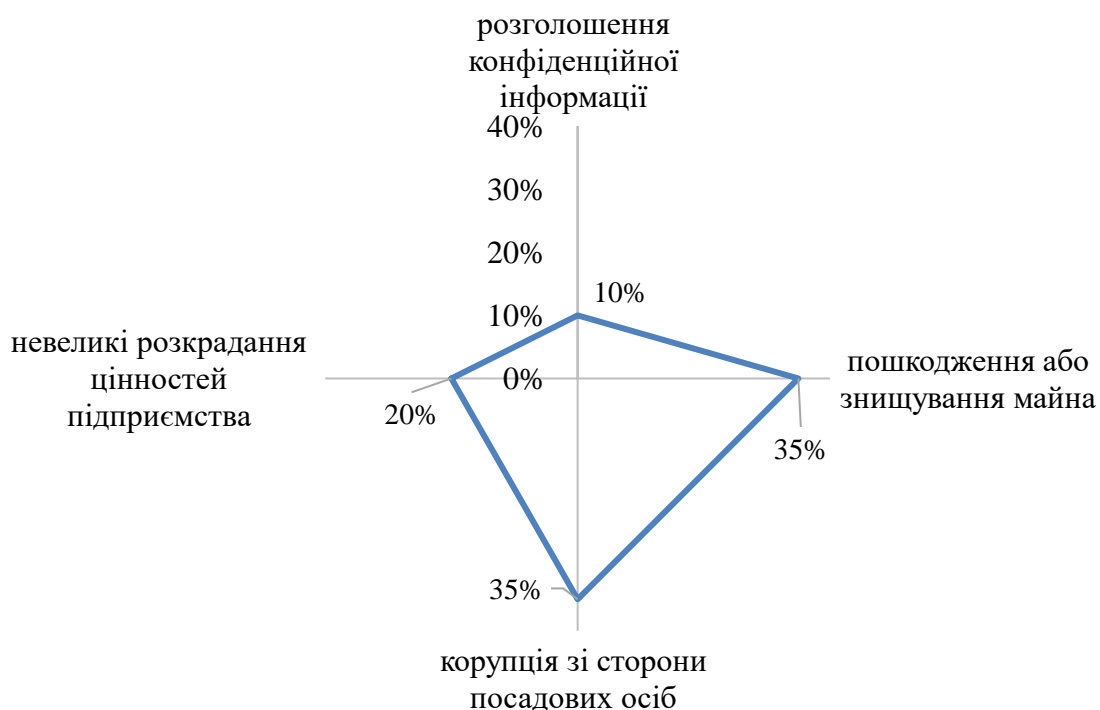


Рис. 2.10. Оцінка загроз кадровій безпеці підприємства, 2018-2022 рр., %

Найбільшу загрозу кадровій безпеці підприємства становлять:

пошкодження або знищення майна (35 %) та корупція зі сторони посадових осіб (35 %), а найменшу частку впливу становлять розголошення конфіденційної інформації (комерційної таємниці) (10 %) та невеликі розкрадання цінностей підприємства (20 %). Імовірність збереження таємниць за 2018-2022 рр. становить 90 %.

10. Рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи розраховується за допомогою експертного методу та становить у 2018 р. 79 %, у 2022 р. – 84,6 %, тобто це свідчить про недостатній рівень захищеності, що може призвести до витоку інформації.

Розрахувавши головні індикатори кадрової безпеки підприємства за 2018-2022 рр. нами згруповано їх в додатку О. Отже, за результатом аналізу, 7 індикаторів не відповідають еталонному значенню, а саме:

- відповідність рівня освіти персоналу посаді в середньому становить 98,7 %, тому це свідчить про те, що рівень освіти деяких працівників не відповідає займаній посаді, а особливо це стосується управлінського персоналу;

- частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал в середньому становить 27,6 % а еталон 30 %, тобто підприємству не вистачає 1,5 % для повного інвестування в навчання персоналу. Але, в цілому, можемо зазначити, що підприємство достатньо уділяє уваги навчанню персоналу, хоча і є невелике відхилення;

- ступінь задоволеності оплатою праці за 2018-2022 рр. становить 52 %, а еталонне значення 100 %, тобто ступінь задоволення нижчий майже в 2 рази, тому це свідчить про те, що підприємство приділяє не достатньо уваги мотивації та стимулюванню працівників;

- частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни за 2018-2022 рр., становить в середньому 96,5 %, що свідчить про незначне порушення трудової дисципліни на підприємстві;

- імовірність збереження комерційної таємниці становить 90 %, та все ж таки свідчить про можливість розголошення комерційної таємниці, що,

в свою чергу, може призвести до фінансових втрат;

– рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи становить в середньому за п'ять років становить 81,4 %, що свідчить про достатній рівень захищеності.

На основі значень індикаторів додатку О розрахуємо інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки за формулою:

$$\sum_{n=1}^N \text{сер. значення індикатора} * \text{еталон} * \text{вагу індикатора} \quad (2.5)$$

Отже, провівши аналіз та оцінку ефективності кадрової безпеки підприємства за 2018-2022 рр. на основі індикаторного підходу, нами було виявлено наступні основні загрози кадровій безпеці:

- невідповідність рівня освіти персоналу займаній посаді;
- недостатня частина витрат витрачається на навчання персоналу;
- невисокий рівень задоволеності оплатою праці працівників;
- існують незначні порушення трудової дисципліни;
- існує загроза збереженню комерційної таємниці підприємства;
- не достатньо високий рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи.

Інтегральний коефіцієнт кадрової безпеки досліджуваного підприємства за 2018-2022 рр., становить 0,78, що знаходиться в інтервалі 0,61-0,80, та свідчить про нормальний рівень кадрової безпеки, але необхідна підтримка досягнутого рівня та проведення заходів з профілактики кризових явищ.

2.3. Діагностика рівня конфліктності на підприємстві

Для діагностики рівня конфліктності у колективі досліджуваного підприємства нами проаналізовано соціально-психологічний клімат та причини виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Соціально-

психологічний клімат є результатом систематичної виховної роботи з членами колективу, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівниками та підлеглими. Формування та вдосконалення соціально-психологічного клімату – це постійна задача керівників будь-якого рангу [27].

Якісний аналіз результатів дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства показав високий рівень задоволеністю роботою у 92 % опитаних співробітників, 8 % респондентів відповіли, тобто мають прогнози змінити вид діяльності. Загалом члени трудового колективу підприємства позитивно, доброзичливо та позитивно ставляться один до одного і можуть дати конкретну та досить повну характеристику ділових та особистісних якостей своїх колег, що підтверджують результати відповіді на запитання «Позначте, будь ласка, з яким із наведених нижче тверджень Ви більше всього згодні» – 40 % респондентів відповіли, що в колективі приємні, хороші, освічені люди; 60 % опитаних вважають, що в колективі присутні всякі люди, проте жоден із респондентів не відповів, що у його колективі більшість колег люди малоприємні.

Результати відповіді на запитання «Як Вам здається, чи могли б Ви дати досить повну характеристику ділових якостей більшості членів колективу? показали, що 35 % респондентів відповіли «так», 60 % – «мабуть, так» і, відповідно, 5 % відповіли «не знаю, не думав про це», відповіді «ні» і «мабуть, ні» не були використані респондентами.

Цікаві результати відповіді на запитання «Якби у Вас виникла можливість провести відпустку разом із членами Вашого колективу, як би Ви до цього поставилися?, які показали високий відсоток позитивних відповідей (48 %), що дозволяє зробити висновок про присутність у колективі швидше дружніх, ніж робочих відносин. Це опосередковано підтверджується і оцінкою ділових та особистісних якостей колег. Також показниками сприятливого та рівного соціально-психологічного клімату трудового

колективу є задоволеність співробітників взаємовідносинами із колегами по роботі, баланс ділових та особистих відносин співробітників підприємства.

Далі діагностика соціально-психологічного клімату в колективі проводилася за допомогою анкетування. У дослідженні брали участь 26 респондентів. Для діагностики використовувалися опитувальні методи (анкетування, бесіда), аналіз даних. Критерії організованості та згуртованості займають високу позицію у трудовому колективі підприємства, а відповідальності та відкритості досить низьку. Низький рівень відкритості може говорити про те, що у трудовому колективі довірчі відносини знаходяться на низькому рівні, навіть незважаючи на високий рівень контактності. У цьому контексті контактність пов'язана виключно з професійними обов'язками співробітників, характер яких зумовлений постійними зв'язками комунікацій. Низький рівень відповідальності говорить про слабку дисциплінованість працівників підприємства, недооцінку працівниками необхідності дотримання встановлених правил та норм трудової діяльності, низький рівень вмотивованості працівників результатами праці. Проте, організованість та згуртованість – це підстава для вироблення конструктивних та ефективних способів подолання виявлених негативних тенденцій у якісних характеристиках трудового колективу підприємства.

За результатами діагностики соціально-психологічного клімату в колективі підприємства встановлено, що:

- дуже високі показники у таких судженнях: радіють успіхам один одного (5,1 бали), надають допомогу новачкам та членам інших підрозділів (5,2 бали), вміло взаємодіють один з одним у роботі (5,7 балів), знають завдання, які стоять перед колективом (5,4 балів), діляться досвідом роботи з новачками та членами інших підрозділів (5,3 бали), швидко знаходять між собою спільну мову (5,2 бали), поважають один одного (5,9 балів), беруть активну участь у громадській роботі (4,9 балів);

- високі показники колектив показав у таких судженнях: працюють над

вирішенням завдань та проблем з повною віддачою (3,8 балів), щиро засмучуються за невдач колег (3,9 балів), добре знають свої обов'язки (3,6 балів), доброзичливо ставляться один до одного (3,7 балів), підтримують один одного у важкі хвилини (4,2 балів), радіють успіхам новачків та представників інших підрозділів (4,8 балів), діють злагоджено та організовано у складних ситуаціях (3,8 балів);

– низькі показники були виявлені в наступних судженнях: враховують інтереси новачків та представників інших підрозділів (2,2 бали), знають позитивні та негативні сторони роботи колективу (1,7 балів), самостійно виявляють та виправляють недоліки в роботі (2,2 бали), не підкреслюють своїх переваг перед новачками та представниками інших підрозділів (2,1 бали), які мають однакові уявлення про норми моральності (2,1 балів), приймають на себе обов'язки інших членів колективу за необхідності (1,7 балів), щиро співпереживають невдачам новачків та членів інших підрозділів (2,3 бали), швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх (2,2 бали);

– вкрай низький показник лише в одному судженні – по-господарськи ставляться до майна фірми (1,1 бала).

Всі інші показники мають середнє значення та їх більшість, що говорить про рівну та сприятливу обстановку в трудовому колективі, про сприятливий та мотивуючий соціально-психологічний клімат, який має у своєму розпорядженні співробітників один до одного і дозволяє ефективно, злагоджено та якісно виконувати свою роботу.

За загальним середнім балом трудовий колектив підприємства можна оцінити як такий, що знаходиться на оптимальному, хорошому рівні розвитку.

Таким чином, проведене дослідження соціально-психологічного клімату трудового колективу досліджуваного підприємства показало, що соціально-психологічний клімат можна охарактеризувати як позитивний. Водночас, соціально-психологічний клімат у колективі характеризується

високим рівнем організованості та згуртованості та низьким рівнем відповідальності та відкритості, проте середні показники по всьому колективу говорять про оптимальний і сприятливий рівень розвитку соціально-психологічного клімату в колективі.

Анкета щодо визначення рівня конфліктності на досліджуваному підприємстві складається з 25 питань, спрямованих на: вивчення частоти конфліктів в організації; самооцінку конфліктності; вивчення найчастіше використовуваних методів вирішення конфліктів; аналіз розподілу ролей у процесі управління конфліктами; вивчення причин конфліктів (додаток П).

Результати дослідження дозволяють зробити висновки про рівень конфліктності у трудовому колективі підприємства, про причини виникнення конфліктів для підприємства, про методи вирішення конфліктних ситуацій у досліджуваному колективі.

При відповіді на запитання «Як часто на підприємстві» виникають конфліктні ситуації?» – 75 % респондентів наголосили, що такі явища відбуваються іноді, 20 % опитаних відповіли, що конфліктні ситуації майже ніколи не відбуваються, проте 5 % вважають, що конфлікти відбуваються періодично (рис. 2.11).

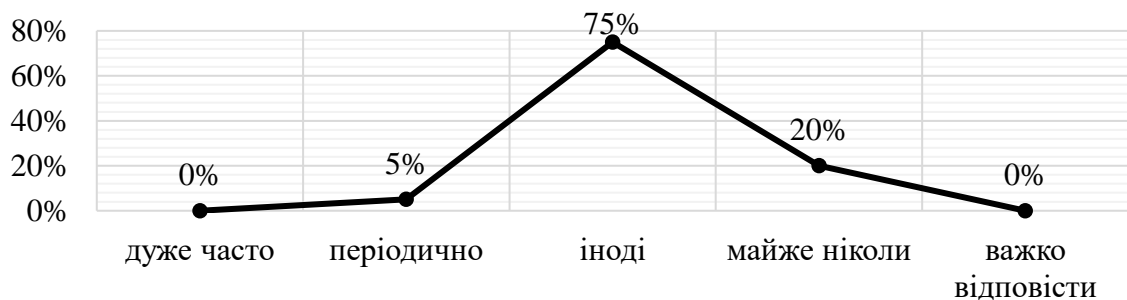


Рис. 2.11. Результати відповіді на питання «Як часто на підприємстві виникають конфліктні ситуації?»

Респонденти також зазначили, конфліктні ситуації, що виникають у трудовому колективі повністю піддаються регулюванню, так вважають 50 % респондентів, при цьому було відзначено, що для вирішення конфліктних ситуацій використовується правовий метод 62 %, 10 % виділили

психологічний метод вирішення протиріч в трудовому колективі, 28 % зазначили, що для управління конфліктами застосовується організаційний метод; силовий метод управління конфліктами не застосовується (рис. 2.12).

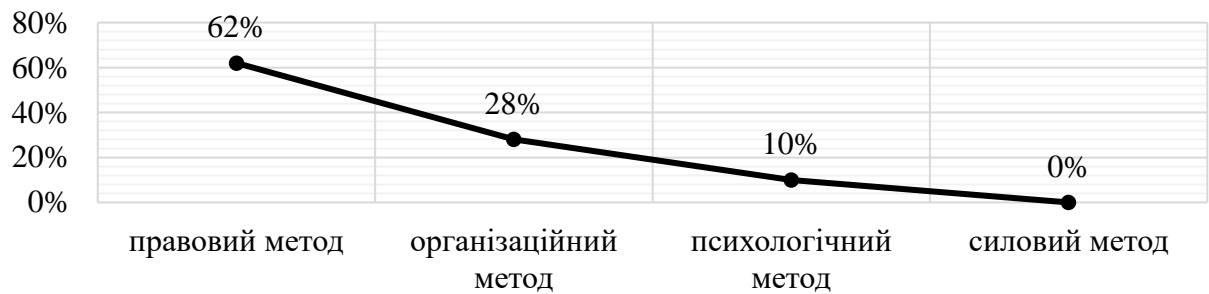


Рис. 2.12. Результати відповіді на питання «Який метод вирішення конфліктів є найбільш популярним у Вашій організації?»

Як показали результати дослідження, основними причинами виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві на думку співробітників є: неправильна організація роботи (так відповіли 36 % осіб), несправедливий розподіл привілеїв (17 %), високі амбіції деяких працівників (21 %), також було виділено дії керівників (8 %) та свій варіант відповіді (8 %) (рис. 2.13).

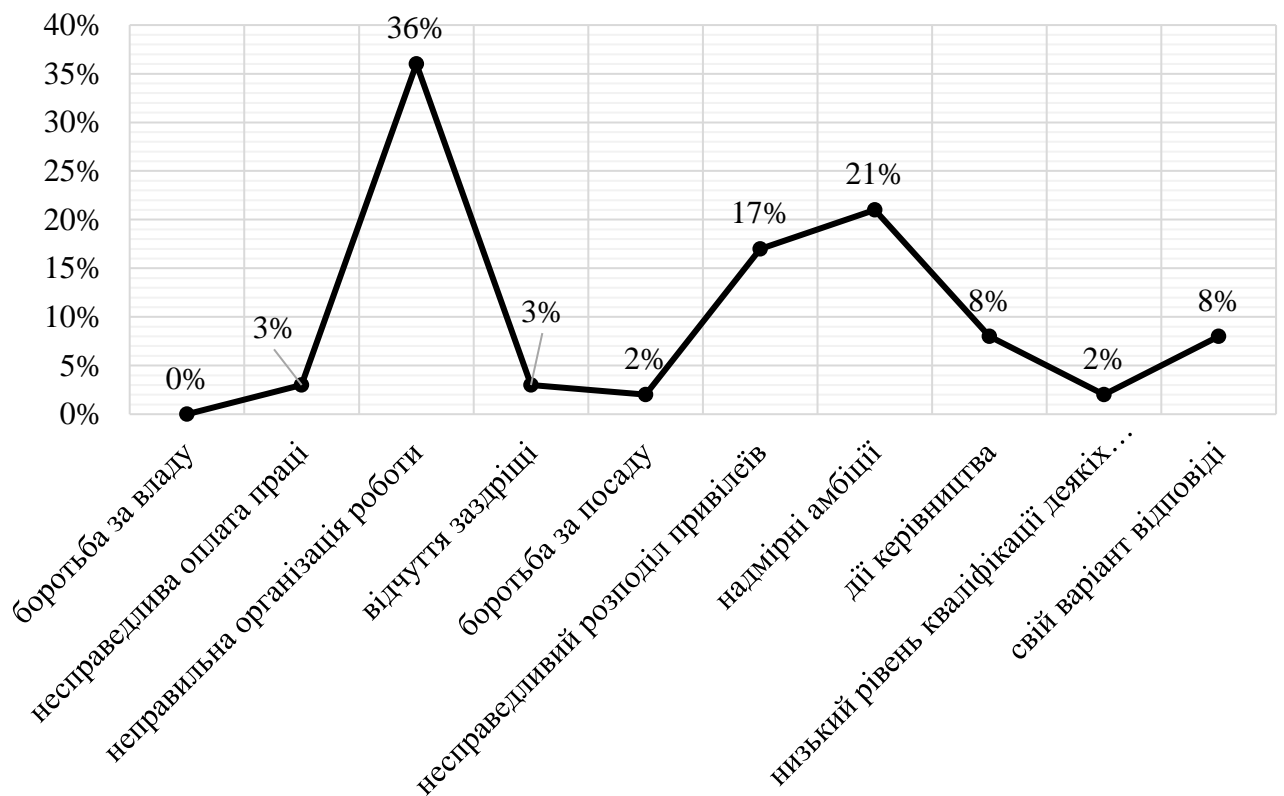


Рис. 2.13. Основні причини виникнення конфліктів на підприємстві

Що стосується розподілу ролей різних суб'єктів при вирішенні конфліктної ситуації у трудовому колективі, то 83 % респондентів вважає, що абсолютний вплив на результат конфлікту має вище управління; провідну роль у вирішенні конфліктної ситуації середніх керуючих відзначили 8 % співробітників; 3 %, зазначили, що основна роль належить власникам підприємства і 6 % вказали, що у вирішенні проблемних ситуацій важлива роль рядових працівників (рис. 2.14).

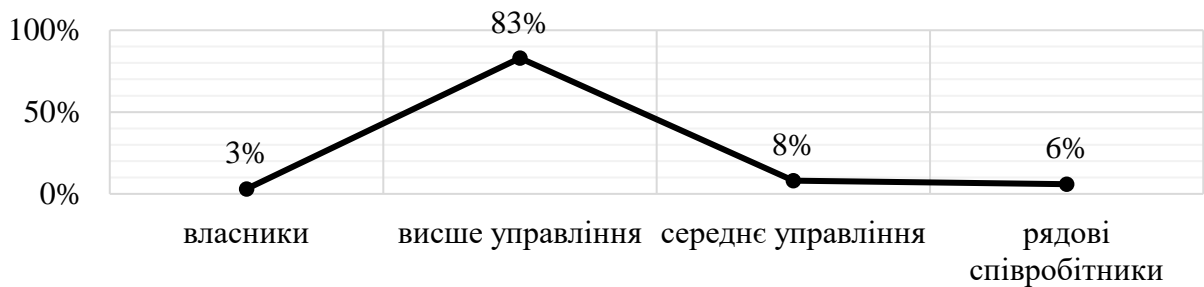


Рис. 2.14. Результати відповіді на питання «Як розподіляються ролі різних суб'єктів Вашої організації у вирішенні проблем, що виникли?»

Цікавими є результати відповіді на запитання «Як ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі виникнення конфлікту між Вами та керівництвом?» – абсолютна більшість (97 %) вважає, що їхні інтереси зможуть гідно захищати конкретні працівники.

Далі, було проаналізовано ступінь задоволеності співробітників підприємства різними факторами міжособистісних відносин у колективі. Результати відображено в таблиці 2.5 та представлено у вигляді діаграми (рис. 2.15).

Таблиця 2.5

Задоволеність співробітників підприємства міжособистісними відносинами

Фактор	Відповіді, %	
	так	ні
Робота	84,6	15,5
Організаційна культура	45,6	54,4
Рішення соціальних проблем	54,3	45,7
Стан міжособистісних стосунків	89,6	10,4
Відношення між керівниками та підлеглими	74,2	25,8
Стиль керівництва	68,0	32,0

Працівники оцінювали для себе значення кожного фактору у відсотках. Результати опитування показали, що більшість співробітників підприємства задоволені станом міжособистісних відносин у колективі. В середньому по підприємству стан міжособистісних відносин оцінюється на 70,6 % зі 100 % можливих.

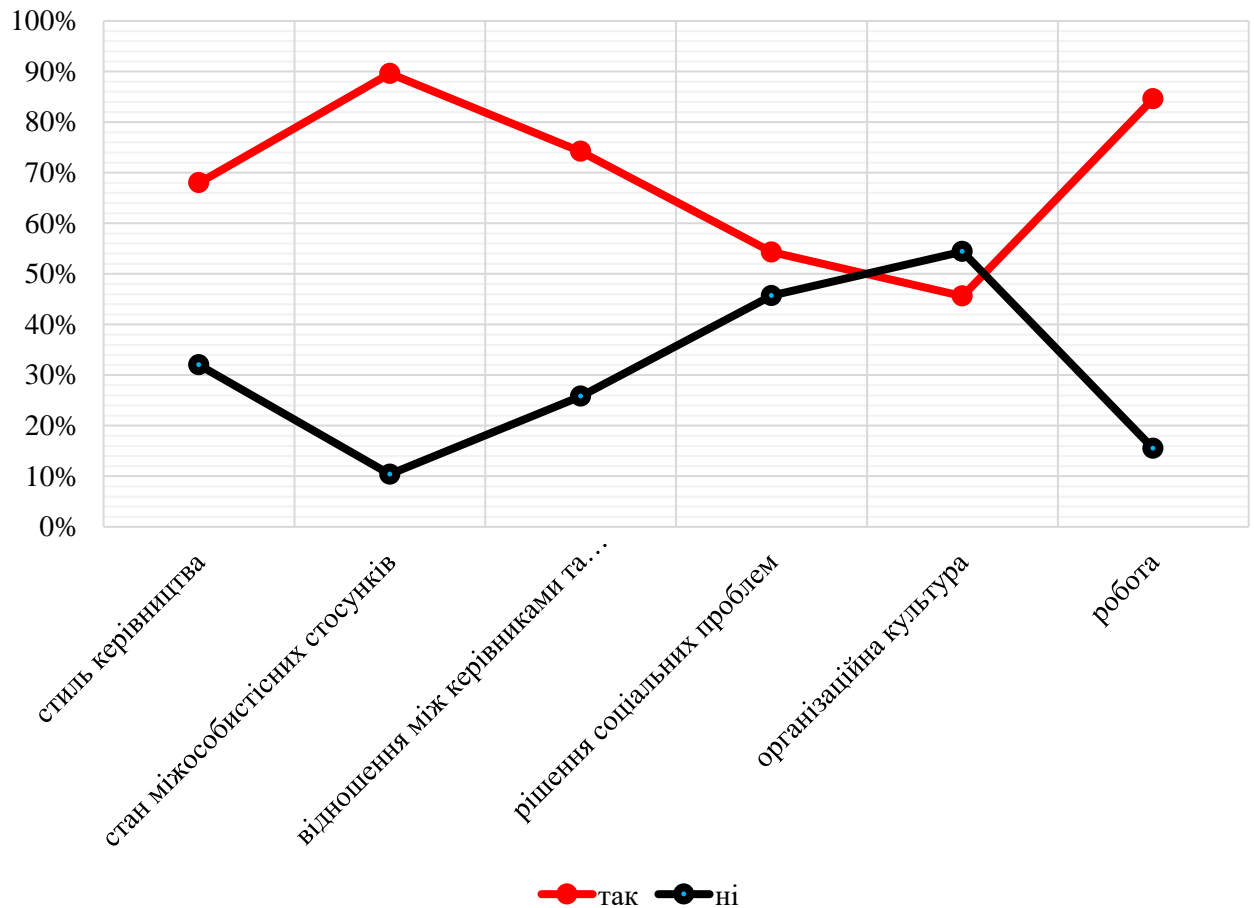


Рис. 2.15. Задоволеність співробітників міжособистісними відносинами в колективі підприємства

Таким чином, анкетування показало, що конфлікти загалом і конфліктні ситуації зокрема в трудовому колективі досліджуваного підприємства вкрай рідкісне явище. До основних причин виникнення конфліктів відносяться: несправедливий розподіл привілеїв, високі амбіції деяких працівників, дії керівників. Але головну причину конфліктних ситуацій було відзначено респондентами одноголосно – неправильна організація роботи. Важливо відзначити, що більшість співробітників вважає,

що абсолютний вплив на результат конфлікту має керівництво. Також важливо зазначити, що опитування щодо задоволеності співробітників міжособистісними відносинами в трудовому колективі показало, що організаційна культура – єдиний фактор, який не задовольняє більшість співробітників та стан організаційної культури оцінюється ними як незадовільний, а саме всього 45,6 % зі 100 % можливих.

Підводячи підсумки діагностики господарсько-фінансової діяльності підприємства, нами проведено SWOT-аналіз. В додатку Р представлено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для досліджуваного підприємства. Проведення даних заходів і їх грамотна реалізація, дозволять не тільки утримати позиції на ринку, а й посприяють його подальшому розвитку.

Висновки до розділу 2

Дослідивши організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства, здійснивши оцінку ефективності кадрової безпеки та діагностику рівня конфліктності на підприємстві, можемо зробити наступні висновки.

1. Основною метою діяльності досліджуваного підприємства є отримання прибутку за рахунок різних видів діяльності. За даними аналізу активів підприємства, на кінець 2022 р. вартість майна підприємства становить 58540 тис. грн, що на 30831 тис. грн або 111,3 % більше 2018 р. У 2022 р. в загальній вартості майна найбільшу частку становлять необоротні активи. Сума власного капіталу має тенденцію до збільшення: з 23500 тис. грн у 2018 р. до 31631 тис. грн у 2022 р. В складі поточних зобов'язань і забезпечень найбільшу питому вагу мають короткострокові кредити банків: у 2018 р. – 43,4 %, у 2022 р. – 36,5 %. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2022 р. в порівнянні

із 20218 р. на 14967 тис. грн; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшалась на 10147 тис. грн. Показник фондівдачі має повільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання засобів праці. Чистий прибуток у 2022 р. має значне збільшення і становить 647 тис. грн, що на 579 тис. грн більше, ніж у 2018 р. Рентабельності активів підприємства у 2022 р. збільшилась на 0,25 % порівняно із 2018 р. Аналіз показників ліквідності підприємства довів, що вони є заниженими та не відповідають оптимальним значенням. Так, у 2022 р. підприємство за своїми поточними зобов'язаннями мало можливість розрахунку на 2 % високоліквідними активами, очікуваними надходженнями від коштів у розрахунках на 13 % та оборотними активами на 82 %.

2. Встановлено, що середньорічна чисельність протягом 2018-2022 рр. збільшилася на 9 осіб. Питома вага керівництва в загальній структурі персоналу підприємства збільшилася на 20 %. Більшу частину персоналу підприємства становлять робочі. Так, у 2022 р. їх питома вага становила 70,2 %, що на 32 % або 5,2 в. п. більше в порівнянні із 2018 р. Коефіцієнт плинності кадрів, у 2018 р. становив 3,1 %, а у 2022 р. 3,6 %.

3. За результатом аналізу кадрової безпеки підприємства встановлено наступне: рівень освіти деяких працівників не відповідає займаній посаді; підприємство достатньо уділяє уваги навчанню персоналу; підприємство приділяє не достатньо уваги мотивації та стимулюванню працівників; імовірність збереження комерційної таємниці становить 90 %, та все ж таки свідчить про можливість розголошення комерційної таємниці; рівень захищеності інформаційно-комунікаційної системи становить 81,4 %

4. До основних причин виникнення конфліктів на підприємстві відносяться: несправедливий розподіл привілеїв, високі амбіції деяких працівників, дії керівників. Опитування показало, що організаційна культура – єдиний фактор, який не задовольняє більшість співробітників та стан організаційної культури оцінюється ними як незадовільний, а саме 45,6 % зі 100 % можливих.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення кадрової безпеки підприємства

Важливим чинником ефективної діяльності будь-якого трудового колективу є не лише своєчасне виявлення конфліктних ситуацій на підприємстві, а й здійснення грамотного управління конфліктами.

Описані у другому розділі дослідження особливості управління конфліктами на підприємстві дозволили створити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами (рис. 3.1), що дозволяє розглянути даний процес управління у сукупності методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.



Рис. 3.1. Концептуальна модель управління конфліктами [авторська розробка]

Найбільш загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації нами зведені до наступних заходів, представлених на рис. 3.2.

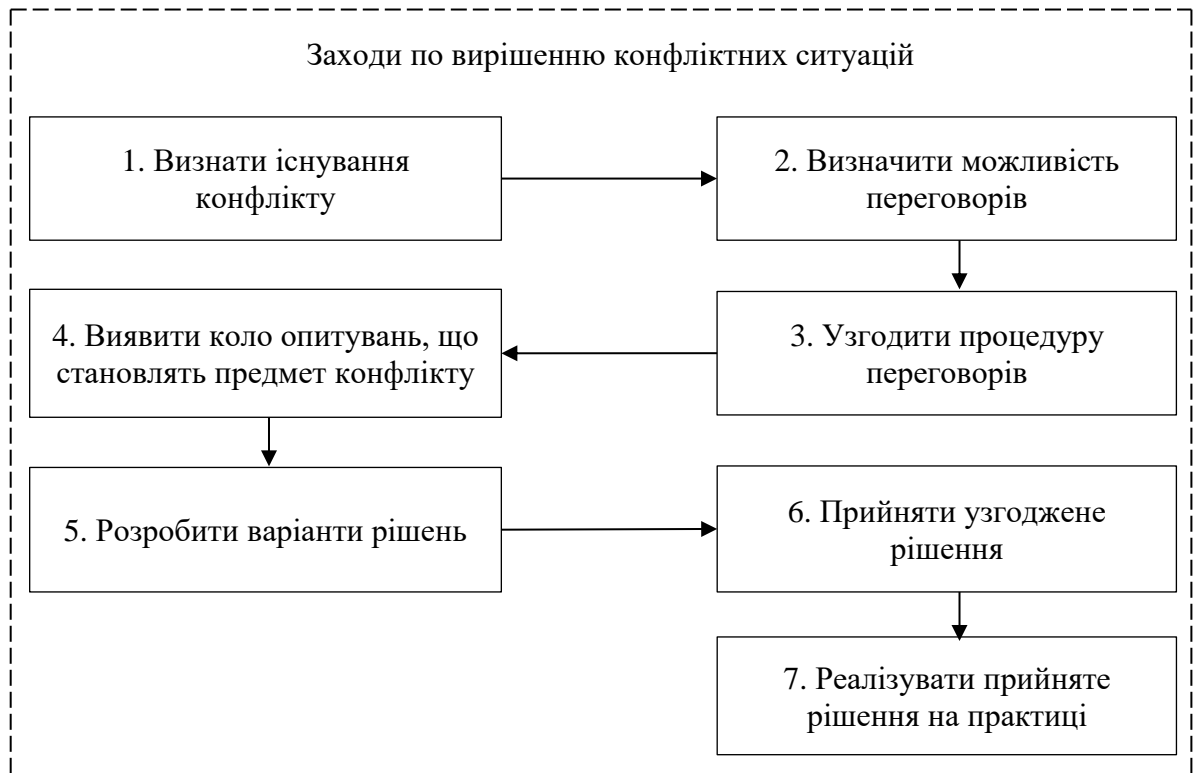


Рис. 3.2. Рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації на підприємстві [авторська розробка]

1. Визнати існування конфлікту, тобто визнати наявність протилежних цілей, методів у опонентів. Практично ці питання не так просто вирішити, Досить складно зізнатися і заявити вголос, що ти перебуваєш у стані конфлікту з співробітником з якогось питання. Іноді конфлікт існує вже давно, люди страждають, а його вирішення немає, кожен обирає свою форму поведінки та впливу на іншого, однак спільного обговорення та виходу з ситуації, що склалася, не відбувається.

2. Визначити можливість переговорів. Після визнання наявності конфлікту та неможливості його вирішити «з ходу» доцільно домовитися про можливість проведення переговорів та уточнити, яких саме переговорів: з посередником або без нього і хто може бути посередником, який влаштовує обидві сторони.

3. Погодити процедуру переговорів. Тобто. обговорити терміни, місце, процедуру ведення переговорів, час початку спільної діяльності.

4. Виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту. Вже цьому етапі виробляються спільні підходи до проблеми, виявляються позиції сторін, визначаються точки найбільших розбіжностей та точки можливого зближення позицій.

5. Розробити варіанти рішень.

6. Прийняти узгоджене рішення.

7. Реалізувати прийняте рішення практично.

Якщо процес спільних дій закінчується лише прийняттям опрацьованого та узгодженого рішення, а далі нічого не відбувається і не змінюється, то таке становище може стати детонатором інших, сильніших і триваліших конфліктів. В такому випадку, причини, що спричинили перший конфлікт, не зникають, а лише посилюються. Повторні переговори проводити буде набагато складніше.

Як виявлено, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі досліджуваного підприємства характеризується як позитивний, що знаходиться на оптимальному та сприятливому рівні розвитку з високим рівнем організованості та згуртованості. Однак була виявлена проблема – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі відзначений низьким рівнем відповідальності та відкритості, що при неефективній системі мотивації на підприємстві та слабо виражений організаційній культурі. Вирішення виявлених проблем є, на нашу думку, необхідним.

На основі отриманих даних по підприємству можна стверджувати, що явних ознак конфліктів у трудовому колективі немає, проте неможливо стверджувати, що конфліктів у цій організації немає взагалі.

Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів на кадрову безпеку підприємства, можна запропонувати вдосконалення системи мотивації, як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому та

регулювання рівня конфліктності зокрема.

При розробці системи мотивації на підприємстві, перш за все, необхідно вивчити цінності та мотиваційні очікування працівників підприємства.

Для мінімізації конфліктних ситуацій у трудовому колективі, пропонуємо використовувати систему немонетарної мотивації як інструмент ефективного управління, підвищення продуктивності праці, зменшення конфліктності та стресу на підприємстві.

Одним із інструментів ефективного функціонування системи немонетарної мотивації є вдосконалення організаційної культури на підприємстві. Організаційна культура – це створення мікроклімату в організації, що сприяє розвитку здібностей персоналу, підвищенню продуктивності праці та задоволеності персоналу.

Високий рівень організаційної культури вирішує низку проблем, таких як: зниження лояльності працівників щодо організації; зменшення інноваційної активності працівників; зростання кількості конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом; зміна вимог працівників до рівня винагороди; висока плинність кадрів.

Плюсами організаційної культури є: зниження витрат на персонал; зняття напруженості у міжособистісних відносинах в колективі.

Отже, вважаємо за необхідне впровадження таких заходів:

– курси з ділової етики, організація тренінгу з групової згуртованості та формування трудового колективу. Пропонуємо власне визначення поняття «командна (групова) згуртованість» – це показник міцності, єдності та стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин, що характеризується взаємною емоційною привабливістю та загальною задоволеністю учасників, як командою, так і спільною діяльністю в цілому. Командна згуртованість – необхідна умова успішної роботи колективу;

– створення сайту підприємства з розділом «для співробітників». Внутрішньо-корпоративний сайт має складатися з двох частин: електронної

дошки оголошень та постійно діючого форуму. Можлива наявність внутрішньо-корпоративної електронної пошти;

- традиції, ритуали, заходи (проведення спортивних змагань), організація «Дня сім'ї», «Дня підприємства») також мають стимулюючу роль;

- введення в штат HR-спеціаліста – Менеджера з навчання та розвитку / training & development (T&D), що сприятиме найбільш комфортному та швидкому впровадженню корпоративної культури на підприємство. HR-спеціаліст має займатися розробкою та впровадженням короткострокових та довгострокових програм навчання (для керівників, спеціалістів та адміністративного персоналу); проведенням семінарів та тренінгів для менеджерів та керівників компанії; самостійним веденням проектів з навчання та розвитку.

Таким чином, сформована і трансльована організаційна культура, тісно пов'язана з системою управління на підприємстві та із забезпеченням кадрової безпеки підприємства, будучи дієвим управлінським інструментом, дозволяє відкоригувати нерівності між особистими цілями співробітників і цілями компанії, об'єднати їх.

Так як попередити конфлікти набагато легше, ніж конструктивно їх вирішити, то профілактика конфліктів є важливою для успішної діяльності підприємства. При цьому вона вимагає менших витрат сил, засобів і часу і попереджає навіть мінімальні деструктивні наслідки, які має будь-який конструктивно вирішений конфлікт.

Згуртованість є важливою складовою колективу будь-якого підприємства. Організація, яка має згуртований колектив, має великі переваги, причому у вигідному становищі виявляється як сама діяльність підприємства так і його персонал.

Варто зазначити, що оцінка ефективності рекомендацій щодо управління конфліктами на підприємстві складається з двох компонентів:

1. Економічна ефективність – показник, який визначається співвідношенням економічного ефекту (результату) та витрат, що породили

цей ефект (результат). Іншими словами, чим менший обсяг витрат та чим більше величина результату господарської діяльності, тим вища ефективність. Економічна ефективність, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу виходячи з принципу економічного витрачання наявних ресурсів.

2. Соціальна ефективність, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників на підприємстві. Основними показниками є:

– збільшення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. Соціально-психологічний клімат завжди будується на міжособистісних відносинах, тому є показником їх стану.

Безумовно, формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі сприяє підвищенню економічних показників підприємства та забезпеченню кадрової безпеки.

Оцінка результатів запропонованих заходів проводиться за допомогою спеціальної шкали, яка нами побудована на основі експертної оцінки результатів опитування та анкетування працівників, що представлено в розділі 2 даного дослідження та узагальнена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок показників результативності запропонованих заходів щодо управління конфліктами на підприємстві

Показники	Значення (бали)	
	фактичні	очікувані
Рівень соціально-психологічного клімату для підприємства	3,8	5,0
Рівень конфліктності на підприємстві	4,5	3,3
Кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника	5,0	3,1
Число звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення в інші підрозділи	4,2	3,2
Рівень згуртованості колективу	4,1	5,0
Рівень трудової дисципліни	4,1	5,0

Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами на досліджуваному підприємстві спрямовані на усунення недоліків у врегулюванні конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Однак, оскільки

заходи можуть впливати на результати діяльності всього підприємства лише побічно, то визначити точний економічний ефект складно.

Таким чином, в результаті запропонованих заходів фактичне значення показників збільшиться. Отримані показники належать до високого рівня результативності. При цьому рівень соціально-психологічного клімату для підприємства, рівень трудової дисципліни підвищиться до 5,0. Також згуртованість колективу становитиме 5 балів, а кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника та кількість звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення в інші підрозділи значно знизиться.

3.2. Оптимізація управління конфліктами підприємства за допомогою економіко-математичних методів

При здійсненні заходів з управління персоналом підприємств та організацій використовуються різні економіко-математичні форми і методи. В ряді випадків використовується метод моделювання, зокрема, аналіз статистичних показників з використанням трендових моделей. Як відомо, тренд – це дослідження динаміки змін рівня показника в часі. Лінія тренду – графічне подання напряму зміни ряду даних [38, с. 107].

З метою оптимізації управління конфліктами досліджуваного підприємства проведемо аналіз коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів, як показників управління конфліктами та елементів забезпечення кадрової безпеки підприємства та здійснено подальший прогноз цих показників з використанням трендових моделей.

Вважаємо, що коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт постійності кадрів є ключовими показниками в системі управління конфліктами, як елемента забезпечення кадрової безпеки підприємства. Саме тому, нами було вибрано ці показники для дослідження, аналізу та подальшого прогнозування

ефективності управління конфліктами досліджуваного підприємства.

Динаміку коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за останні п'ять років представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Динаміка коефіцієнта плинності кадрів
та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, 2018-2022 рр.**

Роки	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Коефіцієнт постійності кадрів, %
2018	3,10	96,90
2019	3,20	96,80
2020	3,20	96,80
2021	2,10	97,60
2022	3,60	96,40

Обробку даних, аналіз отриманих результатів та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, використовуючи п'ять моделей тренду: лінійну, логарифмічну, степеневу, експонентну та поліноміальну (додаток С).

Коротко охарактеризуємо трендові моделі. Лінійна модель – це пряма лінія, що щонайкраще описує набір даних. Рівняння прямої $Y = a_1X + a_0$, де a_1 та a_0 – коефіцієнти рівняння.

Логарифмічну лінію тренду слід використовувати для випадків коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним вирівнюванням. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні так і від'ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд: $Y = a_1LN(X) + a_0$.

Степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції [37].

Степенева лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння степеневі лінії тренду має вигляд: $Y = a_1X^{a_0}$.

Експонентна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу

даних, що мають властивість зростати або спадати. Експонентну лінію тренду, так як і степеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння експонентної лінії тренду в загальному вигляді:

$$Y = a_1 EXP^{a_0 X}$$

Поліноміальна лінія тренду є кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину.

Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

Поліноміальна лінія тренда будується відповідно до рівняння $Y = a_0 + a_1X + a_2X^2 + \dots + a_nX^n$, де коефіцієнти $a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – константи, значення яких визначаються в ході побудови; n – ступінь поліному.

Результати проведеного дослідження коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації, ранжувати та скласти прогноз на наступний період (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати дослідження коефіцієнтів плинності кадрів та постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду, 2018-2022 рр.

Коефіцієнт плинності кадрів, %		Коефіцієнт постійності кадрів, %	
Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2	Модель тренду	Коефіцієнт детермінації R^2
Лінійна $Y = -0,01X + 3,58$	0,98	Лінійна $Y = -0,02X + 96,96$	0,93
Логарифмічна $Y = -0,071 \ln(X) + 3,11$	0,66	Логарифмічна $Y = -0,008 \ln(X) + 96,91$	0,81
Степенева $Y = 3,13X^{0,045}$	0,90	Степенева $Y = 96,91X^{-0,0001}$	0,82
Експонентна $Y = 3,10EXP^{0,012X}$	0,88	Експонентна $Y = 96,96EXP^{-2E-04X}$	0,75
Поліноміальна $Y = 0,12X^2 - 0,74X + 3,92$	0,77	Поліноміальна $Y = -0,10X^2 + 0,58X + 96,26$	0,89

Найкращою моделлю для економічного аналізу та подальшого прогнозу є та лінія тренду, де коефіцієнт детермінації R^2 найближче до одиниці і характеризує достовірність значень лінії тренда до фактичних даних.

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду при статистичному аналізі і коефіцієнта плинності кадрів, і коефіцієнта постійності кадрів підприємства: виробнича модель $Y = -0,01X + 3,58$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,98$ та виробнича модель $Y = -0,02X + 96,96$, коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,93$, так як ці моделі більш точно показують та порівнюють фактичні і теоретичні значення досліджуваних показників та мають досить високі коефіцієнти детермінації, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчать про якість вибраних моделей. Хоча слід відмітити, що при дослідженні коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства і інші виробничі функції мають досить високі коефіцієнти детермінації.

Наступний етап дослідження – прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства на 2024 р. Для цього використовуємо лінійні моделі тренду коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства. В результаті отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів підприємства на 2024 р. 3,51% за допомогою лінійної моделі тренду, відбувається незначне зниження цього показника у порівнянні з 2022 р. на 0,09 в.п., що може бути позитивною тенденцією в управлінні конфліктами, кадровою безпекою підприємства та управлінні підприємством взагалі. Щодо прогнозування коефіцієнта постійності кадрів підприємства також за допомогою лінійної моделі тренду, то в 2024 р. цей показник управління кадровою безпекою підприємства зростає до 96,90%, що вище на 0,50 в.п., незначене але зростання. Тому, даний прогноз може бути оптимістичним.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів, як показника управління конфліктами та елемента кадрової безпеки підприємства з використанням лінійної трендової моделі, 2018-2022, 2024 рр. представлено в додатку С.

Також, фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта постійності кадрів як показника управління конфліктами та елемента кадрової безпеки підприємства з використанням лінійної трендової моделі, 2018-2022, 2024 рр. представлено в цьому ж додатку С.

Далі проведемо дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою вбудованих статистичних та математичних функцій за останні п'ять років та на наступний період (додаток Т).

Також, як і попередньо користуємося електронними таблицями Microsoft Excel, вбудованою статистичною функцією TREND, нелінійною вбудованою статистичною функцією GROWTH, математичними функціями EXP та LN та динамічними рядами результативних показників – коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за останні п'ять років [38, с. 110].

Стисла характеристика функцій, що будуть використані при дослідженні та прогнозуванні коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства:

- вбудована статистична функція TREND точно відображає динаміку економічних процесів;
- вбудована статистична функція нелінійного характеру GROWTH точна ілюстрація напрямку економічного розвитку;
- комбінація математичних функцій EXP та LN та функції TREND порівнює прогнозну лінію з прогнозною лінією функції GROWTH.

В результаті обчислень різними методами отримано теоретичне та прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства (додаток Т).

Наприкінці дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства проведено ранжування цих показників по виробничим моделям з використанням вбудованої функції RANK (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, 2024 р.

Коефіцієнт плинності кадрів, %			Коефіцієнт постійності кадрів, %		
Модель тренду	Прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів, %	Ранжування прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів	Модель тренду	Прогнозне значення коефіцієнта постійності кадрів, %	Ранжування прогнозного значення коефіцієнта постійності кадрів
Лінійна $Y = -0,01X + 3,58$	3,51	1	Лінійна $Y = -0,02X + 96,96$	96,90	1
Логарифмічна $Y = -0,071\ln(X) + 3,11$	2,97	5	Логарифмічна $Y = -0,008\ln(X) + 96,91$	96,89	2
Степенева $Y = 3,13X^{-0,045}$	3,10	2	Степенева $Y = 96,91X^{-0,0001}$	96,89	3
Експонентна $Y = 3,10EXP^{-0,012X}$	2,85	6	Експонентна $Y = 96,96EXP^{-2E-04X}$	96,82	4
Поліноміальна $Y = 0,12X^2 - 0,74X + 3,92$	3,06	3	Поліноміальна $Y = -0,10X^2 + 0,58X + 96,26$	95,42	8
Вбудована статистична функція TREND	3,00	4	Вбудована статистична функція TREND	96,82	5
Вбудована статистична функція GROWTH	2,85	7	Вбудована статистична функція GROWTH	96,82	7
Вбудовані математичні функції	2,85	7	Вбудовані математичні функції	96,82	6

Якщо провести порівняння прогнозних значень показників, то згідно із проведеним прогнозуванням коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства лідирує 1 рейтингове місце у обох

дослідженнях посідає лінійна модель тренду. Хоча, логарифмічна модель тренду та степенева модель тренду при рейтинговій оцінці коефіцієнта постійності кадрів теж показують позитивні результати 96,89% та 96,89% відповідно. Тому. Їх також можна враховувати і ці прогностні значення коефіцієнта постійності кадрів підприємства можуть бути достовірними, реалістичними та вдалимими.

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, дозволяє зробити висновок, що в управлінні конфліктами, кадровою безпекою підприємства та загальною системою управління персоналом можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження результативності менеджменту, посиляючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Висновки до розділу 3

Визначивши шляхи удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві, можемо сформулювати наступні висновки.

1. Описані у другому розділі дослідження особливості управління конфліктами на підприємстві дозволили створити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами, що дозволяє розглянути даний процес управління у сукупності методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

2. Розроблено рекомендації керівництву досліджуваного підприємства з управління конфліктами. Серед рекомендацій можна виділити: визнати існування конфлікту, визначити можливість переговорів, узгодити процедуру переговорів, виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту, розробити варіанти рішень, прийняти узгоджене рішення, реалізувати

прийняте рішення практично.

3. Визначено методи згуртування колективу для вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві. До них належать: правильна поведінка керівника, реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях спільне навчання персоналу, розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників, організаційні традиції та порядки, використання корпоративної символіки, спільний відпочинок. залучення співробітників до процесу ухвалення рішень.

4. Проведено оцінку соціальної ефективності управління конфліктами підприємства, внаслідок якої з'ясувалося, що після впровадження запропонованих рекомендацій рівень соціально-психологічного клімату, рівень трудової дисципліни підвищиться до 5,0. І згуртованість колективу становитиме 5 балів. Кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника та кількість звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення до інших підрозділів значно знизиться.

5. З метою оптимізації управління конфліктами досліджуваного підприємства проведено аналіз коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів, як показників управління конфліктами та елементів забезпечення кадрової безпеки підприємства та здійснено подальший прогноз цих показників з використанням трендових моделей та прогнозовано коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт постійності кадрів підприємства на 2024 р. Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, дозволяє зробити висновок, що в управлінні конфліктами, кадровою безпекою підприємства та загальною системою управління персоналом можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження результативності менеджменту, посиляючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління конфліктами як елемент кадрової безпеки підприємства» дало можливість сформулювати наступні висновки.

1. Уточнено визначення категорії «організаційний конфлікт», як «зіткнення інтересів суб'єктів спільної діяльності в рамках організації та міжорганізаційному просторі щодо обмеженості ресурсів, що підлягають розподілу; відмінності у цінностях, цілях, методах та засобах їх досягнення, поведінці, рівні кваліфікації, освіти; взаємозалежності завдань, неефективного розподілу повноважень; поганих комунікацій та інше в залежності від виду конфлікту, в основі якого лежить об'єктивне протиріччя, що є причиною конфлікту».

2. Окреслено сучасну точку зору на конфлікт, яка передбачає, що конфлікт іноді є необхідним для підвищення ефективності реалізації проекту, тому в деяких випадках потрібне стимулювання його виникнення. Відношення до конфліктів, при цьому, диференціюється відповідно до наслідків конфлікту та їх поділу на конструктивні – які слід заохочувати та розвивати, та деструктивні – які слід попереджати та нейтралізувати.

3. Вдосконалено класифікацію ризиків та загроз кадрової безпеки, а також систематизовано взаємозв'язку між конфліктами, що виникають у процесі трудової та господарської діяльності у різних сферах взаємодії, та безпосередньо загрозами кадрової безпеки. Як видно із запропонованої класифікації, міждержавні конфлікти породжують такі загрози кадрової безпеки, як несприятливі зміни політичної ситуації; макроекономічні потрясіння (кризи, порушення виробничих зв'язків, інфляція); нерозвиненість інфраструктури ринку; ушкодження будинків, приміщень. У той самий час, наприклад, міжособистісні конфлікти призводять до: порушення режиму збереження конфіденційної інформації; вибору ненадійних партнерів, інвесторів та клієнтів; усунення провідних фахівців та керівників; слабкої

організації системи управління персоналом та організації системи навчання; переманювання та вивільнення провідних фахівців та інше.

4. Встановлено, що основною метою діяльності досліджуваного підприємства є отримання прибутку за рахунок різних видів діяльності. За даними аналізу активів підприємства, на кінець 2022 р. вартість майна підприємства становить 58540 тис. грн, що на 111,3 % більше 2018 р. У 2022 р. в загальній вартості майна найбільшу частку становлять необоротні активи. Сума власного капіталу має тенденцію до збільшення: з 23500 тис. грн у 2018 р. до 31631 тис. грн у 2022 р. В складі поточних зобов'язань і забезпечень найбільшу питому вагу мають короткострокові кредити банків: у 2018 р. – 43,4 %, у 2022 р. – 36,5 %. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився у 2022 р. в порівнянні із 2018 р. на 14967 тис. грн; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшалась на 10147 тис. грн. Показник фондівдачі має повільну тенденцію до зростання, що свідчить про ефективне використання засобів праці. Чистий прибуток у 2022 р. має значне збільшення і становить 647 тис. грн, що на 579 тис. грн більше, ніж у 2018 р. Рентабельності активів підприємства у 2022 р. збільшилась на 0,25 % порівняно із 2018 р.

5. Встановлено, що середньорічна чисельність протягом 2018-2022 рр. збільшилася на 9 осіб. Питома вага керівництва в загальній структурі персоналу підприємства збільшилася на 20 %. Більшу частину персоналу підприємства становлять робочі. Так, у 2022 р. їх питома вага становила 70,2 %, що на 32 % або 5,2 п.п. більше в порівнянні із 2018 р. Коефіцієнт плинності кадрів, у 2018 р. становив 3,1 %, а у 2022 р. 3,6 %.

6. За результатом аналізу кадрової безпеки підприємства встановлено наступне: рівень освіти деяких працівників не відповідає займаній посаді; підприємство достатньо уділяє уваги навчанню персоналу; підприємство приділяє не достатньо уваги мотивації та стимулюванню працівників; імовірність збереження комерційної таємниці становить 90 %, та все ж таки свідчить про можливість розголошення комерційної таємниці; рівень

захищеності інформаційно-комунікаційної системи становить 81,4 %

7. Описано особливості управління конфліктами на підприємстві дозволили створити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами, що дозволяє розглянути даний процес управління у сукупності методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

8. Розроблено рекомендації керівництву досліджуваного підприємства з управління конфліктами, а саме визнати існування конфлікту, визначити можливість переговорів, узгодити процедуру переговорів, виявити коло питань, що становлять предмет конфлікту, розробити варіанти рішень, прийняти узгоджене рішення, реалізувати прийняте рішення практично. Визначено методи згуртування колективу для вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві. До них належать: правильна поведінка керівника, реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях спільне навчання персоналу, розвиток системи стимулювання відповідно до потреб працівників, організаційні традиції та порядки, використання корпоративної символіки, спільний відпочинок. залучення співробітників до процесу ухвалення рішень.

9. Проведено оцінку соціальної ефективності управління конфліктами підприємства, внаслідок якої з'ясувалося, що після впровадження запропонованих рекомендацій рівень соціально-психологічного клімату, рівень трудової дисципліни підвищиться до 5,0. І згуртованість колективу становитиме 5 балів. Кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника та кількість звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення до інших підрозділів значно знизиться.

10. З метою оптимізації управління конфліктами досліджуваного підприємства проведено аналіз коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів, як показників управління конфліктами та елементів забезпечення кадрової безпеки підприємства та здійснено подальший прогноз цих показників з використанням трендових моделей та прогнозовано

коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт постійності кадрів підприємства на 2024 р.

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства, дозволяє зробити висновок, що в управлінні конфліктами, кадровою безпекою підприємства та загальною системою управління персоналом можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод дослідження результативності менеджменту, посиляючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу.