

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему «Управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки
підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістр
денної форми здобуття освіти
групи 2

Горобець Дмитро Володимирович

Керівник:

Олійник Аліна Сергіївна

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

Полтава 2025 року

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

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти магістерський

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

09 червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Горобця Дмитра Володимировича

1. Тема роботи «Управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Олійник Аліна Сергіївна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства

РОЗДІЛ 2. Оцінка управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Дмитро ГОРОБЕЦЬ

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

АНОТАЦІЯ

Горобець Д.В. «Управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньою програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Обґрунтовано напрями удосконалення управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Ключові слова: кадрова безпека, управління конфліктами, трудові конфлікти, профілактика конфліктів, конфліктологічна компетентність, корпоративна культура, соціально-психологічний клімат.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність управління конфліктами на підприємстві	9
1.2. Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами у системі кадрової безпеки підприємства	18
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	28
2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві	36
2.3. Діагностика конфліктних процесів і їх вплив на кадрову безпеку підприємства	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Шляхи врегулювання конфліктів у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства	54
3.2. Удосконалення моделі системи управління конфліктами на підприємстві	61
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне підприємство функціонує в умовах постійних змін ринкового середовища, жорсткої конкуренції та високих вимог до ефективності управління персоналом. Одним із ключових аспектів забезпечення стабільної діяльності організації є кадрова безпека, яка передбачає захист підприємства від ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих кадрів, внутрішніми конфліктами та зниженням мотивації працівників. Управління конфліктами в цьому контексті стає надзвичайно актуальним, оскільки своєчасне виявлення та ефективне вирішення суперечностей між співробітниками дозволяє зберегти продуктивність, корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат у колективі.

Проблематика конфліктного менеджменту та кадрової безпеки в сучасних умовах привертає увагу багатьох науковців і практиків. Серед них варто виділити роботи І. С. Коваль, яка досліджувала механізми управління трудовими конфліктами в організаціях різних типів. Актуальні підходи до кадрової безпеки розкриваються у працях О. В. Лук'яненко та М. І. Петрова, які підкреслюють взаємозв'язок між стабільністю кадрового потенціалу та загальною ефективністю підприємства. Дослідження іноземних авторів, таких як К. Thomas і R. Kilmann, пропонують різні моделі вирішення конфліктів, що можуть бути адаптовані для забезпечення кадрової безпеки в українських підприємствах.

Таким чином, управління конфліктами у контексті кадрової безпеки є актуальною проблемою сучасного менеджменту, яка поєднує теоретичні розробки та практичні підходи до збереження людського потенціалу підприємства та підтримки його конкурентоспроможності.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої

агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління конфліктами у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Мета та завдання. Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління конфліктами у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності управління конфліктами на підприємстві;
- вивчення концептуально-методичних підходів до управління конфліктами у системі кадрової безпеки підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка рівня конфліктності на підприємстві;
- діагностика конфліктних процесів і їх вплив на кадрову безпеку підприємства;
- шляхи врегулювання конфліктів у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- удосконалення моделі системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління конфліктами у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління конфліктами у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано загальнонаукові підходи, що дали змогу комплексно дослідити економічні процеси та явища, які визначають поточний стан підприємства та впливають на його стратегічний розвиток. Зокрема, використано системний підхід, що розглядає підприємство як єдину цілісну систему; метод зведення, який дозволив узагальнити різноманітні дані; аналітичний підхід для детального

аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників; а також методи статистико-математичного аналізу, що дали можливість обробити кількісні дані та виявити характерні закономірності та тенденції. Для ефективного представлення результатів використовувалися графічні та табличні засоби, що забезпечили наочність у демонстрації змін, порівнянь і структурних характеристик досліджуваних явищ. Додатково до дослідження було залучено порівняльний аналіз, який дозволив зіставити дані між підприємствами та різними часовими періодами, а також індуктивно-дедуктивний метод, що дав змогу сформулювати обґрунтовані висновки на основі фактичних даних і теоретичних узагальнень.

Інформаційну основу становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– методичні підходи до управління конфліктами в підприємстві, що дозволяє більш ефективно забезпечувати кадрову безпеку та підтримувати стабільність трудового колективу.

набули подальшого розвитку:

– концепції кадрової безпеки, зокрема інтеграція механізмів превентивного конфлікт-менеджменту у загальну систему управління персоналом підприємства, що підвищує адаптивність організації до внутрішніх та зовнішніх ризиків;

– критерії оцінки ефективності кадрової безпеки через призму зниження рівня трудових конфліктів та підвищення мотивації персоналу;

– практичні рекомендації щодо впровадження системи моніторингу конфліктних ситуацій та програм навчання персоналу для запобігання потенційним кадровим ризикам.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження за темою роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 фаховій статті та 2 матеріалах конференцій:

1. Горобець Д.В., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

2. Горобець Д., Олійник А. Удосконалення контролю у системі управління економічною безпекою підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 114–116.

3. Горобець Д., Олійник А. Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 60 сторінок друкованого тексту, робота містить 20 таблиць, 9 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління конфліктами на підприємстві

У процесі управління менеджери нерідко стикаються з нестандартними ситуаціями, що виникають через складність міжособистісних взаємин, динамічність колективних процесів, індивідуальні особливості характеру працівників та взаємозв'язок між психологією окремої особистості й групи. Саме тому надзвичайно важливо, щоб керівники володіли компетентностями ефективного врегулювання конфліктів, здійснення організаційних перетворень, створення умов для професійного зростання персоналу та управління стресовими ситуаціями.

Попри те, що принципи колективізму, взаємопідтримки та партнерства розглядаються як фундаментальні засади спільної діяльності, реальна взаємодія між людьми далеко не завжди узгоджується з цими ідеалами. Відмінності у рівні моральної культури, особистісних характеристиках, життєвих цінностях і матеріальному становищі можуть формувати підґрунтя для виникнення напруженості та суперечностей у колективі.

Для глибшого розуміння природи конфліктів і пошуку оптимальних методів їх запобігання та розв'язання необхідно звернутися до теоретичних підходів, запропонованих провідними науковцями й дослідниками. Далі подано узагальнений огляд основних підходів до трактування сутності конфлікту, викладених у фундаментальних працях із психології, соціології та менеджменту [3, с. 87].

Термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення», «розбіжність» або «суперечка». У психологічному аспекті конфлікт розглядається як специфічна форма соціальної взаємодії, в

основі якої лежать об'єктивні чи суб'єктивні протиріччя між сторонами, що можуть спричиняти емоційне напруження, внутрішній дискомфорт або відкриту конфронтацію [7, с. 113].

Конфліктні ситуації формуються внаслідок існування несумісних інтересів, цілей або цінностей у суспільстві чи організації. Джерелами таких протиріч можуть бути розбіжності між прагненням до інновацій та прихильністю до традицій, суперечності між груповими інтересами та особистими амбіціями, а також фактори, пов'язані з егоцентризмом, кар'єрними мотивами, нереалістичними очікуваннями, політичними чи ідеологічними відмінностями. У сучасних умовах додатковим каталізатором конфліктів виступають високі темпи змін, зростання вимог до професійної мобільності працівників, цифровізація робочих процесів і підвищення рівня конкуренції як на рівні підприємства, так і на ринку праці.

Таблиця 1.1

Значення поняття «конфлікт» з точки зору різних авторів

[4; 10; 11; 43; 37; 47]

Автори	Трактування
Бірюкова Т.Л., Спрінсян В.Г.	Конфлікт – зіткнення протилежних сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій), що відбувається між суб'єктами взаємодії.
Бурмака Т. М., Великих К.О.	Конфлікт – критичний засіб розв'язання значущих протиріч, що виникають під час взаємодії, який супроводжується негативними емоціями.
Сорока О. В., Близнюк О. М.	Конфлікт – насильницьке протистояння між індивідами або групами, що характеризується свідомим порушенням інтересів і позицій однієї зі сторін.
Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І.	Конфлікт – стан протистояння і суперечності у відносинах, викликаний розбіжностями в цілях, цінностях або інтересах, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру
Петрінко В. С.	Конфлікт – зіткнення між різними бажаннями і цінностями, викликане нестачею ресурсів, статусу або влади, в якому одна сторона прагне нейтралізувати іншу.
Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.	Конфлікт – руйнування стосунків на емоційному, когнітивному та поведінковому рівнях. Може бути як тимчасовим, коли суперечка вирішується, так і довготривалим, коли невирішена ситуація зберігається.

Таким чином, конфлікт є невід'ємним елементом соціальної взаємодії та розвитку організації. Його своєчасне виявлення, адекватна діагностика

причин і застосування конструктивних методів врегулювання стають важливими передумовами забезпечення кадрової безпеки, стабільного функціонування та розвитку підприємства.

Таблиця 1.2

Функції конфліктів [2; 5; 7; 19; 24; 33]

Позитивні	
Соціально-діагностична	Допомагає виявити слабкі місця або приховані проблеми в організації чи суспільстві.
Регулююча	Сприяє вирішенню проблем і врегулюванню відносин між суб'єктами конфлікту.
Інтегративна	Об'єднує сторони через спільний пошук вирішення конфлікту або досягнення нових домовленостей.
Інноваційна	Стимулює нові ідеї та підходи для вирішення проблем, що сприяють розвитку.
Комунікативна	Забезпечує активізацію комунікації між сторонами конфлікту.
Соціально-психологічна	Впливає на відносини в колективі або суспільстві, допомагаючи зрозуміти емоції та поведінку учасників.
Негативні	
Дестабілізуюча	Призводить до порушення стабільності в організації або середовищі.
Надлишково-витратна	Вимагає надмірних ресурсів на вирішення, що може завдати збитків.
Дезорганізуюча	Порушує організаційний порядок і робочі процеси.

Конфлікти нерідко ототожнюються з проявами агресії, такими як погрози, ворожість чи відкриті сутички. Через це формується поширене уявлення, що будь-яких конфліктів необхідно уникати або усувати їх у найкоротші строки. Подібна позиція лежить в основі концепцій, характерних для так званої «школи Вебера», яка наголошує на потребі формалізації управлінських процесів, запровадження чітких правил, процедур і регламентів. Метою такого підходу є створення раціональної організаційної структури, здатної мінімізувати ризик виникнення суперечок, а в разі їх появи – забезпечити своєчасне та ефективне розв'язання проблемних ситуацій.

Разом з тим сучасні положення організаційної теорії підкреслюють, що конфлікти – це закономірне та природне явище, притаманне будь-якій системі соціальної взаємодії, зокрема й у сфері виробничої діяльності.

Конфлікт не лише неможливо повністю усунути, але й недоцільно, адже він виконує важливу роль каталізатора інновацій, сприяє оновленню управлінських практик, вдосконаленню процесів та відмові від неефективних або застарілих моделей поведінки. Водночас неконтрольовані або неправильно керовані конфлікти здатні призвести до дезорганізації, зниження продуктивності та деградації соціально-психологічного клімату в колективі. Тому наукові підходи до менеджменту акцентують увагу на необхідності формування таких умов, за яких суперечності можуть бути вирішені конструктивно, прозоро та в цивілізованій формі.

Порівняння різних теоретичних підходів до вивчення конфліктів свідчить, що попри різноманіття їхніх проявів, кожний конфлікт має певні ключові компоненти. До основних складових конфліктної ситуації належать [37, с. 132]:

- суб'єкти конфлікту – активні учасники взаємодії, які мають несумісні інтереси, потреби або цілі. Ними можуть виступати окремі особи, групи, структурні підрозділи чи навіть організації;

- характер взаємин між суб'єктами – стиль і тип взаємодії, що визначають динаміку конфлікту. Взаємини можуть бути конкурентними, нейтральними, напруженими або, навпаки, співробітницькими, що безпосередньо впливає на перебіг і потенційні наслідки суперечки;

- об'єкт (предмет) конфлікту – конкретний аспект чи проблема, навколо яких розгортається протиборство: матеріальні ресурси, управлінські рішення, рольовий статус, ідеологічні чи професійні розбіжності;

- соціальний контекст – середовище, у якому розвивається конфлікт. До нього належать економічні умови, культурні традиції, організаційні норми, політичні та соціальні чинники, що формують фон конфліктної взаємодії та можуть або загострювати її, або сприяти врегулюванню.

Розуміння зазначених складових має ключове значення для ефективного управління конфліктами як у рамках організацій, так і в ширшому суспільному середовищі. Це дає змогу своєчасно виявляти джерела

протиріч, прогнозувати можливі сценарії розвитку ситуацій та застосовувати адекватні управлінські інструменти.

Конфлікт є невід'ємним елементом соціальної взаємодії, а його наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними. З одного боку, він може стати чинником розвитку, сприяти оптимізації процесів, формуванню більш ефективних взаємин і удосконаленню організаційних структур. З іншого – конфлікт здатен стати джерелом напруження, дестабілізації та руйнівних процесів, якщо ним нехтувати або управляти нераціонально. Саме тому для ефективного менеджменту важливо не лише ідентифікувати причини та умови виникнення конфліктів, а й глибоко усвідомлювати їхні функції, оскільки саме вони визначають характер впливу конфліктів на організацію – конструктивний чи деструктивний [34, с. 225].

Конфлікт як складне соціальне явище виконує водночас як конструктивні, так і деструктивні функції. З одного боку, він може бути каталізатором розвитку організації, стимулювати появу інновацій, сприяти покращенню комунікацій та підвищенню взаєморозуміння між учасниками взаємодії. З іншого боку, конфлікти здатні порушувати стабільність організаційного середовища, провокувати невиправдане виснаження ресурсів, знижувати ефективність командної роботи та погіршувати психологічний клімат. Саме тому ключовим завданням системи управління конфліктами є мінімізація їхніх негативних наслідків і водночас максимальне використання потенційних позитивних ефектів для посилення взаємодії, оптимізації процесів і підвищення загальної результативності діяльності.

Розвиток конфліктної ситуації може бути представлений у вигляді графічної моделі (рис. 1.1), яка відображає механізм трансформації управлінської ситуації в конфлікт. На початковому етапі формується управлінська ситуація, що містить прихований конфліктний потенціал. Він виникає через наявність джерел напруження, зокрема розходжень у цілях, суперечностей щодо пріоритетів, обмеженості ресурсів, різних підходів до прийняття рішень або індивідуальних особливостей учасників.

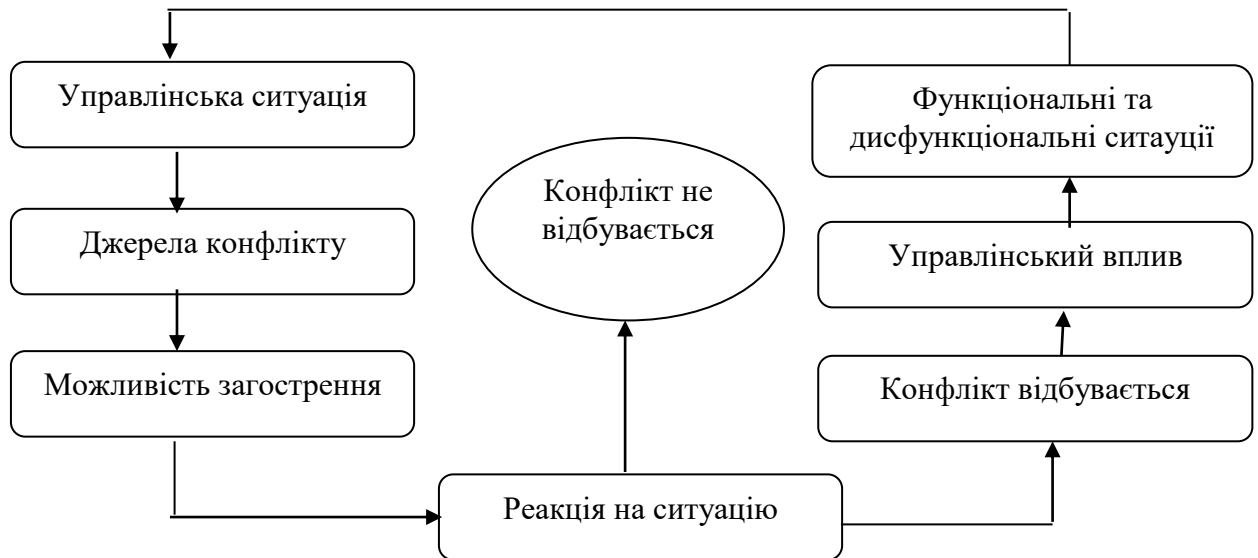


Рис. 1.1. Модель конфліктної ситуації [2; 32; 37]

Центральною ланкою поданої моделі є потенціал ескалації, який визначає, чи переросте початкове напруження у відкриту конфронтацію. Якщо фактори, що сприяють загостренню, залишаються без належного контролю, ситуація переходить у стадію активного конфлікту, що позначається блоком «Конфлікт відбувається». Водночас своєчасне управлінське реагування здатне змінити динаміку розвитку ситуації: коригування управлінських рішень, перегляд завдань, налагодження комунікацій або модифікація поведінкових стратегій дозволяють попередити ескалацію або знизити рівень напруги. Таким чином, управлінський вплив відіграє вирішальну роль у регулюванні та нейтралізації конфлікту: залежно від типу втручання він може створювати як умови для конструктивного врегулювання, так і, навпаки, посилювати напруженість.

Наслідки конфлікту визначаються характером розвитку ситуації та реакціями сторін. Якщо конфлікт проходить конструктивно, він набуває функціонального характеру: сприяє покращенню організаційних процесів, підвищує рівень відкритості, спричиняє появу нових ідей, активізує командну взаємодію та може стати поштовхом до структурних чи управлінських змін. Проте дисфункціональні конфлікти ведуть до дезорганізації, зниження продуктивності, втрати управлінського контролю,

формування негативного емоційного фону, зростання плинності кадрів та загального погіршення ефективності діяльності.

Отже, наведена модель демонструє, що конфлікт не є обов'язковим наслідком кожної управлінської ситуації. Його виникнення, динаміка та наслідки визначаються сукупністю обставин, своєчасністю та адекватністю управлінських рішень, а також поведінкою учасників. Таким чином, компетентне управління конфліктами створює умови для їх конструктивного розв'язання та зменшення потенційних ризиків для організації.

Таблиця 1.3

Зміст конфліктів [10; 27; 40]

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

Основними джерелами конфліктів є організаційні проблеми, які властиві організаційній системі, що виникають у процесі її розвитку. В ході дослідження встановлено, що в основі будь-якого конфлікту лежить суперечність, її розвиток визначає ступінь напруженості відносин та форму прояву конфліктних відносин. Ескалація конфліктів та протиріч представлена на рис. 1.2.

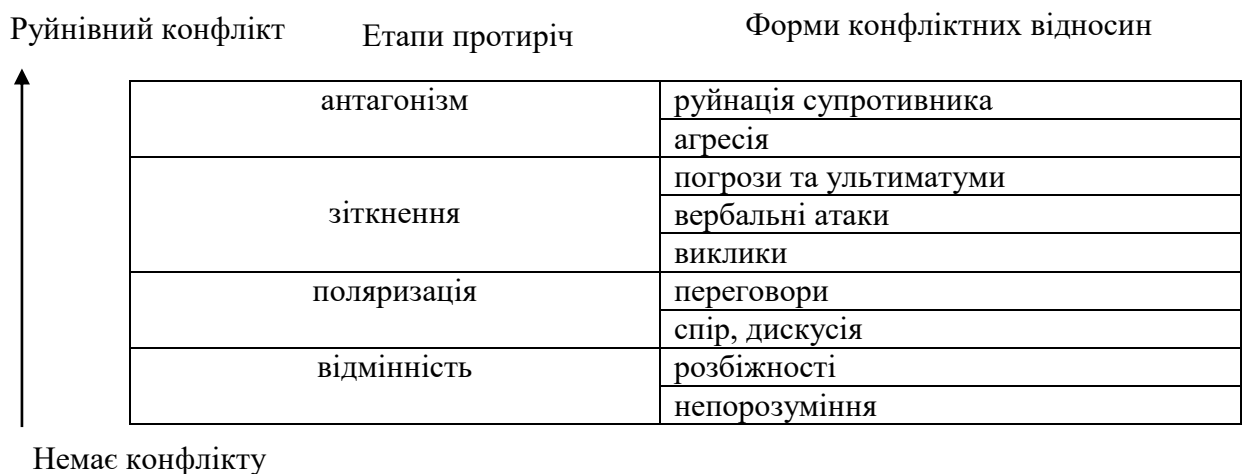


Рис. 1.2. Ескалація конфліктів та протиріч [8; 18; 22]

Конфлікти являють собою динамічну систему взаємодії між елементами організаційної структури – окремими працівниками, трудовими колективами чи підрозділами – що виникає внаслідок наявності суперечностей, різних інтересів, цілей, потреб або ціннісних орієнтацій. Вони є закономірним і неминучим явищем організаційного розвитку, оскільки відображають різні погляди на способи досягнення результатів і взаємодію між учасниками трудового процесу. У цьому сенсі конфлікти виконують важливу роль: вони допомагають виявляти недоліки в управлінських підходах, недосконалість комунікацій, неузгодженість функцій чи перевантаженість ресурсів. За наявності ефективних методів управління конфлікти можуть трансформуватися з джерела напруги у каталізатор конструктивних змін, сприяти вдосконаленню стратегій, прийняттю більш обґрунтованих рішень і підвищенню організаційної ефективності [33, с. 61].

Раціональне розв'язання конфліктів передбачає прозорість у комунікаціях, чітке регулювання взаємодій між учасниками, готовність сторін до діалогу, а також підтримку корпоративної культури, що ґрунтується на співпраці та взаємоповазі. Усе це створює сприятливе середовище для стабільного функціонування та сталого розвитку організації.

Причинами виникнення конфліктних ситуацій можуть бути різноманітні чинники, серед яких:

- індивідуальні відмінності: різні типи поведінки, рівень освіти, життєвий досвід, темперамент та психологічні особливості працівників;
- стан і якість комунікацій: недостатня інформованість, викривлення інформації, низький рівень зворотного зв'язку або неефективні комунікаційні канали;
- розходження у цілях: несумісність особистих, групових і організаційних цілей або різне бачення шляхів їх досягнення;
- різне ранжування цінностей: відмінності у моральних принципах, професійних пріоритетах, мотиваційних установках і ставленні до праці;
- обмеженість ресурсів: конкуренція за матеріальні, фінансові,

інформаційні чи кадрові ресурси, що розподіляються між підрозділами або членами колективу;

– взаємозалежність завдань окремих груп: ситуації, коли робота одних працівників залежить від результатів інших, що створює ризик виникнення напружених ситуацій у разі порушення строків виконання завдань;

– наявність авторитетності та ієрархічних асиметрій: формальна або неформальна влада, яка може призводити до домінування, нерівності у прийнятті рішень або надмірного впливу однієї зі сторін.

Сутність управління конфліктами на підприємстві полягає в цілеспрямованому та системному впливі на процес виникнення, розвитку й розв'язання суперечностей, які виникають у взаємодії між працівниками, групами чи підрозділами. Ефективне управління конфліктами передбачає не лише реагування на вже наявні проблеми, а й формування умов, за яких потенційні суперечності своєчасно виявляються й нейтралізуються ще до їхньої ескалації.

Управління конфліктами охоплює комплекс заходів, спрямованих на підтримання конструктивної комунікації, забезпечення рівного доступу до ресурсів, гармонізацію інтересів учасників, а також розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на відкритості, довірі та взаємоповазі. Воно включає діагностику причин конфліктів, прогнозування можливих наслідків, вибір адекватних методів урегулювання та формування поведінкових стратегій, які сприяють конструктивному вирішенню суперечностей [4, с.68].

Отже, управління конфліктами виступає необхідним інструментом забезпечення стабільності, зниження соціальної напруженості, підвищення ефективності трудової діяльності та зміцнення кадрової безпеки підприємства. У компетентному й збалансованому підході до регулювання конфліктних ситуацій прихований значний потенціал для розвитку організації, удосконалення управлінських процесів і формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

1.2. Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами у системі кадрової безпеки підприємства

Управління конфліктами є ключовим напрямом діяльності керівника, оскільки ефективність розв'язання спірних ситуацій значною мірою визначається його професійними компетенціями та управлінськими навичками. Грамотне врегулювання конфліктів дає змогу не лише запобігти негативним наслідкам, а й забезпечити злагоджену та продуктивну роботу всього колективу.

Процес управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив на чинники, що спричинили виникнення суперечностей, або на поведінку учасників конфліктної взаємодії з метою мінімізації напруги та недопущення подальшої ескалації. Тобто цей процес охоплює застосування різних способів і засобів регулювання на кожному етапі розвитку конфлікту [1, с. 15].

У трудовому колективі управління конфліктами виступає важливою складовою організаційної діяльності, оскільки суперечності можуть позначатися на продуктивності праці, психологічному кліматі та загальній ефективності функціонування підприємства. Для результативного впливу на конфліктні ситуації необхідно використовувати концептуально-методичні підходи, які дозволяють не лише вирішувати вже існуючі проблеми, а й створювати умови для запобігання їх появи.

Врегулювання конфліктів є невід'ємною частиною системи управління, адже від рівня його організації залежить ефективність роботи персоналу та стабільність внутрішніх процесів. Існує значна кількість методів розв'язання конфліктів, які систематизуються залежно від їх призначення та доцільності використання у певних обставинах (рис. 1.3).

Вибір оптимального методу визначається специфікою конфлікту, інтересами сторін, ступенем напруги та очікуваними результатами. Ефективне управління конфліктами потребує комплексного підходу, що включає визначення причин суперечностей, врахування індивідуальних

особливостей учасників і налагодження результативної комунікації між ними.

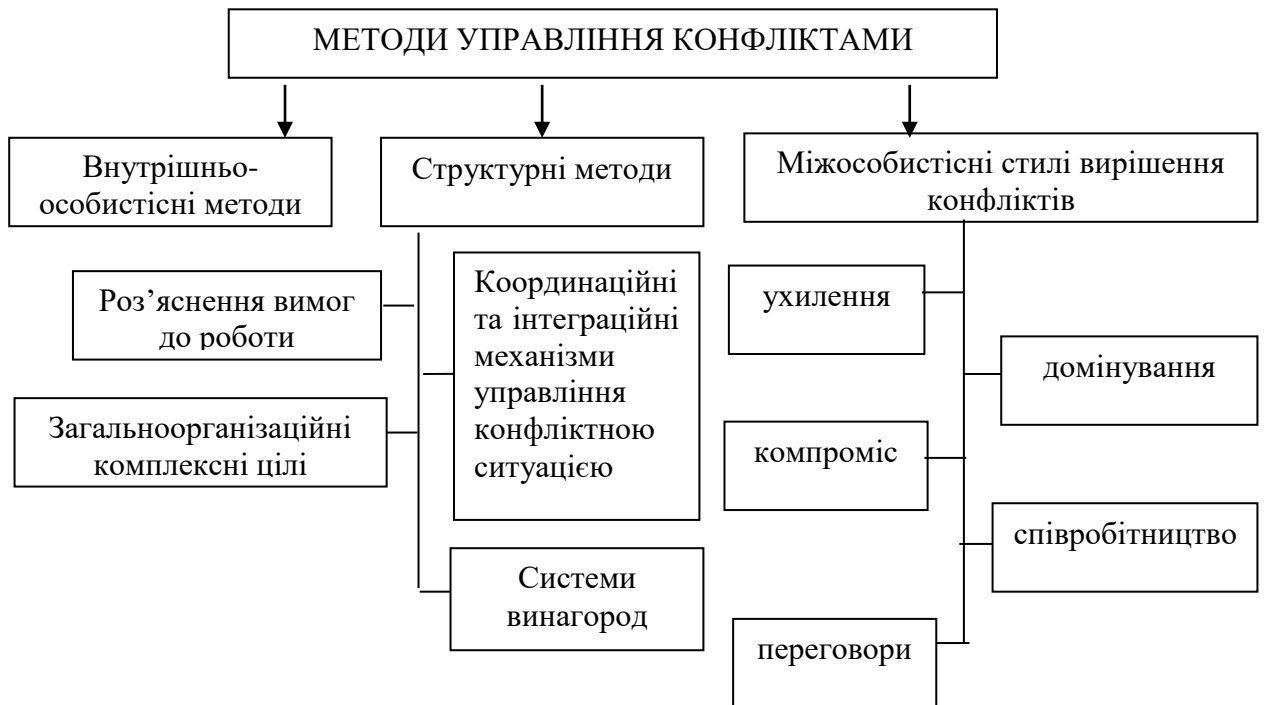


Рис. 1.3. Методи управління конфліктами [37, с. 144]

Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на роботу з окремою особистістю, передбачають вміння керувати власними емоціями та будувати поведінку таким чином, щоб уникати провокування оборонних реакцій у співрозмовника. Одним із найефективніших підходів у цьому контексті є метод «я-висловлювання», що дає змогу чітко і коректно донести своє бачення конфліктної ситуації без звинувачень, тиску чи ультимативних вимог. Застосування цього методу формує умови для конструктивного діалогу, оскільки допомагає зменшити емоційну напругу та запобігти формуванню уявлення про опонента як про противника.

Такий підхід особливо результативний у випадках, коли одна зі сторін відчуває роздратування чи невдоволення, адже він дозволяє висловити власну позицію з повагою до співрозмовника. Попри те, що використання «я-висловлювань» потребує певного досвіду та тренування, цей метод є дієвим інструментом для формування усвідомленої та зваженої комунікації.

Основні концептуально-методичні підходи до управління конфліктами систематизовано та наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Концептуально-методичні підходи до управління конфліктами в трудовому колективі [3; 8; 18; 26; 38]

Підхід	Опис
1. Профілактика конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> – створення позитивного робочого середовища: забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури, відкритого спілкування; – чітке визначення ролей і відповідальностей, що передбачає складання ясних посадових інструкцій та розподіл обов'язків і повноважень.
2. Аналіз конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> – ідентифікація причин конфліктів: з'ясування соціальних, психологічних і структурних причин виникнення конфліктів; – оцінка впливу конфлікту: аналіз впливу конфлікту на продуктивність, моральний дух команди та загальну атмосферу в організації.
3. Методи вирішення конфліктів	<ul style="list-style-type: none"> – комунікаційні стратегії: використання активного слухання, «я-висловлювань», конструктивної критики для висловлення думок без звинувачень; – переговори та медіація: ведення переговорів або залучення нейтральної третьої сторони для допомоги в досягненні компромісу.
4. Навчання та розвиток навичок	<ul style="list-style-type: none"> – тренінги з управління конфліктами: регулярні навчання для працівників і керівництва щодо управління конфліктами, технік ведення переговорів; – розвиток лідерських якостей: навчання керівників виявляти конфлікти на ранній стадії та створювати сприятливе середовище для їх обговорення.
5. Оцінка результатів управління конфліктами	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг і аналіз результатів: оцінка ефективності вжитих заходів, збір відгуків від учасників, аналіз змін у атмосфері; – вдосконалення системи управління конфліктами: корекція стратегій управління на основі отриманих результатів та аналізу.

Структурні методи вирішення конфліктів в організаціях стосуються усунення проблем, які виникають через неефективний розподіл повноважень, організацію праці або систему стимулювання.

Роз'яснення вимог до роботи. Це один із найбільш ефективних методів управління конфліктами, оскільки кожен працівник повинен чітко розуміти, які результати від нього очікуються, а також його обов'язки, відповідальність і межі повноважень. Цей підхід можна реалізувати через створення відповідних посадових інструкцій та розподіл прав і відповідальності на

різних рівнях управління.

Координаційні та інтеграційні механізми. Одним з поширених методів є встановлення ланцюга команд, що структурує взаємодію, прийняття рішень і інформаційні потоки в організації. У випадку розбіжностей між підлеглими, вони можуть звернутися до керівника для ухвалення рішення. Принцип єдиноначальності спрощує використання ієрархії в управлінні конфліктами, адже підлеглі знають, чиї рішення потрібно виконувати. Також корисні інтеграційні засоби, такі як міжфункціональні групи, цільові команди і міжгрупові наради.

Загальноорганізаційні цілі. Ефективне досягнення комплексних цілей вимагає спільних зусиль кількох працівників, відділів або груп. Чітке усвідомлення мети підвищує злагодженість у роботі всього колективу.

Система винагород. Винагорода може стати важливим методом управління конфліктами, оскільки вона впливає на поведінку людей, запобігаючи негативним наслідкам. Працівники, які сприяють досягненню загальних цілей і намагаються вирішувати проблеми комплексно, повинні бути винагороджені. Важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку.

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

Ухилення. Цей стиль передбачає прагнення уникати конфліктів, не потрапляючи в ситуації, що можуть викликати суперечки. Ухилення зазвичай не змінює суттєво міжособистісні відносини, однак може призвести до накопичення незадоволеності.

Домінування. При цьому стилі учасники конфлікту чинять тиск на іншу сторону, намагаючись нав'язати свою точку зору. Це може бути ефективним, коли один з учасників має значну владу, але такий підхід часто викликає обурення, особливо серед молодших і більш освічених працівників.

Компроміс. Цей стиль базується на взаємних поступках і готовності прийняти точку зору іншої сторони, хоч і в обмеженому обсязі. Компроміс є цінним в управлінських ситуаціях, оскільки дозволяє швидко вирішити

конфлікт, однак може бути важко реалізувати, якщо сторони сумніваються у дотриманні угоди.

Співробітництво. Цей стиль передбачає відкритість до розгляду інших точок зору та бажання знайти спільне рішення. Співробітництво є найефективнішим у вирішенні організаційних проблем.

В таблиці 1.5 проаналізуємо недоліки та переваги зазначених вище міжособистісних стилів вирішення конфліктів.

Таблиця 1.5

Аналіз міжособистісних стилів вирішення конфліктів [41; 43; 47]

Стиль вирішення конфлікту	Опис	Недоліки	Переваги
Ухилення (Уникнення)	Прагнення уникнути конфлікту, ігноруючи проблеми або ситуації, які можуть призвести до суперечок	Може знизити емоційну напругу в незначних конфліктах	Призводить до накопичення невирішених конфліктів, які можуть загострити ситуацію в майбутньому
Домінування	Одна сторона намагається нав'язати свою точку зору, використовуючи силу або авторитет	Ефективний у критичних ситуаціях, коли потрібно швидко прийняти рішення	Викликає обурення та опір, шкодить стосункам та командному духу
Компроміс	Обидві сторони роблять взаємні поступки для досягнення угоди	Дозволяє швидко вирішити конфлікт, задовольняючи обидві сторони	Може призвести до незадоволення, якщо сторони не отримують те, чого насправді бажали
Співробітництво	Відкритість до ідей та точок зору інших для знаходження рішення, яке задовольнить всіх	Допомагає знайти інноваційні рішення та покращує міжособистісні стосунки	Вимагає більше часу та зусиль, може бути складним при сильно різних інтересах
Конкуренція	Одна сторона намагається перемогти або досягти своєї мети за рахунок іншої	Ефективний для швидкого прийняття рішень або у випадках, коли одна сторона має законні підстави	Викликає конфлікти та напругу, може зруйнувати відносини

Переговори, як одна з ключових форм комунікації, можуть виступати як самостійним інструментом врегулювання суперечностей, так і важливим

елементом процесу медіації. Вони передбачають використання різноманітних тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень, які задовольняють інтереси всіх учасників конфліктної взаємодії. Ефективність переговорного процесу значною мірою залежить від здатності сторін розуміти позиції один одного, коректно добирати стиль поведінки та підтримувати конструктивний діалог.

Переговори доцільні не на всіх етапах розвитку конфлікту, а лише тоді, коли напруженість може бути знижена шляхом обміну аргументами й узгодження інтересів. Важливо, щоб до переговорів залучалися особи, які мають достатні повноваження для впливу на перебіг подій та ухвалення кінцевого рішення. Формальний переговорний процес включає кілька ключових стадій: підготовку, початок діалогу, пошук рішень та підбиття підсумків. Повторні переговори традиційно є складнішими, оскільки сторони вже мають попередній досвід взаємодії та можуть перебувати під впливом невіршених емоційних чинників.

Сучасні умови господарювання обмежують можливості підприємств щодо використання матеріальних стимулів, зокрема високих заробітних плат. Тому особливого значення набувають нематеріальні форми мотивації — гнучкі системи пільг, моральне заохочення, визнання внеску працівників, підкреслення їхньої значущості для команди. Формування відчуття єдності колективу та підтримка неформальних груп, які не суперечать цілям організації, сприяють зменшенню напруги, підвищенню залученості та зміцненню корпоративної культури. У сучасному управлінні персоналом саме нематеріальні стимули часто визначають рівень задоволеності співробітників і прямо впливають на їх продуктивність [48, с. 147].

Управління конфліктами є однією з ключових функцій керівника, оскільки від його компетентності залежить загальна ефективність організації та емоційний стан працівників. Конфлікти можуть виникати через різні причини: різні погляди на вирішення завдань, неправильне розуміння ролей, нечіткий розподіл обов'язків або суто особистісні фактори. Уміння керівника

вчасно визначити джерело проблеми, оцінити її потенційні наслідки та обрати відповідний стиль реагування є вирішальними для запобігання ескалації та мінімізації негативних проявів. Досягнення компромісу або вироблення взаємовигідної угоди дозволяє не лише усунути проблему, а й зміцнити внутрішні комунікації, підвищити довіру та лояльність працівників.

Конфліктологічна компетентність керівника відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Вона поєднує знання теоретичних аспектів конфліктології з практичними навичками – ефективною комунікацією, активним слуханням, здатності до емпатії. Керівник, який володіє такими вміннями, створює атмосферу відкритості та взаємної довіри, у якій працівники не бояться висловлювати власні думки, сигналізувати про проблеми та ініціювати пропозиції щодо їх вирішення. Це сприятливо впливає на командну взаємодію, підвищує рівень задоволеності персоналу та зменшує ризик повторних конфліктних ситуацій [50, с. 80].

У результаті ефективного управління конфліктами стає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення кадрової безпеки та підтримання його конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Наявність конфліктів на підприємстві свідчить про існування певних труднощів у внутрішньому середовищі, зокрема в робочій атмосфері та комунікаційних процесах. Це сигнал для керівництва, що необхідно звернути увагу на розбіжності та суперечності між працівниками. У таких умовах важливо максимально використати внутрішні ресурси, щоб розв'язати проблеми та відновити ефективну, скоординовану діяльність колективу, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для вироблення релевантного інструментарію управління конфліктом необхідно розглянути організаційний конфлікт із базових складників (табл. 1.6).

Організаційний конфлікт із концептуальної позиції [4; 9; 16]

Базові складники організаційного конфлікту	Елементи
Компонентна структура	мотиваційний
	когнітивний
	вольовий
	емоційний
Структурні елементи	причини/ситуація
	стратегія поведінки
	динаміка/прогноз
Внутрішньоорганізаційні каталізатори	упровадження інновацій
	недосконалість комунікаційних каналів
	недостатність ресурсів
	похибки в управлінні
Організаційний фон	якість виробничих процесів
	характер взаємодії персоналу
	робочі місця
	ставлення до робочого часу
	мікроклімат у колективі
Рівень конфлікту, що сприймається	інтелектуальні здібності
	самоконтроль/рефлексія
	соціальний досвід
	досвід переговорів
Культура вирішення конфлікту	готовність менеджменту почути персонал
	органи самоврядування/спеціальні комісії
	глибинне формулювання проблеми
	інформаційна культура
	інституційні механізми роботи з конфліктом

Наявність конфліктів на підприємстві свідчить про існування певних труднощів у внутрішньому середовищі, зокрема в робочій атмосфері та комунікаційних процесах. Це сигнал для керівництва, що необхідно звернути увагу на розбіжності та суперечності між працівниками. У таких умовах важливо максимально використати внутрішні ресурси, щоб розв'язати проблеми та відновити ефективну, скоординовану діяльність колективу, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У той же час, повна відсутність конфліктів може свідчити про надмірно авторитарний стиль управління, коли влада сконцентрована в руках одного керівника, а співробітники позбавлені можливості проявляти ініціативу, висловлювати власну думку чи заперечувати. Такий підхід пригнічує активність і не сприяє розвитку підприємства.

Важливо пам'ятати, що саме під час вирішення конфліктних ситуацій з'являється можливість глибше зрозуміти їхні причини, ухвалити правильні рішення та вжити ефективних заходів для подолання труднощів у роботі.

В умовах війни діяльність підприємств та організацій зазнає суттєвих змін під впливом зростання стресових ситуацій і виникнення різноманітних конфліктів. Такі виклики змушують переглядати існуючу виробничо-господарську систему та шукати нові, ефективні й інноваційні методи подолання нестабільності, стресу та конфліктів.

Досвід українських підприємств показує, що конфлікт – це не лише проблема, а й своєрідний індикатор внутрішнього стану підприємства. Його поява часто свідчить про недосконалу систему управління, недостатню корпоративну культуру або напружену атмосферу в колективі. Водночас конфлікти можуть виконувати конструктивну роль, оскільки допомагають виявити слабкі місця у діяльності підприємства та його управлінських процесах [12, с. 75].

Варто бути готовими до того, що учасники конфлікту можуть свідомо перешкоджати одне одному, використовуючи різноманітні аргументи та методи для ослаблення позицій опонента. У таких умовах важливо не лише володіти ситуацією, а й вміти грамотно управляти процесом, аби сприяти конструктивному вирішенню конфлікту.

Отже, конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки, і їхній вплив значною мірою залежить від того, яким чином вони вирішуються, які управлінські підходи застосовуються та які уроки організація здатна винести з конфліктної ситуації. Негативні наслідки проявляються у зниженні продуктивності праці, порушенні трудової дисципліни, погіршенні психологічного клімату та збільшенні плинності кадрів. Водночас правильно керований конфлікт може стимулювати виявлення прихованих проблем, сприяти генерації нових ідей, підвищувати рівень взаєморозуміння між працівниками та зміцнювати командну взаємодію.

Висновки до розділу 1

1. У межах дослідження теоретичних засад управління конфліктами встановлено, що конфлікт є невід'ємним елементом функціонування будь-якого трудового колективу, а його ефективне врегулювання становить один із ключових чинників забезпечення кадрової безпеки підприємства. Конфлікти можуть мати як деструктивний вплив, спричиняючи зниження продуктивності праці, плинність персоналу, формування негативного психологічного клімату, так і конструктивний, стимулюючи розвиток організації та вдосконалення управлінських процесів. Це зумовлює необхідність системного підходу до їх ідентифікації, діагностики та регулювання.

2. Проведений аналіз наукових підходів довів, що управління конфліктами охоплює комплекс превентивних, організаційних та комунікативних заходів, спрямованих на попередження ескалації суперечностей та мінімізацію їх негативних наслідків. Ключовими інструментами такого управління є переговори, медіація, оптимізація організаційної структури, удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури та підвищення рівня психологічної компетентності керівників і працівників.

3. У контексті кадрової безпеки управління конфліктами відіграє стратегічну роль, оскільки дозволяє зберігати кадровий потенціал, запобігати професійному вигоранню, зменшувати ризики порушення дисципліни, протидіяти деструктивним поведінковим проявам і забезпечувати стабільність трудових відносин. Ефективне розв'язання конфліктних ситуацій сприяє зміцненню довіри, підвищенню мотивації персоналу та формуванню сприятливого робочого середовища.

4. Реалізація комплексної системи управління конфліктами дозволяє мінімізувати кадрові загрози та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження виступає фермерське господарство, розташоване в Полтавському районі Полтавської області. Управлінська структура підприємства є доволі компактною: голова господарства поєднує функції керівника та головного бухгалтера. Постійна зайнятість забезпечується членом родини, тоді як виконання сезонних робіт щороку передбачає залучення додаткової робочої сили – упродовж останніх п'яти років кількість найманих сезонних працівників не була меншою ніж п'ять осіб (додаток А).

Основною метою діяльності фермерського господарства є отримання стабільного прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та інших видів господарської діяльності, що відповідають вимогам чинного законодавства та положенням статуту підприємства. Орієнтація на результативність та економічну ефективність зумовлює необхідність ретельного планування та оптимізації всіх процесів виробництва.

Важливою складовою ефективного управління інвестиційною політикою підприємства є наявний ресурсний потенціал, що включає земельні ресурси, основні та оборотні засоби, а також організацію товарної політики. Саме ресурси визначають можливості господарства щодо розширення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних планів розвитку. Тому актуальним є проведення ґрунтовного аналізу змін у складі та структурі земельного фонду, що дозволить оцінити динаміку використання земельних ділянок, рівень їх ефективності та вплив

на загальні результати діяльності підприємства (табл. 2.1).

Поглиблений аналіз земельних ресурсів створює передумови для подальшої оцінки виробничих можливостей господарства, визначення оптимальної структури посівних площ, прогнозування урожайності та планування інвестицій у матеріально-технічну базу. Отже, характеристика земельного фонду є ключовим елементом комплексної оцінки діяльності фермерського господарства та формування його майбутньої стратегії розвитку.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020–2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
рілля	54,66	54,66	54,66	79,50	84,74	155,0
Припадає на 1 середньорічного працівника сільгоспугідь, га	27,33	27,33	27,33	39,75	42,37	155,0

У 2020–2022 рр. загальна площа земельних угідь підприємства залишалася стабільною та становила 54,66 га. Проте у 2023 р. відбулося суттєве розширення земельного фонду до 79,50 га, а в 2024 р. – до 84,74 га, що у порівнянні з базовим періодом відповідає 100% приросту. Аналогічні зміни характерні й для структури сільськогосподарських угідь, передусім ріллі, оскільки земельний фонд господарства є однорідним і повністю сформований за рахунок сільськогосподарських площ.

Особливо виділяється показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника. Якщо у 2020–2022 рр. він становив 27,33 га, то вже у 2023 р. збільшився до 39,75 га, а у 2024 р. – до 42,37 га, що на 55% перевищує базовий рівень. Це демонструє суттєве розширення земельного потенціалу підприємства, а також свідчить про більш раціональне та інтенсивне використання наявних

трудоу ресурсів.

Отже, зростання земельної площі та показників забезпеченості працівників землею формує підґрунтя для підвищення обсягів виробництва та зміцнення конкурентоспроможності господарства. На цьому тлі важливо дослідити, як змінювалася чисельність персоналу впродовж аналізованого періоду. Для цього розглянемо динаміку чисельності працівників підприємства на основі даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури кадрового складу підприємства та оплати праці,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість постійних працівників, осіб	2	2	2	2	2	100,0
Загальна кількість сезонних працівників, осіб	8	8	7	6	5	62,5
Управлінські кадри – всього, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	x
Кількість працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, осіб	1	1	1	1	1	100,0
до загальної кількості працівників, %	50	50	50	50	50	x
Заробітна плата 1 працівника в рік, тис. грн	180,3	202,3	240,6	255,4	302,1	167,6
Ланцюговий темп приросту зарплати, %	5,8	12,2	18,9	6,2	18,3	12,5
Продуктивність праці, тис. грн	875,0	1127,2	974,2	1005,8	873,3	99,8
Ланцюговий темп приросту продуктивності праці, %	6,1	28,8	-13,6	3,2	-13,2	-19,3
Питома вага заробітної плати в операційних витратах, %	28,9	25,4	26,3	27,1	22,3	-6,6

Чисельність постійних працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною (2 особи), тоді як кількість сезонних робітників скоротилася з 8 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2024 р., тобто до 62,5% від рівня базового року. Структура персоналу за функціональними групами також характеризується стабільністю: управлінські працівники та виробничий

персонал традиційно формували по 50% загальної чисельності.

Позитивним аспектом є зростання середньорічної заробітної плати одного працівника – з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. (167,6 %), що свідчить про підвищення вартості робочої сили, зростання рівня мотивації та інвестицій у людський капітал. Разом з тим темпи приросту заробітної плати мали коливальний характер – від 5,8 % до 18,9 %, що може бути пов'язано з фінансовими можливостями підприємства та сезонними змінами результатів діяльності.

Динаміка продуктивності праці також була нерівномірною. Після суттєвого зростання у 2021 р. (28,8 %) у наступні роки вона знижувалася, і вже у 2024 р. становила 873,3 тис. грн – майже на рівні 2020 р. (99,8 %). Така ситуація може свідчити про вплив сезонних факторів, зміну структури виробництва або обмеженість ресурсної бази.

Питома вага витрат на оплату праці в операційних витратах зменшилася з 28,9 % у 2020 р. до 22,3 % у 2024 р., що може сигналізувати як про оптимізацію витрат на персонал, так і про зростання інших статей витрат, пов'язаних із виробничим процесом.

У цілому результати аналізу свідчать про стабільність кадрової структури та зростання рівня оплати праці, водночас виявляючи проблеми з підтриманням високої та рівномірної продуктивності. Це формує потребу в подальшому вдосконаленні системи управління персоналом і підвищенні ефективності організації праці.

Наступним етапом є аналіз складу активів підприємства та результативності їх використання, відображені в табл. 2.3.

Загальна вартість активів підприємства за період дослідження зросла більш ніж удвічі (на 113,1 %), що свідчить про розширення ресурсної бази та збільшення масштабів господарської діяльності. Найвагомий внесок у приріст активів забезпечили оборотні засоби, обсяг яких підвищився на 240,2% порівняно з 2020 роком. Така тенденція може бути наслідком

нарощування виробничих запасів, збільшення дебіторської заборгованості або зростання обсягів операційної діяльності.

Таблиця 2.3

**Склад активів підприємства та ефективність їх використання,
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	213,1
Необоротні активи	76,7	71,6	49,7	48	46,3	60,4
з них основні засоби	76,7	71,6	49,7	48	46,3	60,4
Основні засоби за первісною вартістю	76,7	76,7	51,4	49,7	48	62,6
Знос основних засобів	0	5,1	1,7	1,7	1,7	x
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0	6,6	3,3	3,4	3,5	x
Оборотні активи	432,3	590,1	653,2	831,7	1038,2	240,2
Власний капітал	509,0	661,7	702,9	879,7	1084,5	213,1
Фондозабезпеченість, тис. грн./га	1,40	1,31	0,91	0,60	0,55	39,3
Фондоозброєність, тис. грн./чол	38,4	35,8	24,9	24,0	23,2	60,4
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	5,64	8,24	13,14	17,33	22,42	397,5

Водночас необоротні активи скоротилися до 60,4% від рівня базового року, що вказує на полегшення структури активів і переорієнтацію підприємства на менш фондомістку модель виробництва. Зменшення вартості основних фондів підтверджується динамікою показників фондозабезпеченості – від 1,40 до 0,55 тис. грн/га – та фондоозброєності – від 38,4 до 23,2 тис. грн на одного працівника. Це свідчить про недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази та поступове її старіння.

Попри це, коефіцієнт зносу основних засобів залишається низьким (3,5 % у 2024 р.), що формально може вказувати на задовільний стан наявних фондів. Проте цей показник здебільшого пояснюється малою первісною вартістю основних засобів, а не високим рівнем їх модернізації чи технологічності.

Позитивною особливістю є значне збільшення забезпеченості основних засобів оборотними активами – майже у чотири рази. Така динаміка свідчить про зростання обсягу обігових ресурсів у розрахунку на одиницю основних фондів, що може позитивно впливати на оперативність здійснення виробничих і комерційних процесів. Водночас це підкреслює певний дисбаланс у структурі активів підприємства, коли надлишок оборотних ресурсів не супроводжується відповідним розвитком виробничих потужностей.

Для комплексного розуміння особливостей діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання доцільно розглянути його виробничий напрям та спеціалізацію. Це можна зробити на основі даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу і структури грошових надходжень від реалізації
продукції підприємства, 2020–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки					У середньому за три роки, тис. грн	Питома вага до загального підсумку, %	Місце продукції за питомою вагою
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва – всього	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	x
Пшениця озима	302,5	483,6	540	780	525	646,50	27,1	2
Кукурудза	508,8	871,2	935	709,5	208	140,00	33,3	1
Соя	0	0	0	0	700	360,51	7,2	5
Соняшник	313,6	493,5	473,4	522	0	268,90	18,6	3
Культури баштанні продовольчі	625	406	0	0	313,5	1942,13	13,8	4
Продукція сільського господарства і послуги	1749,9	2254,3	1948,4	2011,5	1746,5	526,22	100	x

Загальний обсяг виручки від реалізації продукції рослинництва

упродовж досліджуваного періоду коливався в межах 1746,5–2254,3 тис. грн, що свідчить про відносну стабільність фінансових результатів, незважаючи на зміни у структурі посівних площ та рівні врожайності окремих культур. Усі надходження підприємства формувалися виключно за рахунок рослинницької продукції, частка якої становила 100 % виручки.

Найвагомішим джерелом доходів є кукурудза, яка забезпечує 33,3 % загальної виручки та зберігає провідні позиції завдяки високій рентабельності та стабільній урожайності. Друге місце займає озима пшениця з питомою вагою 27,1 %, що також характеризується стабільними результатами та економічною доцільністю її вирощування. Соняшник формує 18,6 % надходжень і посідає третє місце, демонструючи надійність як економічної культури в більшості років.

Баштанні культури, попри те що вирощувалися не щороку, забезпечили 13,8 % середньої виручки. Така частка вказує на їхню сезонність та залежність результативності від ринкових умов. Найменший внесок у формування доходів становить соя (7,2 %), яка з'явилася у структурі виробництва лише у 2024 році. Її запровадження свідчить про прагнення господарства диверсифікувати виробництво та розширити асортимент культур.

Загалом підприємство характеризується достатньо різноманітною структурою доходів, однак найбільша залежність спостерігається від вирощування кукурудзи та озимої пшениці. Це формує потребу у подальшому розвитку культур із більшою доданою вартістю та у мінімізації сезонних коливань за рахунок диверсифікації виробництва.

Для оцінки результативності діяльності підприємства важливо проаналізувати динаміку ключових показників виробничо-комерційної діяльності. Зробимо це на основі даних табл. 2.5.

Обсяги виробництва товарної продукції за досліджуваний період зросли майже утричі (на 292,1%) – з 406,3 тис. грн у 2020 р. до 1187 тис. грн

у 2024 р. Подібну позитивну динаміку демонструють і показники виробітку на одного працівника та на 100 га угідь, що свідчить про підвищення інтенсивності виробництва та ефективності використання трудових і земельних ресурсів. Водночас у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження продуктивності території, що може бути наслідком зміни структури посівів, несприятливих погодних умов або інших зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо–комерційної діяльності підприємства,
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виробництво товарної продукції, тис. грн	406,3	812,6	777,2	829,7	1187	зб. у 2,9 рази
на 1 працівника, зайнятого у сільськогосподарському виробництві, тис. грн	203,2	406,3	388,6	414,9	593,5	зб. у 2,9 рази
на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн	743,3	1486,6	1421,9	1043,6	1400,8	188,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	244,0	854,5	736,0	831,6	1188,6	зб. у 4,9 рази
Чистий прибуток, тис. грн	-168,7	-41,9	41,2	-1,9	-1,6	-
Рівень рентабельності виробництва, %	-69,1	-4,9	5,6	-0,2	-0,1	69,0

Собівартість реалізованої продукції зросла ще суттєвіше – майже у п'ять разів, що значно випереджає темпи зростання обсягів виробництва. Така тенденція сигналізує про істотне подорожчання ресурсів, зокрема матеріальних, логістичних та енергетичних, або про нераціональне використання витрат у певні періоди.

Фінансові результати підприємства характеризуються нестабільністю. Господарство отримувало збитки у 2020, 2021, 2023 та 2024 роках і лише у 2022 р. спрацювало прибутково. Рівень рентабельності коливався у широких межах – від 69,1% до 5,6 %, а в останні роки залишався майже нульовим. Це свідчить про наявність системних проблем у сфері управління витратами, а також про значний вплив зовнішніх чинників, таких як цінова кон'юнктура

ринку, обсяг урожаю та структура посівних площ.

Отже, попри суттєве нарощування обсягів виробництва, витратна частина зростає ще швидшими темпами, що унеможлиблює забезпечення стабільної прибутковості. Підвищення продуктивності праці та ефективності використання земельного ресурсу не супроводжувалося відповідним покращенням фінансових результатів. Це обумовлює необхідність оптимізації витрат, перегляду структури вирощуваних культур та впровадження управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності виробництва.

2.2. Оцінка рівня конфліктності на підприємстві

Для ефективного вирішення конфліктів у межах підприємства чи організації необхідно всебічно аналізувати причини їх виникнення. Важливо усвідомлювати, що навіть звичні робочі ситуації можуть за певних умов перерости у відкритий конфлікт, особливо якщо вони супроводжуються стресовими або нестандартними обставинами. Саме тому своєчасне виявлення потенційних джерел напруги дає змогу попередити ескалацію суперечностей і підтримувати стабільну та продуктивну атмосферу в колективі.

На рис. 2.1 представлено ключові чинники, що найчастіше зумовлюють виникнення конфліктів в організаційному середовищі. Серед них: нечіткий розподіл посадових обов'язків, нерівномірний розподіл робочого навантаження, комунікаційні бар'єри, порушення принципів справедливості та рівності, недостатній рівень мотивації персоналу, відсутність ефективного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками, а також суперечливість цілей окремих структурних підрозділів. Сукупність цих факторів формує передумови для виникнення конфліктних ситуацій, що може негативно

позначитися як на результативності роботи, так і на кадровій безпеці підприємства.

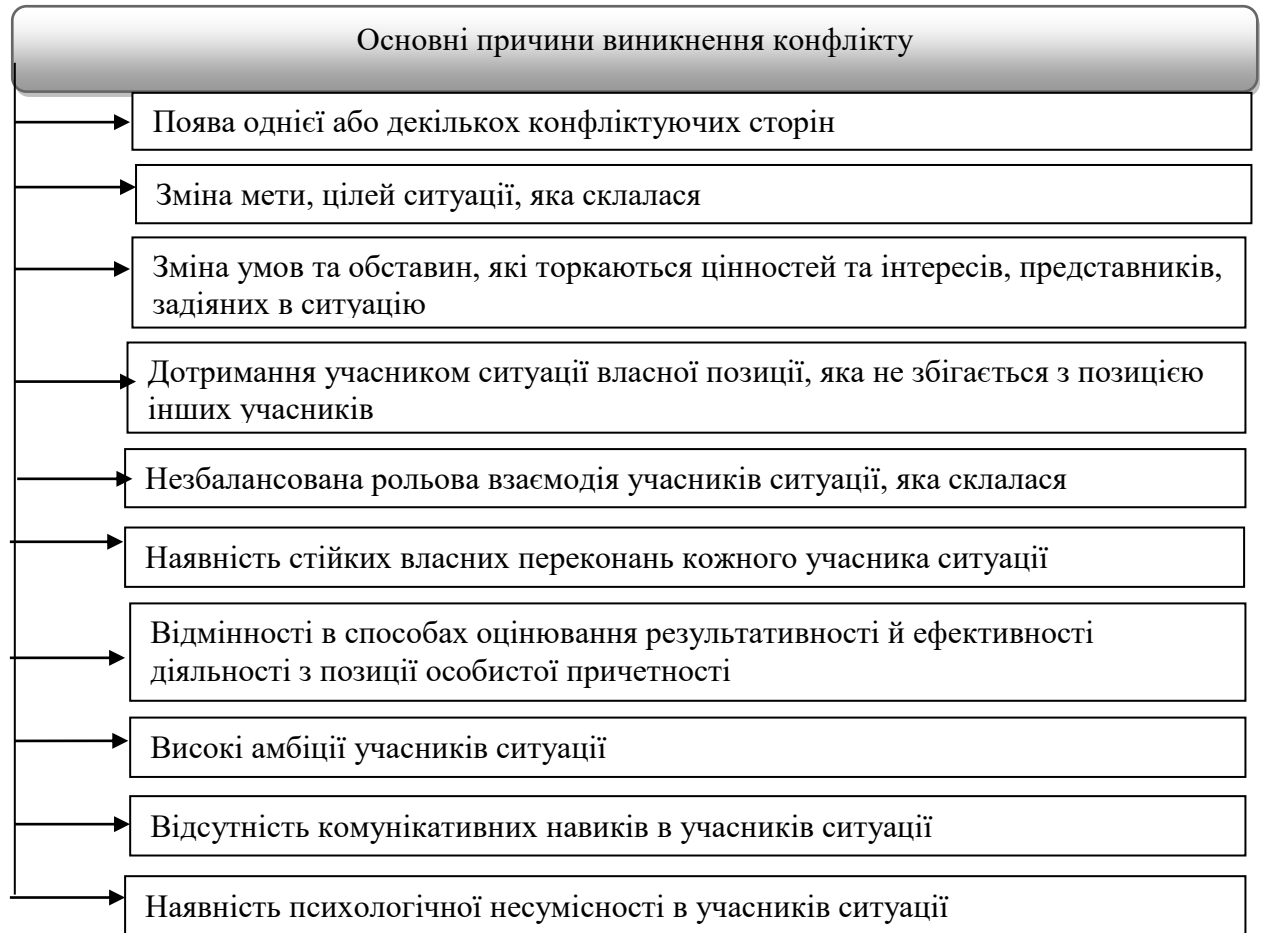


Рис. 2.1. Основні причини виникнення конфлікту на підприємстві, 2020–2024 рр.

Ретельний аналіз зазначених причин дає змогу не лише своєчасно реагувати на загострення ситуацій, а й формувати ефективну систему профілактики конфліктів на підприємстві. Процес управління конфліктами потребує від керівництва високого рівня обізнаності щодо факторів, що впливають на їх виникнення й розвиток. Важливого значення набувають особистісні характеристики учасників конфлікту, їхнє сприйняття ситуації, індивідуальні інтереси, мотиви та потреби як окремих працівників, так і трудового колективу загалом.

Ефективне управління конфліктами охоплює кілька ключових етапів:

– виявлення джерел і причин конфлікту;

- корекцію або модифікацію поведінки його учасників;
- утримання конфлікту в межах допустимого рівня, що не загрожує стабільності підприємства та його кадровій безпеці.

У системі управління стресовими й конфліктними ситуаціями основним завданням є здатність передбачити можливі варіанти розвитку подій та належним чином підготуватися до них. Це передбачає розроблення детального плану дій із урахуванням позитивних і негативних сценаріїв, а також реалістичну оцінку наявних ресурсів і потенціалу підприємства.

З позицій сучасного менеджменту, система управління конфліктами та стресом є систематичним, раціональним і гнучким впливом на всі фази розвитку таких ситуацій – від моменту їх виникнення до завершення. Її мета полягає у досягненні очікуваних результатів шляхом цілеспрямованого впливу на поведінку учасників, мінімізації ризиків та запобіганні деструктивним наслідкам.

Щоб конфлікт чи стресова ситуація, яка вже виникла, не завдала шкоди, а навпаки – сприяла розвитку й удосконаленню взаємодії в колективі, необхідно:

- зберігати самовладання та діяти відповідально;
- контролювати власні емоції;
- своєчасно й конструктивно реагувати на провокації;
- застосовувати ефективні психологічні прийоми та управлінські тактики.

Людський фактор можна розглядати як модель управління, що спонукає замислитися над реакціями колективу та окремих працівників на різноманітні робочі ситуації та помилки. Це стимулює до глибшого аналізу бізнес-процесів та управлінської структури підприємства.

На основі таких спостережень можна зробити висновок щодо рівня напруженості, стресу та потенційної конфліктності як у межах окремих підрозділів, так і на підприємстві загалом, із урахуванням впливу цих

факторів на кадрову безпеку.



Рис. 2.2. Концепція людського фактору на підприємстві, 2020–2024 рр.

Для підтримання високого рівня культури безпеки в колективі підприємства всі працівники повинні регулярно проходити інтерактивне навчання з охорони праці. У межах такого навчання вони опановують навички надання першої допомоги, удосконалюють знання з пожежної безпеки та вчаться діяти в умовах різноманітних аварійних ситуацій. Це дозволяє формувати відповідальне ставлення до власної безпеки та безпеки колег.

Водночас важливо враховувати, що саме працівники є «обличчям» підприємства. Тому одним із ключових стратегічних напрямів його розвитку має бути турбота про персонал. Адже співробітники створюють і підтримують внутрішнє бізнес-середовище, у якому панують довіра, повага, взаєморозуміння, підтримка та командний дух. Такий соціально-психологічний клімат безпосередньо впливає на стабільність роботи та здатність колективу конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Одним із чинників, що сприяє виникненню конфліктів і є одним із

проявів корупції, виступають надмірні адміністративні бар'єри, з якими стикаються підприємства під час отримання адміністративних послуг. Такі перешкоди нерідко підштовхують до застосування хабарів як «спрощеного» варіанту вирішення питання. Чим складніша процедура та більша кількість формальних вимог, тим вищою стає ймовірність корупційних проявів. В Україні, через недосконалість нормативно-правової бази та її недостатню адаптованість до сучасних умов, кількість таких бар'єрів істотно перевищує показники країн Європейського Союзу. Тому одним із пріоритетних напрямів політики підприємства має стати системне зменшення адміністративних перешкод, особливо тих, подолання яких вимагає суб'єктивного втручання.

Більшість експертів, що здійснювали моніторинг ситуації як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях, наголошують на необхідності чіткої регламентації процедур у сфері контрольно-наглядової та дозвільної діяльності. Для мінімізації корупційних ризиків на досліджуваному підприємстві важливо встановити прозорі, однозначні й уніфіковані правила проходження дозвільних процедур, що унеможливляють подвійне трактування. Ефективним інструментом також є скорочення кількості документів, які підлягають щорічному оновленню.

З метою виявлення ключових чинників, що сприяють виникненню конфліктів у колективі, було проведено опитування працівників підприємства. У дослідженні взяли участь 10 респондентів, яким запропонували визначити найпоширеніші причини виникнення конфліктних ситуацій. Отримані результати наведено у вигляді рисунка 2.3 здійснено порівняльний аналіз чинників, що зумовлюють конфліктність у колективі.

Аналіз результатів опитування свідчить, що найвагомішою причиною виникнення конфліктів працівники вважають використання особистих знайомств і зв'язків (так зване «кумівство» або «блат») під час вирішення індивідуальних питань. Така практика формує відчуття несправедливості, підриває довіру до керівництва і провокує зростання напруженості в

колективі.

Другою за значущістю причиною, на думку респондентів, є невідповідність між обсягом службових повноважень і рівнем заробітної плати, що створює спокусу використовувати своє службове становище для отримання особистої матеріальної вигоди.

Значна частина опитаних також зазначила, що конфлікти часто виникають через поширене в суспільстві сприйняття корупції як ефективного способу досягнення поставлених цілей. Такий світогляд формує психологічну готовність деяких осіб порушувати норми та використовувати службові повноваження у власних інтересах.

Серед інших чинників, що, на думку респондентів, сприяють виникненню конфліктів, було виділено недосконалість чинного законодавства, толерантність до корупційних проявів у суспільстві та недостатній рівень доброчесності серед працівників.

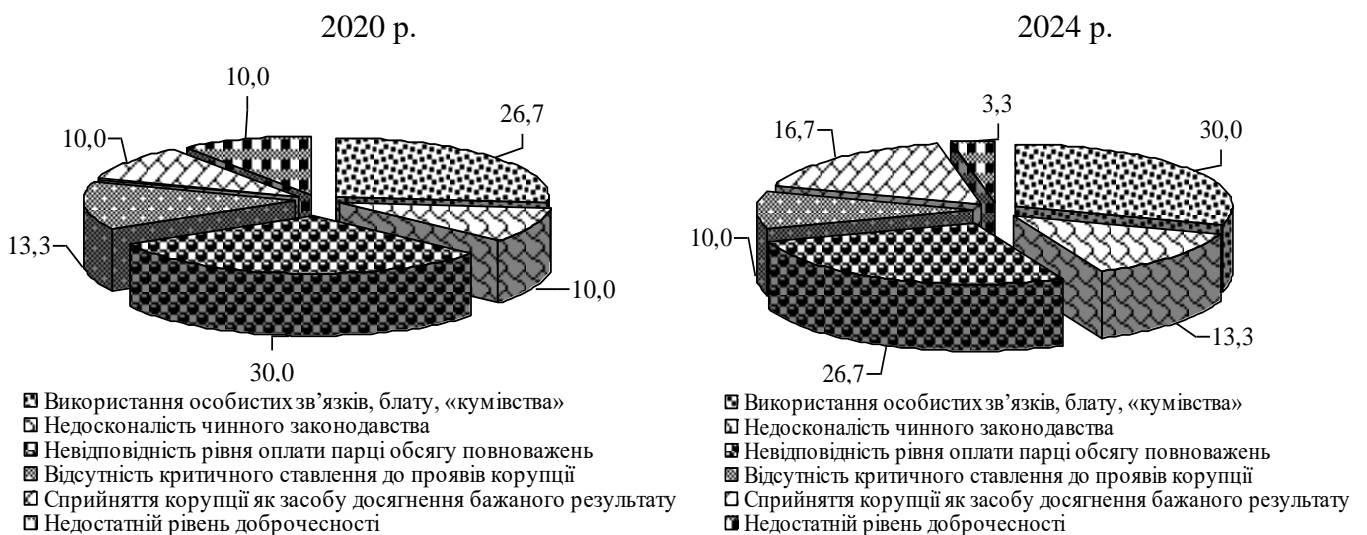


Рис. 2.3. Структура чинників виникнення конфліктів на підприємстві, 2020 та 2024 рр., %

На досліджуваному підприємстві офіційно не впроваджено систему управління конфліктами. Вирішення конфліктних ситуацій покладається на керівників відповідних управлінських рівнів.

Таблиця 2.6

Типи конфліктів в підприємстві (результати опитування), 2020-2024 р.

Тип	Основні причини	Частка, %	Рейтинг
Внутрішньоособовий	недоліки у системі делегування повноважень, відмінності стилів керівництва в підрозділах підприємства, конфлікт інтересів	15,0	IV
Міжособовий	розподілі повноважень, робіт, завдань, ресурсів, пільг, винагород, повноважень персоналу; через відмінності в характері, ставленні до праці, психологічній сумісності персоналу, їх знань, кваліфікації, кругозору, інтересів	35,0	I
Між особою та групою	неспівпадіння норм групової поведінки та індивідуальної поведінки, між поглядами або звичками людей; невиконання / перевиконання обов'язків, недотримання етичних норм ділової поведінки	20,0	III
Міжгруповий	неспівпадіння цілей та завдань різних груп (формальних / неформальних)	30,0	II

Проведене дослідження базується на методах спостереження та анкетування серед управлінського персоналу та фахівців. У його межах було опитано працівників кадрового відділу та чотирьох керівників функціональних підрозділів підприємства з метою визначення найбільш поширених типів конфліктів у колективі.

Дані опитування свідчать, що у 2020–2024 рр. у колективі досліджуваного підприємства переважали міжособистісні та міжгрупові конфлікти (35,0 % та 30,0 % відповідно). При цьому конфлікти внутрішньоособистісного характеру та між особою і групою також мали місце, хоча й у меншій мірі.

Міжособистісний конфлікт є складним протистоянням між окремими людьми, що виникає через несумісність поглядів, інтересів, цілей або потреб. Найчастіше він проявляється у боротьбі за обмежені ресурси — матеріальні засоби, виробничі площі, обладнання, час чи персонал. Причини таких конфліктів часто мають об'єктивне підґрунтя. Наприклад, суперечності можуть виникнути між керівником і підлеглим: підлеглий вважає вимоги

надмірними, тоді як керівник оцінює його старанність як недостатню.

Конфлікт між особистістю та групою виникає, коли індивід дотримується позиції, що суперечить загальноприйнятій думці або нормам колективу. Підприємства – це не лише функціональні обов'язки, а й неформальні стосунки між працівниками, які формують внутрішні правила та соціальні норми. Дотримання цих норм визначає, наскільки індивід приймається колективом, або, навпаки, відторгається ним.

Груповий конфлікт відбувається між різними групами – формальними та неформальними. Навіть у ефективних організаційних структурах виникають суперечності між підрозділами. Наприклад, неформальні об'єднання працівників, які відчують несправедливе ставлення керівництва, можуть реагувати зниженням продуктивності. Функціональні підрозділи з різними цілями або пріоритетами також нерідко вступають у конфлікти між собою.

Конфлікти можуть негативно впливати на ефективність роботи підприємства, порушуючи його нормальне функціонування. Водночас вони є невід'ємною складовою організаційної динаміки, що вимагає належної уваги. Управління на підприємстві передбачає не лише реагування на виниклі суперечності, а й профілактику конфліктів і стресових ситуацій. Один із сучасних підходів полягає в регулюванні конфліктів, щоб запобігти їх ескалації. Важливо розуміти, що управління конфліктом не тотожне його вирішенню, а являє собою процес пошуку шляхів усунення суперечностей у колективі.

Часто підходи до управління конфліктами критикують за зосередженість на зовнішніх проявах ситуації, з недостатньою увагою до її глибинних причин. У багатьох випадках повністю усунути конфлікт неможливо, і єдиним виходом стає грамотне управління ним. Управління конфліктом – це цілеспрямований вплив на його перебіг з метою розвитку або врегулювання взаємовідносин між окремими особами, групами або

соціально-економічними системами, у яких виникає конфлікт.

Завершальним етапом управління конфліктом є оцінка його результатів та підведення підсумків. На цьому етапі аналізується конфліктна ситуація від моменту її виникнення до вирішення, визначаються причини конфлікту та застосовуються заходи для запобігання його повторенню. Особливо важливою є робота третьої сторони – зазвичай представника служби управління персоналом, який разом із керівництвом аналізує негативні фактори та приймає рішення щодо врегулювання конфлікту.

Головні чинники, що можуть призвести до негативних наслідків врегулювання конфлікту, включають:

- необ'єктивне ставлення до однієї зі сторін через симпатії чи антипатії;
- прагнення швидко завершити конфлікт без усунення його причин, що лише створює видиме врегулювання;
- застосування примусу або необґрунтованих поступок однієї зі сторін;
- надання третій стороні невігідної інформації про результати вирішення конфлікту;
- обмеженість інтересів третьої сторони у процесі врегулювання.

Таким чином, конфлікт у колективі може мати як позитивні, так і негативні наслідки, і його вплив значною мірою визначається тим, наскільки вчасно та правильно керівництво реагує на прояви напруги між працівниками. У конструктивній формі конфлікт здатний слугувати каталізатором розвитку: він стимулює підвищення ефективності організації, спонукає працівників до пошуку нових підходів, сприяє відкритому вияву думок, дозволяє вирішити приховані проблеми, які довгий час залишалися поза увагою. Крім того, конфлікт може задовольняти особисті потреби працівників у самореалізації та справедливості, підвищувати рівень довіри, якщо його результатом є чесне і прозоре рішення, а також покращувати командну взаємодію через вироблення спільних норм і механізмів співпраці. Проте накопичення навіть дрібних незадоволень поступово погіршує соціально-психологічний клімат, викликає приховане протистояння, що з

часом може перерости у відкритий конфлікт.

2.3. Діагностика конфліктних процесів і їх вплив на кадрову безпеку підприємства

Ефективне функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від узгодженості взаємодії персоналу, стабільності трудових відносин та своєчасного попередження конфліктних ситуацій. У сільськогосподарських організаціях підвищена сезонність, нерівномірне навантаження, дефіцит кваліфікованих кадрів та специфічні умови праці створюють передумови для виникнення конфліктів. Тому діагностика конфліктних процесів є важливим елементом забезпечення кадрової безпеки.

Комплексна оцінка конфліктогенних факторів дозволяє виявити проблемні зони у взаємодії працівників, визначити основні причини конфліктів та оцінити рівень їх впливу на стійкість кадрового потенціалу підприємства. Нижче подано результати діагностики, проведеної за ключовими параметрами: інтенсивність конфліктів, причини їх виникнення, частота проявів, форми прояву та наслідки для кадрової безпеки.

Таблиця 2.7

Діагностика конфліктних процесів на підприємстві та їх вплив на кадрову безпеку, 2020-2024 р.

№	Показник діагностики	Поточний стан	Вплив на кадрову безпеку	Коментар
1	2	3	4	5
1	Інтенсивність конфліктів	Середня	Помірний ризик зростання плинності кадрів	Конфлікти виникають переважно в сезон пікового навантаження
2	Основні причини конфліктів	Нерівномірний розподіл навантаження, нестача техніки, затримки в постачанні	Порушення трудової дисципліни, зниження мотивації	Матеріально-технічне забезпечення є критичною зоною
3	Рівень комунікації між підрозділами	Низький, середній	Високий ризик помилок і суперечок у роботі	Комунікаційні канали недостатньо формалізовані
4	Стиль	Автократичний,	Зростання напруги в	Переважає

	управління керівників	директивний	колективі, демотивація	авторитарний стиль через сезонність робіт
--	-----------------------	-------------	------------------------	---

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4	5
5	Форми прояву конфліктів	Вербальні суперечки, приховане невдоволення	Репутаційні ризики для керівництва, погіршення мікроклімату	Відсутність механізмів медіації
6	Наслідки конфліктів для підприємства	Сповільнена робота, помилки, тимчасова дезорганізація	Зниження продуктивності, втрати часу та ресурсів	Підвищений ризик зниження якості виробничих процесів
7	Рівень кадрових ризиків	Середній	Потенційний відтік працівників у період пікових навантажень	Потребує стратегічного планування кадрової політики
8	Наявність системи управління конфліктами	Частково відсутня	Високий ризик накопичення прихованих конфліктів	Регулювання ґрунтується на особистому авторитеті керівників

Проведена діагностика засвідчила, що на аграрному підприємстві конфліктні процеси мають помірний рівень інтенсивності, але їх вплив на кадрову безпеку є суттєвим через низку структурних та організаційних причин. Основними проблемами виступають: нерівномірний розподіл навантаження у сезон польових робіт, недостатній рівень комунікації, директивний стиль управління та відсутність формалізованої системи профілактики і врегулювання конфліктів.

Конфлікти, що не регулюються своєчасно, призводять до зниження трудової дисципліни, виникнення помилок у виробничих процесах, зростання невдоволення працівників та потенційного відтоку кадрів. Це створює прямі ризики для кадрової безпеки підприємства, особливо у період пікових сезонних навантажень.

Отже, для зниження конфліктогенності та зміцнення кадрової безпеки рекомендовано: удосконалити внутрішню комунікацію, впровадити механізми оперативного розв'язання конфліктів, переглянути стиль управління в бік партнерського підходу, а також посилити матеріально-технічне забезпечення та систему мотивації персоналу.

Система управління персоналом досліджуваного підприємства

базується на роботі з працівниками відповідно концепції розвитку суб'єкта господарювання (рис. 2.4).

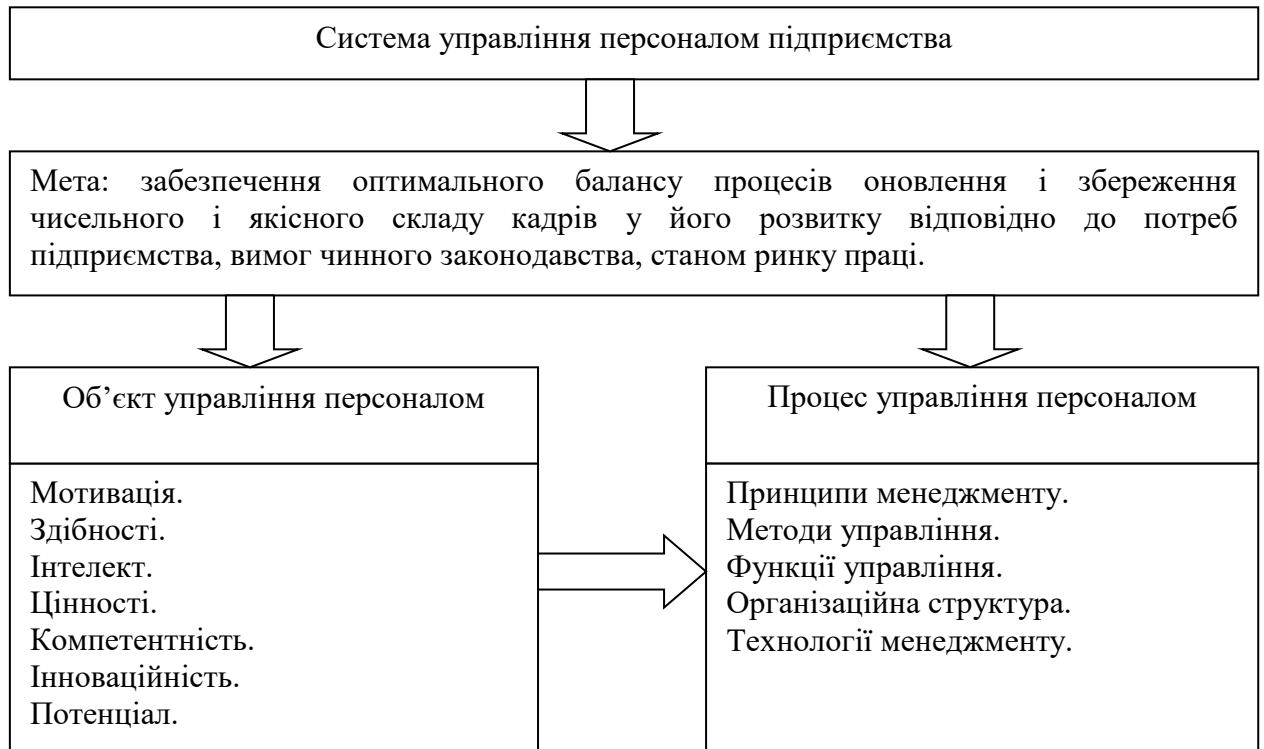


Рис. 2.4. Система управління персоналом підприємства, 2020-2024 р.

Система управління персоналом підприємства має ключове значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату та запобігання деструктивним конфліктам у трудовому колективі. Вона визначає вимоги до керівників і працівників різних функціональних напрямів, які зафіксовані у функціональних компетенціях. Саме керівники структурних підрозділів відіграють вирішальну роль у профілактиці конфліктів, оскільки їхнє завдання полягає не лише в організації роботи, а й у розвитку професійних навичок підлеглих, налагодженні комунікації та регулюванні взаємовідносин у колективі.

Вплив системи управління на рівень конфліктності та кадрову безпеку підприємства проявляється через застосування різних методів управління персоналом. Кожен метод по-своєму впливає на поведінку співробітників, атмосферу в колективі та ступінь ризиків, пов'язаних із кадровою стабільністю (табл. 2.8).

Адміністративні методи передбачають регламентацію діяльності за допомогою посадових інструкцій, наказів та розпоряджень. Їх застосування сприяє чіткому розподілу обов'язків та підтриманню трудової дисципліни, однак надмірна жорсткість може провокувати приховані конфлікти та зниження мотивації, що становить загрозу кадровій безпеці.

Таблиця 2.8

**Методи впливу на систему управління персоналом підприємства,
2020 – 2024 рр.**

Група методів	Види методів використання	Рівень управління	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стагнення	вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки	вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	середній	25
	2.2. Система преміювання	середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	низький	5
	3.2. Хвала і осуд	низький	10
	3.3. Примус, спонукання	низький	7
Всього			100

Економічні методи ґрунтуються на використанні фінансових стимулів – систем оплати праці, преміювання та матеріального заохочення. Вони сприяють зменшенню конфліктів, пов'язаних із несправедливим розподілом ресурсів та винагород, і позитивно впливають на збереження персоналу. Водночас недостатньо прозора система оплати може, навпаки, стати джерелом суперечок і невдоволення.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на формування довірливих відносин, розвиток корпоративної культури та створення сприятливого мікроклімату. Саме цей підхід є найбільш ефективним у профілактиці конфліктних ситуацій, оскільки базується на мотивації, підтримці, комунікації, переконанні та зворотному зв'язку. Наявність таких інструментів знижує ризики емоційної напруги, плинності кадрів і втрати ключових працівників.

Отже, комплексне застосування методів управління персоналом безпосередньо впливає на рівень конфліктогенності в організації та визначає стан її кадрової безпеки. Ефективна система управління персоналом здатна мінімізувати ризики деструктивних конфліктів, забезпечити стабільність трудового колективу та підтримати високий рівень продуктивності.

Професійне навчання персоналу є безперервним процесом, спрямованим на підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей працівників відповідно до актуальних потреб підприємства. Його основною метою є систематичне розширення та поглиблення знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків та адаптацію до змін у виробничому середовищі.

Організація та контроль за проведенням професійного навчання покладаються на відділ кадрів, який визначає потреби у підготовці, формує програми розвитку персоналу та забезпечує їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.

Підприємство має достатньо широкий спектр можливостей для організації професійного навчання персоналу. Проте одним із ключових чинників, що стримує активний розвиток системи підвищення кваліфікації, залишається недостатній рівень відповідальності роботодавців за професійний розвиток і кваліфікаційний рівень працівників. Небажання виділяти кошти на навчання обумовлене як фінансовими обмеженнями, так і відсутністю стратегічного бачення щодо важливості інвестування у людський капітал.

В Україні фінансування професійної підготовки повністю покладається на роботодавця, тому значна частина підприємств не має можливості забезпечувати належне підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. Це створює ризики для кадрової безпеки, оскільки недостатній рівень кваліфікації працівників призводить до помилок, зниження продуктивності та підвищення конфліктності в колективі.

Додатковою перешкодою у розвитку системи професійно-технічного

навчання є недосконалою організацією цього процесу та відсутністю дієвих стимулюючих механізмів. Навіть у випадках, коли роботодавець забезпечує умови для навчання, працівники нерідко відмовляються брати в ньому участь, особливо якщо навчання планується поза межами робочого часу. Це знижує ефективність запроваджених заходів і свідчить про потребу у вдосконаленні мотиваційних інструментів та комунікаційних підходів у сфері розвитку персоналу.

У рамках діагностики кадрової роботи доцільно розглянути види професійної підготовки адміністративно-управлінського персоналу досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Види професійного навчання адміністрації підприємства, 2020 – 2024 рр.

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове – навчання не більше 5 днів; - середньострокове – навчання не більше 6 місяців; - довгострокове – навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників навчання	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне; - групове.

Формування кадрової стратегії є невід'ємною частиною загальної

системи менеджменту підприємства, адже вона забезпечує узгодження довгострокових цілей компанії з розвитком її трудового потенціалу.

Розуміння взаємозалежності між стратегією розвитку підприємства та стратегією управління персоналом дає можливість приймати більш ефективні управлінські рішення. Узгодженість цих стратегічних напрямів відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства, 2020-2024 рр.

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення запланованих заходів.	Пошук і залучення працівників – новаторів, ініціативних, контактних, і відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Підбір і розстановка кадрів: шукайте працівників, які можуть йти на виправданий ризик і досягати поставлених цілей, є підприємливими, інноваційними та креативними та креативними. Винагорода: конкурентоспроможна, справедлива і задовольняє працівників. Оцінювання: за результатами роботи, не надто жорстке. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставництво.
Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил.	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір та розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагорода: базується на компетентності, стажі та справедливому визнанні в організації. Оцінювання: цілеспрямоване та ретельне. Розвиток персоналу: зосередження на компетентності в конкретній сфері діяльності.
Стратегія ліквідації. Продаж активів, усунення потенційних збитків, майбутні скорочення. Спробам антикризового управління приділяється мало уваги або взагалі не приділяється через перспективу подальшого зниження прибутків.	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Набір персоналу: не здійснювався через відтік кадрів. Винагорода: на основі заслуг, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, на основі критеріїв керівництва. Розвиток та навчання персоналу: можливості навчання обмежені через критичний стан підприємства. Планування переїзду: не приділяється достатньої уваги.

Стратегічне управління людськими ресурсами виступає одним із

фундаментальних елементів ефективної діяльності підприємства, враховуючи вплив зовнішніх економічних факторів і тенденцій ринку. Воно узгоджується з довгостроковими напрямками розвитку та сприяє реалізації її стратегічних цілей.

Основою такого підходу є визначення ключових пріоритетів кадрового розвитку, аналіз зовнішніх впливів, а також забезпечення реалізації персонал-стратегій необхідними ресурсами. Управління персоналом у стратегічному вимірі тісно інтегроване з бізнес-стратегією підприємства, підсилюючи її та сприяючи досягненню поставлених результатів.

Завдяки стратегічному підходу до роботи з персоналом підприємство може формувати висококваліфікований кадровий резерв, адаптувати процеси до потреб споживачів, оперативно реагувати на виклики ринку та здобувати важливі конкурентні переваги.

Стратегія управління персоналом, як складова загальної стратегії підприємства, має формуватися у тісній відповідності до його довгострокових цілей та пріоритетів розвитку. Визначення напрямів і завдань у сфері роботи з персоналом залежить як від внутрішніх особливостей діяльності організації, так і від зовнішнього середовища. Зокрема, на формування кадрових цілей впливають кон'юнктура ринку праці, тенденції його еволюції, рівень конкуренції за кваліфіковані трудові ресурси та можливості підприємства щодо реалізації кадрової стратегії.

Формування ефективної кадрової стратегії на аграрному підприємстві має ґрунтуватися на поєднанні економічних, соціальних та мотиваційних механізмів управління персоналом. Подальші заходи повинні бути спрямовані на оптимізацію кадрового складу, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, удосконалення системи мотивації й формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

Отже, для підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства необхідним є формування гнучкої та адаптивної кадрової політики, яка б враховувала специфіку аграрного виробництва, сприяла розвитку трудового

потенціалу та забезпечувала стабільність трудового колективу.

Висновки до розділу 2

1. Проведена організаційно-економічна характеристика дозволила комплексно оцінити сучасний стан підприємства, його виробничий потенціал та кадрові ресурси. Встановлено, що підприємство функціонує у конкурентному середовищі, де важливу роль відіграють ефективність управління персоналом, рівень внутрішньої взаємодії та стабільність трудового колективу. Аналіз структури управління свідчить про наявність чіткого розподілу функцій і відповідальності між підрозділами, однак існують проблеми, пов'язані з високим навантаженням на управлінський персонал та недостатнім рівнем комунікації.

2. Аналіз рівня конфліктності показав, що на підприємстві переважають конфлікти організаційного та комунікаційного характеру, які, як правило, виникають у періоди підвищеного виробничого навантаження. Виявлено, що значна частина суперечок пов'язана з нерівномірним розподілом обов'язків, недоліками в плануванні робочого часу та обмеженими можливостями матеріально-технічного забезпечення. Оцінка рівня конфліктності свідчить про його середній ступінь, однак наявні конфлікти мають потенційно деструктивний вплив на мікроклімат у колективі, продуктивність праці та кадрову стабільність. Установлено, що основними чинниками, що посилюють конфлікти, є недостатній розвиток системи комунікацій та переважання директивних стилів управління.

3. Діагностика конфліктних процесів дала змогу виявити ключові зони ризику, що безпосередньо впливають на кадрову безпеку підприємства. Показано, що конфлікти, які виникають переважно між працівниками різних підрозділів і між керівниками та підлеглими, мають як відкриті, так і приховані форми прояву. Основними причинами конфліктів є: нерівномірний розподіл навантаження, обмежені ресурси, недосконалість системи мотивації та недостатній рівень професійної підготовки. Наслідки конфліктів проявляються у зниженні продуктивності, погіршенні трудової дисципліни,

зниженні задоволеності працею та ризиках плинності кадрів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи врегулювання конфліктів у контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства

Конфлікти у трудовому колективі можуть суттєво знижувати результативність діяльності підприємства та порушувати узгодженість взаємодії між працівниками. Дослідження підтверджують, що своєчасне та конструктивне врегулювання конфліктів позитивно впливає на внутрішню динаміку організації, сприяє підвищенню продуктивності, покращує психологічний клімат і зменшує рівень професійного стресу. Ефективне управління конфліктами передбачає свідомий підхід, який починається з усвідомлення існування проблеми та готовності сторін до її опрацювання, що дозволяє залучити відповідні ресурси та інструменти.

Важливо забезпечити відкриту та довірчу комунікацію між учасниками суперечності, адже саме діалог дозволяє ідентифікувати першопричини конфлікту, визначити позиції та інтереси кожної сторони. Значна частина конфліктних ситуацій виникає через неточності або відсутність належної комунікації, тому налагодження ефективного обміну інформацією є ключовим етапом у процесі врегулювання.

Після з'ясування причин та контексту суперечності необхідно розробити спектр можливих рішень із врахуванням потреб та очікувань усіх сторін. Це можуть бути компромісні підходи, спільно сформовані рішення або ж упровадження нових процедур, регламентів чи політик, спрямованих на мінімізацію ризику повторення конфліктів.

Завершальним етапом є оцінка результативності вибраного рішення. Контроль за дотриманням домовленостей і моніторинг поведінкових змін

допомагають своєчасно виявити нові ризики та скоригувати управлінський вплив. Таким чином, управління конфліктами на підприємстві повинно мати системний і поетапний характер.

У досліджуваному підприємстві запропоновано вісім послідовних етапів врегулювання конфліктів, які подано на рисунку 3.1. Ця модель дозволяє формалізувати процес розв'язання суперечностей та забезпечити структурований підхід до їх попередження та подолання.

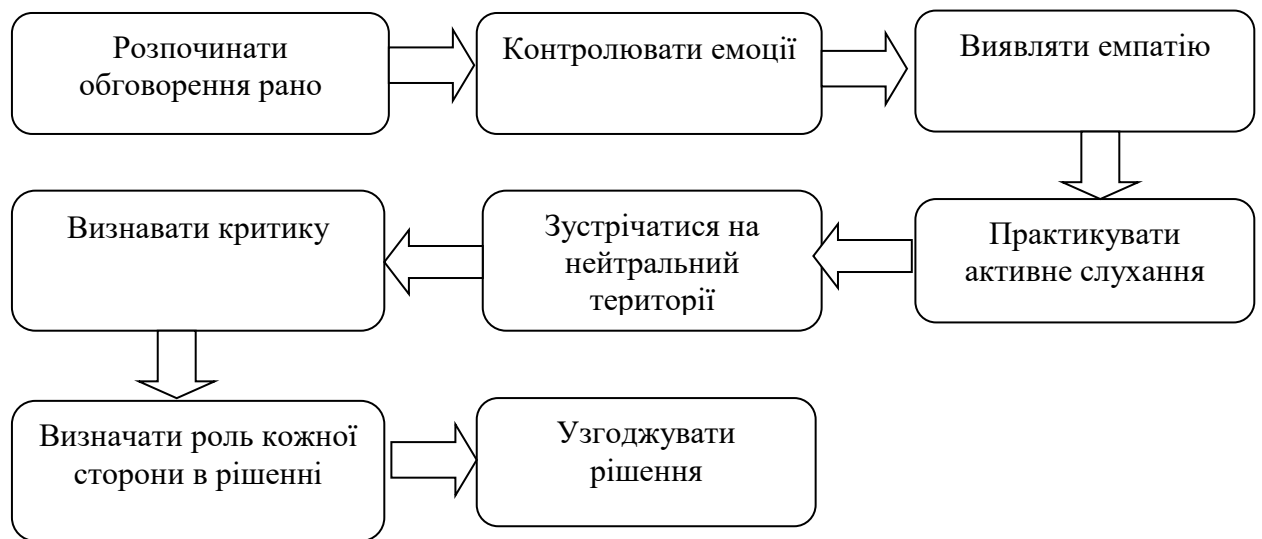


Рис. 3.1. Кроки для вирішення конфлікту на робочому місці у підприємстві, 2026-2030 рр.

Детальніше розглянемо ключові етапи вирішення конфліктів у робочому середовищі, кожен з яких суттєво впливає на результативність взаємодії та формування сприятливого мікроклімату в колективі.

Ініціювання діалогу на ранній стадії. Одним із найважливіших принципів ефективного врегулювання суперечностей є їх опрацювання ще на початковому етапі. Зволікання або уникання обговорення проблеми часто призводить до накопичення негативних емоцій, що ускладнює ситуацію та може спричинити ескалацію конфлікту. Тому доцільно своєчасно звернутися до людини, з якою виникла непорозуміння, та відкрито обговорити ситуацію. Якщо безпосередній діалог викликає труднощі, працівникові варто звернутися по допомогу до керівника чи HR-фахівця для отримання поради

або посередництва. Ранній відкритий діалог сприяє взаєморозумінню, знижує напруження та створює умови для пошуку компромісних рішень.

Контроль емоцій та регуляція поведінки. Уміння керувати власними емоціями під час конфлікту є ключовою передумовою конструктивної комунікації. Для обговорення складних питань рекомендується обрати момент, коли емоційна напруга зменшилася, адже імпульсивні реакції чи необачні висловлювання можуть загострити протистояння. Перед початком розмови варто визначити бажаний результат і сформулювати основні питання, які потребують обговорення: це допомагає зосередитися на суті проблеми, а не на емоційних аспектах. У діалозі важливо уникати звинувачень, натомість використовувати формулювання, орієнтовані на суть проблеми та спільний пошук виходу зі складної ситуації.

Прояв емпатії та повага до позиції іншої сторони. Емпатія відіграє важливу роль у налагодженні конструктивного діалогу. У конфліктних ситуаціях працівники часто схильні наполягати на власній точці зору, що може призводити до безрезультатної конфронтації. Натомість здатність поставити себе на місце співрозмовника, зрозуміти мотиви та емоції іншої сторони сприяє зниженню напруження та виявленню прихованих причин конфлікту. Емпатичний стиль спілкування включає не лише висловлення власних міркувань, а й уважне та відкрите слухання аргументів співрозмовника. Такий підхід формує атмосферу взаємної поваги, підвищує рівень довіри та створює передумови для спільного формулювання рішення.

Активне слухання як інструмент ефективної комунікації. Передбачає зосередження уваги на співрозмовникові та наданні йому можливості повністю висловитися. Основні техніки активного слухання включають:

- перефразування – підтвердження правильності розуміння змісту сказаного, наприклад: «Чи правильно я розумію, що ви вважаєте...?»;
- аналіз невербальних сигналів – спостереження за мімікою, жестами, тоном голосу, що допомагає точніше сприймати емоційний стан співрозмовника;

– підтримувальна мова тіла – кивання головою, відкрита поза, контакт очей, які сигналізують про щире зацікавлення та увагу.

Використання цих методів сприяє зниженню психологічної напруги, формує атмосферу довіри та забезпечує максимально повне розуміння позицій сторін, що істотно підвищує ефективність процесу врегулювання конфлікту.

Проведення переговорів на нейтральній території. Вибір нейтрального місця для обговорення суперечливих питань має важливе значення для досягнення конструктивного результату. Такий простір нівелює відчуття домінування чи психологічної переваги однієї зі сторін, сприяє створенню спокійної, неупередженої атмосфери та підкреслює прагнення до об'єктивності. Нейтральна територія дозволяє учасникам почуватися більш захищено, відкрито висловлювати свої думки та сприяє формуванню партнерського підходу до пошуку рішень.

Прийняття критики як елемент конструктивного діалогу. У процесі обговорення конфліктних ситуацій важливо демонструвати відкритість до зауважень і готовність почути позицію іншої сторони. Об'єктивне ставлення до критики знижує емоційне напруження та сприяє формуванню конструктивного діалогу. Критичні висловлювання доцільно сприймати як професійний зворотний зв'язок, орієнтований на вдосконалення робочих процесів, а не як особисту образу. Відкритість до обговорення слабких сторін, готовність переглядати власні дії та приймати відповідальність за помилки сприяють розвитку працівника, підвищенню його компетентності та зміцненню командної взаємодії.

Чітке визначення ролі та відповідальності кожної сторони. Для результативного розв'язання конфлікту необхідно окреслити відповідальність кожного учасника процесу. Усвідомлення своїх ролей сприяє рівномірному залученню сторін до пошуку рішень і формує відчуття спільної відповідальності за результат. Доцільно визначити конкретні, вимірювані та досяжні дії, які має виконати кожен учасник. Така деталізація

дає змогу відстежувати прогрес, контролювати виконання домовленостей і своєчасно вносити корективи за потреби. Чітко визначені ролі підвищують дисципліну, організованість та прозорість процесу врегулювання.

Досягнення узгодженого рішення та його фіксація. Після обговорення потреб, інтересів і позицій усіх учасників важливо напрацювати спільне рішення, яке буде прийнятним для кожної зі сторін. Ефективне розв'язання конфлікту ґрунтується на взаємних поступках, відкритій комунікації та чіткому розумінні досягнутих домовленостей. Рішення повинно бути реалістичним, практичним і спрямованим на довгострокове забезпечення стабільності у взаєминах. Доцільно письмово зафіксувати узгоджені кроки та відповідальних за їх виконання – це підвищує відповідальність і дозволяє контролювати результативність вжитих заходів.

Застосування наведених етапів вирішення конфліктів має важливе значення для ефективності діяльності підприємства. Вони сприяють покращенню психологічного клімату, зміцненню внутрішніх комунікацій, розвитку професійних та соціальних компетентностей працівників. Чіткі та прозорі підходи до врегулювання суперечностей знижують рівень внутрішньоорганізаційних ризиків, мінімізують імовірність повторних конфліктів і підвищують загальну результативність колективної роботи.

Впровадження системного підходу до управління конфліктами позитивно впливає на імідж підприємства як роботодавця, що підсилює його конкурентоспроможність на ринку праці та сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

У досліджуваному підприємстві запропоновано використовувати комплекс сучасних методів управління конфліктами, що здатні підвищити ефективність функціонування системи менеджменту та забезпечити стабільний розвиток організації (табл. 3.1).

Детальніше розглянемо ключові методи управління конфліктами, наведені в таблиці 3.1. Кожен із них – переговори, компроміс, співпраця та ухилення – має свої особливості й переваги, які дозволяють ефективно

впливати на динаміку конфліктних ситуацій і створювати сприятливий клімат у трудовому колективі.

Переговори є одним із найпоширеніших та найбільш ефективних методів врегулювання конфліктів у трудових колективах. Цей підхід передбачає безпосередню комунікацію між сторонами з метою відкритого обговорення причин суперечності та пошуку взаємоприйняттого рішення. Перевагою переговорів є їх оперативність та можливість швидко знизити напруження. За необхідності до процесу може бути залучений нейтральний посередник (медіатор), що забезпечує неупередженість, допомагає зрівноважити інтереси сторін та підвищує об'єктивність прийнятих рішень. Використання переговорів сприяє покращенню комунікації, формуванню культури довіри та позитивно впливає на загальну управлінську ефективність підприємства.

Компроміс. Компромісний метод ґрунтується на взаємних поступках і дозволяє забезпечити часткове задоволення потреб кожної зі сторін. Цей підхід є особливо дієвим у ситуаціях, коли жоден учасник конфлікту не має можливості або бажання повністю поступитися своїми позиціями. Компроміс сприяє швидкій нормалізації робочих відносин, знижує ризик подальшого загострення ситуації та дозволяє зберегти стабільність у трудовому колективі. Його застосування підтримує досягнення спільних цілей, забезпечує продуктивність командної роботи та сприяє формуванню позитивного психологічного клімату.

Співпраця. Колаборація вважається одним із найбільш ефективних та прогресивних способів управління конфліктами. Вона передбачає активну взаємодію всіх зацікавлених сторін із метою глибокого аналізу проблеми, інтеграції різних поглядів і спільного пошуку інноваційних рішень. Такий підхід сприяє зміцненню командного духу, розширенню професійних компетенцій та формуванню атмосфери взаємної підтримки. У результаті підвищується рівень задоволеності працівників своєю роботою, а підприємство отримує можливість вдосконалити внутрішні процеси та

зміцнити корпоративну культуру.

Ухилення. Метод ухилення може бути доречним у ситуаціях, коли пряме втручання в конфлікт є передчасним або неефективним. Такий підхід використовується для того, щоб дати сторонам час охолонути, зменшити емоційне напруження чи зібрати додаткову інформацію для прийняття більш зваженого рішення. Ухилення дозволяє уникнути імпульсивних дій, що можуть погіршити ситуацію, а також слугує превентивним засобом проти ескалації конфлікту. Застосування цього методу дає можливість підготуватися до конструктивного діалогу та створює умови для більш ефективного вирішення ситуації в майбутньому.

Таблиця 3.1

**Рекомендовані методи управління конфліктами на підприємстві,
2026-2030 рр.**

Метод	Рішення
Переговори	Прямі переговори між конфліктуючими сторонами за участю менеджера або незалежного посередника для досягнення взаємоприйняттого рішення.
Компроміс	Шукання рішень, які частково задовольняють інтереси обох сторін, допомагає уникнути ескалації конфліктів.
Співпраця	Активне залучення всіх зацікавлених сторін до вирішення проблеми, спільне генерування ідей та пошук найкращих рішень.
Ухилення	У деяких випадках доцільно тимчасово відкласти вирішення конфлікту для зниження напруженості та зібрання додаткової інформації.

Застосування методів управління конфліктами на підприємстві є важливою умовою забезпечення ефективної взаємодії працівників, підтримання стабільного психологічного клімату та підвищення результативності управлінських процесів. Переговори, компроміс, співпраця та ухилення — це різні підходи, які дають змогу адаптувати стратегію реагування відповідно до характеру конфлікту, ступеня його інтенсивності та готовності сторін до взаємодії. Кожен із методів має свої переваги: переговори забезпечують оперативність та прозорість обговорення; компроміс дозволяє швидко стабілізувати взаємини; співпраця сприяє формуванню стійких і довгострокових рішень; ухилення допомагає уникнути передчасної ескалації та створює паузу для раціонального аналізу ситуації.

Комплексне й усвідомлене використання цих інструментів дозволяє підприємству не лише ефективно врегулювати суперечки, а й запобігати їх виникненню в майбутньому. Системний підхід до управління конфліктами формує культуру відкритого діалогу, зміцнює командну взаємодію, підвищує рівень довіри та сприяє розвитку кадрового потенціалу організації. У результаті підприємство отримує більш продуктивне, згуртоване й орієнтоване на спільний успіх робоче середовище.

3.2. Удосконалення моделі системи управління конфліктами на підприємстві

Ефективна система управління конфліктами є ключовим елементом сучасної моделі організаційного розвитку, оскільки вона не лише забезпечує своєчасне реагування на суперечності, а й сприяє формуванню конструктивної корпоративної культури. Удосконалення такої системи передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення її гнучкості, прозорості та орієнтації на попередження конфліктів, а не лише на їх подолання.

Одним із першочергових напрямів модернізації є впровадження чітких процедур і регламентів, що визначають порядок дій у разі виникнення конфліктної ситуації. Це забезпечує однаковий підхід до всіх працівників та унеможливорює суб'єктивність у прийнятті рішень. Такі регламенти повинні містити алгоритм інформування керівництва, стандартизовані методи аналізу причин конфлікту, правила залучення посередників та порядок оцінювання результатів врегулювання.

Важливою складовою вдосконалення моделі є розвиток комунікативних компетенцій персоналу. Проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту, навичок ведення переговорів, ненасильницького спілкування та методів конструктивного зворотного зв'язку дає змогу

працівникам ефективніше взаємодіяти та запобігати переростанню непорозумінь у конфлікти. Підвищення кваліфікації керівників у сфері конфлікт-менеджменту дозволяє забезпечити більш професійне посередництво у складних ситуаціях.

Ще одним напрямом удосконалення є створення системи раннього діагностування конфліктів. Це може включати регулярні опитування персоналу, моніторинг рівня задоволеності умовами праці, оцінювання корпоративної атмосфери та використання інструментів HR-аналітики. Виявлення напруженості на ранніх етапах дозволяє оперативно реагувати та мінімізувати ризики деструктивних наслідків.

Також доцільно впроваджувати елементи внутрішнього медіаційного механізму, коли спеціально підготовлені фахівці або незалежні експерти беруть участь у вирішенні конфліктів. Це підвищує об'єктивність процесу та дозволяє уникнути упередженості.

Окрему увагу слід приділити інституціоналізації корпоративних цінностей і норм поведінки, які формують етичні рамки для співробітників. Система внутрішніх правил, кодекс корпоративної етики, механізми морального стимулювання сприяють зміцненню довіри, підвищенню взаємоповаги та зменшенню ймовірності конфліктних ситуацій.

Удосконалена модель управління конфліктами повинна бути інтегрованою частиною загальної системи управління підприємством, а її ефективність – регулярно оцінюватися за допомогою таких показників, як кількість конфліктів, тривалість їх вирішення, рівень задоволеності персоналу та якість командної взаємодії. На основі отриманих результатів доцільно проводити періодичний аудит та коригування підходів.

Впровадження зазначених заходів дозволить підприємству підвищити адаптивність до внутрішніх і зовнішніх змін, забезпечити стабільність роботи колективу, мінімізувати ризики деструктивних суперечок та створити передумови для формування здорового, продуктивного та соціально відповідального робочого середовища.

Для того, щоб реалізувати запропоновані моделі системи управління конфліктами на практиці, пропонуємо наступні дії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Практичні дії, рекомендовані для впровадження запропонованої системи управління конфліктами на підприємстві, 2026-2030 рр.

Рекомендація	Дія	Характеристика
Встановлення чіткої комунікаційної політики	Розробка та впровадження комунікаційних стандартів	Створення регламенту комунікацій для всіх підрозділів, який включає канали, частоту та форми обміну інформацією, для уникнення непорозумінь та покращення взаємодії між співробітниками
Проведення тренінгів з управління конфліктами	Регулярне навчання персоналу методам вирішення конфліктів	Організація тренінгів і семінарів з управління конфліктами для працівників всіх рівнів, що сприятиме розвитку їхніх навичок у ефективному вирішенні конфліктних ситуацій
Впровадження системи медіації	Залучення кваліфікованих медіаторів для вирішення конфліктів	Призначення внутрішніх або зовнішніх медіаторів для врегулювання конфліктів, що забезпечить неупереджене вирішення спірних питань та зменшить внутрішню напруженість
Розробка мотиваційних програм	Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення	Створення програм винагородження, які стимулюватимуть співробітників до ефективної командної роботи та досягнення спільних цілей, що знизить рівень конфліктів
Організація регулярних зустрічей співробітників	Проведення щомісячних нарад та обговорень	Встановлення регулярних зустрічей для обговорення поточних проблем та шляхів їх вирішення, що сприятиме відкритому діалогу та своєчасному вирішенню конфліктів
Створення комітету з управління конфліктами	Формування комітету з представників різних підрозділів	Заснування комітету, який буде відповідальний за моніторинг конфліктних ситуацій та розробку стратегій їх вирішення, забезпечуючи комплексний підхід до управління конфліктами
Оцінка ефективності впроваджених заходів	Регулярний аналіз та коригування стратегії управління конфліктами	Встановлення системи оцінки результативності впроваджених заходів через опитування, збори відгуків та аналіз показників ефективності для своєчасного внесення коригувань

Детальніше зупинимося на спеціалізованих безкоштовних онлайн-курсах, поданих у рис. 3.2. Представлені освітні ресурси спрямовані на формування та розвиток у працівників підприємства ключових компетентностей у сфері управління конфліктами. Їхня головна мета полягає у поглибленні знань про природу конфліктних ситуацій, механізми їх

виникнення та ефективні способи взаємодії в умовах підвищеної напруги, що особливо актуально для сучасного бізнес-середовища.

Зокрема, онлайн-курс «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» сприяє опануванню методів конструктивної комунікації та навчає учасників зменшувати конфліктність у команді за рахунок усвідомленого підходу до взаємодії. У реальних робочих ситуаціях дрібні суперечки нерідко призводять до погіршення атмосфери в колективі, а емоційні реакції – до втрати довіри між працівниками. Курс пропонує практичні інструменти, які допомагають уникати подібних наслідків, налагоджувати конструктивний діалог і знаходити компромісні рішення, що задовольняють усіх учасників.

Крім того, такі курси формують у працівників навички активного слухання, аналізу причин суперечок та вибору найбільш доцільної стратегії поведінки залежно від ситуації. У кінцевому підсумку це сприяє підвищенню рівня управлінської культури, покращенню внутрішньої комунікації та зміцненню кадрової безпеки підприємства.



Рис. 3.2. Рекомендовані безкоштовні онлайн-курси для розвитку конфліктологічних навичок у працівників досліджуваного підприємства, 2026-2030 рр.

Учасники курсу зможуть опанувати основні кроки, необхідні для досягнення взаєморозуміння між сторонами, навчитися визначати ключові

аспекти, на які варто звертати увагу в конфліктних ситуаціях, а також дізнатися про дієві способи запобігання ескалації напруги. На основі розгляду реальних практичних прикладів слухачам буде запропоновано універсальний алгоритм ведення конструктивного діалогу, який можна успішно застосовувати як у професійній діяльності, так і в особистих взаєминах.

Результати проведеного аналізу ефективності системи управління конфліктами на підприємстві підтверджують, що комплексний та інтегрований підхід – який передбачає глибоке вивчення причин конфліктів, розробку гнучких стратегій їх подолання та впровадження сучасних методик регулювання – істотно покращує психологічний мікроклімат у колективі та сприяє підвищенню загальної продуктивності. Застосування таких підходів створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечує його довготривалу стабільність у динамічному бізнес-середовищі.

Отже, включення рекомендованих безкоштовних онлайн-курсів до системи професійного розвитку персоналу є важливою складовою комплексної моделі управління конфліктами. Це дозволить сформувати гармонійне і сприятливе робоче середовище, що позитивно вплине на результативність діяльності підприємства та підтримає його сталий розвиток.

Окрему увагу заслуговує курс «Управління конфліктами в бізнесі», орієнтований на конфлікт-менеджерів, керівників підрозділів та фахівців, відповідальних за внутрішні комунікації. Програма курсу охоплює повний цикл управління конфліктами – від раннього виявлення перших ознак напруження до впровадження сучасних технік їх подолання та профілактики.

Особливий акцент зроблено на розвитку практичних навичок, що дозволяють ефективно реагувати на суперечки у корпоративному середовищі. Узагальнену інформацію щодо ключових характеристик цього курсу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика пропонованого курсу «Управління конфліктами в бізнесі», 2026-2030 рр.

Складова	Характеристика
Формат	Онлайн-заняття з доступом до сайтів
Тривалість	6 модулів
Рівень	Для HR-фахівців, керівників та менеджерів
Переваги	Практичні приклади, кейси з бізнесу, завдання з перевіркою автором
Інструментарій	Алгоритми, діагностичні методи, техніки профілактики та медіації
Сертифікація	Диплом після виконання завдань та перевірки
Навчальні модулі	Модуль 1. Що таке конфлікти у команді. Модуль 2. Типи конфліктів. Модуль 3. Робота з причинами конфліктів. Модуль 4. Різні конфліктні ситуації у підприємстві та що з ними робити. Модуль 5. Запобігання конфліктам у підприємстві. Модуль 6. Вирішення конфліктів.
Вартість	15 000 грн

Курс «Управління конфліктами в бізнесі» від Mike Pritula Academy є комплексною онлайн-програмою, спрямованою на розвиток практичних навичок управління конфліктами в корпоративному середовищі. Цей курс особливо корисний для HR-фахівців, керівників та конфлікт-менеджерів, які прагнуть ефективно вирішувати конфлікти та покращувати робочу атмосферу в підприємстві.

Основні характеристики курсу:

- формат навчання: 6 онлайн-занять у записі з перевіркою завдань;
- тривалість: доступ до матеріалів протягом 1 року після оплати;
- мова: українська;
- сертифікація: диплом після успішного виконання завдань.
- вартість: 15 000 грн.

Програма курсу охоплює:

- 1) що таке конфлікти у команді: психологія конфліктів, типові причини;
- 2) типи конфліктів: класифікація, ескалація, алгоритми вирішення;

- 3) робота з причинами конфліктів: аналіз причин, реакція керівника;
- 4) різні конфліктні ситуації: HR-проблеми, особисті та робочі конфлікти;
- 5) запобігання конфліктам: оцінка ймовірності конфлікту, правила уникнення;
- б) вирішення конфліктів: переговори, медіація.

Переваги курсу:

- практичні кейси з бізнесу;
- алгоритми та діагностичні інструменти;
- можливість обговорення кейсів у Telegram-чаті учасників;
- підходить для фахівців будь-якого рівня підготовки.

Очікувані результати для підприємства:

- зниження кількості конфліктів на робочому місці;
- покращення комунікації між підрозділами;
- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- зменшення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності та ефективності роботи;
- покращення репутації підприємства як комфортного місця роботи.

Курс «Діалог та медіація: шлях до порозуміння» (Prometheus) спрямований на розвиток навичок конструктивного розв'язання конфліктів і зниження рівня напруги у робочому середовищі. Слухачі опановують техніки ведення діалогу, інструменти медіації та способи формування взаєморозуміння між сторонами.

Курс «Зрозуміло про конфлікт інтересів» (Prometheus) допомагає сформуванню чіткого розуміння сутності конфлікту інтересів, його проявів у бізнес-середовищі та способів запобігання. Навчання спрямоване на формування етичних стандартів і підвищення відповідальності працівників у процесі прийняття управлінських рішень.

Зазначені освітні ресурси можуть бути використані як додатковий інструмент для поглиблення знань та розвитку практичних навичок

управління конфліктами серед працівників підприємства. Їх інтеграція у систему професійного навчання сприятиме підвищенню компетентності персоналу та ефективнішому функціонуванню моделі управління конфліктами.

Таблиця 3.4

**Позитивні результати вдосконалення системи управління конфліктами,
2026-2030 рр.**

Область формування	Позитивні результати
Управління конфліктними ситуаціями	Зниження кількості конфліктів, конструктивний підхід до їх вирішення
Комунікація між підрозділами	Покращення взаєморозуміння та співпраці між відділами
Психологічний клімат у колективі	Зменшення напруженості, підвищення лояльності та довіри працівників
Мотивація та залучення персоналу	Підвищення мотивації працівників, що зменшує ризики плинності кадрів
Продуктивність та ефективність роботи	Зростання продуктивності та ефективності завдяки зменшенню стресу і оптимізації робочих процесів
Репутація підприємства	Позитивний імідж організації як комфортного місця роботи та партнера
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення рівня професійних і соціальних навичок у працівників

Результати проведених удосконалень демонструють відчутний позитивний вплив на систему управління конфліктами на підприємстві, що безпосередньо позначається на підвищенні ефективності виробничих процесів та оптимізації управлінської діяльності. Посилення чіткості та системності у врегулюванні конфліктних ситуацій сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату в колективі, що є ключовою передумовою продуктивної роботи.

Запроваджені зміни дозволяють істотно знизити рівень конфліктності, покращити якість внутрішньої комунікації, зміцнити взаємодовіру між працівниками та керівництвом. У свою чергу, це підвищує мотивацію персоналу, сприяє більш усвідомленому виконанню обов'язків і зменшує плинність кадрів. Сукупний ефект таких перетворень забезпечує стабільність внутрішніх процесів та створює надійне підґрунтя для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Окремої категорією дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування економіко-фінансової діяльності суб'єкта господарювання, зокрема аграрного на різних щаблях розвитку та діяльності є економіко-математичні методи та моделі, зокрема виробничі регресійні моделі, транспортні, розподільчі задачі, теорії ігор та інші методи і моделі для визначення оптимальних економічних рішень.

Отже, для дослідження, аналізу, моделювання та прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як показника управління безпекою аграрного підприємства використовуємо метод комбінування кількісних методів прогнозування. Визначаємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, % (залежна змінна - Y) за допомогою багатомірної регресійної моделі залежності цього показника від рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - X_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - X_2).

Слід, обґрунтувати доцільність вибраних змінних. Рентабельність оборотних коштів є однією із складових результативних показників діяльності аграрного підприємства. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше ефективно використовуються оборотні кошти. Рентабельність витрат відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства і є також, ключовим елементом результатів виробничої діяльності, інноваційності, екологічності та конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства.

На початковому етапі за допомогою вбудованої функції LINEST, на основі даних за попередні 2020-2024 рр. – 5 років будуюмо модель залежності рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції від рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат.

Попередньо в розділі 2 було сформовано основні статистичні дані для моделювання та прогнозування основних факторів та результативного показника управління безпекою аграрного підприємства і далі адаптуємо для їх для обробки, розрахунку та комбінування кількісних методів

прогнозування в електронних таблицях Microsoft Excel та вбудованих статистичних, математичних функцій SUM, AVERAGE, STDEV, CORREL, LINEST, TREND і масивів, засобу Розв'язувач, позначивши фактори та показник змінними.

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

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

де a_0 , a_1 , a_2 – коефіцієнти регресійної моделі, які обчислюються методом найменших квадратів;

X_1, X_2 – незалежні змінні;

\hat{Y} – залежна змінна.

Дана функція розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка щонайкраще апроксимує наявні дані. Результатом функції є масив, що містить коефіцієнти рівняння залежності.

В ході обробки даних отримано коефіцієнти регресійної моделі рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, які обчислюються методом найменших квадратів: $a_0=3,64$; $a_1=0,53$ та $a_2=0,11$.

Рівняння регресії рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції має вигляд:

$$\hat{Y} = 3,64 + 0,53X_1 + 0,11X_2 \quad (3.2)$$

Отже, можна проаналізувати коефіцієнти рівняння виробничої регресії, із збільшенням рентабельності оборотних коштів на 1% рівень рентабельності виробництва продукції досліджуваного підприємства зростає на 0,53%, а із коливанням рентабельності витрат на 1% результативна ознака буде змінюватися на 0,11%. Вільний член a_0 рівняння виробничої регресії економічного змісту немає.

Щодо, впливу досліджуваних факторів на рівень рентабельності (збитковості) виробництва продукції підприємства, то їх визначено і вони достатньо високі:

– рентабельність оборотних коштів, %, коефіцієнт кореляції 0,76, зв'язок тісний, прямий значний вплив на результативний показник безпеки аграрного підприємства;

– рентабельність витрат, %, коефіцієнт кореляції 0,70, також зв'язок тісний, прямий значний вплив на рівень рентабельності (збитковості).

Середня похибка регресійної моделі складає 23,90 %, що свідчить про середнє відхилення фактичного значення результативного показника та його теоретичного значення протягом 2020-2024 рр.

На наступному етапі дослідження необхідно скласти прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на перспективний період, 2026-2028 рр., для чого попередньо знайти на цей період прогнозні значення незалежних ознак: рентабельності оборотних коштів, % (незалежна змінна - x_1) та рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2).

Прогноз рентабельності оборотних коштів проводимо використовуючи метод ковзного середнього по 3-х точках.

Метод ковзного середнього враховує не весь спектр даних, а лише кілька останніх значень, в даному разі по 3-х останніх значеннях рентабельності оборотних коштів у загальній величині цього чинника. Слід зауважити, що чим менша кількість значень, на основі яких розраховано ковзне середнє, тим точніше воно відображає зміни базової лінії. Визначено, прогнозне значення незалежної змінної X_1 – рентабельності оборотних коштів на 2026-2028 рр. від 6,83% до 4,81%, тобто відбувається деяке коливання цього фактора, що ґрунтується виключно на методі ковзного середнього по 3-х точках. Середня значення абсолютної похибки прогнозу рентабельності оборотних коштів складає 26,52%.

Для побудови прогнозу рентабельності витрат, % (незалежна змінна - x_2) використовуємо метода Хольта. При підборі α і β використовуємо засіб

Розв'язувач, за критерієм мінімізації середньої абсолютної похибки. Засіб Розв'язувач при обробці статистичних даних виробничих процесів дозволяє оптимально підібрати та запропонувати результат обчислень.

$$\hat{y}_{t+k} = L_t + kT_t, \text{ де } L_t = \alpha \cdot y_t + (1-\alpha) \cdot (L_{t-1} + T_{t-1}), T_t = \beta \cdot (L_t - L_{t-1}) + (1-\beta) \cdot T_{t-1} \quad (3.3)$$

Метод Хольта дозволяє прогнозувати на k періодів часу вперед. Значення постійних згладжування α і β знаходяться у межах від 0 до 1. Змінна L_t вказує на довгостроковий рівень значень чи базове значення даних часового ряду. Змінна T_t вказує на можливе зростання чи спадання значень за один період.

Метод Хольта доцільно застосовувати, якщо дані мають явний тренд. В даному разі фактор рентабельності витрат за останні 5 років коливається. Визначено прогноз рентабельності витрат від 13,21 % до 17,42 %, тобто якщо порівнювати з попереднім періодом, то прогнозні значення дещо вищі, але так як і попередньо ґрунтуються виключно на розрахунках методом Хольта. Засіб Розв'язувач визначив $\alpha = 0,43$ та $\beta = 0,47$ при цьому мінімальне значення середньої абсолютної похибки прогнозу рентабельності витрат складає 44,02 % .

На останньому етапі прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції методом комбінування кількісних методів прогнозування використовуємо регресійну модель. В результаті обчислень маємо прогноз рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції на наступні 3 роки від 9,09 % до 9,56 %, відмічаємо зростання результативного показника в порівнянні з 2024 р. і це позитивно. Середнє значення абсолютної похибки прогнозу рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції становить 46,34 %.

Наочне представлення динаміки факторних ознак рентабельності оборотних коштів та рентабельності витрат, 2020-2024 рр. зображено в додатку Б. Також, графічно представлено динаміку рентабельності оборотних коштів, рентабельності витрат та рівня рентабельності

(збитковості) виробництва продукції за останні 5 років та прогноз цих факторів і показника на наступні 3 роки (додаток В).

Отже, в ході досліджень було виявлено, що використання методу комбінування кількісних методів прогнозування рівня рентабельності (збитковості) виробництва продукції, як засіб моделювання та прогнозування результативного показника є доцільним методом управління безпекою аграрного підприємства та прийомом сучасного програмного забезпечення.

Висновки до розділу 3

1. Аналіз шляхів врегулювання конфліктів показав, що своєчасне і конструктивне реагування на суперечки у колективі є ключовим фактором забезпечення кадрової безпеки підприємства. Основні ефективні підходи включають раннє ініціювання діалогу, контроль емоцій, прояв емпатії, активне слухання та проведення зустрічей на нейтральній території. Також важливим є прийняття критики, чітке визначення ролей кожної сторони та досягнення узгодженого рішення. Застосування цих методів сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищенню продуктивності праці, формуванню довіри і взаємоповаги серед працівників, а також створенню здорового психологічного клімату в колективі. Впровадження таких підходів є важливим для підтримки кадрової стабільності, розвитку комунікативних компетенцій персоналу та збереження кваліфікованих кадрів.

2. Удосконалення моделі системи управління конфліктами дозволяє підприємству ефективно інтегрувати превентивні та оперативні заходи щодо вирішення конфліктів. Серед ключових напрямів модернізації – впровадження чітких регламентів і алгоритмів дій, розвиток комунікативних навичок персоналу, створення системи раннього діагностування конфліктів та інституціоналізація внутрішніх етичних стандартів. Результати впровадження удосконаленої моделі демонструють позитивний вплив на виробничі процеси, підвищення загальної ефективності та зміцнення

морально-психологічної атмосфери в колективі.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження управління конфліктами у системі кадрової безпеки підприємства у порівнянні 2024 р. з 2020 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. У 2020–2022 рр. загальна площа земельних угідь підприємства залишалася стабільною та становила 54,66 га. Проте у 2023 р. відбулося суттєве розширення земельного фонду до 79,50 га, а в 2024 р. – до 84,74 га, що у порівнянні з базовим періодом відповідає 100% приросту. Аналогічні зміни характерні й для структури сільськогосподарських угідь, передусім ріллі, оскільки земельний фонд господарства є однорідним і повністю сформований за рахунок сільськогосподарських площ. Особливо виділяється показник забезпеченості сільськогосподарськими угіддями на одного середньорічного працівника. Якщо у 2020–2022 рр. він становив 27,33 га, то вже у 2023 р. збільшився до 39,75 га, а у 2024 р. – до 42,37 га, що на 55% перевищує базовий рівень. Це демонструє суттєве розширення земельного потенціалу підприємства, а також свідчить про більш раціональне та інтенсивне використання наявних трудових ресурсів.

2. Чисельність постійних працівників упродовж досліджуваного періоду залишалася незмінною (2 особи), тоді як кількість сезонних робітників скоротилася з 8 осіб у 2020 р. до 5 осіб у 2024 р., тобто до 62,5% від рівня базового року. Структура персоналу за функціональними групами також характеризується стабільністю: управлінські працівники та виробничий персонал традиційно формували по 50% загальної чисельності. Позитивним аспектом є зростання середньорічної заробітної плати одного працівника – з 180,3 тис. грн у 2020 р. до 302,1 тис. грн у 2024 р. (167,6 %), що свідчить про підвищення вартості робочої сили, зростання рівня мотивації та інвестицій у людський капітал. Разом з тим темпи приросту заробітної плати мали коливальний характер – від 5,8 % до 18,9 %, що може бути пов'язано з фінансовими можливостями підприємства та сезонними

змiнами результатiв дiяльностi.

3. Конфлiкти на робочому мiсцi є невид'ємною частиною органiзацiйного життя, проте їх конструктивне вирiшення є ключовим фактором пiдтримки кадрової безпеки та стабiльностi пiдприємства. Виявлено, що своєчасне розпiзнавання конфлiктних ситуацiй i застосування системних методiв управлiння дозволяє зменшити негативний вплив суперечок на продуктивнiсть та морально-психологiчний клiмат у колективi.

4. У результатi проведеної оцiнки встановлено, що стан управлiння конфлiктами на пiдприємствi є недостатньо ефективним та потребує комплексного вдосконалення. Пiдприємство має значний виробничий потенцiал, однак його кадрова безпека перебуває пiд впливом внутрiшнiх конфлiктiв, якi виникають через органiзацiйнi недолiки, дефiцит ресурсiв, слабкi комунiкацiї та застарiлi пiдходи до управлiння персоналом.

5. Аналiз рiвня конфлiктностi засвiдчив, що вона має середнiй, але нестабiльний характер, що створює загрозу деструктивних наслiдкiв у перiоди високої виробничої активностi. Дiагностика конфлiктних процесiв пiдтвердила наявнiсть факторiв, якi безпосередньо впливають на кадрову безпеку: плиннiсть кадрiв, емоцiйна напруга, зниження мотивацiї, неефективна комунiкацiя, нерiвномiрний розподiл навантаження.

6. Аналiз практичних пiдходiв показав, що ефективне врегулювання конфлiктiв включає етапи: раннє iнiцiювання дiалогу, контроль емоцiй, прояв емпатiї, активне слухання, проведення зустрiчей на нейтральнiй територiї, прийняття критики, визначення ролей учасникiв i досягнення узгодженого рiшення. Використання цих iнструментiв сприяє зниженню рiвня конфлiктностi та змiцненню командної взаємодiї.

7. Удосконалена модель системи управлiння конфлiктами, що включає чiткi регламенти, розвиток комунiкативних навичок персоналу, раннє дiагностування напруженостi та впровадження етичних стандартiв, позитивно впливає на ефективнiсть роботи пiдприємства. Вона забезпечує стабiльнiсть внутрiшнiх процесiв, пiдвищує мотивацiю працiвникiв, зменшує плиннiсть кадрiв та сприяє довгостроковому сталому розвитку органiзацiї.

8. Використання сучасних безкоштовних онлайн-курсів і спеціалізованих тренінгів дозволяє працівникам опанувати практичні навички управління конфліктами, активного слухання, медіації та ведення переговорів. Інтеграція таких освітніх ресурсів у систему професійного розвитку персоналу підвищує компетентність працівників та зміцнює кадрову безпеку підприємства.

Удосконалення управління конфліктами у системі кадрової безпеки підприємства має передбачати:

1) впровадження системного підходу до управління конфліктами, що передбачає розробку чітких алгоритмів дій для всіх учасників процесу та регламентів взаємодії в разі виникнення конфліктних ситуацій;

2) розвиток комунікативних компетенцій персоналу через регулярні тренінги, онлайн-курси та практичні навчальні програми, орієнтовані на ведення переговорів, медіацію та конструктивне вирішення суперечок;

3) запровадження системи раннього виявлення конфліктів, яка включає опитування персоналу, оцінку психологічного клімату та моніторинг ознак напруженості;

4) створення внутрішнього механізму медіації, де спеціально підготовлені фахівці або незалежні консультанти можуть виступати посередниками у складних конфліктних ситуаціях;

5) інституціоналізація корпоративних етичних стандартів, кодекс поведінки та політики взаємоповаги, які формують єдині правила взаємодії працівників і керівництва та підвищують прозорість управлінських рішень;

6) оцінка ефективності системи управління конфліктами, використовуючи ключові показники: кількість конфліктів, тривалість їх вирішення, рівень задоволеності персоналу, ефективність командної взаємодії;

7) інтеграція навчання з управління конфліктами у програму професійного розвитку персоналу, включаючи спеціалізовані курси, тренінги та симуляційні практикуми, що дозволяють відпрацювати реальні сценарії конфліктів у безпечному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Б.П., Антонюк О.П. Технології інформаційного менеджменту: курс лекцій. Луцьк: Вежа-друк, 2022. 96 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268129> (дата звернення: 09.07.2025).
3. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*, (4), 2023. С. 86–90.
4. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
5. Балановська Т.І., Троян А. В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
6. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. Вип. 31. № 2. С. 80–89.
7. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). № 6 (3). С. 112–119.
8. Біловодська О.А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf (дата звернення: 14.09.2025).
9. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303–305.
10. Бірюкова Т.Л., Спрінсян В.Г. Ресурси та технології інформаційного менеджменту : навч. посіб. 2-ге вид. Одеса : ОНПУ, 2022. 248 с.
11. Бурмака Т.М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент:

конспект лекцій; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

12. Васильченко М.І. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

13. Вошколуп Г. Ю. Соціально-психологічні особливості формування конфліктологічної компетентності фахівця в трудовому колективі. *Освіта та педагогічна наука*. 2021. № 1 (176). С. 32 – 43.

14. Галич О.А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.

15. Горобець Д.В., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

16. Горобець Д., Олійник А. Удосконалення контролю у системі управління економічною безпекою підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 114–116.

17. Горобець Д., Олійник А. Формування ефективного комунікаційного механізму та застосування конфлікт-менеджменту в сучасному бізнес-середовищі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

18. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197.

19. Дзяна Г. О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*.

2022. Вип. 2. С. 13–21.

20. Іщенко М. І., Міщук Є.В., Адамовська В.С., Усик Д.Д. Комунікаційний менеджмент в сучасних організаціях. *Менеджер*. 2018. № 3. С. 39–45.

21. Каптур М.С. Управління виробничими витратами підприємства в умовах нестабільності. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 31–33.

22. Каптур М.С. Стратегічне управління як основа сталого розвитку підприємства. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ, 2025.

23. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13–18. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/5/3.pdf> (дата звернення: 21.10.2025).

24. Колісник А. С. Інформаційно-комунікаційний менеджмент на підприємстві. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 36–38.

25. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100 (2). С. 250–262.

26. Лепьохін О.В., Череп О.Г. Комунікації в менеджменті. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 71 с.

27. Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. Вип. 23. 2018.С. 230–233.

28. Микитенко А.О. Сутність безпеки аграрного підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження

здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 112–114.

29. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. *Наука і оборона*. 2019. № 2. С. 35–38.

30. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48–52.

31. Олійник А.С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. *Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів*: зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф. молод. вч.. Київ. 2021. С. 197–198.

32. Олійник А.С. та ін. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 61–68.

33. Олійник І.В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/387> (дата звернення: 26.10.2025).

34. Ольмезова І.К., Дергачова В.В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.

35. Опалюк О.М. Сучасні комунікативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.

36. Помаз О.М. Управління кадровою стратегією підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. *Development Service Industry Management*, 2025. С. 142–146. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(19)).

37. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.

38. Петрик Ю.С. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. 2020. 3 (114), Ч. 1. С. 127–132.

39. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.
40. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
41. Редліх А. Модерація конфліктів в організації. Київ: Мова, 2019. 475 с.
42. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.
43. Сорока О.В., Близнюк О.М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 25–29. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> (дата звернення: 08.11.2025).
44. Смолинець І.Б., Левків Г.Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник ХНУ*, 2021. Вип. 101. С. 94–100.
45. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія. Житомир, 2016. 469 с.
46. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. *Економіка і управління*. 2017. № 4. С. 61–65.
47. Шаульська Л.В., Гринкевич Р.І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132–139.
48. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146–149.
49. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444.
50. Шульгіна Л.М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3. Т.2. С.79–84.

