

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної**

## **МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

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

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
денної форми здобуття освіти  
Бутенко Віктор Миколайович  
Керівник:  
Овчарук Олена Михайлівна  
Рецензент:  
Коваленко Наталія Василівна

**Полтава – 2024 року**

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Особливості управління конфліктами на підприємстві як складової ефективного менеджменту	8
1.2. Роль управління конфліктами в забезпеченні кадрової безпеки підприємства	15
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Аналіз рентабельності та фінансової стійкості підприємства	34
2.3. Оцінка ефективності управління конфліктами на підприємстві та його кадрової безпеки	41
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Напрями покращення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства	50
3.2. Обґрунтування ефективності пропозицій щодо удосконалення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства	58
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища стабільність та ефективність роботи підприємства багато в чому залежать від взаємодії співробітників та їхньої здатності вирішувати конфліктні ситуації. Невирішені конфлікти стають причиною емоційного вигорання, плинності кадрів та втрати ключових співробітників, а також є джерелом репутаційних ризиків, наприклад, через позови або скарги співробітників, що може зашкодити довірі до компанії з боку партнерів та клієнтів.

Управління конфліктами є важливим елементом кадрової безпеки, адже воно дозволяє зберігати ключові кадри, знижувати рівень ризиків і підвищувати стабільність підприємства. Ефективна система управління конфліктами сприяє формуванню довгострокових відносин із працівниками та забезпечує адаптацію до сучасних умов бізнесу.

Дослідженню управління конфліктами та кадрової безпеки приділено значну увагу у роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: Антонюк Р., Буняк Н., Гурман О., Власюк Ю., Леонов О., Леонова Т., Олійник І., Петрінко В., Поляк К., Присяжнюк К., Сорока О., Близнюк О. та ін. Проте, ще не достатньо уваги приділено управлінню конфліктами як елементу кадрової безпеки підприємства, у зв'язку з цим тема даного дослідження є актуальною.

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Магістерська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темами: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (д. р. №0118U005208) та «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д.р. №0122U201560).

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження є узагальнення сукупності теоретичних й методологічних засад, а також формування практичних рекомендацій щодо управління конфліктами як

елементу кадрової безпеки підприємства. Відповідно до мети дослідження, передбачається виконання наступних завдань:

визначити сутність та завдання управління конфліктами як складової ефективного менеджменту;

дослідити роль управління конфліктами в забезпеченні кадрової безпеки підприємства;

надати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;

проаналізувати ефективність управління персоналом підприємства;

провести діагностику системи управління конфліктами на підприємстві;

розробити рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства;

обґрунтувати доцільність та можливість впровадження розроблених рекомендацій у практичну діяльність підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти удосконалення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства.

**Методи дослідження.** Методологічною основою даного дослідження є сукупність загальнонаукових та специфічних методів. У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів: економіко-статистичного аналізу, методи аналізу та синтезу, метод узагальнення результатів дослідження і т. д. Методи індивідуальної та колективної експертної оцінки було використано для дослідження конфліктних ситуацій на підприємстві, частоти та причин їх виникнення, а також методи прогнозування під час обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві як елемента кадрової безпеки підприємства.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає як в удосконаленні

існуючих теоретичних положень, так і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства. Це знайшло відображення у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

система управління конфліктами на підприємстві, яка заснована застосуванні комплексу методі та інструментів для ідентифікації та ефективного розв'язання конфліктів, які дозволять забезпечити кадрову безпеку підприємства в сучасних умовах.

**Інформаційною базою** є: положення теорії менеджменту та економічного аналізу, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, річна фінансова звітність досліджуваного підприємства; законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики та соціологічних опитувань тощо.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження мають практичну цінність та можуть бути використані вітчизняними підприємствами при обґрунтуванні управління конфліктами як елемента забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі доповіді.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці: “Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту” у фаховому виданні та “Конфліктологія та її роль в комунікативному менеджменті”, «Управління конфліктами в системі менеджменту» у збірниках тез доповідей, 2024 р.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменування. Робота містить 18 таблиць, 13 рисунків та 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Особливості управління конфліктами на підприємстві як складової ефективного менеджменту**

Управління конфліктами є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, оскільки конфлікти неминучі в умовах командної роботи, багатозадачності та динамічного бізнес-середовища [22]. Якщо не вирішувати конфлікти вчасно, то вони будуть негативно впливати на продуктивність праці, плинність кадрів та фінансові показники підприємства. Навпаки, ефективне управління конфліктами та своєчасне їх розв'язання, у разі виникнення, допомагає створити сприятливе робоче середовище, зменшити стрес і підтримувати позитивний настрій співробітників, покращувати взаєморозуміння в колективі, а також сприяти раціональному використанню ресурсів та покращенню бізнес-процесів, стимулювати розвиток інновацій [3, с. 179]. Отже, вміння запобігати конфліктам або конструктивно їх вирішувати є однією з ключових навичок сучасного менеджера.

Питання управління конфліктами є предметом дискусій багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, які вивчають вплив конфліктів на економічні показники діяльності підприємств та морально-психологічний клімат в колективі, а також на загальну результативність бізнесу [2; 4, с. 100; 19; 23; 27; 59, с. 543].

Ефективне управління конфліктами дозволяє менеджерам розвивати навички емоційного інтелекту, лідерства та стресостійкості, що підвищує їхню ефективність і здатність мотивувати команду, стимулювати генерацію нових ідей і підходів до вирішення проблем, що є важливим фактором конкурентоспроможності організації. Тема управління конфліктами є актуальною для будь-якої організації, незалежно від її розміру чи сфери

діяльності. Це критично важлива складова ефективного менеджменту, що сприяє досягненню стратегічних цілей, зміцненню команди та формуванню позитивного іміджу компанії. Успішне вирішення конфліктів не лише знижує ризики, але й створює умови для сталого розвитку організації [1, с. 17-19]. На сьогоднішній день ще не достатньо дослідженими є методи управління конфліктами, які сприятимуть ефективному розв'язанню конфліктів та підвищенню якості та продуктивності праці менеджерів підприємств, особливо в умовах сучасних викликів. Тому управління конфліктами як складової ефективного менеджменту потребує додаткового вивчення.

Сучасна теорія конфліктів визначає їх як зіткнення інтересів, цінностей чи цілей між двома і більше сторонами [9]. В умовах функціонування підприємств конфлікти, залежно від того, які сторони задіяні в ньому, поділяють на внутрішньоособистісні (особисті дилеми співробітників), міжособистісні (суперечки між окремими членами команди через різні погляди або методи роботи) та міжгрупові (між відділами, командами, групами через різницю в цілях або конкуренцію). За об'єктами виділяють конфлікти інтересів, цінностей та інформації. За формою прояву конфлікти бувають відкриті (явні суперечки, обговорення) або приховані (коли є невдоволення його учасників, але вони не висловлюються відкрито, є ризик його спалаху). За інтенсивністю і тривалістю конфлікт може бути гострим (інтенсивний та емоційний, потребує негайного вирішення) або хронічним (може тривати роками та періодично загострюватись). Залежно від результату виділяють конструктивний конфлікт (сприяє покращенню ситуації, появі нових ідей та розвитку компанії) та деструктивний (знижує продуктивність та негативно впливає на результативність в цілому). За місцем виникнення конфлікти поділяють на організаційні (виникають всередині організації) та соціальні (зачіпають широко коло людей, можуть мати політичні, релігійні, культурні корені) [33, с. 256-258; 34]. Правильне розуміння видів конфліктів та їхніх особливостей допомагає ефективно вирішувати конфліктні ситуації,

використовуючи відповідні методи для мінімізації їхнього негативного впливу та побудови гармонійного та продуктивного робочого середовища [7, с. 325].

Згідно теорії Томаса-Кілмана існує п'ять стилів поведінки в конфлікті: конкуренція або співпраця (активні індивідуальні або спільні дії); уникнення або пристосування (пасивні індивідуальні або спільні дії) та компроміс (найбільш нейтральний та ефективний стиль поведінки) [30, с. 86]. Сучасні дослідники розглядають конфлікти як невід'ємну частину організаційної динаміки, яка потребує інтегрованих рішень.

Конфлікти можуть впливати на роботу колективу як позитивно, так і негативно. У першому випадку вони виконують конструктивну функцію стимулюючи інновації, поліпшуючи комунікацію та згуртовуючи команди, а у другому – деструктивну функцію, яка підвищує рівень стресу, знижуючи продуктивність праці та плинність кадрів [44].

Для успішного управління конфліктами та перетворення будь-яких розбіжностей у колективі в конструктивне русло слід дотримуватись наступних принципів: визначати джерела конфлікту, зберігати нейтральність та об'єктивність, акцентувати увагу на довгострокових рішеннях, а не на усуненні поточних суперечок [41, с. 542]. Методи управління конфліктами на підприємстві наведено на рисунку 1.1.

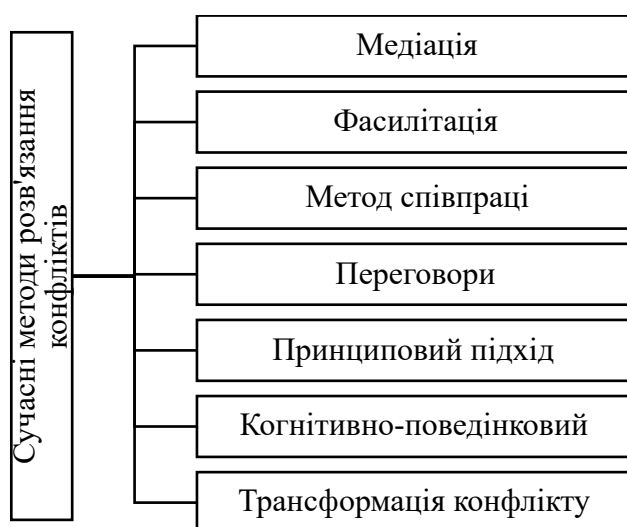


Рис. 1.1. Сучасні методи розв'язання конфліктів, які використовуються в конфліктології

Джерело: складено автором на основі [41, с. 540; 44; 49]

У практичній діяльності слід використовувати такі методи вирішення конфліктів, які приведуть до позитивного результату шляхом: переговорів (діалогу між сторонами для пошуку взаємовигідного рішення); медіації (залучення нейтрального посередника для вирішення складних конфліктів); фасилітації (координація обговорень з метою досягнення згоди) та компромісу (взаємних поступок для досягнення часткового задоволення інтересів обох сторін). Також на практиці застосовують методи командного коучингу під час якого акцентується увага на вирішенні конфліктів через спільну роботу над завданнями, що покращує розуміння ролей і відповідальності, формує довіру в команді. Метод когнітивно-поведінкової терапії широко застосовується для зміни негативного мислення на позитивне, що допомагає зняти емоційне напруження та дає можливість ефективного спілкування, є профілактикою професійного вигорання. Метод Гарвардської школи, відомий ще як метод принципів переговорів, під час яких конфліктуючі сторони зосереджуються не на своїх позиціях, а на власних інтересах, що дозволяє знаходити взаємовигідні рішення, підвищити довіру між учасниками та вести конструктивний діалог.

В управлінні конфліктами на підприємствах слід дотримуватись певної послідовності щодо їх вирішення, яку наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Етапи вирішення конфліктів на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі [37; 47]

Основне завдання менеджера у вирішенні конфліктів полягає у забезпеченні відкритої комунікації між конфлікуючими сторонами, підтримка нейтральної позиції, а також розвиток корпоративної культури з метою запобігання виникнення конфліктних ситуацій [29, с. 56-57; 51].

За результатами опитування менеджерів 23 українських компаній (представників великого, середнього та малого бізнесу), проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, виявлено, що майже 65% компаній перевіряють компетентність своїх кандидатів у конфліктних ситуаціях в процесі співбесіди або за допомогою тестування, оскільки 74% з них зазначають, що конфлікти, особливо невирішені, часто призводять до звільнення працівників. Лише 30,4% менеджерів з персоналу стверджують, що конфлікти в їхніх компаніях вирішуються протягом години після виникнення, а 47,8% вказують, що для цього потрібно 1-2 дні, 30,4 % - від 3 до 7 днів, а 4,3% стверджують, що на вирішення конфлікту витрачається більше тижня. На думку 73,4% опитаних працездатність працівників у разі виникнення конфлікту на певний час значно знижується. Тому керівники даних компаній ініціюють проведення навчання своїх співробітників технікам ефективного вирішення конфліктів. На думку респондентів, найбільш поширеними причинами виникнення конфліктів є:

розбіжності цілей та інтересів;

втома від надзвичайних подій в країні, відсутність впевненості у завтрашньому дні;

віддалена робота, в тому числі в інших країнах;

відсутність ефективної комунікації;

відсутність чітких задач від керівництва;

агресивна реакція співробітника на критику або зауваження іншого через хронічну втому, стрес або професійне вигорання;

психологічні бар'єри для ведення відкритого діалогу або невміння робити це екологічно;

нерівномірне або надмірне навантаження на працівників та відсутність адекватної мотивації;

неврахування психотипів при формуванні робочих груп, команд тощо [36].

Практичний досвід таких компаній-гігантів як Google та Amazon підтверджує, що заохочення членів своїх команд до обговорення різних точок зору часто породжує конфлікти, але в той самий час стимулює інновації. Причому, компанія Google дотримується політики "radical candor" (радикальна відкритість), а компанія Amazon – політики "disagree and commit" (конструктивного висловлення своїх заперечень), що допомагає, в обох випадках, ухвалити найбільш зважені рішення [53; 56].

Дані дослідження підтверджують, що конфлікти не лише неминучі, а й можуть бути корисні, якщо правильно та ефективно ними управляти. Вони стимулюють інновації, дозволяють оптимізувати процеси та покращити клімат у команді, сприяючи підвищенню ефективності всієї організації [48].

Своєчасна ідентифікація причин конфлікту залежить від використання чітких критеріїв, які охоплюють природу, учасників, емоційний стан, а також вплив конфлікту на роботу організації, а його ефективна діагностика дозволяє запобігти ескалації та перетворити конфлікт на джерело розвитку.

Для ідентифікації причин конфліктів і мінімізації їхніх негативних наслідків, слід використовувати чіткі критерії для діагностики (табл. 1.1).

Сучасні методи управління конфліктами базуються на принципах відкритого діалогу, співпраці та використання цифрових технологій для моніторингу і запобігання конфліктам. Інтеграція інструментів для аналізу корпоративного клімату, комунікаційних платформ і медіації допомагає організаціям своєчасно реагувати на проблеми, зменшувати негативні наслідки та покращувати ефективність роботи команд.

В сучасних умовах для моніторингу ситуації в колективі та попередження виникнення конфліктів можна використовувати цифрові інструменти, які наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.1

**Критерії ідентифікації конфліктів та методи їх діагностики**

Критерії	Методи діагностики
Тип конфлікту	спостереження за поведінкою учасників і аналіз їхніх комунікацій
Причина виникнення	опитування, зворотній зв'язок, аналіз робочих процесів
Інтенсивність(рівень ескалації) конфлікту	оцінка комунікаційного тону, частоти суперечок
Учасники конфлікту	спостереження, інтерв'ю зі сторонами конфлікту
Вплив на продуктивність	порівняння показників продуктивності до і після виникнення конфлікту
Канали комунікації	аналіз робочих зустрічей, перегляд електронного листування
Стиль поведінки учасників	спостереження та аналіз реакцій учасників на спроби вирішення конфлікту
Емоційний стан учасників	психологічне анкетування, індивідуальні розмови
Потенціал вирішення	вивчення інтересів і цілей сторін

Джерело: складено автором на основі [50, с. 135; 52, с. 219-222; 55; 57]

Таблиця 1.2

**Цифрові інструменти для моніторингу ситуації в колективі**

Назва	Функції	Сфера застосування	Приклад
Платформи для опитувань і аналізу настроїв	регулярні опитування для збору зворотного зв'язку, моніторинг настрою в колективі, аналіз емоційного стану працівників	ідентифікація потенційних зон конфлікту на ранніх етапах	Officevibe, Culture Amp
Системи для управління корпоративними комунікаціями	аналіз інтерактивності співробітників, виявлення найбільш дискусійних питань або зменшення взаємодії	дозволяють моніторити динаміку взаємодії в командах	Slack, Microsoft Teams
Аналітика робочого клімату	вимірювання показників залученості, емоційного вигорання, продуктивності команд	визначення кореляцій між рівнем залученості та частотою конфліктів	Workday, BambooHR
Системи раннього попередження конфліктів	аналіз скарг співробітників, регулярні перевірки настроїв, алгоритми виявлення потенційних конфліктних ситуацій	превентивна робота з проблемами в колективі	Reflektive, Qualtrics
Інструменти для онлайн-медіації	проведення онлайн-сесій для вирішення конфліктів, запис і аналіз зустрічей для підготовки рішень	дистанційна робота та вирішення конфліктів у розподілених командах	Zoom, Cisco Webex (для переговорів і медіації)

Джерело: складено автором на основі [54, с. 61-62; 60, с. 597; 61]

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління конфліктами є важливою складовою ефективного менеджменту та дозволяє не лише вирішувати суперечності, а й забезпечувати стабільний розвиток організації. Сучасні методи управління конфліктами у поєднанні з цифровими інструментами створюють основу для формування ефективних команд, які здатні адаптуватися до змін і досягати високих результатів. Дані методи мають бути спрямовані на розробку інноваційних стратегій, які враховують нові виклики, такі як дистанційна робота, багатокультурність команд і впровадження цифрових технологій у процеси управління.

## **1.2. Роль управління конфліктами в забезпеченні кадрової безпеки підприємства**

Кадрова безпека - це стан стабільності та захищеності кадрового складу підприємства, що забезпечує його стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків, які можуть негативно вплинути на ефективність роботи [5, с. 99; 46, с. 103]. Вона є складовою загальної системи безпеки організації та спрямована на збереження ключових працівників, попередження плинності кадрів і мінімізацію загроз, пов'язаних із людським фактором. Основні аспекти кадрової безпеки підприємства представлено на рисунку 1.3.

В процесі своєї діяльності підприємства стикаються з великою кількістю ризиків та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища. Забезпечення кадрової безпеки полягає у пошуку шляхів захисту від їх виникнення та вміння подолати. Зовнішні ризики з точки зору кадрової безпеки пов'язані, як правило, з тим, що співробітники можуть перейти в компанію конкурента, або стати джерелом витоку конфіденційної інформації. Внутрішні ризики включають конфлікти у колективі, які можуть вплинути на продуктивність або емоційне вигорання та низький рівень мотивації персоналу [11, с. 31; 16, с. 178; 17].

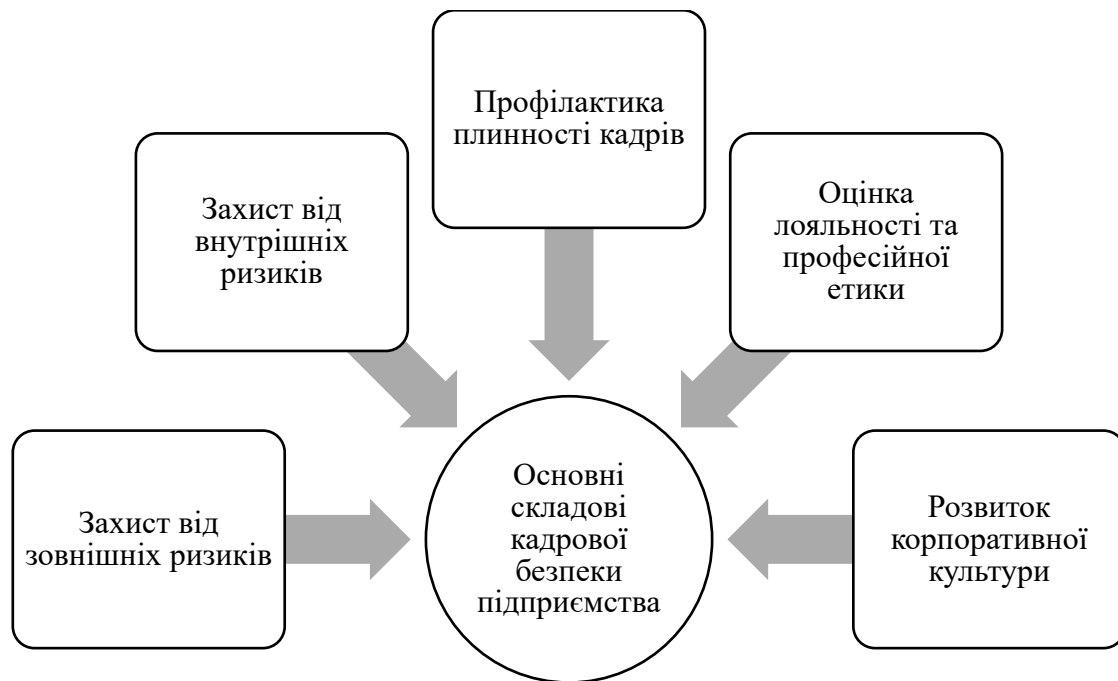


Рис. 1.3. Основні складові кадрової безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14, с. 261; 25, с. 139; 26, с. 16]

Основною задачею кадрової безпеки є профілактика плинності кадрів, а саме попередження звільнення кваліфікованих працівників через створення сприятливих умов праці та мотиваційних програм, формування довіри, підтримка відкритих комунікацій та запобігання негативним настроям. Досягти цього можна завдяки виявленню ризиків неетичної поведінки або конфліктів інтересів серед працівників на основі оцінки лояльності та професійної етики, розвитку корпоративної культури [35, с. 183].

Аналіз складових кадрової безпеки підприємства свідчить про важливість створення сприятливих умов для працівників, зниження рівня конфліктності та ефективного управління персоналом в забезпеченні сталого розвитку будь-якого підприємства, сприяючи збереженню та розкриттю потенціалу його працівників.

Високого рівня кадрової безпеки можна досягти за допомогою таких інструментів як: створення систем моніторингу настрою колективу шляхом проведення опитувань та аналізу конфліктних ситуацій; аналіз мотивації, залученості, причин плинності кадрів для своєчасного виявлення ризиків;

розробка програм навчання та адаптації до змін, спрямовані на збереження ключових працівників та підвищення їхньої кваліфікації; медіація конфліктів та підтримка ментального здоров'я як засоби антикризового управління тощо [8, с. 120].

Кадрова безпека підприємства має велике значення для забезпечення стабільності бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності, мінімізації витрат, пов'язаних з плинністю кадрів і наймам нових працівників, а також для захисту підприємства від потенційних репутаційних і фінансових втрат [6, с. 187].

Важливим інструментом забезпечення кадрової безпеки є управління конфліктами, оскільки воно дозволяє зберігати ключових працівників, підвищувати продуктивність та уникати репутаційних ризиків. Ефективне управління конфліктами сприяє зміцненню довіри серед працівників, формуванню здорової корпоративної культури та підвищенню продуктивності [15, с. 29].

У період швидких змін на підприємстві пов'язаних, наприклад, з реорганізацією або цифровізацією рівень конфліктів у колективі може зростати через стрес та невизначеність. Ефективне управління конфліктами дозволяє підтримувати кадрову безпеку, забезпечуючи стабільність колективу. За даними міжнародних досліджень, невіршені конфлікти можуть спричиняти значні фінансові втрати через зниження продуктивності, юридичні витрати та витрати на пошук і навчання нових співробітників [13, с. 70].

У зв'язку з економічними викликами, інтеграційними процесами, з розвитком міжнародної співпраці та необхідністю адаптації до цифровізації українські підприємства особливо потребують інструментів управління конфліктами. З огляду на підвищену плинність кадрів і конкуренцію на ринку праці за кваліфікованих працівників, вчасне вирішення конфліктів стає критично важливим [12, с. 86-89].

Роль управління конфліктами в забезпеченні кадрової безпеки підприємства тісно переплітається з її завданнями та полягає у попередженні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці, зміцненні корпоративної культури, швидкої адаптації до змін та запобіганні репутаційних ризиків. Чинники позитивного та негативного впливу конфліктів на кадрову безпеку підприємства представлено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Чинники, що позитивно впливають на кадрову безпеку та наслідки неефективного управління конфліктами на підприємстві

Джерело: сформовано автором на підставі [18, с. 84; 24, с. 238; 28, с. 41; 31, с. 226]

Також, роль управління конфліктами в забезпеченні кадрової безпеки підприємства у даних умовах полягає в збереженні стабільності колективу, попередженні втрат цінних працівників, мінімізації негативного впливу конфліктів на продуктивність і створенні сприятливого робочого середовища.

Кадрова безпека є частиною загальної безпеки підприємства, яка забезпечує його стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз [16; 58].

Конфлікти не тільки послаблюють ефективність колективу, а й створюють загрозу втрати кваліфікованих кадрів, зниження лояльності та погіршення іміджу роботодавця. До основних причин конфліктів на підприємстві, які негативно впливають на кадрову безпеку слід віднести:

1. Організаційні причини: нечіткий розподіл ролей та обов'язків; несправедлива система мотивації (нерівномірний розподіл премій, суб'єктивність в оцінюванні або ігнорування досягнень працівників); погана комунікація в організації (недостатній обмін інформацією, відсутність прозорості у прийнятті рішень чи неправильне донесення завдань); страх втрати робочих місць через реорганізацію, автоматизацію процесів або скорочення персоналу;

2. Особистісні причини: розбіжності в цінностях і підходах до роботи; незадовільний стиль керівництва (наприклад, авторитарний підхід або ігнорування потреб персоналу); конкуренція між працівниками за підвищення, визнання чи ресурси;

3. Зовнішні причини: економічна нестабільність (кризові ситуації, скорочення фінансування чи зменшення попиту); соціально-культурні відмінності (наприклад, різниця в менталітеті у багатонаціональних колективах).

Вище зазначені причини виникнення конфліктів можуть викликати втрату лояльності ключових співробітників, непорозуміння між керівництвом та працівниками, знижувати командний дух, підвищувати напруженість та погіршувати клімат в колективі, демотивувати персонал та знижувати в цілому ефективність праці [20, с. 224-225].

Для кількісного і якісного оцінювання кадрової безпеки підприємств слід проводити аналіз за наступними групами показників: організаційних; мотиваційних; освітньо-інтелектуальних; ефективності використання персоналу та рівня створених умов праці. Розрахунок даних показників

допоможе надати комплексну оцінку рівня кадрової безпеки підприємства та виявити чиники, які негативно на неї впливають з метою пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом, попередження конфліктів та забезпечення кадрової безпеки [21, с. 51].

До організаційних показників кадрової безпеки слід віднести:

1) коефіцієнт стабільності персоналу, який розраховується як відношення кількості постійних працівників підприємства до середньооблікової чисельності за однаковий період. Він характеризує рух персоналу на підприємстві і дає можливість вжити заходів зі скорочення зайвого руху кадрів шляхом покращення умов формування та використання їхніх знань, навичок і праці.

2) коефіцієнт укомплектованості кадрів – це відношення фактичної чисельності працівників до чисельності за штатним розписом. Він відображає, наскільки заповнені робочі місця, чи немає недокомплектування, попереджає про можливі збої в роботі через відсутність певної категорії спеціалістів тощо.

3) відповідність кваліфікації персоналу ступеню складності роботи – дає можливість установити, чи відповідає рівень знань і практичних навичок працівників тим видам складності операцій, які вони виконують. Визначити цей показник можна шляхом опитування керівників відділів, котрі відповідають за певну ділянку роботи і можуть охарактеризувати своєчасність і якість виконання завдань працівником, рівень його знань і вмінь. На виробничих ділянках доречно враховувати кількість бракованої продукції, продуктивність праці та якість виробів [37, с. 156-159].

До мотиваційної групи показників кадрової безпеки належать:

1) відповідність системи винагороди освітньому й інтелектуальному рівню працівників, який визначається на основі опитування експертів із-поміж працівників підприємства. Невідповідність цього чинника призводить до появи конфліктних ситуацій у колективі, до заздрощів та невдоволення і образи працівника, якого недооцінюють;

2) коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати зі середньою заробітною платою в галузі – відношення середньої заробітної плати в умовах певного підприємства до середньої заробітної плати в галузі – допомагає визначити межі можливого діапазону оплати праці на підприємствах конкурентів і партнерів задля уникнення переманювання кадрів та планомірного регулювання процесу оплати праці;

3) рівень нематеріального стимулювання праці визначається на основі опитування експертів серед працівників підприємства, – надає можливість встановити зацікавленість колективу, здружити його, заохочувати процес самовираження персоналу, його визнання та піклування про колектив [39].

До освітньо-інтелектуальних показників кадрової безпеки відносять:

1) коефіцієнт освітнього рівня персоналу - відношення кількості працівників із вищою освітою до середньооблікової чисельності працівників, - допомагає встановити якісний склад персоналу, рівень освіти та мотивацію отримання кращих посад, вищих окладів завдяки своїм знанням та освіті.

2) частка працівників, зайнятих в науково-дослідній роботі – відношення кількості працівників, задіяних при виконанні даних робіт, до середньооблікової чисельності працівників. Цей показник характеризує частка осіб, які зайняті науково-дослідницькою роботою, працюють над новими проектами, створюють інноваційні продукти, адже ми розглядаємо діяльність підприємств високотехнологічного сектору економіки;

3) частка працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули нову професію, – відношення кількості працівників, які підвищували свою кваліфікацію та здобули на підприємстві нову професію, до середньооблікової чисельності працівників. Цей показник характеризує рівень підвищення кваліфікації персоналом, прагнення ними отримання другої освіти чи фаху [38, с. 161].

Група показників ефективності використання персоналу для оцінки рівня кадрової безпеки підприємства включає:

1) коефіцієнт трудової дисципліни - відношення кількості неявок на роботу без поважних причин (люд.-дн.) до фонду фактично відпрацьованого часу (люд.-дн.). Показує стан трудової дисципліни, дає можливість виявити працівників, котрі не цінують своє робоче місце, підривають авторитет підприємства та входять до групи ризику. Завдяки цьому менеджер з кадрової безпеки проводить заходи щодо виправлення ситуації та усунення ризиків;

2) співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати – порівняння темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати. Дозволяє визначити чи виправданим є підняття заробітної плати працівників стосовно продуктивності праці. Темпи зростання продуктивності праці завжди повинні перевищувати темпи зростання заробітної плати;

3) темп зростання продуктивності праці – відношення продуктивності праці в поточному періоді до аналогічного показника у попередньому році. Темп зростання продуктивності праці характеризує зростання випуску продукції за одиницю робочого часу порівняно з таким самим періодом іншого року; дає змогу прорахувати резерви зростання продуктивності праці за матеріально-технічними, соціально-економічними та організаційними факторами [45, с. 55-56].

До групи чинників, які впливають на рівень кадрової безпеки слід також віднести умови праці, а саме:

1) рівень сприятливості для наукових досліджень і розробок, визначається на основі опитування експертів з числа працівників підприємства. Від цього показника залежить не лише продуктивність праці персоналу, конкурентоспроможність продукції, але й безпосередньо кадрова безпека персоналу та економічна безпека самого підприємства;

2) рівень згуртованості трудового колективу визначається на основі опитування експертів серед працівників підприємства. За цим показником можна визначити, наскільки трудовий колектив орієнтований на виконання цілей і завдань підприємства (чи навпаки, наскільки він є дисфункціональним

і скерованим на розхитування колективу і спрямований на протистояння цілям підприємства). Тому треба правильно провести розстановку персоналу на робочих місцях, виробити єдині правила поведінки персоналу, згрупувати працівників за інтересами, налагодити комунікацію;

3) рівень організаційної культури визначається на основі опитування експертів з-поміж працівників підприємства. Ми розглядаємо організаційну культуру підприємства як стратегічний інструмент, завдяки якому можливо об'єднати та орієнтувати всі його підрозділи, весь колектив на виконання загальних цілей підприємства, разом підвищуючи ініціативу персоналу, забезпечуючи його лояльність і відданість підприємству [42, с. 36].

Реалізація вищезазначених завдань є основою для початку побудови правильного, а головне, ефективного плану щодо вдосконалення та взаємодії кадрового ресурсу в організації. Формування такого плану повинно передбачати щонайперше моніторинг кадрової роботи на підприємстві з метою аналізу наявних проблем та попередження виникнення конфліктів.

На основі результатів аналізу за даними показниками кожне підприємство має розробити власну комплексну стратегію управління кадровим потенціалом та лягти в основу розробки даних стратегій на макрорівні. Головними завданнями, які потрібно реалізувати на рівні держави, на нашу думку мають стати:

формування чітко визначеного розпорядку робочого часу та відпочинку працівників, відповідно законодавству України;

впровадження комплексної державної підтримки для підприємств залежно від галузі;

широке залучення вітчизняних та міжнародних інвесторів;

інвестування в техніко-технологічне переозброєння підприємств;

застосування принципів наукомістких підприємств;

забезпечення лояльності і надійності персоналу, кадрової безпеки підприємств.

Зазначені заходи сприятимуть зміцненню, перш за все, матеріального благополуччя, а як наслідок, забезпечать належну роботу і виконання працівником своїх обов'язків, зниження рівня напруженості та стресу, додасть впевненості працівників у майбутньому.

На рівні окремого підприємства необхідно:

по-перше, розвивати систему стимулювання персоналу підприємства, яка би включала матеріальні та нематеріальні стимули до праці; формувати комплексний підхід до процесу мотивації та стимулювання персоналу;

по-друге, дотримуватися високого розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечував би підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;

по-третє, розробити цільові програми соціально-трудоких відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу;

по-четверте, створити спеціалізовані відділи кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства, до яких залучити фахівців-психологів, менеджерів з безпеки персоналу, юристів, кадровиків;

по-п'яте, поєднати цілі підприємства з цілями персоналу; створити умови для ефективної діяльності персоналу; застосовувати Agile-менеджмент.

Основні причини конфліктів на підприємстві мають прямий негативний вплив на кадрову безпеку. Їхнє вчасне виявлення та ефективне управління є важливими складовими стратегії забезпечення стабільності та успіху підприємства.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якого колективу та можуть виконувати як деструктивну, так і конструктивну роль. Вчасне виявлення причин конфліктів і ефективне управління ними дозволяють мінімізувати їх негативний вплив на кадрову безпеку підприємства.

2. Ефективне управління конфліктами сприяє збереженню ключових кадрів, зменшенню плинності персоналу та підвищенню задоволеності працівників. Конфлікти, які не вирішуються, можуть спричинити втрату кваліфікованих працівників, погіршення корпоративної культури та фінансові збитки.

3. Теоретичні моделі (зокрема, теорія К. Левіна чи Дж. Коттера) доводять, що управління конфліктами має базуватися на системному підході, що охоплює: діагностику конфліктів (виявлення причин, оцінка інтенсивності), стратегії їхнього вирішення (компроміс, співпраця, медіація), превентивні заходи (навчання персоналу, підтримка відкритої комунікації).

4. У сучасній теорії управління конфліктами велике значення приділяється розвитку емоційного інтелекту керівників. Це допомагає ефективніше ідентифікувати потенційні конфлікти та знижувати їхню інтенсивність.

5. Підтримка довіри та відкритих комунікацій сприяє зменшенню конфліктних ситуацій. Організації, які акцентують увагу на створенні сприятливого робочого середовища, демонструють вищий рівень кадрової безпеки.

6. Конфлікти, які вчасно вирішуються, можуть сприяти генерації нових ідей та покращенню процесів. Невирішені конфлікти, навпаки, можуть знижувати продуктивність, підвищувати плинність кадрів і погіршувати імідж підприємства.

7. Управління конфліктами має бути інтегрованим у стратегію кадрової політики, що дозволить зберегти стабільність, залученість і продуктивність колективу, а також забезпечити конкурентоспроможність організації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство, розташоване в Полтавському районі Полтавської області, успішно здійснює виробничо-господарську діяльність з 1994 року. Його географічне положення та природно-кліматичні умови є оптимальними для вирощування польових культур і розвитку тваринництва.

Діяльність підприємства здійснюється відповідно до Статуту. Документація, яка регулює взаємодію між підрозділами (накази та розпорядження), формується за необхідністю. Управління на підприємстві характеризується високою централізацією: ключові рішення ухвалюють директор і його заступники. Процеси виконання функцій структурних підрозділів і взаємодія між ними не мають чіткої регламентації.

Підприємство очолює директор, який відповідає за організацію роботи, представляє його інтереси в установах і організаціях, розпоряджається майном, укладає договори, приймає та звільняє працівників, застосовує заходи заохочення і відкриває банківські рахунки.

Вирішенням фінансових питань займається заступник директора, відповідальний за доходи та сплату податків і інших обов'язкових платежів. Також, у структурі підприємства передбачено заступників з питань торгівлі, механізації та господарсько-переробного підрозділу.

Підприємство забезпечене необхідними ресурсами для здійснення своєї діяльності. Основним засобом виробництва є земля, площа якої у господарстві перевищує 5500 га. Чорноземні ґрунти, що переважають у регіоні, є ідеальними для вирощування більшості сільськогосподарських культур.

Склад, структура та динаміка земельних угідь підприємства за 2019-2023 рр. наведено на рисунку 2.1.

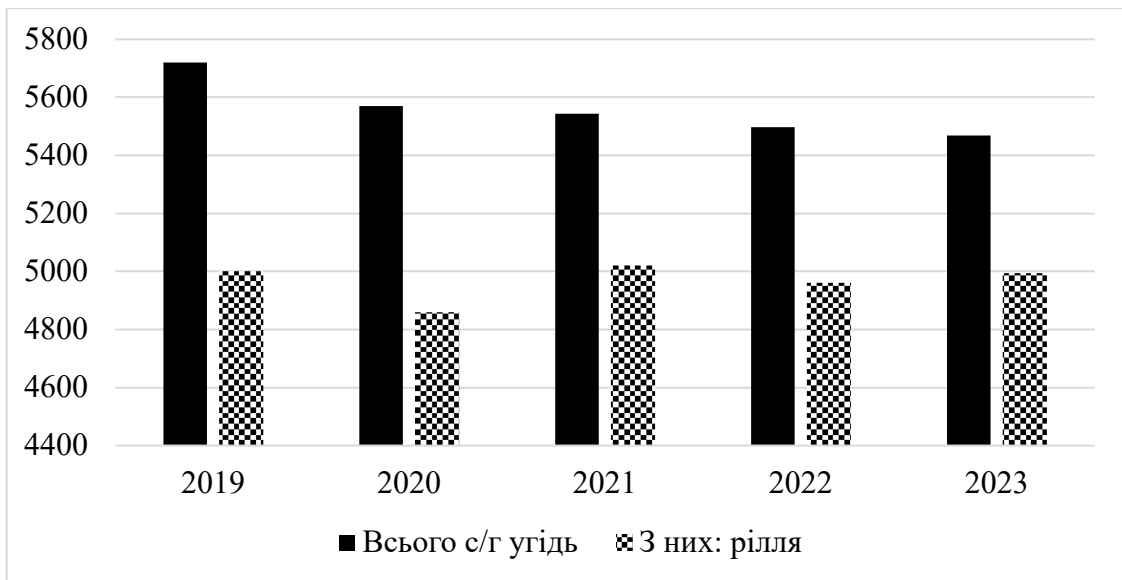


Рис. 2.1. Динаміка земельних ресурсів підприємства за 2019-2023 рр.

Дані рисунку 2.1 свідчать, що сільськогосподарські угіддя протягом аналізованого періоду дорівнювали на 100 % загальній земельній площі. В 2023 році загальна земельна площа господарства зменшилася на 153 га у порівнянні з 2019 роком, але на 34 га більше ніж у 2022 році.

Кількісний склад персоналу за категоріями за 2019-2023 рр. наведено на рисунку 2.2.

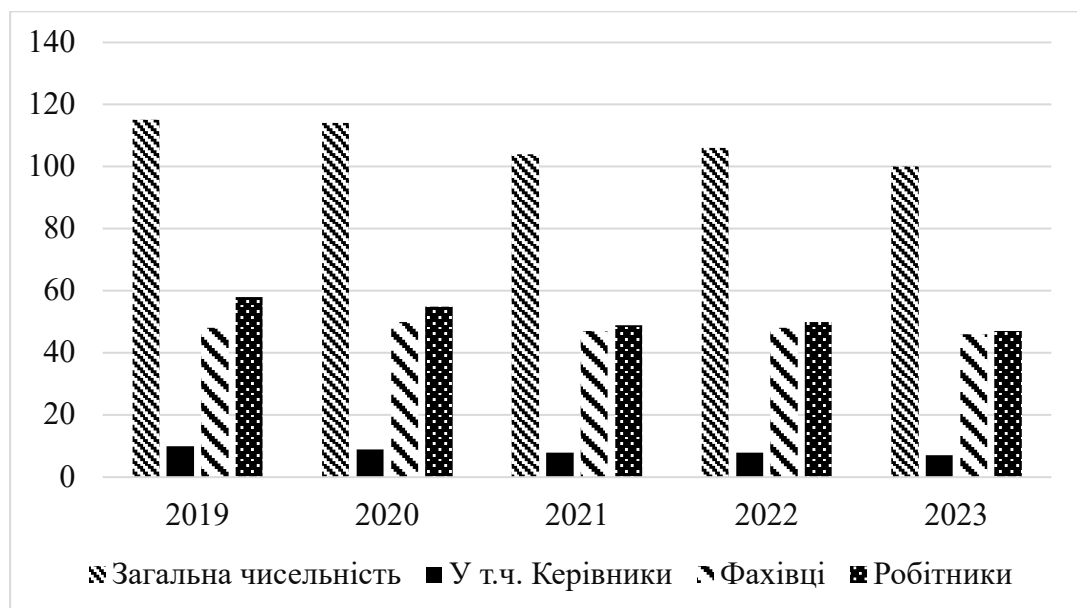


Рис. 2.2. Аналіз складу та динаміки кадрового складу підприємства за 2019-2023 рр.

Чисельність працівників станом на 2023 рік складає 100 чол., з них 7 чоловік – адміністративний персонал, 46 чоловік – фахівці та 47 чоловік – робітники. Відмічається загальна тенденція до скорочення штату працівників, зокрема, у порівнянні з 2019 роком загальна кількість працівників зменшилась на 15 осіб, а відносно 2022 року – на 6 осіб.

Основним видом діяльності підприємства є операційна, а саме виробництво продукції рослинництва та тваринництва, переробка зерна. Аналіз структури товарної продукції у динаміці за 2019-2023 роки представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Склад та структура товарної продукції підприємства за 2019 – 2023 рр.

Види товарної продукції	Обсяг реалізації ц					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023р.	2019	2022
Зернові та зернобобові культури, всього	151336	161588	134625	65857	195368	129,1	296,6
Соняшник	18234	20393	20089	28788	15349	84,6	53,3
Картопля	206	36	56	86	94	45,0	109,3
Овочеві культури	167	177	256	182	239	143,1	131,1
Кормові коренеплоди	255	174	192	270	330	129,4	122,2
Сіно	2150	1389	1841	1026	1354	62,9	132,0
Комбікорми	178	228	173	152	209	117,4	137,5
Плодово-ягідні культури	19	12	33	32	23	121,1	71,8
Велика рогата худоба	74	94	80	75	50	67,6	66,7
Свині	396	428	497	281	308	77,8	113,6
Молоко	493	719	687	838	737	148,9	87,9
Борошно, крупи та інші продукти переробки зерна	798	825	585	939	393	49,2	41,9

Дані таблиці 2.1 показують, що найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції займає продукція рослинництва, найбільший показник виручки від реалізації продукції мають зернові та зернобобові культури. У 2023 році підприємство збільшує обсяг саме зернових та зернобобових культур та навпаки скорочує виробництво соняшника. У тваринництві

найбільше у 2023 році вироблено молока та м'яса свиней. М'ясо великої рогатої худоби за аналізований період зменшилось на 33%. З 2022 року підприємство повністю припинило вирощування птиці свійської та виробництво яєць. Обсяги виробництва овочевих культур збільшились на 43,1%, а плодово-ягідних – на 30%. Виробництво молока у 2023 році відносно 2019 року складає 148,9%, а у порівнянні з 2022 роком обсяги зменшились на 12,1%.

Показники ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства за період з 2019 по 2023 роки свідчать про ефективне використання наявних ресурсів та їх покращення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання ресурсів підприємства за  
2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Виручка від реалізації в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	1333,1	1338,4	1742,6	1340,1	2655,1	199,2	198,1
1 середньорічного працівника, тис грн	651,7	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,5	189,1
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн	700,9	660,9	742,2	475,6	827,1	118,6	173,9
2. Валовий прибуток в розрахунку на:							
100 г с/г угідь, тис. грн	344,6	341,7	576,9	491,4	877,9	254,8	180,7
1 середньорічного працівника, тис грн	168,6	168,6	281,8	257,1	438,5	260,1	170,6
1 тис. грн. основних засобів, тис. грн.	181,2	168,7	245,7	174,3	277,4	153,1	159,2
3. Чистий прибуток в розрахунку на:							
100 га с/г угідь, тис. грн	153,8	152,5	389,3	468,1	559,5	3,6 рази	119,5
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	75,3	72,3	190,0	244,9	279,5	3,7 рази	114,1

Виручка від реалізації продукції збільшилась в середньому на 75%, валовий прибуток – у 2,3 рази відносно 2019 року та на 61% у порівнянні з 2022 роком, чистий прибуток, відповідно у 3,2 рази та на 7,6%. Отже підприємство покращує свої бізнес-процеси досягаючи кращих результатів

навіть при скороченні штату працівників та земельної площі, тобто не за рахунок кількісних, а за рахунок якісних показників. Дані результати досягаються у наслідок оновлення парку сільськогосподарської техніки, покращення організації виробничих процесів та управлінської діяльності, підвищення продуктивності праці тощо. Керівництво вміло адаптується до умов воєнного стану та поступово нарощує обсяги діяльності. Найбільших показників підприємство досягло у 2020 та 2021 рр., а у 2022 році вони були значно нижче ніж у попередніх роках.

У цілому ефективність використання ресурсів підприємства можна охарактеризувати позитивно, у динаміці спостерігається збільшення майже всіх показників у звітному 2023 році у порівнянні з 2022 та 2019 рр.

Проаналізуємо майновий стан підприємства за 2019-2023 роки (табл. 2.3).

Аналіз свідчить, що підприємство фінансує свою діяльність виключно за рахунок власного капіталу, що забезпечує його фінансову незалежність від зовнішніх джерел. У структурі активів балансу 25% припадає на необоротні активи, тоді як 75% складають оборотні активи. У структурі пасивів частка власного капіталу становить 97%, а позикового – лише 3%. Протягом останніх 5 років структура активів зазнала таких змін: у 2023 році порівняно з 2019 роком вартість необоротних активів зросла на 5,8%, але зменшилась на 15,6% відносно 2022 року. Це пов'язано зі зменшенням нематеріальних активів (на 49,2% порівняно з 2019 роком і на 24,1% порівняно з 2022 роком), збільшенням вартості основних засобів на 5,8% відносно 2019 року та їхнім зниженням на 15,6% порівняно з 2022 роком. Довгострокові біологічні активи показали значне зростання – майже на 30% у порівнянні як із базовим 2019 роком, так і з попереднім 2022 роком; загальна вартість оборотних активів у 2023 році збільшилась на 35,6% порівняно з 2019 роком, але скоротилась майже наполовину відносно 2022 року. Відбулось значне зростання вартості інших оборотних активів і дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, а також грошових коштів, які зросли майже у 30 разів за

аналізований період. Водночас спостерігалось скорочення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Порівняно з 2022 роком, за всіма статтями активів спостерігалось зростання.

Таблиця 2.3

## Аналіз майнового стану підприємства за 2019 - 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
<b>I. Необоротні активи</b>							
Нематеріальні активи	130	116	102	87	66	50,8	75,9
Незавершені капітальні інвестиції	-	4723	-	-	-	-	-
Основні засоби	63005	70061	75636	79031	66679	105,8	84,4
Довгострокові біологічні активи	230	234	224	224	290	126,1	129,5
Усього за розділом I	63365	75134	75962	79342	67035	105,8	84,5
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	62594	62731	81990	115180	124680	199,2	108,2
Поточні біологічні активи	778	1404	688	657	810	104,1	123,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, работ, послуги	685	425	746	507	541	79,0	106,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	36	1017	2369	684	2274	6,3 рази	3,3 рази
Інша поточна дебіторська заборгованість	961	15832	22964	10814	15272	15,9 разів	141,2
Гроші та їх еквіваленти	1668	6281	39467	48986	49336	29,5 разів	100,7
Інші оборотні активи	40	127	1534	2472	3187	79,7 разів	128,9
Усього за розділом II	66762	87817	149758	179320	90804	135,6	50,6
Баланс	141896	163779	229100	251130	263134	185,4	104,8

Загальний стан активів підприємства можна охарактеризувати як задовільний. Проте керівництву варто приділити більше уваги управлінню

дебіторською заборгованістю, а також переглянути обсяг грошових коштів на рахунках і визначити їх оптимальний рівень для забезпечення фінансової стійкості та поточної діяльності підприємства.

Далі проведемо аналіз структури та динаміки власного капіталу та зобов'язань підприємства та визначимо, за рахунок яких джерел утворюються його активи та здійснюється виробничо-господарська діяльність (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз власного капіталу та зобов'язань підприємства  
за 2019 – 2023 роки**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, % 2023 р. від	
						2019 р.	2022 р.
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	2727	2727	2727	2727	2727	100,0	100,0
Капітал у дооцінках	1127	1127	1127	1127	1127	100,0	100,0
Додатковий капітал	1791	1719	1791	1719	1719	100,0	100,0
Резервний капітал	123538	132237	153902	210910	231281	187,2	109,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	8654	21665	62598	25962	25945	3 рази	99,9
Усього за розділом I	137882	159547	222100	242517	264871	192,1	109,2
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>							
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:							
- за продукцію, товари, роботи, послуги	3181	81	388	1596	1567	49,1	98,2
- за розрахунками з бюджетом	49	54	68	65	54	110,2	83,1
- розрахунки зі страхування	64	75	82	82	56	87,5	68,3
- розрахунки по оплаті праці	209	235	266	259	202	96,7	78,0
Інші поточні зобов'язання	511	3787	6151	5228	8388	16,4 рази	160,4
Усього за розділом III	4014	4232	6955	8613	10267	255,8	119,2
Баланс	141896	163779	229100	251130	275138	193,4	109,6

У структурі пасивів балансу власний капітал займає 97%, що свідчить про фінансову незалежність підприємства. Протягом останніх 5 років власний капітал зріс на 92,1%, а порівняно з 2022 роком – на 9,2%. Зобов'язання підприємства зросли у 2,6 рази за 5 років і на 19,2% порівняно з попереднім роком. Підприємство нарощує свій резервний фонд, враховуючи нестабільність економіки та умови військового стану, що дозволяє знизити ризики, пов'язані з діяльністю в надзвичайних обставинах. Нерозподілений прибуток у 2023 році збільшився утричі порівняно з 2019 роком і залишився на рівні 2022 року. Суттєве збільшення спостерігається лише за іншими поточними зобов'язаннями, тоді як поточна кредиторська заборгованість має тенденцію до зниження.

Інвестиції підприємства в оновлення основних засобів і впровадження сучасних технологій у майбутньому сприятимуть скороченню витрат і вивільненню ресурсів для інноваційної діяльності, навчання та розвиток персоналу, оновлення основних засобів тощо. Однак, як показує аналіз (рис. 2.3), із 2021 року підприємство повністю припинило інвестиції в придбання або вирощування довгострокових біологічних активів. Крім того, у 2023 році інвестиції в придбання (виготовлення) основних засобів скоротилися у 5 разів порівняно з 2019 роком і наполовину – відносно 2022 року.

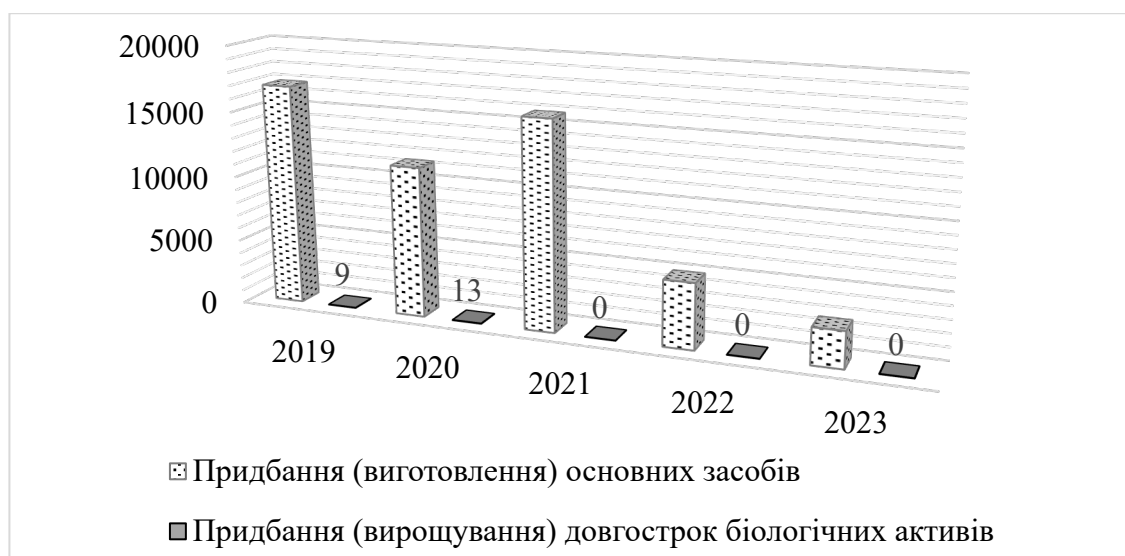


Рис. 2.3. Динаміка капітальних інвестицій на підприємстві за 2019-2023 рр., тис. грн

## 2.2. Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості підприємства

Аналіз платоспроможності та фінансової стійкості є важливим інструментом для забезпечення кадрової безпеки, оскільки фінансова стабільність підприємства безпосередньо впливає на можливість виконання зобов'язань перед працівниками. Зокрема, аналіз платоспроможності допомагає оцінити здатність підприємства вчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями, включаючи виплату заробітної плати. Своєчасна оплата праці сприяє підвищенню мотивації, зниженню плинності кадрів і зміцненню довіри працівників. Недостатня платоспроможність і нестійке фінансове становище можуть призвести до скорочення персоналу, втрати кваліфікованих кадрів і збільшення конфліктів у трудовому колективі. Аналіз цих показників дозволяє запобігти подібним ризикам і розробити стратегії збереження кадрового потенціалу, а його результати допомагають розробити ефективну фінансову стратегію, спрямовану на стабілізацію грошових потоків і забезпечення потреб підприємства в персоналі.

Отже, аналіз платоспроможності та фінансової стійкості має вирішальне значення для підтримки кадрової безпеки підприємства. Він дозволяє не лише забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед працівниками, але й створити умови для розвитку кадрового потенціалу, збереження ключових працівників і формування стабільного трудового колективу, що є основою для довгострокового успіху підприємства.

Проведемо аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства за 2019-2023 рр., який покаже спроможність підприємства вчасно розрахуватись по своїх зобов'язаннях (табл. 2.5).

Аналіз показав, що показники ліквідності та платоспроможності відповідають нормативним значенням, але показник абсолютної ліквідності менше за попередні роки в середньому на 25%. Загальна платоспроможність підприємства підвищилась більше ніж на 30 % відносно 2019 та 2023 рр.

**Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства за 2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальний коефіцієнт платоспроможності	28,9	40,1	32,9	28,2	38,1	131,8	135,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,2	5,9	21,2	15,8	18,6	103,0	117,7
Коефіцієнт незалежної (забезпеченою) ліквідності	20,2	20,8	21,5	20,8	20,5	101,5	98,6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,8	1,5	5,6	5,7	3,9	81,3	68,4
Частина оборотних активів в загальній сумі активів	0,64	0,54	0,65	0,71	0,58	90,6	81,7
Частина виробничих запасів в оборотних активах	0,59	0,74	0,55	0,64	0,62	105,1	96,9

Фінансова стійкість підприємства дозволяє створювати резервні фонди для підтримки працівників у надзвичайних ситуаціях, таких як економічна криза, сезонні коливання або військовий стан. Це гарантує збереження ключових працівників і зменшує ризик скорочення персоналу. Фінансово стабільне підприємство може дозволити собі інвестувати в навчання та розвиток персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації працівників, адаптації до сучасних умов і підтримці високої продуктивності, включаючи створення комфортних умов праці, забезпечення соціального захисту та підтримку в критичних ситуаціях. Аналіз фінансової стійкості дозволяє підприємству розробляти конкурентні пакети компенсацій і соціальних гарантій, що допомагають залучати та утримувати кваліфікований персонал.

Загальні результати роботи підприємства визначається його загальною рентабельністю, рентабельністю різних видів діяльності та фінансовою стійкістю. Аналіз даних показників за 2019-2023 рр. представимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників фінансової стійкості підприємства за 2019 – 2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
1. Валова рентабельність виробничих витрат	0,21	0,13	0,19	0,15	0,13	66,7	86,7
2. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	5,28	7,51	5,95	4,65	6,51	131,6	140,0
3. Коефіцієнт окупності чистого доходу	8,12	8,51	9,01	8,51	7,43	94,0	87,3
4. Рентабельність господарської діяльності	14,86	13,40	20,20	17,23	15,57	105,6	90,4
5. Рентабельність підприємства	10,29	8,30	13,80	11,85	9,10	86,7	76,8
6. Рентабельність продажу	20,72	21,60	24,50	23,92	21,53	103,9	90,0
7. Рентабельність активів	28,34	24,50	23,60	21,40	23,75	83,8	111,0
8. Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,81	0,75	0,78	0,72	0,78	96,2	108,3
9. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,12	1,33	1,27	1,23	1,16	103,6	94,3
10. Коефіцієнт покриття активів	0,32	0,38	0,39	0,36	0,36	112,5	100
11. Коефіцієнт окупності активів	2,91	2,40	2,60	2,21	2,32	79,7	105,0
12. Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,28	0,32	0,31	0,29	0,29	103,6	100
13. Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,89	3,10	2,98	2,71	3,12	107,0	115,1
14. Загальна економічна рентабельність	38,25	37,50	37,40	38,80	36,24	94,7	93,4
15. Комерційна рентабельність	13,89	15,22	15,60	14,97	14,88	107,1	99,4

За даними таблиці 2.6 видно, що показники рентабельності є позитивними та покращуються в динаміці за 5 років. Негативну тенденцію має лише показник валової рентабельності виробничих витрат, оскільки, як було

зазначено у попередніх розрахунках, на підприємстві темпи зростання собівартості вище ніж темпи зростання валового прибутку. Загалом, підприємство є прибутковим та фінансово стійким.

Фінансові результати є одним із ключових індикаторів стабільності підприємства та мають прямий вплив на управління конфліктами і забезпечення кадрової безпеки. Затримки або невивплати зарплати можуть спричиняти конфлікти в колективі, знижувати мотивацію працівників і викликати протестні настрої. Фінансово стійке підприємство з позитивними результатами діяльності здатне забезпечити своєчасну оплату праці, що є основою для уникнення таких конфліктів.

Також, фінансово стабільне підприємство може формувати резервний фонд, який використовується для забезпечення заробітної плати у складних економічних умовах або надання допомоги працівникам у кризових ситуаціях, таких як війна чи пандемія. Фінансові результати дозволяють фінансувати підвищення кваліфікації працівників, адаптацію їх до нових технологій і трендів, що сприяє збереженню кадрового потенціалу та підвищенню професійної стабільності. Фінансова стабільність і позитивні фінансові результати дозволяють підприємству пропонувати конкурентоспроможні заробітні плати, бонуси та інші матеріальні стимули. Це сприяє утриманню ключових працівників і знижує витрати, пов'язані з набором і адаптацією нового персоналу.

Прозорі системи розподілу доходів та премій дозволяють знизити рівень напруги у колективі. Наприклад, фінансові результати підприємства можуть бути пов'язані з системою бонусів, що стимулює працівників працювати продуктивніше і уникати конфліктів, а задовільні фінансові показники дозволяють інвестувати у покращення умов праці, наприклад, забезпечення сучасного обладнання, облаштування зони відпочинку, що сприяє зниженню стресу та зменшенню ризиків конфліктів. При позитивних фінансових показниках підприємство може ефективніше впроваджувати антикризові заходи, спрямовані на збереження робочих місць і адаптацію до змін на ринку.

У таблиці 2.7 проведемо аналіз фінансових результатів підприємства в динаміці за 5 років, оскільки вони є визначальними для забезпечення фінансової стійкості підприємства та основою кадрової безпеки..

Таблиця 2.7

**Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2019-2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	75940	97045	132721	74361	132623	174,6	178,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55554	64917	58768	47106	88770	159,8	188,4
Валовий прибуток	19386	32128	73953	27255	43853	226,2	160,9
Інші операційні доходи	1144	1963	2332	11532	2469	231,5	21,4
Адміністративні витрати	6011	5669	5156	6174	14418	239,9	233,5
Витрати на збут	4351	5633	5609	5791	3052	70,1	52,7
Інші операційні витрати	2506	1934	2994	1053	1709	68,2	162,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	7662	20854	62526	25769	27143	354,3	105,3
Інші фінансові доходи	43	62	72	129	759	17,7 разів	5,9 разів
Інші доходи	949	749	-	64	43	4,5	67,2
Чистий прибуток	8654	21665	62598	25962	27945	322,9	107,6

Аналіз фінансових показників підприємства за період 2019–2023 років демонструє зростання виручки від реалізації продукції на майже 80% порівняно з 2019 роком, що відповідає рівню 2021 року. У 2023 році відбулося значне підвищення собівартості реалізованої продукції: на 58,8% відносно 2019 року та на 88,4% у порівнянні з 2022 роком. Валовий прибуток за цей час

зріс у 2,3 рази, а порівняно з 2022 роком — на 61%. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток збільшилися у 3,5 та 3,2 рази відповідно за п'ятирічний період, а відносно 2022 року — на 5,3% та 7,6%.

Результати аналізу свідчать про здатність підприємства успішно адаптуватися до викликів складного бізнес-середовища та поступово відновлювати ключові показники, що спостерігалися до початку повномасштабного вторгнення. Стабільні фінансові результати є основою для ефективного управління конфліктами та забезпечення кадрової безпеки. Вони створюють можливості для вирішення внутрішніх проблем, покращення умов праці, утримання й розвитку персоналу, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Також розглянемо більш детально собівартість продукції, від якої також залежать багато показників фінансової стійкості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз собівартості 1 ц реалізованої продукції підприємства  
за 2019-2023 рр.**

Види товарної продукції	Собівартість 1 ц, грн					Відхилення 2023 р., % від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2019 р.	2022 р.
Зернові та зернобобові культури, всього	254,9	286,1	278,8	257,4	360,6	141,5	140,1
Соняшник	799,1	740,9	849,6	866,9	625,5	78,3	72,2
Картопля	205,0	47,2	276,3	240,7	308,5	150,5	128,2
Овочеві культури	633,1	795,5	712,5	665,4	1431,0	226,1	215,1
Плодово-ягідні культури	725,4	775,0	624,2	718,2	782,6	107,9	109,0
Велика рогата худоба	1927,8	2012,9	2502,5	2169,3	2720,6	141,2	125,4
Свині	2165,6	2721,5	3447,9	2533,8	3993,5	184,4	157,6
Птиця свійська жива	922,5	1211,1	642,9	-	-	-	-
Молоко	299,1	331,2	281,7	-	-	-	-
Яйця, тис. штук	523,5	372,4	783,8	-	-	-	-

Згідно даних таблиці 2.7 собівартість 1 ц реалізованої продукції зросла на 59,8% у порівнянні з 2019 роком та на 88,4% відносно 2023 року. Аналіз показує, що у 2023 році, порівняно з 2022 та 2019 роками, собівартість 1 ц більшості видів продукції рослинництва та тваринництва зросла, а

собівартість соняшника знизилася на 21,7% та 27,8% відповідно. Найбільше зросли витрати на виробництво та реалізацію зернових та зернобобових культур – на 40%, картоплі – на 50 %, овочевих культур – більше ніж у 2 рази. У тваринництві за 5 років також в два рази зросла собівартість свиней, а м'яса ВРХ зросла на 41,2%. Дані зміни відображають загальну тенденцію до підвищення витрат на ресурси та виробництво, що негативно впливає в цілому на економічну ефективність підприємства.

Прослідкуємо зміни операційних витрат у динаміці, для встановлення за якими статтями відбулось їхнє збільшення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз операційних витрат підприємства за 2019-2023 рр.**

Статті витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Матеріальні витрати	40342	43200	50978	68542	87265	216,3	127,3
Витрати на оплату праці	5276	6466	8214	8341	11283	213,9	135,3
Відрахування на соціальні заходи	1257	1563	1995	2008	2018	160,5	100,5
Амортизація	8604	10540	12501	12555	12309	143,1	98,0
Інші операційні витрати	14671	20726	18375	15260	15662	182,0	102,3
Разом	70150	82495	92063	106706	128537	183,2	120,5

Спостерігається зростання витрат за всіма елементами, особливо у порівнянні показників 2023 року з 2019 року, де матеріальні витрати та витрати на оплату праці збільшились більше ніж у 2 рази, а інші операційні витрати – на 82%, амортизація – на 43,1% та відрахування на соціальні заходи – на 60,5%.

Підприємства з високими фінансовими показниками можуть інвестувати у програми соціальної підтримки, такі як страхування, пільги, корпоративні тренінги, що зменшує рівень соціальної напруги і сприяє створенню лояльної атмосфери в колективі.

### **2.3. Аналіз ефективності управління конфліктами на підприємстві та його кадрової безпеки**

Ефективність управління конфліктами на підприємстві визначається здатністю мінімізувати їх негативний вплив на робочий процес та сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату. Аналіз показує, що на підприємстві конфлікти переважно виникають через нерівномірний розподіл обов'язків, незадовільну систему мотивації, недостатню комунікацію між підрозділами або керівниками та працівниками. Відсутність чітко визначеної політики управління конфліктами ускладнює своєчасне реагування. Замість системного підходу керівництво часто використовує індивідуальні рішення, що можуть бути недостатньо ефективними у довгостроковій перспективі.

Кадрова безпека є важливим елементом загальної безпеки підприємства, спрямованим на утримання працівників, мінімізацію ризиків втрати цінного персоналу та забезпечення професійного розвитку. Аналіз кадрової безпеки підприємства показує, що хоча підприємство демонструє стабільний рівень зайнятості, скорочення чисельності персоналу за останні роки свідчить про недостатню мотивацію працівників і потребу в покращенні умов праці. На підприємстві кадровий склад поповнюється за рахунок випускників навчальних закладів області та працівників, які завершують навчання у вузах і технікумах без відриву від виробничого процесу. Потреба в управлінському персоналі задовольняється шляхом переведення молодих спеціалістів із робітничих посад на інженерні, прийняття на роботу випускників вищих навчальних закладів, підготовлених за рахунок підприємства, а також залучення молодих спеціалістів ззовні. Відкрита кадрова політика підприємства сприяє як професійному зростанню внутрішніх працівників, так і залученню зовнішніх фахівців. На підприємстві дотримуються принципів в управлінні персоналом, наведені на рис 2.4.

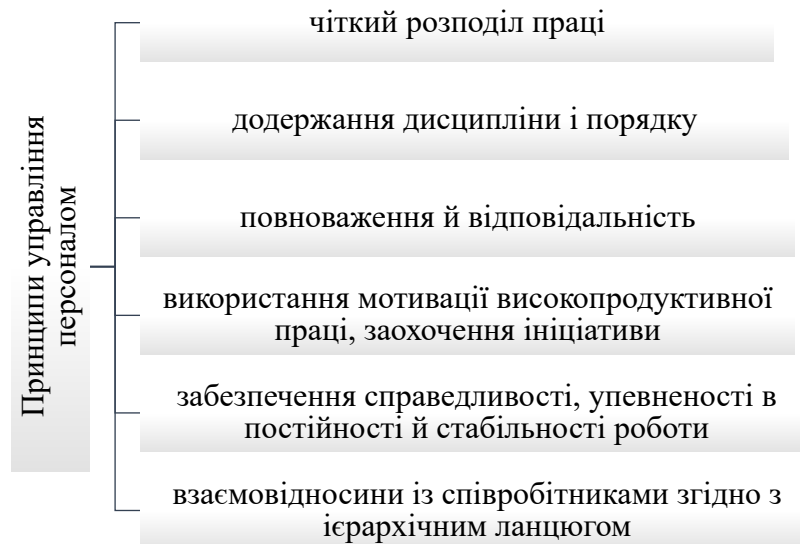


Рис 2.4. Принципи управління персоналом на підприємстві, 2019-2023 рр.

У таблиці 2.10 проведемо аналіз плинності кадрів за 2019-2023 рр.

Таблиця 2.10

#### Аналіз плинності кадрів підприємства за 2019 – 2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від	
						2019 р.	2022 р.
Загальна чисельність працівників	115	114	104	106	100	87,0	94,3
Кількість прийнятих працівників	11	12	4	7	10	90,9	142,6
Кількість звільнених працівників	12	8	6	13	12	100	92,3
Коефіцієнт плинності кадрів	0,09	0,07	0,06	0,07	0,12	133,3	171,4
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,10	0,11	0,04	0,07	0,10	100	142,9
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,20	0,18	0,10	0,19	0,22	110,0	115,8
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених	0,93	1,5	0,67	0,53	0,88	94,6	166,0

У 2023 році порівняно з 2022 роком кількість прийнятих працівників зросла на три особи, тоді як звільнених зменшилась на одну особу. Найменшу кількість звільнених працівників зафіксовано у 2021 році (6 осіб), а найбільшу — у 2022 році (13 осіб).

Найвищі показники плинності кадрів і загального обороту зафіксовано у 2023 році (0,12 та 0,22 відповідно), а найнижчі — у 2021 році (0,06 та 0,1). Основною причиною звільнення працівників було їхнє бажання припинити трудові відносини. У 2022 році співвідношення звільнених працівників до прийнятих було найбільшим — майже 2:1.

Менеджмент аналізованого підприємства представлено директором та його заступниками з різних питань. Останнім часом підприємство успішно сформувало низову ланку менеджменту, до складу якої входять фахівці з практичним досвідом. Усі керівники мають вищу освіту, причому деякі розпочинали свою кар'єру з робітничих посад і поступово вирости до керівників основних підрозділів.

На нарадах і зборах керівники проводять оцінку роботи різних підрозділів, і за досягнення позитивних результатів висловлюють подяку як окремим співробітникам, так і колективам. Система заохочення працівників на підприємстві включає моральні та матеріальні винагороди.

Проте, через обмежені можливості кар'єрного зростання, неефективну систему мотивації та відсутність програм підвищення кваліфікації, залишається високий ризик втрати кваліфікованих фахівців. Наявна система мотивації праці є застарілою та не враховує сучасних підходів, таких як гнучкі системи преміювання, соціальні бонуси чи можливості для професійного розвитку. Аналіз фонду заробітної плати наведено у таблиці 2.11.

Протягом останніх п'яти років фонд оплати праці зменшився на 35,4%, а порівняно з 2022 роком — на 5,5%. Питома вага фонду додаткової заробітної плати у загальному фонді з 2019 по 2022 роки залишалася на рівні 15–16%, однак у 2023 році цей показник скоротився до 6,4%. Середня заробітна плата одного працівника у 2023 році порівняно з 2022 роком залишилася практично

незмінною, але за п'ятирічний період зросла на 50%, що свідчить про уповільнення темпів підвищення оплати праці. Найвищу питому вагу додаткової заробітної плати в загальному фонді зафіксовано у 2021 році — 16,5%.

Таблиця 2.11

**Аналіз фонду оплати праці працівників підприємства  
за 2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. , % від	
						2019 р.	2022 р.
Фонд оплати праці штатних працівників	1525,5	1510,4	1975,2	2101,0	1985,4	64,6	94,5
Питома вага додаткової заробітної плати у загальному фонді оплати праці	14,5	15,4	16,5	16,0	15,2	44,1	40,0
Співвідношення основної та додаткової заробітної праці	5,9	5,6	5,1	5,3	5,2	88,1	98,1
Частка фонду оплати праці жінок у загальному фонді	39,5	41,2	34,0	32,1	44,8	113,4	139,6
Оплата 1 людино-години, грн	29,7	26,7	37,3	35,2	41,5	139,7	117,9
Середня оплата праці 1 працівника, грн	13265	13246	18992	19820	19854	150,0	100,2

Далі проведемо порівняльний аналіз продуктивності праці та рівня заробітної плати працівників підприємства. Результати цього аналізу для наочності будуть представлені у таблиці 2.12.

Аналіз засвідчив, що у 2021 році темпи зростання заробітної плати перевищували темпи зростання продуктивності праці. Це свідчить про невідповідність матеріального стимулювання рівню ефективності використання трудових ресурсів, що в перспективі може загрожувати

підприємству неспроможністю виконувати свої зобов'язання щодо оплати праці.

Таблиця 2.12

**Аналіз співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці на підприємстві за 2019-2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р., % від	
						2019 р.	2022 р.
Продуктивність праці, тис. грн /чол.	651,2	660,3	851,2	701,5	1326,2	203,7	189,1
Темп росту продуктивності праці (відносно попереднього періоду), %	119,0	102,3	128,9	82,4	189,1	2,3 рази	189,1
Середня річна заробітна плата 1 працівника, грн	48397	46491	73058	74804	78216	161,6	104,6
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника (відносно попереднього періоду), %	120,0	96,1	157,1	102,4	104,6	1,62	104,6
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,0	1,1	0,8	0,8	1,8	1,4	1,8

Проте, наразі ситуація кардинально змінилася: при зростанні продуктивності праці майже на 90%, заробітна плата збільшилася лише на 4,6%. Така диспропорція може негативно вплинути на мотивацію працівників, особливо в умовах підвищення навантаження на кожного члена колективу.

Запровадження окремих методів управління конфліктами, таких як залучення незалежного медіатора чи тренінги з розвитку емоційного інтелекту, покращило б стосунки у колективі. Аналіз ситуацій із конфліктами виявив, що відсутність стандартних процедур щодо їх вирішення призводить до значних витрат часу та ресурсів. Інвестиції у навчання персоналу щодо

сучасних методів запобігання конфліктам сприяли б підвищенню рівня лояльності працівників до підприємства.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів підприємства, у тому числі трудових (див. табл. 2.2) показали, що вони мають тенденцію до збільшення за останні 5 років, але значно скорочується показник зарплатомісткості, що може призвести до зниження мотивації працівників.

Основні недоліки в управлінні конфліктами на підприємстві як елемента кадрової безпеки виникають через:

1. Відсутність чіткої політики щодо управління конфліктами, а саме: немає регламентованих процедур для виявлення, аналізу та вирішення конфліктів; відсутність фахівця чи відділу, який би відповідав за управління конфліктами;

2. Низький рівень комунікації між працівниками та керівництвом: недостатнє інформування працівників про рішення керівництва; ігнорування думок співробітників у прийнятті рішень; відсутність механізмів зворотного зв'язку;

3. Недостатній рівень підготовки керівників: відсутність тренінгів для керівників з управління конфліктами; брак навичок ефективного вирішення суперечок і посередництва (медіації); нерозвинений емоційний інтелект у керівного складу;

4. Неформалізовані зони відповідальності: плутанина у функціональних обов'язках працівників; конфлікти через дублювання чи недостатність повноважень;

5. Ігнорування дрібних конфліктів: нерозв'язані дрібні суперечки накопичуються, призводячи до більших конфліктів; недостатня увага до психоемоційного стану працівників.

6. Невраховання індивідуальних особливостей співробітників: одноманітний підхід до вирішення конфліктів без урахування специфіки окремих особистостей чи підрозділів; недооцінка факторів стресу та психологічного тиску на працівників;

7. Слабка система мотивації та заохочення: відсутність прозорої системи оцінки результатів роботи; несправедливий розподіл матеріальних та нематеріальних винагород, що стає джерелом конфліктів;

8. Недостатня увага до умов праці: конфлікти через нерівномірний розподіл робочого навантаження; незадовільні умови праці, що створюють додаткову напруженість у колективі;

9. Відсутність механізмів моніторингу конфліктів: немає систематичного аналізу причин виникнення конфліктів; відсутність інструментів для оцінки рівня конфліктності на підприємстві;

10. Брак довіри між керівництвом і працівниками через недостатнє залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

Для мінімізації цих недоліків необхідно запровадити комплекс заходів, зокрема розробку політики управління конфліктами, проведення тренінгів для керівників, створення механізмів зворотного зв'язку та формування системи мотивації. Це сприятиме підвищенню кадрової безпеки та ефективності роботи аграрного підприємства.

Наразі підприємство не має чіткої стратегії розвитку кадрового потенціалу. Основна увага зосереджена на скороченні витрат на робочу силу та вирішенні локальних завдань, замість формування довгострокового плану щодо зміцнення кадрового складу через стабілізацію чисельності працівників та їхнього професійного розвитку. Для покращення кадрового потенціалу необхідні рішучі дії, спрямовані на підвищення кваліфікації персоналу.

Ефективне управління конфліктами та забезпечення кадрової безпеки є важливими елементами стратегії розвитку підприємства. Тому у наступному розділі даної роботи буде запропоновано заходи щодо покращення психологічного клімату в колективі, підвищення ефективності праці та забезпечення стійкого зростання підприємства в умовах конкурентного середовища.

## Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства та системи управління конфліктами як елемента кадрової безпеки можна зробити такі висновки:

1. Аналізоване підприємство є аграрним виробником, що функціонує на території Полтавського району вже майже три десятиліття. Основними напрямками його діяльності є рослинництво, тваринництво та переробка зерна на муку, крупи тощо. Підприємство володіє понад 5,5 тис. га земель, з яких майже 90% становлять сільськогосподарські угіддя. Ефективну роботу підприємства забезпечує висококваліфікований персонал, чисельність якого станом на 2023 рік становить 100 осіб. Це на 15 осіб менше, ніж у 2019 році, але на 6 осіб менше відносно 2022 року. Матеріально-технічна база підприємства є достатньою для ведення господарської діяльності, однак, незважаючи на збільшення вартості основних засобів за останні п'ять років, коефіцієнт їх зносу залишається високим і складає більше 50%.

2. Фінансова незалежність і платоспроможність є важливими характеристиками підприємства, оскільки воно здійснює діяльність за рахунок власного капіталу. Однак у 2023 році спостерігалось значне погіршення фінансових результатів, що негативно вплинуло на більшість показників ефективності роботи, особливо порівняно з 2022 роком. Збільшення залишків готової продукції та зростання рівня затовареності пов'язане з ускладненням збуту через військові дії в країні та втрату частини ринків. На сучасному етапі підприємство потребує вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, що сприятиме покращенню ефективності діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища.

3. Аналіз показує, що на підприємстві конфлікти переважно виникають через нерівномірний розподіл обов'язків, незадовільну систему мотивації, недостатню комунікацію між підрозділами або керівниками та працівниками. Відсутність чітко визначеної політики управління конфліктами ускладнює

своєчасне реагування. Замість системного підходу керівництво часто використовує індивідуальні рішення, що можуть бути недостатньо ефективними у довгостроковій перспективі. Аналіз кадрової безпеки підприємства показує, що хоча підприємство демонструє стабільний рівень зайнятості, скорочення чисельності персоналу за останні роки свідчить про недостатню мотивацію працівників і потребу в покращенні умов праці.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Напрями покращення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства

На основі виявлених недоліків в управлінні конфліктами як елемента кадрової безпеки досліджуваного підприємства можна визначити напрями та способи їх усунення наведені у таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Рекомендовані напрями та способи усунення недоліків в управлінні конфліктами на підприємстві як основи кадрової безпеки на 2025-2027 рр.

Напрямок удосконалення	Способи реалізації
Налагодження ефективності комунікації	забезпечення прозорого обміну інформацією між керівництвом і працівниками; встановлення зворотного зв'язку для виявлення потенційних проблем на ранніх етапах; проведення регулярних зборів для обговорення поточних питань.
Чітке визначення функціональних обов'язків	документування обов'язків кожного працівника для уникнення плутанини; розмежування повноважень і зон відповідальності між підрозділами та керівниками.
Розвиток культури довіри та взаємоповаги	формування корпоративної культури, що сприяє взаємній підтримці та повазі; уникнення дискримінації та упередженості в трудових відносинах.
Підвищення кваліфікації керівного персоналу	навчання керівників сучасним методам управління конфліктами; проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту та комунікативних навичок.
Розробка внутрішньої політики управління конфліктами	впровадження механізмів медіації для вирішення суперечок; чітке регламентування процедур розв'язання конфліктів.
Стимулювання професійного розвитку працівників	абезпечення можливостей для навчання і кар'єрного зростання; запровадження системи заохочення за досягнення в роботі.

*Продовження табл. 3.1*

Мотиваційна система оплати праці	перегляд системи оплати праці з урахуванням результативності роботи; використання матеріальних та нематеріальних винагород
Впровадження сучасних цифрових технологій	використання HR-аналітики для моніторингу настроїв у колективі; впровадження автоматизованих систем для обліку конфліктних ситуацій та аналізу їхніх причин.
Забезпечення соціальних гарантій	надання працівникам належних умов праці, медичного страхування та соціального захисту; розробка програм підтримки працівників у кризових ситуаціях.
Моніторинг і профілактика конфліктів	проведення регулярного аналізу причин конфліктів на підприємстві; ідентифікація "конфліктних зон" і робота над їх усуненням.

У сукупності ці заходи дозволять не лише ефективно управляти конфліктами, але й забезпечувати кадрову безпеку, що є ключовим чинником стабільної та успішної діяльності аграрного підприємства.

Для підвищення ефективності управління конфліктами та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві рекомендується:

1. Розробити чітку політику управління конфліктами, яка передбачатиме їх раннє виявлення, стандартні процедури врегулювання та регулярний моніторинг;
2. Запровадити систему тренінгів для керівного складу та лінійних менеджерів щодо управління конфліктами та ефективної комунікації;
3. Удосконалити систему мотивації, орієнтовану на збереження ключових фахівців, яка б враховувала як фінансові, так і нематеріальні стимули;
4. Розробити програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання та залучення до прийняття рішень.

Політика управління конфліктами на підприємстві має включати перш за все цінності, яких має дотримуватись кожен працівник для зменшення рівня конфліктності та їх попередження. Це дасть змогу формувати ефективну корпоративну культуру та досягати кращих результатів діяльності. Дані цінності наведемо на рис. 3.1.

Цінносні орієнтири ефективного спілкування	визнання права кожного на особисті погляди, думку, сприйняття
	відкритість до різних поглядів, до інших точок зору
	прямі питання, а не домисли та припущення
	розмежування фактів, емоцій та суджень
	право кожного на самовираження
	недопущення дії упереджень, категоричності
	ефективне слухання
	всі рівні, ніхто не кращий за іншого
	повага та врахування рольової структури колективу
	системне дотримання правил комунікацій
	повага та увага до потреб один одного

Рис. 3.1. Рекомендації щодо формування ціннісних орієнтирів ефективного спілкування персоналу працівників підприємства на 2025-2027 рр.

Директор та його заступники відіграють ключову роль у врегулюванні конфліктів, але їм бракує спеціалізованих знань та навичок у цій сфері. Тому, пропонуємо керівництву підприємства та менеджерам середньої ланки пройти навчання на спеціальних тренінгових курсах. Можна запропонувати пройти навчання на курсах, які наведено на рисунку 3.2.

Сучасні засоби дистанційного навчання дозволяють робити це без відриву від виробництва, навіть без додаткових витрат на відрядження тощо. Достатньо забезпечити працівників комп'ютерною та оргтехнікою, стійким доступом до Інтернету, комфортним приміщенням та підпискою на навчальні онлайн-платформи, які зарекомендували себе на сьогодні.

Для попередження конфліктів на підприємстві можна проводити тестування працівників на рівень конфліктності, агресивності, а також для визначання стилю міжособових відносин (Додаток А, Б та В).

Для посилення кадрової безпеки підприємства слід при підборі та розміщенні управлінських кадрів дотримуватися певної системи, яка повинна

складатися з: планування і прогнозування потреби в управлінських кадрах; оцінка особистостей і ділових якостей кандидатів у резерв, формування цього резерву та організація його підготовки; підбір і розміщення кадрів із резерву, організація роботи з ними, контроль, оцінка результатів праці.

Управління конфліктами в організації	Стрес менеджмент. Управління конфліктами	Управління конфліктами. Тренінги для бізнесу
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мета: запобігти застою у розвитку команди, підвищити продуктивність та сприяти гармонійним взаєминам всередині колективу (<a href="https://zhyvoedelo.com/ua/learning/upravlenie-konfliktami?utm_source=chatgpt.com">https://zhyvoedelo.com/ua/learning/upravlenie-konfliktami?utm_source=chatgpt.com</a>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мета: проведення діагностики стратегій поведінки в конфлікті та розвиток навичок ефективної комунікації в конфліктних ситуаціях. (<a href="https://www.tot.com.ua/stress-and-conflict-manageme">https://www.tot.com.ua/stress-and-conflict-manageme</a>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мета: дати зрозуміння природи конфліктів інтересів та методів їх вирішення, що є корисним для управління конфліктами на підприємстві (<a href="https://tfbiz.com.ua/trenin-gi-dlya-biznesa/lichnaya-effektivnost/upravlenie-konfliktom">https://tfbiz.com.ua/trenin-gi-dlya-biznesa/lichnaya-effektivnost/upravlenie-konfliktom</a>)</li> </ul>

Рис. 3.2. Рекомендовані навчальні тренінги для керівників підприємства з управління конфліктами на 2025 рік

В основні завдання щодо формування кадрового резерву підприємства включати: виявлення серед працівників підприємства осіб, що мають потенціал для призначення на керівну посаду; підготовку осіб, які зараховані до резерву керівників, для керівних посад; забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з числа компетентних і здатних до управлінської роботи працівників; створення належних умов для послідовності та сталості управління підприємством та його підрозділами.

Також, слід розробити механізм оцінки та прогнозування потреби у висококваліфікованих кадрах. Удосконалити процеси регламентації управлінських функцій завдяки розробці посадових інструкцій, положень про підрозділи і виробничі процеси. Створити відповідний рівень соціально-побутового, медичного та культурного обслуговування і удосконалення мотивації праці.

З метою реалізації вказаних рекомендацій пропонуємо застосувати наступний алгоритм проектування системи управління персоналом підприємства, який наведено на рисунку 3.3.

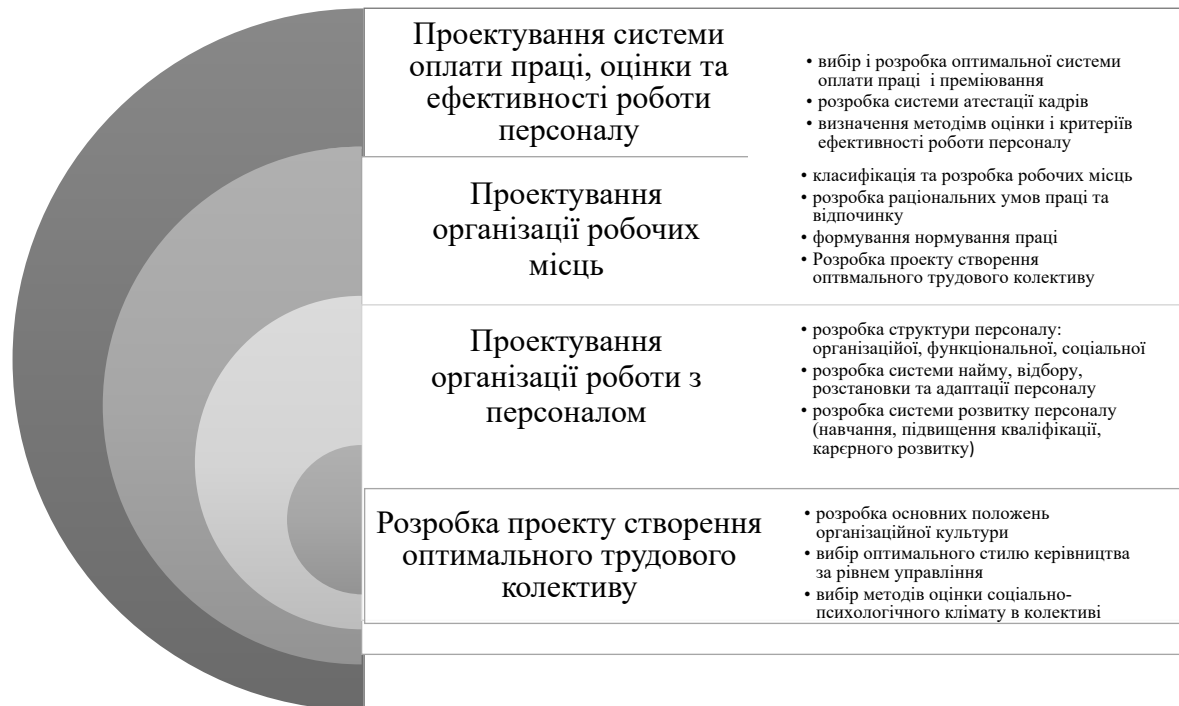


Рис. 3.3. Проектування системи управління персоналом на підприємстві для попередження виникнення конфліктів на 2025-2027 рр.

На аналізованому підприємстві спостерігається недостатня мотивація працівників до ефективної діяльності, що обумовлено відсутністю усвідомлення необхідності узгодження особистих інтересів із цілями організації. Навіть управлінський персонал іноді виявляє складнощі у всебічній оцінці наслідків прийнятих рішень і реагуванні на змінні обставини. Багатьом працівникам бракує професійних знань і бажання до їх постійного вдосконалення. Тому одним із ключових завдань організації роботи з персоналом є створення таких умов, за яких кожен співробітник максимально реалізовуватиме свій потенціал для підвищення продуктивності праці й прибутковості підприємства.

В умовах роботи аграрного підприємства, які потребують чіткої взаємодії персоналу, основним завданням є підтримання балансу індивідуальних і колективних інтересів на рівні, що сприятиме розвитку підприємства. Важливо пам'ятати, що кожен працівник, приєднуючись до колективу, прагне задовольнити власні потреби. Якщо група відповідає очікуванням співробітників, загальний потенціал організації зростає. Якщо ж працівник вважає, що може досягти своїх цілей самостійно, мотивація працювати у колективі значно знижується. У випадках, коли особисті мотиви залишаються незадоволеними, це часто призводить до негативного ставлення до роботи. Тому важливим завданням управління персоналом є ефективне використання соціально-психологічного потенціалу колективу.

Аграрна галузь із її специфічними умовами роботи та напруженим графіком створює труднощі для залучення і утримання талановитих співробітників. За даними досліджень 2020 року, 51% працівників висловили бажання мати більш гнучкий графік роботи, що, втім, є складним для реалізації у сільському господарстві через характер виробничих процесів. Гнучкість є важливою незалежно від галузі, оскільки вона знижує стрес, покращує психічне здоров'я і підвищує продуктивність праці.

Для створення сприятливого психологічного клімату, ефективної мотивації та особистісного розвитку кожного працівника рекомендується:

- забезпечити рівність умов при прийомі на роботу і просуванні по службі;
- формувати команду в атмосфері щирості й чесності;
- чітко пов'язати кар'єрний ріст із досягненнями працівника;
- організувати систему безперервного навчання й ротації кадрів.

Аналіз ефективності навчання та розвитку персоналу виявив, що найслабшим аспектом є планування трудової кар'єри. Цей процес на підприємстві фактично відсутній. Оскільки у 2021 році робітники склали майже 50% персоналу, їхній потенціал є стратегічно важливим для успіху підприємства. Водночас скорочення штату найчастіше відбувається саме за

рахунок цієї категорії працівників, що, ймовірно, пов'язано з відсутністю перспектив розвитку кар'єри та відповідної мотивації.

Планування трудової кар'єри має передбачати поступове навчання і переміщення працівників від простіших до складніших завдань, від початкових до вищих рівнів професійної майстерності, з урахуванням інтересів працівника і потреб виробництва.

Пропонуємо застосувати наступну схему планування кар'єри працівників виробничих підрозділів підприємства (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Планування трудової кар'єри робітників підприємства на 2025-2027 рр.

Основою для планування кар'єрного розвитку працівника є оцінка його інтелектуальних здібностей, професійної компетенції, реального внеску в діяльність організації, виробничого досвіду, віку та стану здоров'я. Використання сучасних технологій допомагає розвивати ділові, моральні й психологічні якості співробітників. При впровадженні технологій оцінки персоналу важливо враховувати національні традиції, духовні цінності та настрої, які формують організаційну культуру. Це сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, зменшенню рівня конфліктності та забезпеченню кадрової безпеки підприємства. Водночас впровадження таких технологій потребує спеціальної підготовки персоналу.

Для забезпечення максимальної ефективності управління кар'єрою працівників і процесом ротації слід реалізовувати такі організаційні заходи:

включення до штатного розпису кожного підрозділу, який входить до системи ротації, окремих ротаційних посад;

призначення відповідального за роботу з людськими ресурсами в кожному підрозділі, до обов'язків якого входить відбір кандидатів для переміщення на посади та контроль за реалізацією системи ротації;

створення горизонтальних або вертикальних кар'єрних «сходів», які враховують специфіку працівника і потреби підрозділу;

формалізація процесу оцінювання персоналу та змін у його позиціях в організаційній ієрархії.

Для того щоб працівники сприймали кар'єрний план позитивно, його необхідно складати спільно з працівником, а також коригувати у разі зміни його інтересів або цілей.

Індивідуальний план розвитку можна оформити у вигляді таблиці 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Індивідуальний план розвитку працівників підприємства  
на 2025-2027 рр.**

№ з/п	План розвитку навичок	Термін реалізації плану	Засоби реалізації	Очікуваний ефект	Примітки
Професія:					
1					
2					
3					
...					

Такий план дозволить наочно бачити власні орієнтири, терміни їх досягнення та інструменти для реалізації, а також очікуваний ефект.

Потрібно ширше застосовувати планування якісного складу персоналу підприємства в цілому, враховуючи особливості технології виробництва, стан матеріально-технічної бази, а головне економічний стан підприємства стосовно його можливості виділяти кошти на навчання і перепідготовку

кадрів. При цьому також слід враховувати фактор сезонності виробництва, який впливає на завантаженість працівників роботою. Наразі в Україні існує цифровий освітній простір для українського агробізнесу – платформа AgriAcademy, який реалізують Український клуб аграрного бізнесу (УКАБ) та команда найбільшої української онлайн-платформи навчання Prometheus за фінансової підтримки Європейського банку реконструкції та розвитку. Ресурс створено для працівників малих, середніх та великих сільськогосподарських компаній, студентів і викладачів українських аграрних ЗВО, багато курсів є безкоштовними.

Таке планування, на наш погляд, потрібно здійснювати на основі раніше проведеної оцінки кількісних і якісних характеристик персоналу, проаналізувавши відомості про освітній рівень, вік, професійно-кваліфікаційні здібності працівників.

### **3.2. Обґрунтування ефективності пропозицій щодо удосконалення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства**

Кадрова безпека є важливим елементом загальної безпеки підприємства, оскільки його персонал приймає участь у всіх видах діяльності. Тому, система управління конфліктами як елемент кадрової безпеки має забезпечувати зниження неконструктивних конфліктів на підприємстві як у повсякденному функціонуванні, так і в умовах впровадження змін, попереджати їх виникнення та забезпечувати стабільність та стійкість бізнесу.

Одним з основних критеріїв кадрової безпеки підприємства є плинність персоналу. У разі зростання даного показника, підприємство втрачає свою стійкість, оскільки підбір, набір та навчання нових співробітників потребує додаткових витрат часу та фінансів на адаптацію персоналу, освоєння нових знань, вмінь та навичок тощо. Тому у роботі проведемо економіко-математичне моделювання залежності показників плинності кадрів та

загального обороту персоналу на ефективність використання персоналу підприємства, а саме, показник чистого прибутку в розрахунку на 1 працівника.

Дані показники обрано, оскільки вони відображують проблеми, які негативно впливають на рівень кадрової безпеки підприємства, є їхнім індикатором. Зокрема, до таких проблем можна віднести: неефективну адаптацію персоналу, наявність конфліктів в колективі, низький ступінь лояльності, низький рівень мотивації та ін. Для проведення аналізу факторів та прогнозування результативного показника було взято дані за період з 2019 по 2023 рік, а прогноз визначатиме на 2025 рік.

У багатьох випадках при дослідженні економічного становища підприємства на результативну ознаку впливає не один, а кілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їхній вплив на результативну ознаку є комплексним, а не просто сумою ізольованих впливів

Багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз дає змогу оцінити міру впливу на досліджуваний результативний показник кожного із введених у модель факторів при фіксованому положенні на середньому рівні інших факторів.

З практичного досвіду відомо, що залежності такого виду можуть бути описані багатофакторною лінійною виробничою функцією типу:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (3.1)$$

Основна задача багатофакторної виробничої регресії – це дослідження впливу основних виробничих факторів на результат діяльності підприємства, тому в даному випадку на основі багатофакторної лінійної регресії дослідимо вплив факторів управління персоналом на чистий прибуток аграрного підприємства за останні п'ять років. Вихідні дані для проведення розрахунків наведемо в таблиці 3.3.

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій та масивів.

Перший етап дослідження розраховуємо парні коефіцієнти кореляції. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y, тобто чистий прибуток аграрного підприємства.

Таблиця 3.3

**Вихідні дані для оцінки впливу плинності кадрів та загального обороту кадрів на чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника, 2019-2023 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт плинності кадрів (X1)	0,05	0,06	0,10	0,12	0,12
Коефіцієнт загального обороту персоналу (X2)	0,11	0,11	0,19	0,19	0,22
Чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника, тис. грн (Y)	75,3	72,3	190,0	244,9	279,5
Кількість працівників, чол.	115	114	104	106	100
Чистий прибуток, тис грн	8654	21665	62598	25962	27945
Кількість прийнятих працівників	7	5	10	7	10
Кількість звільнених працівників	6	7	10	13	12

Одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок.

Характеризуючи парні коефіцієнти кореляції виробничої регресії, то слід відмітити, що кожен із факторів суттєво впливає вплив на результативну ознаку аграрного підприємства:

- коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт кореляції 0,98, зв'язок тісний та прямий вплив цього фактору на чистий прибуток аграрного підприємства;
- коефіцієнт загального обороту персоналу, коефіцієнт кореляції також 0,98, зв'язок тісний та прямий вплив цього фактору на результативний показник.

Деталізуючи дослідження системи управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства та враховуючи, визначені парні коефіцієнти

кореляції виробничої регресії, які є досить високими, жоден із факторів не виключаємо із подальшого економетричного аналізу багатофакторної регресійної моделі. Аналіз та прогнозування багатофакторної лінійної регресії чистого прибутку аграрного підприємства проводимо із двома факторами.

Також, визначено в моделі багатофакторної виробничої функції частинні коефіцієнти кореляції так само, як і парні, характеризують тісну зв'язку між двома змінними. Але на відміну від парних частинні коефіцієнти характеризують тісноту зв'язку за умови, що інші незалежні змінні стали.

Далі проводимо розрахунки транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння багатофакторної виробничої функції для визначення теоретичного та прогнозного рівнів чистого прибутку підприємства.

В результаті обчислень, що наведенні в додатку Д, багатофакторна виробнича лінійна регресія має вигляд:

$$Y_r = -108,04 + 1604,12X_1 + 829,67X_2$$

Розглянемо більш детально статистичні коефіцієнти та параметри багатофакторної виробничої функції. Враховуючи, те що параметри рівняння обчислюють способом найменших квадратів, то маємо  $a_0 = -108,04$ ;  $a_1 = 1604,12$ ;  $a_2 = 829,67$ .

Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактору на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Отже, із зниженням коефіцієнта плинності кадрів на 1% чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника збільшиться на 1604,12 грн., а із зменшенням коефіцієнтного значення загального обороту персоналу на 1 в.п. результативний показник зросте на 829,67 грн.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,98. Загальний коефіцієнт детермінації говорить про тісний зв'язок між цими двома факторами та результативним показником – чистим

прибутком аграрного підприємства, а також, що варіація результативного показника на 97,92% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори суттєво впливають на досліджуваний показник – чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника.

Наступний етап – аналіз коефіцієнта еластичності, що розраховується для кожного із факторів. Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, тобто чистий прибуток аграрного підприємства, якщо фактор зміниться на 1 %.

Якщо коефіцієнт плинності кадрів зменшиться на 1%, то чистий прибуток збільшиться на 0,57 %, а якщо коефіцієнт загального обороту персоналу зменшиться на 1%, то результативний показник зросте на 0,52%.

Проведемо прогноз факторних ознак управління персоналом. Так, в прогнозному 2025 р. спостерігається зниження коефіцієнта плинності кадрів до 0,11% на 0,01 в.п. у порівнянні з 2023 р., що позитивно.

Щодо коефіцієнта загального обороту персоналу, то спрогнозовано його зниження до 0,19 в.п. на 0,03 в.п. у порівнянні з 2023 р., що може бути неоднозначним явищем. Адже, з одного боку загальний оборот персоналу підприємства є і позитивним, і негативним явищем і зниження цієї факторної ознаки є стабільним явищем, а зростання цього фактору – динамічним рухом кадрового потенціалу. Чисельність звільнених та прийнятих на підприємство з точки зору управління персоналом є складним професійним, соціальним, психологічним завданням ефективної діяльності підприємства в цілому.

Слід відзначити, що визначення прогнозних значень цих факторів на 2025 р. проводилось за допомогою вбудованої статистичної функції ТЕНДЕНЦІЯ.

Як наслідок прогнозу факторних ознак відбувається зростання результативного показника чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника до 307,37 тис. грн. в 2025 р., що на 27,87 тис. грн.. більше у порівнянні з 2023 р. або 9,97%.

Також, проведено розрахунок основних статистичних показників багатофакторної лінійної регресії чистого прибутку аграрного підприємства із використанням вбудованих функції Microsoft Excel та надбудови Аналіз даних. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що на практиці доцільно використовувати саме ці засоби для дослідження економічних процесів суб'єкта господарювання.

Отже, проаналізувавши коефіцієнт детермінації, парні коефіцієнти кореляції, частинні коефіцієнти кореляції, коефіцієнти еластичності можна зробити висновок, що вибрані фактори суттєво впливають на результативний показник – чистий прибуток аграрного підприємства.

Ілюстративно представлено фактичний динамічний ряд та прогноз на 2025 р. основних чинників управління персоналом: коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта загального обороту персоналу (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Прогноз впливу чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника на 2025 рік під впливом факторів управління персоналом**

Роки	Чистий прибуток у розрахунку на 1 працівника, тис. грн., Y	Теоретичний рівень чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника, тис. грн., $\hat{Y}$	Прогнозний рівень чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника, тис. грн., $\hat{Y}$
2019	75,30	63,43	
2020	72,30	79,47	
2021	190,00	210,01	
2022	244,90	242,10	
2023	279,50	266,99	
2025			307,37

Також, графічно представлено багатофакторну регресію чистого прибутку підприємства  $Y_T = -108,04 + 1604,12X_1 + 829,67X_2$  (рис. 3.5), де позначений фактичний, теоретичний та прогнозний рівні чистого прибутку підприємства.

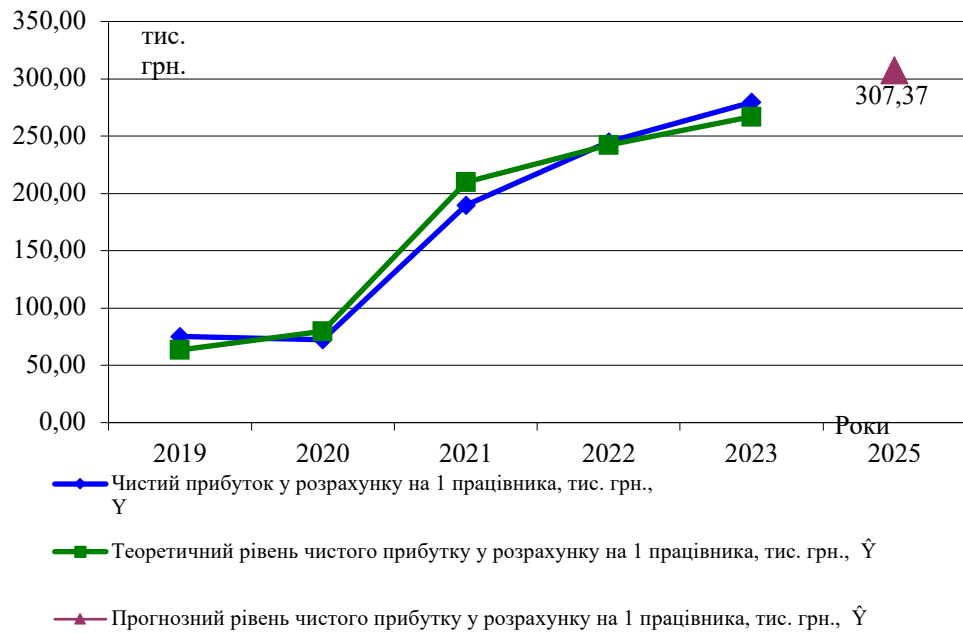


Рис. 3.5. Прогнозування чистого прибутку підприємства у розрахунку на 1 працівника на 2025 рік

Отже, прогнозування чистого прибутку під впливом показників плинності кадрів за допомогою економіко-статистичного аналізу дозволяє зробити висновок, що зниження плинності кадрів призводить до зростання ефективності використання персоналу підприємства, забезпечуючи його кадрову безпеку та загальну стабільність функціонування. Прогнозований рівень результативного показника на 2025 рік складає 307,37 тис. грн, що на 27,87 тис. грн більше від його значення у 2023 р.

### Висновки до розділу 3

За результатами дослідження, можна зробити висновки:

1. Ефективним напрямком удосконалення системи управління конфліктами як елемента забезпечення кадрової безпеки підприємства є організація системи навчання для керівників з даних питань безпосередньо на підприємстві. Також напрямом підвищення ефективності управління

конфліктами може бути нематеріальне стимулювання праці в рамках удосконалення ведення соціально-трудоких відносин.

2. Значна увага має приділятися управлінню кар'єрним ростом працівника та оцінюванню персоналу. Тому необхідно проводити оцінку системи мотивації персоналу; проводити атестацію персоналу; за підсумками атестації персоналу приймати рішення про навчання, підготовку і підвищення кваліфікації; сформувавши стратегії мотивації персоналу; підготувати менеджерські команди; розробити систему запобігання плинності кадрів; вдосконалити систему найму персоналу; вдосконалити систему навчання персоналу; проводити розрахунок економічного ефекту від реалізованих заходів; необхідно провести повторне обстеження системи, тобто провести аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства і переконатися в ефективності. Також обов'язковим кроком у розвитку персоналу має стати складання та реалізація індивідуального плану розвитку (ІПР), який стимулюватиме кожного працівника до саморозвитку та самонавчання.

3. Отже, для підвищення ефективності системи управління конфліктами на підприємстві та забезпечення його кадрової безпеки слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз фінансово-господарської діяльності, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат в колективі. Оскільки зниження плинності кадрів призводить до зростання ефективності використання персоналу підприємства, забезпечуючи його кадрову безпеку та загальну стабільність функціонування. Прогнозований рівень результативного показника на 2025 рік складає 307,37 тис. грн, що на 27,87 тис. грн більше від його значення у 2023 р

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи управління персоналом підприємства, дозволяє зробити такі висновки:

1. Управління конфліктами є важливим інструментом забезпечення кадрової безпеки, оскільки воно дозволяє зберігати ключових працівників, підвищувати продуктивність та уникати репутаційних ризиків. Ефективне управління конфліктами сприяє зміцненню довіри серед працівників, формуванню здорової корпоративної культури та підвищенню продуктивності.

2. Аналіз фінансових показників підприємства за період 2019–2023 років демонструє зростання виручки від реалізації продукції на майже 80% порівняно з 2019 роком, що відповідає рівню 2021 року. У 2023 році відбулося значне підвищення собівартості реалізованої продукції: на 58,8% відносно 2019 року та на 88,4% у порівнянні з 2022 роком. Валовий прибуток за цей час зріс у 2,3 рази, а порівняно з 2022 роком — на 61%. Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток збільшилися у 3,5 та 3,2 рази відповідно за п'ятирічний період, а відносно 2022 року — на 5,3% та 7,6%.

3. Результати аналізу свідчать про здатність підприємства успішно адаптуватися до викликів складного бізнес-середовища та поступово відновлювати ключові показники, що спостерігалися до початку повномасштабного вторгнення.

4. Основні недоліки в управлінні конфліктами на підприємстві як елемента кадрової безпеки виникають через:

відсутність чіткої політики щодо управління конфліктами, а саме: немає регламентованих процедур для виявлення, аналізу та вирішення конфліктів; відсутність фахівця чи відділу, який би відповідав за управління конфліктами;

низький рівень комунікації між працівниками та керівництвом; недостатнє інформування працівників про рішення керівництва; ігнорування

думок співробітників у прийнятті рішень; відсутність механізмів зворотного зв'язку;

недостатній рівень підготовки керівників: відсутність тренінгів для керівників з управління конфліктами; брак навичок ефективного вирішення суперечок і посередництва (медіації); нерозвинений емоційний інтелект у керівного складу;

неформалізовані зони відповідальності: плутанина у функціональних обов'язках працівників; конфлікти через дублювання чи недостатність повноважень;

ігнорування дрібних конфліктів: нерозв'язані дрібні суперечки накопичуються, призводячи до більших конфліктів; недостатня увага до психоемоційного стану працівників.

неврачування індивідуальних особливостей співробітників: одноманітний підхід до вирішення конфліктів без урахування специфіки окремих особистостей чи підрозділів; недооцінка факторів стресу та психологічного тиску на працівників;

слабка система мотивації та заохочення: відсутність прозорої системи оцінки результатів роботи; несправедливий розподіл матеріальних та нематеріальних винагород, що стає джерелом конфліктів;

недостатня увага до умов праці: конфлікти через нерівномірний розподіл робочого навантаження; незадовільні умови праці, що створюють додаткову напруженість у колективі;

відсутність механізмів моніторингу конфліктів: немає систематичного аналізу причин виникнення конфліктів; відсутність інструментів для оцінки рівня конфліктності на підприємстві;

брак довіри між керівництвом і працівниками через недостатнє залучення персоналу до процесу прийняття рішень.

5. Аналіз кадрової безпеки підприємства показує, що хоча підприємство демонструє стабільний рівень зайнятості, скорочення чисельності персоналу

за останні роки свідчить про недостатню мотивацію працівників і потребу в покращенні умов праці.

Для підвищення ефективності управління конфліктами та забезпечення кадрової безпеки на підприємстві рекомендується:

розробити чітку політику управління конфліктами, яка передбачатиме їх раннє виявлення, стандартні процедури врегулювання та регулярний моніторинг;

запровадити систему тренінгів для керівного складу та лінійних менеджерів щодо управління конфліктами та ефективної комунікації;

удосконалити систему мотивації, орієнтовану на збереження ключових фахівців, яка б враховувала як фінансові, так і нематеріальні стимули;

розробити програми розвитку персоналу, спрямовані на підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання та залучення до прийняття рішень.

Одним з основних критеріїв кадрової безпеки підприємства є плинність персоналу. У разі зростання даного показника, підприємство втрачає свою стійкість, оскільки підбір, набір та навчання нових співробітників потребує додаткових витрат часу та фінансів на адаптацію персоналу, освоєння нових знань, вмінь та навичок тощо. Тому у роботі було проведено економіко-математичне моделювання залежності показників плинності кадрів та загального обороту персоналу на ефективність використання персоналу підприємства, а саме, показник чистого прибутку у розрахунку на 1 працівника. прогнозування чистого прибутку під впливом показників плинності кадрів за допомогою економіко-статистичного аналізу дозволяє зробити висновок, що зниження плинності кадрів призводить до зростання ефективності використання персоналу підприємства, забезпечуючи його кадрову безпеку та загальну стабільність функціонування. Прогнозований рівень результативного показника на 2025 рік складає 307,37 тис. грн, що на 27,87 тис. грн більше від його значення у 2023 р.

