

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

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
19 грудня 2023 року

**МАГІСТЕРСЬКА ДИПЛОМНА  
РОБОТА**

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

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Курченко Антон Дмитрович**

Керівник магістерської дипломної роботи

Тетяна САЗОНОВА

**Полтава – 2023 року**

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Управління конфліктами є важливим елементом управлінською діяльністю. В умовах сучасних викликів, політичної та економічної нестабільності, швидкої та непрогнозованої змінності зовнішнього середовища, тривожність людей зростає, стресовість середовища підвищується і все це негативно відображається на діяльності сучасних підприємств. Некеровані фактори впливу на життєдіяльність організацій та людей потенційно призводять до посилення напруги у взаємовідносинах керівників та підлеглих. На сьогоднішній день важливо, в першу чергу, попереджати конфлікти в колективі, адже профілактика дозволяє не лише покращити морально-психологічний клімат в колективі та налагодити комунікації, але й сприяє ефективному вирішенню конфліктів, які все ж таки виникли.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (державний номер реєстрації 0122U201560).

**Метою дослідження** є формування та удосконалення механізму формування системи управління конфліктами підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

**Завданнями** кваліфікаційної роботи є:

- аналіз теоретико-методологічних засад управління конфліктами;
- аналіз діяльності підприємства, що функціонує в сучасному бізнес-середовищі;
- аналіз стану системи управління конфліктами підприємства;
- пошук шляхів удосконалення управління конфліктами підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

**Об'єкт дослідження** кваліфікаційної роботи – система управління

конфліктами в підприємстві Полтавського району Полтавської області.

**Предметом дослідження** кваліфікаційної роботи є система функціонування та розвитку системи управління конфліктами в Полтавському районі Полтавської області.

**Методи досліджень:** системний підхід; загальнонаукові методи; економіко-статистичний аналіз (статистичний, табличний, графічний), аналітичні методи; метод економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійний аналіз), метод спостереження, методи соціологічних досліджень: анкетування, інтерв'ю.

**Інформаційна база:** вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з тематики конфліктного менеджменту, матеріали бухгалтерської, фінансової звітності підприємства, інформація з офіційного сайту підприємства, результати соціологічного дослідження.

**Елементи наукової новизни:**

*набуло подальшого розвитку:*

- теоретико-методологічне осмислення моделі управління конфліктами;
- система управління конфліктами, що адаптована до сучасних реалій;
- формування системи тактичних заходів в сфері конфліктного менеджменту, що враховують сучасні вітчизняні реалії.

**Практична значущість:** пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури можуть бути прийняті до впровадження та реально покращити систему управління конфліктами в сучасному вітчизняному підприємстві.

**Апробація результатів дослідження** пройшла шляхом:

*публікації статті у фаховому журналі:*

Sazonova T., Kurchenco A., Solodchuk T. Conflict logical competence of the manager as a component of his personal effectiveness. *Scientific World Journal* Issue №22, 2023. Bulgaria, Svishtov.

*тез доповідей:*

Сазонова Т. О., Курченко А. Д. Управління конфліктами як важлива складова ефективного менеджменту. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 201-203.

*участі в міжнародній конференції:*

VII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики», 18 травня 2023 р.

**Структура роботи:** основний зміст роботи викладений на 66 сторінках. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 71 джерело та семи додатків. Основний текст роботи включає 9 рисунків та 29 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Теоретично-методологічні засади управління конфліктами на рівні підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Конфлікти в організації, підприємстві можна розглядати з позицій процесного підходу, як періодичне зіткнення сторін через різноманітні причини. Саме сприймаючи конфлікт таким чином, на наш погляд, допоможе менеджерам своєчасно стримувати та врегульовувати конфлікти на певному етапі його розвитку. При цьому не важливо чи конфлікт виник через організаційні причини, чи через індивідуальні міжособові взаємовідносини.

Розглянемо модель конфлікту з позицій процесного підходу (рис. 1.1).

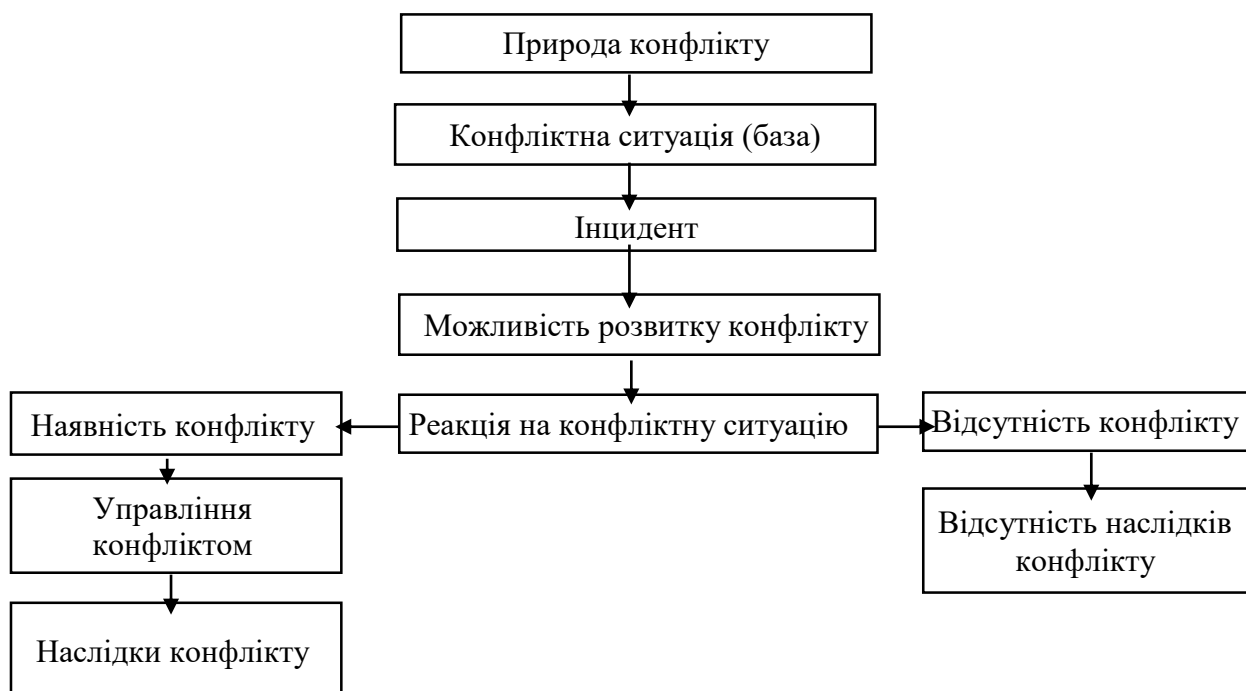


Рис. 1.1. Процесний підхід до сприйняття конфлікту [1]

Конфлікт також є складним соціально-психологічним явищем, яке характеризується комплексом параметрів, таких як: предмет конфліктної

ситуації, об'єкт, суб'єкти, власне, сама конфліктна ситуація, інцидент, структура конфлікту, динаміка конфлікту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Основні параметри конфлікту [сформовано на основі 2-5]**

Параметр	Характеристика
Предмет конфлікту	те, через що виник конфлікт; розбіжності між учасниками спірної ситуації; носить конкретний характер, належить до об'єктивної реальності; знаходиться на поверхні
Об'єкт конфлікту	це реальні предмети, обставини, через які виник конфлікт; може носити абстрактний характер; можна приховати
Суб'єкти конфлікту	сторони залучені до конфліктної ситуації; можуть бути основними та другорядними. До них належать: ініціатор конфлікту, належить до основних; другорядний склад: організатор, розпалювачів конфлікту – часто залишаються в тіні і сприяють розгортанню / загостренню ситуації, можуть долучати додаткових учасників та забезпечувати ініціатора інформацією або необхідними засобами.
Конфліктна ситуація	ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності, пов'язаної з різними причинами (дискримінацією, потребах, соціальних очікуваннях, тощо), або ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників даної ситуації. Це ґрунт для конфлікту, але не сам конфлікт.
Інцидент	це дія, у результаті якої відбувається зіткнення інтересів або цілей учасників конфлікту. Не є конфліктом.
Структура конфлікту	це сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують цілісність, відмінність від інших явищ, і без яких конфлікт не може існувати ні як цілісна система, ні як процес
Динаміка конфлікту	хід розвитку конфлікту за його етапами та фазами
Мотиви конфлікту	це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів взаємодії до конфлікту; можуть виступати у формі: цінностей, цілей, ідеалів, потреб, інтересів, переконань.
Позиції в конфлікті	це те, про що сторони заявляють один одному в ході конфлікту

Розглянемо підходи до трактування поняття «конфлікт». Отже, конфлікт – це:

- це соціальне явище, в якому відносини між суб'єктами насичені протистоянням, відкритим виявленням протиріч, боротьбою, зіткненням. Це складний феномен, який складається з комплексу аспектів і може виникати будь з ким та будь-де, будь-коли [6, с. 46];

- це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням певних питань соціально-виробничого та особистого життя; боротьба за власні

цінності, владу, ресурси, головним чином, цілями є або нейтралізація, або нанесення збитку, або знищення суперника; зіткнення інтересів, що є невід’ємною складовою відносин людей [7, с. 112; 8, с. 163];

- це силове протистояння, де є єдиний варіант вирішення: «виграш-програш», або ж – «програш-виграш», а з іншого «програш-програш», тобто гра із нульовою сумою; спосіб комунікації, в основі якого лежить кооперація, гра, в якій кожен може виграти; це один із способів комунікації [9, с. 220];

- це одна з найбільш поширених форм організаційної взаємодії [10, с. 220; 11, с. 101; 12, с. 432].

Отже, конфлікт – це невід’ємний елемент комунікаційного процесу в соціальному середовищі, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників.

Причини конфлікту можуть бути абсолютно різними (рис. 1.2).

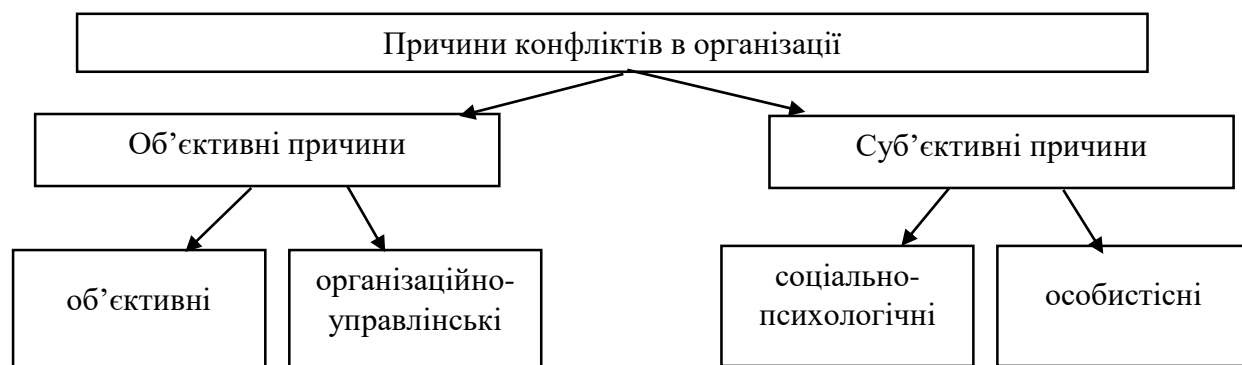


Рис. 1.2. Причини організаційних конфліктів [власна розробка]

Об’єктивними причинами організаційних конфліктів можна вважати обставини соціальної взаємодії членів організації, що може призвести до зіткнення їх думок, інтересів, цінностей цілей тощо. Зокрема, це:

- обмеженість ресурсів, що розподіляються (погана забезпеченість);
- неспівпадіння цілей (нераціональна організація праці);
- відсутність об’єктивних критеріїв оцінювання роботи персоналу;
- нестача життєво важливих благ (відпочинку, оплати праці тощо) та / або несправедливий їх розподіл;

- неефективні комунікації;
- хибне використання нормативних процедур вирішення соціальних протиріч тощо [13, с. 122].

Організаційно-управлінські причини виникають при необґрунтованому виборі менеджерів методів регулювання та загального управління виробничою діяльністю й розподіляються на наступні групи [14, с. 29]:

- структурно організаційні: помилки в проектуванні структури, її зміна та поступова невідповідність діяльності, неоднакова оснащеність різних робочих місць в організації, порушення відповідності прав обов'язкам, компетенції відповідальності; неефективний розподіл влади загалом;

- функціонально-організаційні: неоптимальні функціональні зв'язки із зовнішнім середовищем, або між структурними підрозділами підприємства, організації; велика взаємозалежність завдань; невірний або неефективний розподіл відповідальності; обмеженість ресурсів, які необхідно розподілити між окремими працівниками; неефективні комунікації, викликані слабкістю контакту між керівництвом та підлеглими;

- особистісно-функціональні: розбіжності професійних та особистих вимог до працівника; неповна відповідність професійно важливих якостей певного працівника займаній ним посаді; суперечливість посадових інструкцій;

- ситуативно-управлінські: помилки в прийнятті й виконанні управлінських рішень.

До соціально-психологічних причин належать:

- природне зіткнення інтересів членів організації у процесі їхньої життєдіяльності та функціонування;

- конфлікт цінностей;

- втрату й перекручування інформації у процесі міжособистісної і міжгрупової комунікації;

- неефективна рольова структура колективу, її розбалансованість.

Особистісні причини конфліктів пов'язані з наявністю у будь-якому конфлікті особистісних елементів: основних психологічних домінант поведінки певної особистості; рис характеру й тип особистості; установок особистості, що формують ідеальний тип індивіда; неадекватність оцінки або сприйняття; манер поведінки [15].

Розглянемо види конфліктів в організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні види конфліктів [сформовано на основі 16]

Вид	Характеристика
Конфлікт всередині людини (внутрішньоособистісний)	притаманні абсолютно кожній людині і полягають в невіршеному протиріччі або протиріччях з власним внутрішнім «Я» на психологічному рівні. Рано чи пізно вони відобразяться на інших людях
Міжособистісний	неминуче періодичне виникнення протиріч між людьми, що базується на різноманітних причинах та може з суперечки розвинути у конфлікт
Конфлікт між групою і людиною	найчастіше виникають через небажання людини підкорятися правилам та принципам, за якими живе певна група; за своєю сутністю – це конфлікт між прагненням індивіда до індивідуальності та феноменом колективного, групового мислення.
Конфлікт між групами	на рівні підприємства, організації виникає між їх структурними підрозділами. Основна причина – нерівномірний розподіл ресурсів та сфер впливу. Може виникати між неформальними групами, зумовлені неспівпадінням інтересів, станом комунікаційних процесів

Стиль поведінки в конфліктній ситуації має вирішальне значення для подальшого розвитку та завершення конфлікту. Так, серед умов продуктивного завершення конфлікту виділяють наступні [17]:

- 1) адекватність оцінки заходу, завдяки якому індивід хоче задовольнити власні інтереси та інтереси іншої сторони;
- 2) усвідомленість доцільності застосування обраного способу поведінки у контексті конкретної ситуації;
- 3) урахування психологічної, інтелектуальної сили опонента, його влади;
- 4) вірне визначення джерела конфлікту;

5) об'єктивне визначення характеру взаємин з іншою стороною конфлікту;

б) урахування власних індивідуальних особливостей та особливостей опонента.

Дотримання саме цих умов сприяє вияву позитивних аспектів конфлікту, адже: учасники конфлікту отримують інформацію про реальне соціальне середовище, при цьому підтримується баланс влади та соціального контролю, встановлюються нормативні, ціннісні, а також фізичні межі груп.

Існує 5 основних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях (рис. 1.3).

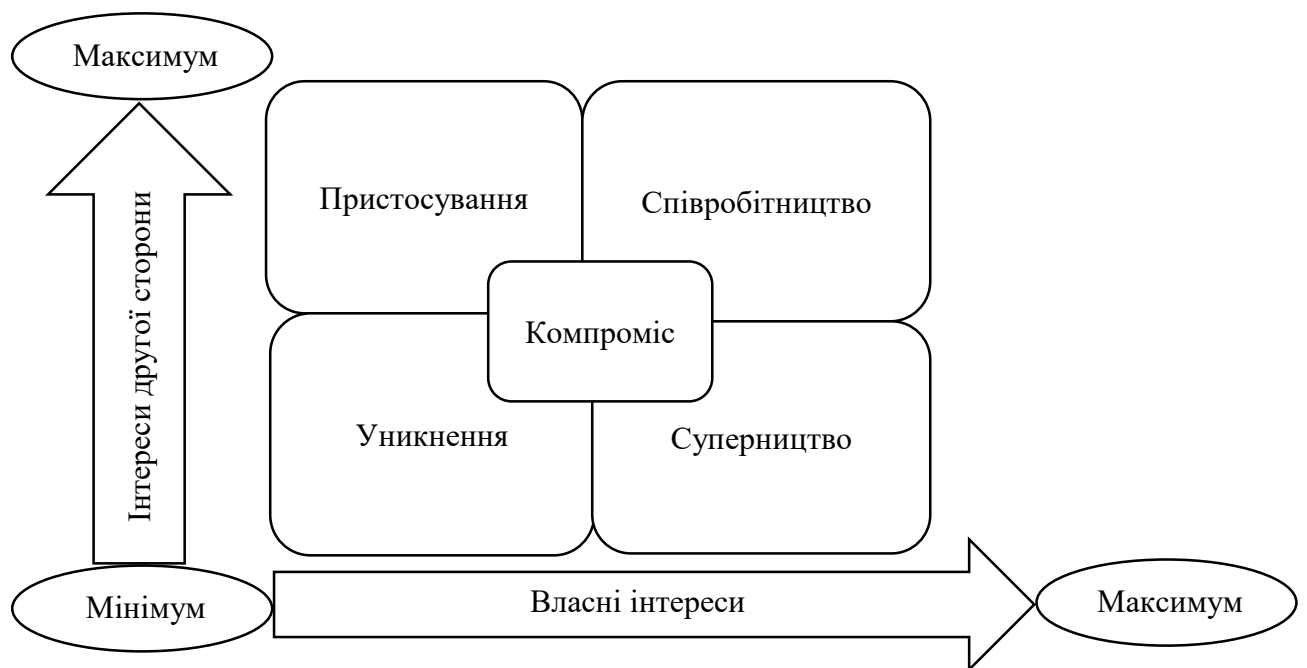


Рис. 1.3. Основні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях [сформовано на основі 18, с. 136].

Розглянемо більш детально дані стратегії [19]:

1) стратегія «пристосування» – головними чином застосовується тоді, коли вирішуються конфліктні ситуації, які «не приносять значної користі або втрат» під реальним / уявним тиском з боку іншої сторони конфлікту. Відносини (конфліктні) між конфліктуючими сторонами все ще існують. Використовуючи дану стратегію, працівники часто адаптуються. Ефективною дана стратегія може бути у тому випадку, коли об'єкт суперечки не настільки

важливий, а важливішим є збереження хороших, робочих відносин з іншою стороною;

2) стратегія «уникнення» характеризується самоусуненням однієї зі сторін конфлікту. Тому, при виборі даної стратегії конфлікт може або вирішитися незалежно від інтересів, або перерости в іншу, більшу, приховану конфліктну ситуацію. Знову ж таки, застосування даної стратегії є виправданим за умови неважливості теми, предмету конфлікту, або ж коли не має потреби підтримувати довготривалі відносини з другою стороною конфлікту;

3) стратегія «протистояння» являє собою своєрідне змагання, боротьбу; при її застосуванні кожна сторона конфлікту використовує всі наявні в неї інструменти та засоби задля досягнення власних цілей. З метою доведення правильності власної позиції може обиратися метод, який найбільш ефективно впливає на опонента у конкретній суперечці, адже основною метою при застосуванні даної стратегії – це виграти суперечку будь-якою ціною;

4) стратегія «співпраці» обирається тоді, коли учасники конфлікту свідомо прагнуть вирішувати конфлікти так, щоб у виграші були всі. Дана стратегія базується на врахуванні позицій іншої сторони, при стійкому прагненні задовольнити власні потреби. Саме цей підхід сприяє розвитку самоповаги, довіри, взаєморозуміння, роблячи відносини більш міцними та стабільними в колективі;

5) стратегія «компромісу» передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін у конфлікті, і, ніби, інтереси обох сторін враховані, але не на 100 %, тому повністю задоволеними сторони не можуть бути. Тобто насправді компроміс – це коли програють обидві сторони [20].

Ще одним підходом до визначення стратегій поведінки в конфлікті є підхід Дж. Рубіна і Д.Пруйта, які, власне, узагальнили попередньо розглянуту модель Томаса-Кілмана. Дані дослідники виділили 3 основні стратегії поведінки в конфлікті, взявши за основу – досягнення можливих цілей і результатів (табл. 1.3).

### Стратегії поведінки в конфлікті Дж. Рубіна і Д. Пруйта [21]

Стратегія	Боротьби	Вирішення проблеми	Поступок
Сутність	Спроби нав'язати іншій стороні власне рішення	Зниження власних вимог і згода задовольнитися меншим, ніж хотілося спершу	Формування альтернативи, яка влаштує обидві сторони
Тактика	Погрози; залякування покараннями, штрафами, звільненням, із зазначенням того, що все це буде скасовано, якщо інша сторона піддасться вмовлянням; інвестування коштів у заходи, спрямовані на вирішення конфлікту, без попередньої домовленості з другою стороною	Пропозиція однієї сторони піти на поступки в надії отримати аналогічні поступки від іншої сторони; висування для обговорення компромісних умов, розкриття власних основних інтересів	Поступки в області власних другорядних цілей; часткові поступки; пошук компромісного варіанту для себе

Варто зазначити, що в більшості випадків, доводиться застосовувати не одну, а декілька стратегій одночасно, або послідовно; кожна стратегія може бути реалізована за допомогою різних тактик, їх комбінацій, тобто заходи які можуть задовольнити ціль обраної стратегії можуть бути найрізноманітнішими.

Отже, конфлікти та їх виникнення пов'язані з самою природою людини, а також тим, що підприємства та організації є відкритими системами. Ігнорувати при цьому наявність та перебіг конфліктів є, на наш погляд, недоцільним, адже коли кількість конфліктів є великою, коли є безліч прихованих конфліктів, коли не контролюється ні умови, що їх викликають, ні середовище, в якому вони протікають – це може нанести значні втрати в системі управління кадровою безпекою підприємства.

## 1.2. Особливості управління кадровою безпекою підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Вітчизняні підприємства на сьогоднішній день все частіше стикаються з проблемами плинності кадрів, а також з відсутністю достатньої кількості кваліфікованого персоналу з необхідними фаховими та особистісними навичками; також спостерігаються втрати науково-технічного персоналу, зниження мотивації до ефективної праці у існуючого персоналу, прагнення до власного розвитку на тлі подій в державі, а відтак, – проблеми забезпечення кадрової безпеки та її управління наразі загострюються та потребують постійної уваги з боку менеджменту.

Дослідимо підходи до визначення поняття «кадрова безпека» (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Семантика поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення	Основа
1	2	3
В. Алькема [21, с.9]	процес запобігання негативним впливам на загальну економічну безпеку підприємства через ризики та загрози, пов'язані з його кадрами, його інтелектуальним, професійним потенціалом, трудовими відносинами	як елемент економічної безпеки підприємства
О. Арєф'єва [22, с.97]	сукупність управлінських заходів, пов'язаних з формуванням та ефективним використанням трудового потенціалу підприємства, що має на меті забезпечити та підтримати економічну стійкість функціонування підприємства	зміцнення та розвиток відносин між адміністрацією та підлеглими
Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Лащенко [23, с.87]	забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом зниження ризиків та загроз, пов'язаних з неякісною роботою персоналу, недостатнім інтелектуальним потенціалом чи конфліктними трудовими відносинами загалом; провідний елемент в системі безпеки підприємства	система ідентифікації загроз, ризиків ефективній роботі персоналу
А. Ляшенко, Я. Криль [24, с. 276]	сукупність соціально-економічних, управлінських, соціально-психологічних процесів, спрямованих на убезпечення діяльності підприємства від загроз, зумовлених людським чинником	комплексність управління персоналом

1	2	3
А. О. Касич, Г. С. Медвідь [25]	це один із елементів економічної безпеки підприємства, який орієнтований на запобігання та усунення загроз та ризиків, які пов'язані із трудовою діяльністю персоналу та визначає можливості підприємства у повній мірі забезпечувати власні потреби у трудових ресурсах, що характеризують необхідними кількісними та якісними характеристиками, які, у свою чергу, відповідають сучасному етапу розвитку освіти, технології тощо	є результатом впливу багатьох чинників (загроз) різного рівня (зовнішнього та внутрішнього), масштабу ді

Отже, на наш погляд, під кадровою безпекою підприємства доцільно розуміти комплекс елементів кадрової роботи, спільне виконання яких на безперервній основі дозволить мінімізувати різноманітні ризики та загрози, які можуть виникнути та періодично виникають у сфері трудових відносин на мікрорівні та максимізувати фінансову результативність його діяльності.

Розглянемо складові кадрової безпеки (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

**Складові кадрової безпеки підприємства  
[сформовано на основі 26, с. 220-221]**

Елемент	Характеристика
1	2
Ефективний процес швидкого закриття відкритих вакансій	мета – запобігти простоям, вимушеним перервам у виробництві, подальшого процесу зростання витрат на пошук кандидата, його перевірку. Система перевірки кандидата є провідною – має максимізувати найм потрібної людини. Результат – 100 %-ве забезпечення кадрових потреб у перспективних кадрах
Ефективна система адаптації	мета підвищити рівень сприятливості морально-психологічного клімату в колективі та уникнути виникнення деструктивних конфліктних ситуацій на будь-якому підґрунті. Система має виховувати у працівників толерантність до непопулярних рішень та вміння пережити важкі часи. Результат – відсутність витрат та втрат часу на міжособові суперечки та трудові конфлікти, стабільність та згуртованість колективу
Науково-обґрунтована система мотивації праці та справедлива система її оплати	при формуванні системи мотивації слід враховувати потреби та очікування максимальної кількості, в ідеалі – всіх працівників. Система мотивації має бути спрямована на зростання продуктивності, якості праці, прибутковості підприємства та лояльності персоналу, вести до збільшення згуртованості працівників

1	2
Система розвитку персоналу	заходи щодо стимулювання високого рівня вмотивованості персоналу до використання у професійній діяльності, а також поширення та опанування нових знань, досвіду працівниками за результатами будь-якого навчання протягом життя. Впровадження ефективної системи наставництва, менторства, коучингу; розвиток усвідомленого бажання у постійній самоосвіті. При цьому досягається повна окупність інвестицій у кадри
Формування позитивного іміджу та бренду роботодавця через персонал	Розвиток корпоративної культури та формування, посилення лояльності персоналу. Результат – сильний бренд роботодавця та залучення перспективних кандидатів з високим рівнем потенціалу з первинного та вторинного ринків праці.

Отже, кадрова безпека займає домінуюче положення серед інших елементів системи безпеки підприємства, тому що її основою є персонал, кадри, а вони в будь-якій складовій є первинними. Але разом з тим, визначаючи первинність та важливість працівників у діяльності підприємства, важливо зазначити, що саме від нього і йдуть значні загрози цьому підприємству. Ці загрози за місцем виникнення можна поділити на 2 групи: внутрішні і зовнішні (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Загрози від персоналу для підприємства

[сформовано на основі 27, с. 112]

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
1	2
невідповідність кваліфікації працівника вимогам посади	кращі умови мотивації та оплати праці у конкурентів
низька кваліфікація персоналу	кращі умови праці у конкурентів
проблеми в розвитку системи персоналу	застосування конкурентами стратегії «headhunter»
недостатня організація системи розвитку та навчання	тиск на персонал із зовнішнього середовища
низька ефективність системи мотивації	потрапляння працівників у різні залежності
помилкове планування трудових ресурсів	інфляційні процеси
низький рівень ініціативності персоналу та кількості раціоналізаторських пропозицій	
відтік висококваліфікованих кадрів	
орієнтація працівників лише на вирішення тактичних завдань	

1	2
висока орієнтація на дотримання та захист інтересів підрозділу	
слабкість (відсутність) корпоративної культури	
високий рівень конфліктності в колективі, між керівниками та підлеглими	
низька якість перевірки кандидатів на вакантні посади	

Отже, недоопрацювання керівництва на рівні системи управління персоналом можуть приводити до небажаних для підприємства наслідків, наприклад наступних:

- звільнення кваліфікованих кадрів;
- недостатня або невідповідна вимогам, що пред'являються, вимогам сучасності, вимогам посади, вимогам робочого місця кваліфікація персоналу;
- зменшення лояльності персоналу і, як наслідок, збільшення ймовірності бездіяльності, конфліктності в колективі та втрат від перерахованого;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив від персоналу, що знижує інноваційну активність підприємства загалом;
- орієнтація персоналу на вирішення внутрішньо організаційних тактичних завдань на шкоду перспективному розвитку підприємства;
- захист персоналом лише власних інтересів або свого підрозділу, тобто, фактично, власні цілі є першочерговими, а це шкодить загальним цілям підприємства [28, с. 140].

Таким чином забезпечення кадрової безпеки залежить від того, наскільки адекватно та ефективно виконуються функції з менеджменту персоналу, формується та реалізується кадрова політика підприємства. Прямими засобами впливу на кадрову безпеку підприємства та її регулювання є кадрові технології.

Зазначимо, що кожна з перерахованих кадрових загроз, та неефективність системи управління персоналом підприємства загалом, може

викликати внутрішньо- та зовнішньо організаційні конфлікти, в які будуть завжди втягнуті працівники підприємства. Все це формує та загострює кадрові загрози. Тому, з огляду на зазначене, на наш погляд, доцільно проводити попереджувальну діяльність стосовно конфліктів [29, с. 80]:

1) визначити потенційно можливі причини виникнення напруги: внутрішні або зовнішні проблеми, що їх викликають. До внутрішніх можна віднести проблеми, які лежать у сфері особистого «Я»:

- стресові стани;
- роздратованість;
- виснаженість моральна та фізична;
- порушення внутрішньоособистісної рівноваги;
- страх та невпевненість у власні сили;
- самонав'язні стани тощо.

До зовнішніх причин можна віднести:

- несприятливі обставини та умови;
- поведінка колег, партнерів та інших стейкхолдерів;
- недостатнє спілкування та взаєморозуміння, дезінформація;
- відмінності у планах, інтересах та оцінках ситуації;
- одноосібне протистояння або групова опозиція;
- хибні уявлення про чийсь дії;
- відсутність співчуття та емпатії;
- упередженість, недовіра.

2) далі необхідно виявити приховані перешкоди;

3) корегування самої проблеми через відповідну реакцію, наприклад: налагодження спілкування; знаходження компромісу; дотримання оборонної позиції; зміна стратегії та тактики.

Серед способів подолання кризових ситуацій на сучасному підприємстві на практиці, не можна зазначити найбільш дієві, адже всі вони є унікальними, як і конкретні ситуації, обставини, що їх супроводжують. Проте, ми б хотіли

вказати наступні підходи до нівелювання або зменшення сили кадрових ризиків [30, с. 102]:

1. Формування керівництвом правил зміцнення корпоративного духу та моралі, розділення всіма цінностей та стратегії підприємства, подолання тим самим слабкої дисципліни персоналу:

- забезпечення стабільності робочого ритму та ефективне управління виробництвом;

- конструктивна реакція на скарги та претензії персоналу підприємства з боку керівництва;

- ефективне заохочення зворотного зв'язку від персоналу: надання реакції, бажано публічної, на ініціативи, пропозиції, зауваження співробітників;

- похвала та вдячність керівництва за індивідуальні досягнення в роботі;

- забезпечення зрозумілості кожним працівником того, що від нього очікують, у яких обсягах, в які строки та якої якості;

- інформування персоналу щодо запланованих або можливих змін;

- готовність керівництва реально допомогти у вирішенні виробничих та особистих проблем працівників;

- створення чіткої, простої і внутрішньо несуперечливої системи правил поведінки та вимог дисципліни для робітників.

2. Серед можливих підходів щодо подолання високої плинності кадрів на підприємстві можуть бути наступні [31, с. 128]:

- приділення уваги удосконаленню системи підбору кадрів для підприємства, її якості та адекватності вимогам сучасності;

- відпрацьовування «перевіреної» процедури «влиття» нового працівника в організацію, підприємство, що охоплює повноцінну і докладну «бесіду-знайомство»;

- надання новому співробітникові необхідної та достовірної інформації про особливості діяльності підприємства, його цілі, стратегію та політику;

- забезпечення нового працівника точною та повною інформацією відносно роботи, яку він повинен буде виконувати, а також його перспектив на майбутнє;

- представлення-знайомство нового співробітника колективові і навпаки;

- реальна допомога на початковому етапі роботи і достатність комунікацій у період адаптації;

- налагодження ефективного контролю за станом кадрових ресурсів підприємства та психологічного супроводу персоналу.

3. Серед можливих організаційних методів профілактики стресових станів та емоційних зривів у персоналу, можемо зазначити:

- децентралізацію – ширший розподіл владних повноважень серед підлеглих, що знижує відчуття їх безпорадності та залежності, що часто стають причинами стресу;

- внесення змін в систему заохочень, спрямованих на збільшення справедливості та «зрозумілості», що веде за собою зниження ступеня стурбованості та тривоги з цього приводу;

- залучення персоналу до процесу прийняття найважливіших для підприємства рішень;

- розширення каналів комунікацій та поліпшення характеру самого спілкування на підприємстві.

Отже, успішне вирішення конфліктних ситуацій та управління кадровою безпекою підприємства, в сучасних умовах розвитку бізнес-середовища, потребує з боку керівників, усвідомлення природи цих понять та причин, що викликають порушення їх збалансованого розвитку / вирішення; знання й оволодіння ефективними способами комунікацій; вміння обирати доцільний спосіб поведінки, навичок планування, відстеження факторів, що забезпечують кадрову безпеку підприємства, управління ними в стратегічному та тактичному аспектах.

## **Висновки до розділу 1.**

1. Конфлікт – це невід’ємний елемент комунікаційного процесу в соціальному середовищі та в бізнес-середовищі, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників та діяльності підприємства загалом.

2. Виникнення конфліктів в організації може зумовлюватися зовнішніми та внутрішніми, об’єктивними та суб’єктивними причинами. Будь-який конфлікт виникає не миттєво, його причини накопичуються та назріють іноді протягом досить довгого часу. Існують наступні основні види конфліктів: внутрішньо особистісні, між особистістю та групою, міжособистісний, міжгруповий.

3. В залагоджуванні конфліктів, при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальною є роль керівника. При цьому можуть застосовуватися наступні стратегії: суперництва, пристосування, співпраці, ухилення та компромісу. Ідеальної стратегії не існує, кожен необхідно застосовувати індивідуально.

4. Кадрова безпека підприємства – комплекс елементів кадрової роботи, спільне виконання яких на систематичній основі дозволить мінімізувати ризики та загрози, які можуть виникнути, та періодично виникають, у сфері трудових відносин та максимізувати фінансову результативність діяльності підприємства.

5. До елементів кадрової безпеки підприємства належать: система HR, що охоплює ефективний підбір, відбір та адаптацію персоналу, систему ефективною системи мотивації праці та системи оплати праці, систему розвитку персоналу, систему формування позитивного іміджу та бренду роботодавця, систему формування та управління корпоративною культурою, систему управління трудовими відносинами, конфліктами та згуртованістю.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

#### 2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємством

Досліджуване підприємство розташоване за юридичною адресою м. Полтава, вул. Європейська, 160. Було засноване в 1965 р. як завод, що спеціалізувався на виробництві, а також продажі пляшкового та розливного пива. З 1985 р. до перелічених видів діяльності додалося виробництво безалкогольних газованих напоїв та квасу [34-35].

На сьогоднішній день підприємство випускає алкогольні (пиво) та безалкогольні (газовані напої та квас) напої (додаток А) [36-37].

Охарактеризуємо основні організаційно-правові аспекти діяльності підприємства (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Організаційно-правові аспекти діяльності досліджуваного підприємства, 2018-2022 рр.

Аспект	Характеристика
1	2
Мета	одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, відповідно до умов та обмежень, встановлених чинним законодавством, статутом підприємства
Предмет діяльності (основний)	виробництво, розлив та реалізація пива, безалкогольних напоїв, солоду; науково-дослідні розробки у зазначених сферах; формування та розвиток власної збутової мережі; розробка та впровадження інноваційної техніки та технологій у сфері виробництва; розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та торгівлі

Продовж. табл. 2.1

1	2
Супутній предмет діяльності	організація та участь у ярмарках, презентаціях нових видів продукції, тематичних святах тощо; організація, участь у тематичних конференціях, круглих столах, конкурсах з метою представлення власної продукції, обміном досвідом; організація, участь у дегустаційних заходах.
Види діяльності	виробництво пива; виробництво сидру, інших плодово-ягідних вин; виробництво безалкогольних напоїв, розлитих у пляшки; оптова та роздрібна торгівля напоями; спеціалізовані будівельні роботи.
Виконавчий орган	Дирекція: генеральний директор + заступник + члени дирекції

Конкурентною перевагою фахівців підприємства є їх вміння працювати застосовуючи індивідуалізований підхід, залежно від сорту та бажаного смаку пива та із застосуванням інноваційного та креативного підходів. Основні характеристики застосовуваної технології в підприємстві наведемо за допомогою даних табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні характеристики застосовуваних технологій на підприємстві, 2018-2022 рр.

Ознака	Характеристика
Ступінь складності	високий
Рівень застосування ручної праці	середній із тенденцією до мінімізації
Автоматизація	високий
Обладнання	іноземне, повна автоматизація та напівавтоматизоване обладнання
Особливості виробництва	технологія виробництва живого пива, яке не пастеризується, не стерилізується, має тривалий термін придатності та створене із застосуванням унікальної технології фільтрації
Обов'язкові лабораторні дослідження	експериментальні дослідження; виробничий, технічний, радіологічний контроль; контроль всіх етапів виробництва
Стилі пивоваріння	український; німецький; чеський
Особливість живого пива	насиченість природними білками, поліфенолами, що при помірному вживанні сприяють посиленню імунітету

Однією із провідних цілей діяльності досліджуваного підприємства є створення крафтових напоїв, який покликаний презентувати наступні унікальні риси напоїв (рис. 2.1.):

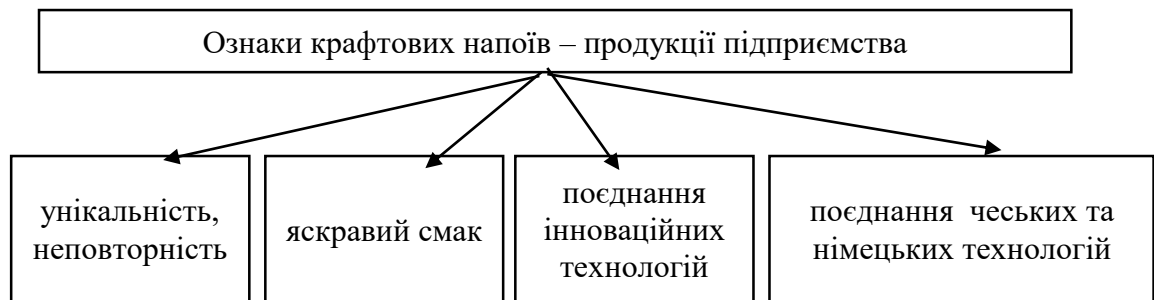


Рис. 2.1. Бачення керівництва підприємства щодо складових створення крафтових напоїв, 2023 р. (результати опитування)

Досліджуване підприємство застосовує ділову корпоративну стратегію – диференціації, яка має ряд специфічних характеристик (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Основні характеристики ділової стратегії підприємства, 2018-2022 рр.

Зміст	Передумови	Переваги
Спрямованість на виробництво неповторної, впізнаваної на смак продукції для вітчизняних та зарубіжних споживачів. Систематичне розширення асортименту. Витрати важливі, але в значній мірі відіграють другорядну роль – пріоритет якості та формуванню, посиленню бренду	Підприємство має: 1) багаторічний досвід у сфері спеціалізованого виробництва та маркетингу; 2) потужні інжинірингові розробки; 3) нарощування та розвиток творчого потенціалу; 4) системне інвестування в базові дослідження; 5) багаторічні традиції роботи в галузі пивоваріння та виробництва безалкогольних напоїв, квасу	У споживачів вже сформована та продовжує формуватися (у нових споживачів) лояльність до торгової марки; знижується чутливість до ціни (якість – пріоритетна); підприємство здатне створити додаткові бар'єри для входження на ринок конкурентів; стабільний прибуток сприяє підтримці ефективних відносин з постачальниками та іншими партнерами, інвесторами; товари підприємства захищені від товарів-замінників

Розглянемо види стратегій, які застосовує підприємство, за різними класифікаційними підходами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Характеристика стратегічного управління підприємством, 2018-2022 рр.

Підхід	Характеристика
Конкурентна стратегія (М. Портер)	стратегія диференціації, яка спрямована на надання товарам підприємства специфічних, унікальних рис, які відрізняють їх від товарів конкурентів, товарів-замінників, що, в свою чергу, приваблює споживачів та збільшує їх лояльність
Конкурентна стратегія (Ф. Котлер)	стратегія лідера, яка характеризується спрямованістю діяльності підприємства на розширенням ринкової ніші, регіональної присутності та розміру зарубіжного ринкового сегменту; захисті власних позицій на ринку.
Маркетингова стратегія	проштовхування, що характеризується інтенсифікацією діяльності по стимулюванню дилерів / оптовиків до нарощування обсягів накопиченого товару; інтенсифікацію продажів товарів

За якістю пива досліджуване підприємство є провідним представником серед підприємств даної спеціалізації, одним із кращих вітчизняних підприємств в описаному сегменті, але одним з останніх на європейському ринку. За кількістю торгових марок підприємство знаходиться на середньому рівні. Варто зазначити, що політика досліджуваного підприємства спрямована на задоволення смаків різних категорій споживачів: випускається світле, темне, живе, міцне, пиво, елі; успішна серія безалкогольних напоїв, квас. У 2008 р. досліджуване підприємство відродило (після зміни керівництва) такі популярні сорти пива: «Диканські вечори», «Ячмінний колос», «Ай-Нікола», «Жигулівське», «Ризьке».

Проаналізуємо можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства (рис. 2.2).

Отже, до найбільш важливих на сьогоднішній день конкурентних переваг досліджуваного підприємства можна віднести: якість продукції, асортиментне різноманіття; термін реалізації та кількість торгових марок;

висока лояльність споживачів; тривалі взаємовідносини з основними партнерами.

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту.</li> <li>2. Нарощування інновацій</li> <li>3. Формування договірних відносин з місцевими агровиробниками щодо прямого постачання продукції (хмелю)</li> <li>4. Нарощування обсягів виробництва та реалізації безалкогольних напоїв, квасу</li> <li>5. Задоволення попиту споживачів у альтернативній продукції (сидру) із розширенням асортименту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження попиту через зменшення доходів населення</li> <li>2. Боротьба за якісну сировину, зменшення можливостей її залучення у зв'язку з ситуацією військового стану</li> <li>3. Зростання ставки акцизу</li> <li>4. Економічна криза</li> <li>5. Обмеження можливості постачання товару за кордон</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висококваліфікований, стабільний та вмотивований кадровий склад</li> <li>2. Технічна оснащеність та її систематичне оновлення; висока автоматизація виробництва</li> <li>3. Натуральні компоненти продукції</li> <li>4. Широкий асортимент</li> <li>5. Довіра вітчизняних та зарубіжних споживачів, їх високий рівень лояльності</li> <li>6. Успішне функціонування на вітчизняному та зарубіжному ринках</li> <li>7. Міжнародні стандарти якості</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сильна конкуренція на вітчизняному / зарубіжному ринках</li> <li>2. Нарощування обсягів реалізації товарів-аналогів, товарів-замінників</li> <li>3. Сезонність продажу більшої частини з асортименту продукції</li> <li>4. Логістичні проблеми за умов військового стану</li> <li>5. Порівняно невелика потужність</li> <li>6. Середня ціна є вищою за середню ціну конкурентів</li> <li>7. Порівняно невелика частка ринку</li> </ol>

Рис. 2.2. Елементи SWOT-аналізу діяльності підприємства, 2018-2022 рр.

Але, з метою утримання ринкових позицій та їх покращення в подальшому, нарощування рівня конкурентоспроможності, підприємству необхідно приділити увагу слабким сторонам власної діяльності. Разом з тим, досліджуване підприємство володіє достатнім потенціалом для того, щоб розвиватися у довгостроковій перспективі та зайняти сильні конкурентні позиції на ринку.

## 2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Керівництво підприємства застосовує відкриту кадрову політику та намагається формувати колектив з професіоналів, які знають та цінять власну професійну діяльність. Керівництво підтримує трудові відносини виключно відповідно до вітчизняного трудового законодавства; гарантує своєчасну та гідну оплату праці, а також – можливість професійного зростання та розвитку, соціальні гарантії та пільги, що виходять за межі мінімально гарантованого.

За допомогою даних табл. 2.5 простежимо динаміку чисельності персоналу за 2018-2022 рр.

Таблиця 2.5

### Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	271	274	291	273	274	101,1
з них: чоловіки	150	146	160	151	152	101,3
жінки	120	128	131	122	122	101,7

Таким чином, середньооблікова чисельність персоналу підприємства збільшилася на 1,1 %. В структурі персоналу більшу частку становили чоловіки, при чому їх чисельність збільшилася на 1,3 %, чисельність жінок також збільшилася, саме – на 1,7 % у 2022 р., порівняно з 2018 р.

Рух персоналу – важливий показник ефективності управління ним та може бути ідентифікатором проблем у досліджуваній сфері менеджменту підприємства. За допомогою даних табл. 2.6 простежимо зміну даних показників у досліджуваному підприємстві.

Аналізуючи дані табл. 2.6, за період 2018-2022 рр., можемо зазначити, що кількість прийнятих працівників в підприємстві зменшилася на 3 особи, а чисельність вибувших збільшилася – на 16 осіб.

**Динаміка показників руху персоналу в підприємстві, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	271	274	291	273	274	101,1
Прийнято персоналу, осіб	13	8	4	6	3	-10
Вибуло працівників, осіб	13	13	5	25	29	16
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	9,6	7,7	3,1	11,4	11,7	2,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,8	4,7	1,7	9,2	10,6	5,8

При цьому коефіцієнт загального обороту кадрів у 2022 р. склав 11,7 %, що на 2,1 в. пт менше за відповідний показник 2018 р.

Коефіцієнт плинності кадрів збільшився на 5,8 в. пт, і склав у звітному році – 10,6 %. Загалом, показники руху персоналу в підприємстві є прийнятними, зважаючи на форсмажорні обставини діяльності організації.

Проаналізуємо рівень забезпеченості та використання основних засобів підприємства, як важливої основи виробничого процесу (додаток Б). Отже, вартість основних засобів в підприємстві в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшилася в 2,2 рази (на початок року), та – у 2,4 рази (на кінець року). Всього середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилася у 2,3 рази. Позитивні тенденції спостерігалися щодо зносу основних засобів – він зменшився на 65,0 % (на початок року), та – на 59,5 % (на кінець року). Середньорічний знос основних засобів збільшився на 62,1 %.

Ефективність використання основних засобів розглянемо за допомогою даних табл. 2.7.

Досліджуючи динаміку ефективності використання основних засобів в підприємстві, можемо зазначити, що простежуються ряд позитивних тенденцій: фондоозброєність збільшилася в 2,3 рази; рентабельність основних засобів – на 25,2 %; при цьому фондомісткість збільшилася на 1,7 % (відповідно, фондвіддача зменшилася на 1,7 %).

Оборотні засоби відіграють значну роль у виробничій та фінансовій діяльності підприємства. Дослідимо наявність та склад оборотних засобів

підприємства за період 2018-2022 рр. (додаток Б, табл. Б.2).

Таблиця 2.7

**Динаміка ефективності використання основних засобів  
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Фондомісткість, тис. грн	0,25	0,22	0,40	0,54	0,26	101,7
Фондоозброєність, тис. грн /особу	271,2	255,6	431,1	642,4	622,9	229,7
Фондовіддача, тис. грн	4,0	4,5	2,5	1,8	3,9	98,3
Рентабельність основних засобів, %	22,5	41,5	25,4	11,8	47,7	x

Так, середньорічна вартість оборотних засобів в підприємстві збільшилася у 2022 р., порівняно з 2018 р., в 2,1 рази. В структурі оборотних засобів у звітному році найбільшу частку займають запаси (обсяг збільшився на 47,5 %, в т. ч. виробничих запасів, які збільшилися на 32,8 %).

Обсяг дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зменшився на 18,4 %, а за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість – збільшилися в 5,0 та у 33,3 рази, відповідно.

Обсяг грошей та еквівалентів збільшилися в 5,5 разів, а інші оборотні активи зменшилися на 2,3 %.

За допомогою даних табл. 2.8, проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2018-2022 рр. (табл. 2.8).

Так, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 0,266 в. пт, а разом з тим, коефіцієнт завантаження зменшився на 0,026 в. пт., що позитивно вплинуло на зменшення тривалості обороту оборотних засобів (на 9 днів).

Отже, відбулося збільшення обсягу виробництва продукції на кожну гривню поточних витрат, а також збільшилися можливості підприємства щодо

вивільнення частини оборотних засобів, при збереженні обсягів виробництва продукції.

Таблиця 2.8

**Динаміка ефективності використання оборотних засобів  
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,054	2,939	2,486	2,232	3,320	0,266
Коефіцієнт завантаження	0,327	0,340	0,402	0,448	0,301	-0,026
Тривалість одного обороту, днів	118	122	145	161	108	-9

Показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства характеризують рівень економічної, фінансової безпеки підприємства, тому дослідимо їх за 2018-2022 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка основних показників фінансової стійкості  
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показники	Роки					2022 р. +/- від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,578	0,671	0,781	0,831	0,859	0,281
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	1,372	2,039	3,557	4,901	6,098	4,726
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,749	0,675	0,824	0,891	0,899	0,150
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,536	0,414	0,410	0,409	0,507	-0,029
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,553	0,461	0,645	0,757	0,812	0,259

Аналізуючи дані табл. 2.9, зазначимо наступне: коефіцієнт автономії в 2022 р., порівняно з 2018 р., збільшився на 0,281 в. пт., що вказує на збільшення питомої ваги власного капіталу в загальній сумі фінансових

засобів, авансованих у функціонування підприємства; показник вищий за нормативне значення ( $> 0,5$ ).

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів збільшився на 4,726 в. пт, отже збільшився обсяг власних коштів, що припадають на кожен гривню залучених коштів; показник більше нормативного ( $> 0,1$ ).

Коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,15 в. пт, що вказує на збільшення частки активів, які досліджуване підприємство здатне фінансувати за рахунок власного капіталу, а також залученого на довгостроковій основі капіталу. Отже, досліджуване підприємство за аналізований період залишалось платоспроможним та має перспективи залишитися таким у довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився на 0,029 в. пт, що демонструє зменшення частини власного оборотного капіталу, який перебуває в обороті. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами збільшився на 0,259 в. пт., що вказує на збільшення рівня фінансування оборотних активів за рахунок саме довгострокових джерел.

Для оцінювання ступеня ліквідності підприємства розрахуємо відповідні показники (додаток Б, табл. Б.3). Так, коефіцієнт покриття, що вказує на достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення власних поточних зобов'язань, збільшився на 3,076 в. пт. і перевищив нормативне значення.

Коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 2,413 в. пт, порівняно з 2018 р.; він характеризує платоспроможність господарства щодо сплати поточних зобов'язань, за умови своєчасності розрахунків з дебіторами; значення перевищує нормативне.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який презентує можливості підприємства розраховуватися за своїми боргами негайно, збільшився на  $-1,837$  в. пт, що є позитивною тенденцією; показник суттєво перевищив нормативне значення.

За допомогою даних табл. 2.10 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

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

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	293278	323013	311784	323330	664775	226,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	78639	101709	107163	93938	230031	292,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	214639	221304	204621	229392	434744	202,5
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	24637	40178	44443	28656	105795	429,4
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	16628	29718	31819	20695	81457	489,9
Рівень рентабельності, %	7,7	13,4	9,0	15,6	18,7	x

Так, в 2022 р., порівняно з 2018 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,3 рази; валовий прибуток – в 2,9 рази; прибуток – в 4,3 рази; чистий прибуток – в 4,9 рази. При цьому собівартість продукції зросла в 2 рази. Рівень рентабельності підприємства зріс на 11 в. пт. В 2022 р. даний показник становив 18,7 %.

Таким чином, техніко-економічний аналіз встановив позитивні тенденції в діяльності досліджуваного підприємства, зокрема його прибуткове існування та фінансову стійкість. Отже, підприємство розвивається, має потужний потенціал, але нарощування ефективності в подальшому, на нашу думку, буде залежати не лише від інноваційної виробничої політики, але й від інновацій та уваги щодо діяльності та взаємодії персоналу.

### 2.3. Аналіз показників ефективності управління конфліктами та кадровою безпекою підприємства

Система управління конфліктами в досліджуваному підприємстві офіційно не створена. Функції вирішення конфліктних ситуацій покладені на керівну ланку підприємства (керівників різних рівнів управління). Наше дослідження засноване на методах спостереження та опитування керівників та спеціалістів. Опитавши спеціалістів кадрового відділу та чотирьох керівників функціональних підрозділів на предмет домінуючих типів конфліктів в підприємстві, ми отримали наступні дані (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

#### Типи конфліктів в підприємстві (результати опитування), 2018-2022 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	40,0	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	18,5	III
Міжгруповий	неспівпадіння цілей та завдань різних груп (формальних / неформальних)	26,5	II

Усереднені дані опитування, свідчать про те, що в 2018-2022 р. в колективі досліджуваного підприємства переважали міжособові та міжгрупові конфлікти (40,0 та 26,5 % відповідно). Але конфлікти внутрішньоособові та між особою та групою також мали місце.

Наявність в підприємстві дисфункціональних та функціональних конфліктів (з позицій сприйняття керівниками), проаналізуємо за допомогою табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз видів конфліктів за ознакою результатів в підприємстві,  
2018-2022 р.**

Дисфункціональний конфлікт	Конструктивний конфлікт
Перешкоджає ефективній спільній діяльності	Сприяє вирішенню проблеми
«Розводить» по різні боки індивіда та групу	Формує почуття причетності
Не сприяє виконанню завдання	Сприяє зростанню продуктивності
Викликає безвідповідальну поведінку	Усуває «синдром покірності», конформізм
Створює атмосферу підозри та недовіри	Сприяє виявленню проблем в підприємстві, в т. ч. управлінських
Поглиблює суперечку	Джерело змін
Знижує дисципліну	Розглядає проблеми через спільне зіставлення
35,0%	65,0 %

Отже, позитивним є переважання конструктивних конфліктів в підприємстві (65,0 %), але негативним є наявність дисфункціональних конфліктів (35,0 %). До речі, останні переважно пов'язані з міжособистісними відносинами всередині групи – міжособова неприязнь, ведуть до збільшення конфліктів ситуацій та не сприяють взаємному розумінню, як наслідок, перешкоджають ефективному виконанню завдань.

До респондентної групи ми залучили 11 працівників (всього 16 осіб опитаних). Перед ними ми поставили завдання: визначити основні причини конфліктів в їх підрозділі (табл. 2.13). При цьому респонденти не обмежувалися у виборів, тому сума виборів не має дорівнювати 100 %.

Таблиця 2.13

**Основні причини конфліктів в підприємстві, 2018-2022 рр.**

Причина	Частка, %	Рейтинг
Відмінність цілей (виробничих та особистісних)	15,0	VIII
Розподіл ресурсів (обмеженість ресурсів та потреба в них зазвичай не співпадають)	68,0	II
Різниця у досвіді, кваліфікації	30,0	V
Відмінності у манерах поведінки	25,0	VII
Різка зміна умов, подій	54,0	IV
Відмінності в цінностях, уявленнях	28,0	VI
Взаємозалежність у діяльності, досягненні результату	78,0	I
Неефективні комунікації (відсутність, неточність інформації)	59,0	III

Отже, основними причинами конфліктів, на думку опитаних, в підприємстві були наступні: взаємозалежність працівників у діяльності та досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %), неефективні комунікації в середині підприємства чи групи (59,0 %). Отже, головними є управлінські проблеми: комунікацій та делегування повноважень, розподілу ресурсів, залежно від поставлений цілей та встановлених пріоритетів тощо. Особистісні фактори, як то відмінності у кваліфікації, досвіді, манерах, цілях також мають місце, але в меншій мірі.

Також нами було проведене дослідження поведінки в конфліктній ситуації, що притаманна персоналу досліджуваного підприємства на основі тесту Томаса-Кілманна [38]. Даний тест не лише показує типову реакцію на конфлікт, але й пояснює, наскільки вона ефективна та доцільна, а також надає інформацію про інші способи вирішення конфліктної ситуації.

Результати наведемо за допомогою рис. 2.2.

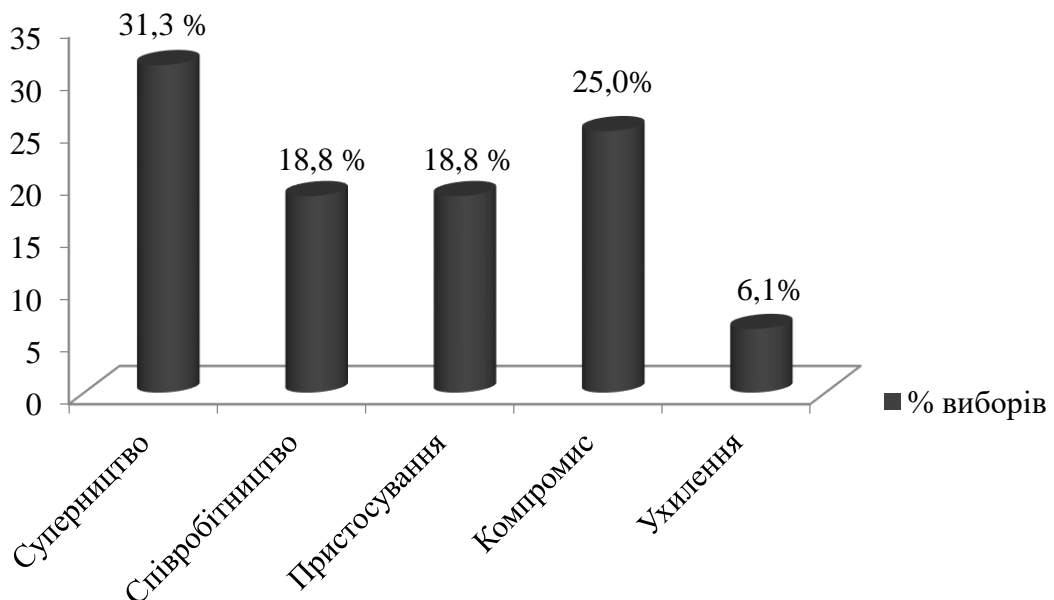


Рис. 2.2. Типова реакція персоналу досліджуваного підприємства на конфліктні ситуації, 2023 р. (результати опитування)

Отже, переважаюча стратегія вирішення конфліктних ситуацій в

досліджуваному підприємстві – суперництво, або конкуренція (31,3 %), яка передбачає намагання задовольнити власні потреби за рахунок іншого. Також поширеною є стратегія «компромісу» (25,0 %), що є позитивною тенденцією. Негативним, на наш погляд, є наявність та застосування стратегії пристосування (18,8 %) – принесення у жертву власних інтересів, на користь іншого (деструктивний шлях), а також – ухилення (6,1 %) – відсутні прагнення і до кооперування і до досягнення власних цілей (явище «застою»). Позитивним є також застосування стратегії співробітництва (18,8 %). Але в подальшому доцільно приділити увагу усуненням проявів деструктивної поведінки в конфлікті, та заміною її конструктивною.

Також нами було проведене опитування на предмет самооцінки власної конфліктності персоналом підприємства. Результати наведемо за допомогою рис. 2.3.

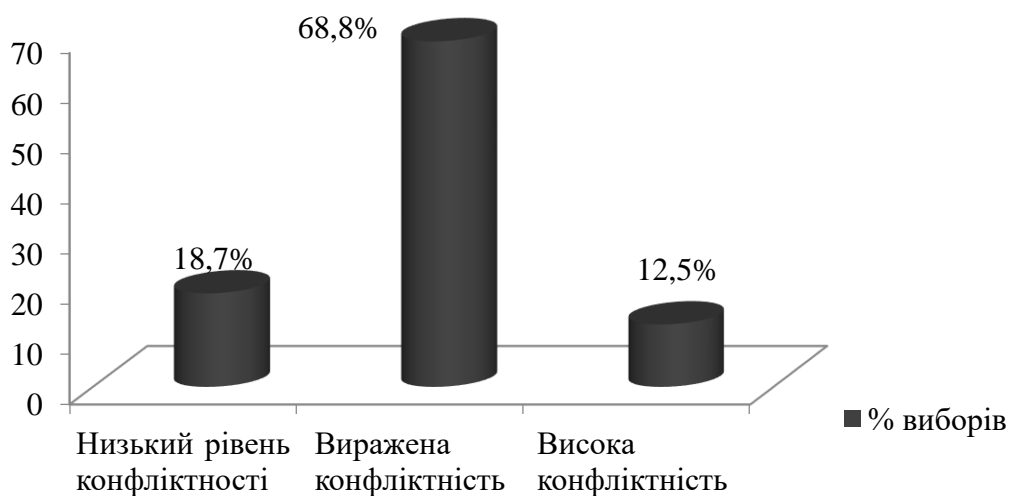


Рис. 2.3. Типова реакція персоналу досліджуваного підприємства на конфліктні ситуації, 2023 р. (результати опитування)

Опитувані мали оцінити по 7-ми бальній шкалі ступінь представлення в них тієї чи іншої якості. Таким чином були отримані дані, що свідчать про переважання у них вираженої конфліктності (68,8 %), тобто дані працівники намагаються наполегливо відстояти власну думку, навіть за умови погіршення стосунків з іншою особою, колективом. Дана поведінка вносить напругу у

робочі та міжособистісні відносини, але не зменшує повагу до конфліктуючого.

18,7 % мають низький рівень конфліктності, що є не досить позитивним, на нашу думку, результатом, адже такі люди вміють згладжувати конфлікти, уникати критичних ситуацій, але за потреби такі люди вміють відстоювати власні інтереси, або інтереси, які вважають істинними.

12,5 % працівників мають високу ступінь конфліктності, що свідчить про те, що вони самі не лише створюють конфлікти, але й шукають їх, заохочують та «підкріплюють».

Найважливішою складовою економічної безпеки будь-якого підприємства, і досліджуваного також, є кадрова безпека.

Кадрова безпека є одним з пріоритетних елементів економічної безпеки, що прямо впливає на досягнення високих показників ефективності, формування потенціалів виробництва та прибутковості.

Серед головних критеріїв рівня кадрової безпеки підприємства є:

1) динаміка облікового складу підприємства – в досліджуваному підприємстві за період 2018-2022 рр. вона мала позитивну тенденцію до зростання;

2) рівень кваліфікації персоналу (додаток В, табл. В.1).

Основна маса персоналу підприємства має повну вищу освіту і його чисельність збільшилася на 12,1 %, на II-му місці – персонал з незакінченою вищою освітою та ті, які закінчили ЗВО I-IV рівня акредитації – їх чисельність збільшилася на 12,1 %, за рахунок зменшення чисельності персоналу з спеціальною професійною підготовкою.

3) ефективність використання персоналу в підприємстві також мала тенденцію до зростання (табл. 2.14).

Отже, показники ефективності управління персоналом за аналізований період мали позитивну тенденцію до зростання. Загалом, кадрова політика підприємства забезпечує ефективний підбір кадрів, з метою подальшого забезпечення результативної діяльності підприємства.

**Показники ефективності використання персоналу  
підприємства, 2018-2022 рр.**

Показник	Відхилення 2022 р. від 2018 р., %
Витрати на оплату праці в розрахунку на одного працівника, тис. грн / особу	+88,2
Витрати на соціальні заходи в розрахунку на одного працівника, тис. грн / особу	+86,9
Зарплатовіддача, тис. грн	+19,1
Продуктивність праці, тис. грн / особу	+125,8

Проведемо дослідження, аналіз та прогнозування впливу ключових факторів управління персоналом на продуктивність праці персоналу підприємства за останні п'ять років з використанням багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу. В якості факторів для дослідження залежності використовуємо: середньооблікову чисельність, фондоозброєність та витрати на оплату праці. Результативним показником дослідження є продуктивність праці.

Динаміка ключових факторів управління персоналом та продуктивності праці персоналу підприємства за останні п'ять років представлена в табл. 2.15

Таблиця 2.15

**Динаміка ключових факторів управління персоналом та продуктивності  
праці персоналу підприємства, 2018-2022 рр.**

Роки	Середньооблікова чисельність, осіб	Фондоозброєність, тис. грн./особу	Витрати на оплату праці, тис. грн.	Продуктивність праці, тис. грн./особу
2018	271	271,20	35296,00	1074,30
2019	274	255,60	42801,00	1153,60
2020	291	431,10	47064,00	1071,40
2021	273	642,40	46439,00	1184,40
2022	274	622,90	67166,00	2426,20

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

Аналіз даних → Регресія. (Додаток Г).

На першому етапі дослідженні багатофакторної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-Глобера. Термін «мультиколінеарність» означає, що в багатофакторній регресійній моделі дві або більше незалежних змінних (факторів) пов'язані між собою лінійною залежністю або, іншими словами, мають високий ступінь кореляції. Це явище вважається негативним в економічному аналізі багатофакторної виробничої регресії. Оскільки  $\chi^2_{\text{розр.}}(1,61) < \chi^2_{\text{кр}}(7,81)$ , то можна зробити висновок, що загальної мультиколінеарності матриці факторів не існує.

Розрахунок парних коефіцієнтів кореляції проводимо з використанням вбудованої функції Microsoft Excel CORREL, яка є статистичною і точно відображає залежність показника і фактора. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y, тобто продуктивність праці. Як відомо, одержані залежності оцінюють за рівнем показників тісноти зв'язку. Якщо їх абсолютна величина менша 0,3 – зв'язок слабкий; коли вона в межах 0,3-0,7 – середній, якщо більше 0,7 – тісний і коли абсолютна величина дорівнює 1 – то це вказує на практично-функціональний зв'язок. Аналітична характеристика парних коефіцієнтів кореляції показує, що кожен із факторів здійснює вплив на результативний показник, а саме:

- середньооблікова чисельність працівників, коефіцієнт кореляції 0,80, зв'язок тісний, прямий та значний вплив цього фактора на продуктивність праці;

- фондоозброєність, коефіцієнт кореляції 0,57, зв'язок середній, прямий та незначний вплив цього фактора на результативний показник;

- витрати на оплату праці, коефіцієнт кореляції 0,93, зв'язок тісний, прямий та найбільший вплив цього фактора на продуктивність праці.

Відповідно до визначених парних коефіцієнтів кореляції, можна зробити висновок, що кожен із факторів впливає на продуктивність праці, але найменший вплив на результативний показник здійснює фактор

фондоозброєності, коефіцієнт кореляції 0,57. Тому, саме це факторне значення виключаємо із економетричного аналізу багатфакторної виробничої регресії продуктивність праці і подальше дослідження та прогнозування результативного показника проводимо із двома факторами: середньооблікова чисельність працівників та витрати на оплату праці. Хоча, слід наголосити, що виключення цього фактора із подальшого кореляційно-регресійного аналізу ґрунтується виключно на парних коефіцієнтах кореляції і в реальних умовах підприємства він є одним із основних чинників виробничої діяльності.

В результаті обчислень отримана багатфакторна виробнича лінійна регресія продуктивності праці:

$$Y_r = 4797,71 - 20,46X_1 + 0,05X_3$$

Визначено коефіцієнти багатфакторної виробничої лінійної регресії продуктивності праці  $a_0=4797,71$ ;  $a_1=-20,46$  та  $a_3=0,05$ . Параметри рівняння обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує на ступінь впливу відповідного фактора на результативний показник при фіксованому положенні решти факторів, тобто як зі зміною окремого фактора на одиницю змінюється результативний показник. Вільний член рівняння множинної регресії економічного змісту не має.

Деталізуємо коефіцієнти багатфакторної виробничої лінійної регресії продуктивності праці підприємства. Отже, із зміною середньооблікової чисельності працівників на 1 особу продуктивність праці зміниться на 20,46 тис. грн., а при збільшенні витрат на оплату праці на 1 тис. грн. результативний показник продуктивності праці збільшиться на 0,05 тис. грн./особу.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,94. Загальний коефіцієнт детермінації вказує на прямий, тісний зв'язок між вибраними факторами та показником, а також, що варіація продуктивності праці підприємства на 94,22% зумовлюється досліджуваними факторами, введеними в кореляційну модель. Це означає, що вибрані фактори

суттєво впливають на досліджуваний показник продуктивності праці, виробнича регресійна модель якісна.

Визначено F-критерій Фішера, який свідчить про адекватність багатофакторної лінійної моделі продуктивності праці та можливість подальшого прогнозування цього показника. Адже, його розрахункове значення більше табличного ( $F_r(16,30) > F_{кр}(0,05)$ ).

Далі проводимо прогнозування факторів та результативного показника на 2024 та 2025 рр. Слід відмітити, що прогнозування факторів управління персоналом, зокрема середньооблікової чисельності працівників та витрат на оплату праці, проводилося з використанням вбудованої статистичної функції TREND, яка точно розраховує економічні показники в динаміці.

В результаті отримано прогнозне значення факторів:

- середньооблікової чисельності працівників 278 осіб та 280 осіб відповідно, збільшення середньооблікової чисельності працівників на 4 особи в 2024 р. та 6 осіб в 2025 р. у порівнянні з фактичними даними 2022 р.;

- витрати на оплату праці 74704,40 тис. грн. та 81442,20 тис. грн. відповідно, також деяке зростання цього фактора у порівнянні з минулим періодом.

Далі визначено прогнозне значення продуктивності праці підприємства на 2024, 2025 рр. 2623,04 тис. грн./особу та 2903,89 тис. грн./особу відповідно, за умови зростання досліджуваних факторних ознак та дії інших факторів, що безпосередньо динамічно взаємодіють із результативним показником.

Визначено також, коефіцієнт еластичності на прогнозний період із зміною факторної змінної середньооблікової чисельності працівників на 1% результативна ознака продуктивності праці буде змінюватися на 2,17% та 1,97% відповідно. Із зростанням витрат на оплату праці на 1% продуктивність праці може збільшитися на 1,21% в 2024 р. та 1,32% в 2025 р.

Завершуючи дане дослідження, аналіз та прогнозування продуктивності праці підприємства з використання регресійної виробничої моделі  $Y_r = 4797,71 - 20,46X_1 + 0,05X_3$  представимо її графічно в додатку Г, де показано

фактичні, теоретичні, прогнозні значення продуктивності праці ПрАТ «Фірма Полтавапиво», 2018-2022, 2024-2025 рр.

Таким чином, проведений кореляційно-регресійний аналіз, побудова і аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії продуктивності праці підприємства і прогнозування ключових факторів та результативної ознаки управління персоналом різними засобами та інструментами автоматизації, визначає основні напрямки управління виробничо-економічними процесами на різних рівнях підприємства.

Отже, система управління конфліктами в підприємстві розвинена на задовільному рівні. Причини, які спричиняють конфлікти в основному лежать в управлінській площині. Розв'язання конфліктів та управління ними належить до функцій лінійного керівництва та відіграє важливу роль у формуванні економічної та кадрової безпеки підприємства. Варто зазначити, що управління конфліктами є інтуїтивним та особистісним. Тому персонал поводить себе в конфлікті, відштовхуючись від власних індивідуальних особливостей, досвіду, характеру та власних цінностей та цілей.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Метою діяльності підприємства є одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної та іншої діяльності, відповідно до чинного законодавства, а також статуту підприємства. Спеціалізація на виробництві та збуті пива, слабоалкогольних напоїв (на основі пива), безалкогольних напоїв. Конкурентна перевага – крафтові напої та якість. Головна стратегія – стратегія диференціації.

2. Конкурентні переваги: якість, асортимент; термін реалізації; чисельність торгових марок; лояльність споживачів; тривалі взаємовідносини з партнерами.

3. Середньооблікова чисельність персоналу підприємства збільшилася на 1,1 %. Коефіцієнт плинності кадрів є в нормі – 10,6 %. Вартість основних засобів в підприємстві збільшилася на початок року в 2,2 рази; на кінець року – у 2,4 рази. Всього середньорічна вартість основних засобів підприємства збільшилася у 2,3 рази. Фондоозброєність збільшилася в 2,3 рази; рентабельність основних засобів – на 25,2 %; але фондомісткість збільшилася на 1,7 %. Середньорічна вартість оборотних засобів в підприємстві збільшилася у 2022 р., порівняно з 2018 р., в 2,1 рази. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився.

4. Коефіцієнт автономії збільшився; коефіцієнт співвідношення власних та залучених коштів збільшився; коефіцієнт фінансової стійкості збільшився; коефіцієнт маневреності власного капіталу зменшився; коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами збільшився, що вказує на збільшення рівня фінансування оборотних активів за рахунок саме довгострокових джерел.

5. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2,3 рази; валовий прибуток – в 2,9 рази; прибуток – в 4,3 рази; чистий прибуток – в 4,9 рази; рентабельність підприємства – на 11 в. пт.

6. В досліджуваному періоді в колективі переважали міжособові (40,0 %) та міжгрупові конфлікти (26,5 %). Переважали конструктивні конфлікти в підприємстві (65,0 %), але були й дисфункціональні конфлікти (35,0 %). Основні причини конфліктів: взаємозалежність працівників у діяльності та досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %), погана комунікація (59,0 %).

7. Провідна стратегія вирішення конфліктів – суперництво / конкуренція (31,3 %). За результатами опитування в колективі спостерігається виражена конфліктність (68,8 %).

8. Більша частина персоналу підприємства має повну вищу освіту і його чисельність збільшилася на 12,1 %. Показники ефективності управління персоналом, його віддачі мали позитивну тенденцію до зростання.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення системи управління конфліктами в підприємстві

Перед тим, як в досліджуваному підприємстві розробляти та впроваджувати систему роботи з конфліктами, важливо керівництву прийти до єдиної думки щодо наступних складових даної системи: проблема (можливість) – ціль – потенційні результати. Важливою є комплексна внутрішньо організаційна система розв'язання конфліктів та спорів, – це забезпечує лояльність працівників, адже працівники за налагодження такої системи відчують, що можуть бути почутими, їх зрозуміють. Це створює сприятливий морально-психологічний клімат довіри і приносить відчутні «дивіденди» підприємству – належну продуктивність та репутацію. Якщо керівництво чітко бачить бажаний довготерміновий результат, тим легше спланувати, що робити зараз. Чіткість описання бажаного результату, дозволяє в подальшому визначити чи вийшло досягти бажаного.

На основі результатів досліджень, а іноземного досвіду, класифікуємо проблему та запропонуємо цілі, а також потенційні результати (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

#### **Цілепокладання для формування системи управління конфліктами в підприємстві, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 40, с. 181]**

Проблема / можливість	Ціль	Результат
1	2	3
Нерозуміння наявності конфліктів. Нестача знань з конфлікт-менеджменту. Слабка організаційна культура	1. Навчання конфлікт-менеджменту; впровадження механізмів практик по запобіганню конфліктам	Підготовлений та вмотивований персонал. Навчальні програми. Рекомендації, алгоритм роботи з конфліктами

Продовж. табл. 3.1

1	2	3
Зміни в діяльності зумовлюють конфлікти. Невикористання конструктивності та ресурсності конфліктів для системних змін	2. Формування комплексної системи роботи з конфліктами та управління змінами	Чіткі рекомендації із забезпечення комплексної роботи з конфліктами та змінами. Менеджери навчені як це зробити
Розчленованість колективів, невміння працювати у команді. Неefективність персоналу через конфлікти	3. Посилити згуртованість, відновити довіру всередині колективу та між підрозділами, навчити командним навичкам взаємодії	Практика діалогу. Розробка та апробація моделей системи управління конфліктами. Медіація в конфлікті широко застосовується
Впровадження та розвиток інновацій не лише у виробництві, але й в управлінні зумовило ціннісний та компетентнісний розрив. Потреба інтеграції та налагодження взаємодії між персоналом різних поколінь	4. Подолати ціннісний та компетентнісний розрив між поколіннями персоналу, сприяти інтеграції	Підтримка програм взаємодії Подолання образу жертви. Підтримка програм навчання.

Крім формування системи управління конфліктами на підприємстві, необхідним, на наш погляд є досягнення того, що персонал її визнає та добровільно використовує, а це буде пов'язане з тим, наскільки система справедлива. Згідно з теорією організаційної справедливості [41], виділяють чотири фактори впливу на неї: змістовну, процесуальну, інформаційну та міжособистісну. За допомогою даних табл. Д.1 додатку Д.

Окрім факторів організаційної справедливості під час формування системи важливо, на наш погляд, розуміти внутрішні засади справедливої системи:

- 1) добровільність;
- 2) приватність та конфіденційність;
- 3) неупередженість медіаторів;
- 4) підготовка й кваліфікація медіаторів;
- 5) заборона, недопустимість помсти;
- 6) захист прав кожного на колективні переговори;

- 7) доступність;
- 8) недопустимість обмеження законних прав.

Пропонуємо для досліджуваного підприємства застосовувати багатоетапний процес впровадження системи управління конфліктами на робочому місці (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Пропонована для підприємства система управління конфліктами на робочому місці, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 42]**

Етап	Характеристика
Перший	Передбачає дослідження стану підприємства, відносин в колективі, знаходить внутрішнього лідера, визначає необхідний склад команди формус її за підтримки вищого керівництва, складає план
Другий	Аналізують існуючу систему управління конфліктами на робочому місці, в т. ч. досвід інших підприємств
Третій	Формують попередній план заходів в системі управління конфліктами, перевіряється і доопрацьовується через фокус-групи, представляється вищому керівництву на затвердження.
Четвертий	Завершення проектування системи управління конфліктами, вирішуючи критичні питання, такі як застосування обов'язкової медіації. Зміни на вимогу вищого керівництва включено в план; опис плану завершено.
П'ятий	Підприємство запускає, апробує та «просуває» систему, уточнює ролі різних учасників та проводить необхідні навчання
Шостий	Підприємство забезпечує системі управління конфліктами тривалий термін функціонування. Це забезпечує системі можливість інтегруватись у менеджмент підприємства, через систему стимулів, підтримку довіри, згуртованості, аналіз результатів і удосконалення системи з часом з метою забезпечення довгострокового успіху.

Якщо ми розглядаємо управління конфліктам за умови, якщо результат зіткнення спрямований на розвиток, реальне вирішення виявленої проблеми вигідним для всіх способом, при цьому атмосфера в колективі здорова й безпечна – це сприяє виникненню та застосуванню творчих підходів, неординарних рішень [43, с. 179]. Саме такий ефект можливий, коли робота ведеться з управління конфліктами ведеться системно та комплексно.

Система зазвичай передбачає елементи, зв'язки між ними, що сприяють досягненню встановленої мети, бажаного майбутнього стану [44].

Відповідно до визначених в табл. 3.1 цілей, ми пропонуємо брати до

уваги наступні елементи та зв'язки: персонал, його ролі, структура та процедури, форми рішень, види заходів тощо. За допомогою даних рис. 3.1, розглянемо пропоновану модель системи управління конфліктами.



Рис. 3.1. Пропонована модель системи управління конфліктами для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 40, с. 185-186; 45]

Розглянемо більш детально пропоновані елементи системи управління конфліктами:

1) інфраструктура управління конфліктами – наявність таких елементів, які необхідні для забезпечення сталості роботи з конфліктами. Маємо на увазі, наявність: відповідальних посадових осіб, структурного підрозділу; матеріальних, в т. ч. фінансових, ресурсів; системи інформування, комунікації тощо;

2) процедури управління конфліктами – сприяє упорядкованому, поміркованому використанню застосуванню інструментів управління конфліктами, емоціями, стресами, що у підсумку сприятиме більш ефективному проходженню шляхом «початок управління конфліктом – його

вирішення». При цьому важливо забезпечити не лише наявність таких процедур, але й їх зрозумілість щодо застосування, виваженість. Важливими, на наш погляд, є процедури супроводу конфлікту, процедури оцінки результату (-тів) втручання в конфлікт;

3) доступ до ефективного вирішення конфлікту – керівники (відповідальні за вирішення конфлікту) мають сформулювати відповіді:

- чи є вибір найкращого методу з огляду на результати, отримані від аналізу ситуації, виявлення готовності сторін конфліктів, контекст тощо;

- чи є безперешкодним доступ до бажаного (найкращого) методу вирішення конфлікту;

- наскільки готові всі учасники конфлікту та системи управління ними до того, аби скористатися / спільно обрати метод;

- чи існують перешкоди, що ускладняють / унеможливають використання доречного / обраного інструменту;

4) компетенції для роботи з конфліктами – спеціалісти (менеджери), які будуть долучені до формування, підтримки функціонування системи управління конфліктами мають бути конфліктологічно грамотні. Вони мають вміти проводити своєчасний аналіз, обирати спосіб втручання, правильний підхід до супроводу та підтримки тощо [46];

5) культура спілкування та конфліктної взаємодії – варто з'ясувати чи готовий персонал підприємства до імплементації в управління нового підходу до їх ставлення до виникаючих, потенційних конфліктів, розуміння необхідності їх попередження та управління, а також до можливої їх ресурсності; власної відповідальності за виникнення та ефективне вирішення конфліктів. Виявлені недоліки в системі сприйняття та міжособових відносин мають лягти в основу формування та зміцнення удосконаленої конфліктологічної культури;

6) використання конфліктів як ресурсу змін – конструктивні конфлікти допомагають впроваджувати потрібні, ефективні зміни, але при цьому важливо з'ясувати чи прозорий, достатній, результативний обмін інформацією

між учасниками конфлікту / змін [47]. Відсутність ефективних комунікацій може у рівній мірі спричиняти виникнення конфліктів та перешкоджати впровадженню змін;

7) запобігання виникненню конфліктів – міжособистісні конфлікти значною мірою обумовлені відмінністю в ціннісних установках, цілях, відповідно їх погляди на життя, організацію виробництва, трудову дисципліну тощо – відрізняються. За умов невизначеності (при впровадженні змін, наприклад), погіршення становища (особистого, підрозділу, підприємства), перелічені відмінності перетворюються на конфліктогени та сприймаються персоналом більш гостро [48]. Менеджер має це усвідомити та не чекати загострення (яке обов’язково відбудеться), а працювати на випередження.

Задля практичної реалізації функціонування запропонованої моделі системи управління конфліктами пропонуємо здійснення таких практичних дій (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Практичні дії, рекомендовані для впровадження запропонованої системи управління конфліктами в підприємстві, 2024 -2028 рр.**

Рекомендація, дія	Характеристика
1	2
Призначення відповідального	З відділів управління персоналом, юридичного відділу, профспілки обрати працівників (представників), до функцій яких включити функції з управління конфліктами. Фактично, зробити їх уповноваженими з питань супроводу конфліктів. При цьому необхідно здійснити перегляд вже наявних виробничих, управлінських функцій та частину з них перерозподілити.
Встановлення строків роботи над конфліктом	відсутні; застосовується індивідуальний підхід та ситуативне управління; за умови, якщо конфлікт відчутно загрожує ефективності діяльності підрозділу / підприємства – встановлюються чіткі терміни вирішення конфліктної ситуації
Формування необхідних компетенцій, навчання	Необхідне опанування фахівцями знань та навичок стосовно пропозиції супроводу / втручання у конфлікт, аналізу та прогнозування наслідків конфлікту. Для фасилітації, медіації, необхідне спеціальне навчання. Відповідно до ЗУ «Про медіацію», підготовка медіатора має тривати не менше 90 год. [49]. Персоналу також доцільно пройти спеціальні безкоштовні онлайн курси / спеціальне тренінгове навчання. Також ознайомитися та засвоїти «Кодекс професійної етики медіатора» [50]

1	2
У разі неможливості вирішення конфлікту самостійно	Доречно залучити професійного медіатора (на наш погляд, це краще, ніж судовий розгляд). Для цього можна скористатися: - реєстром медіаторів Національної асоціації медіаторів України [51]; - довідником «Хто є хто у сфері медіації і діалогу в Україні» [52]. Медіацію можливо проводити онлайн, але для цього необхідно додатково засвоїти правила всім учасникам [53].
Методи втручання	перемовини, фасилітація, оцінка, човникова дипломатія, медіація, консолідація, рішення третьої сторони

Розглянемо більш детально пропоновані спеціалізовані безкоштовні онлайн курси (рис. 3.2) та спеціальне тренінгове навчання.



Рис. 3.2. Рекомендовані онлайн курси (безкоштовні) для формування конфліктологічних компетенцій для персоналу досліджуваного підприємства, 2024 р. [сформовано на основі 54-57]

Також, на нашу думку, керівництву підприємства варто звернути увагу на діяльність Української академії медіації [58]. Основні напрями діяльності даної академії:

- сприяти популяризації за забезпеченню доступу до медіації, інших

альтернативних способів вирішення спорів (АВС);

- просвітництво, навчання з означених питань;
- розвиток теорії та методології, а також практики медіації, АВС;
- надання методичної, інформаційної та організаційної підтримки медіаторам;
- міжнародна співпраці в означених сферах.

На сайті розміщені корисні матеріали для опанування ефективного інструментарію управління конфліктами, інформація про тренінгове навчання та курси.

З визначених трьох осіб з колективу персоналу, які будуть в подальшому займатися супроводом конфліктів ми рекомендуємо визначити 1 головного і йому пройти сертифікований онлайн тренінг з медіації (табл. 3.4).

*Таблиця 3.4*

**Характеристика пропонованого тренінгово навчання для персоналу досліджуваного підприємства, 2024 р. [сформовано на основі 59]**

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; віртуальна кімната; прямий ефір, інтерактивний режим
Тривалість	40,0 год., 12 тижнів або 1 тиждень (інтенсив)
Зміст онлайн зустрічей	Теоретична частина, дискусія, моделювання процесу медіації, супервізія, вправи / ситуації, робота в команді; рольові ігри.
Додаткові матеріали	60 год. матеріалу для самостійної роботи будуть доступні для подальшого вивчення; складаються з тематичних відеорядів, теоретичних пояснень, спеціальних досліджень, вправ для саморефлексії, посилань на корисні інформаційні джерела.
Сертифікація	за умови успішного опанування курсу, можливість отримати сертифікат міжнародного зразка (IMI, SIMI ISM).
Навчальні модулі	Модуль 1. Що таке медіація? (можливо дізнатися про основні компетенції медіації) Модуль 2. Комунікативні навички (різні аспекти комунікації). Модуль 3. Психологічні аспекти медіації (головне – дізнаєтеся як управляти емоціями та маніпулюванням). Модуль 4. Переговори та медіація (міжкультурні та моральні аспекти медіації). Модуль 5. Ваш індивідуальний медіаторський стиль (підібрати та глибше дослідити стиль медіації, який найбільше підходить). Модуль 6. Рольова гра (обов'язкова умова для отримання кваліфікації IMI).
Вартість, грн	20500 грн / особу

Іншим двом фахівцям пропонуємо пройти сертифікований курс «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах» табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Характеристика пропонованого курсу «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах» для персоналу підприємства, 2024 р. [сформовано на основі 60]**

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; самостійне навчання
Тривалість	120,0 год., доступність курсу 6 міс., можливість проходити у власному темпі
Рівень	початковий / середній
Переваги	можливість просування кар'єри; курс відповідає міжнародним стандартам (Університету ISM, Кампусу ІМ, Німеччина); зручність та гнучкість
Зміст інструментарію	відеолекції; тематичні книги, статті; онлайн інструменти з управління конфліктами (розрахунок вартості конфлікту, наприклад), підсумкове портфоліо, вправи, презентації; підсумковий екзамен
Сертифікація	Сертифікат Міжнародної школи менеджменту Університету (ISM) та Міжнародного медіаційного кампусу (ІМ Campus) у Німеччині
Навчальні модулі	Модуль 1. Розуміння конфліктів Модуль 2. Динаміка конфлікту Модуль 3. Види конфліктів Модуль 4. Стратегії вирішення конфліктів Модуль 5. Спіраль конфлікту Модуль 6. Типи особистості в конфліктних ситуаціях Модуль 7. Вирішення конфліктів у перехідний період Модуль 8. Компоненти операційних систем управління конфліктами Модуль 9. Лідерство та управління конфліктами Модуль 10. Практичний приклад: CMS у SAP Модуль 11. Іспит електронного портфоліо
Вартість, грн	18000 грн / особу (36000 грн на двох)

Отже, з метою формування ефективної системи управління конфліктами, з метою не просто налагодження сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, але й для забезпечення посилення кадрової безпеки, необхідно застосовувати комплексний системний та науковий підходи. З цією метою рекомендоване поєднання для фахівців з управління конфліктами самоосвіти та професійного сертифікованого навчання. Очікувані витрати становитимуть 56,5 тис. грн, але очікувані результати

(фінансово-економічні та соціальні) значно перевищать вказані витрати. Крім того, результативність від формування та функціонування поміркованої системи управління конфліктами можна простежувати роками.

### 3.2. Тактичні заходи з управління конфліктами на підприємстві

На нашу думку, керівництво досліджуваного підприємства має задекларувати таку політику управління конфліктами та міжособистісними відносинами, яка б заохочувала говорити про те, що важливе для стабільних виробничих, дружніх відносин в організації; при цьому внутрішня структура має бути спрямована на те, щоб допомогти персоналу, заохочувати його залученість до обговорення спірних моментів – приймати при цьому спільні рішення. За таких умов, а також за умов отримання працівниками фахової допомоги, на наш погляд, керівництво зможе сформувати середовище, що сприятиме поліпшенню взаємодії в колективі, посиленню довіри, відчуття приналежності та захисту.

Для формування єдиного підходу до роботи з конфліктами, правил та інструментарію тощо, важливо, забезпечити правильні «сигнали» від керівництва до підлеглих працівників.

Для забезпечення ефективної міжособової взаємодії, якщо виникнення, то виключно – конструктивних конфліктів, ефективної роботи з управління конфліктами, керівниками та фахівцям із супроводу конфліктів ми пропонуємо дотримуватися наступних рекомендації (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6*

#### **Рекомендації для ефективного менеджменту конфліктів підприємства, 2024 -2028 рр.[сформовано на основі 40, с. 193-195; 61;62]**

Рекомендація	Характеристика
1	2
Правило 1	Заборона на заборону конфліктів
Правило 2	Не можна зловживати силовим впливом при врегулювання конфліктів

1	2
Правило 3	Конфлікт має сприйматися як сигнальна система – одразу доцільно звертати увагу на аспекти діяльності та взаємодії колективу
Правило 4	Уважне спостереження за конфліктними подіями, якщо конфлікт повторюється між тими ж учасниками; щодо того ж предмету; тут необхідно якраз долучати медіаторів підприємства для здійснення фахового аналізу
Правило 5	При помічанні конфлікту – одразу необхідно дослідити причини; якщо конфлікт загострився (сторони не розмовляють), доцільно проводити індивідуальні розмови.
Правило 6	Ключові запитання: «Чому?», «Що сталося?», «Як вплинуло?», «Що потрібно?», «Як бачите вирішення...» тощо
Правило 7	Не забороняти, а вчити культурі емоційного вияву. Власний приклад.
Правило 8	Заборона на повчання, нотації, осуд, знецінення почуттів, досвіду тощо
Правило 9	Керівництво має підтримувати культуру ефективного та ненасильницького розв'язання трудових, міжособових конфліктів, демонструвати поведінку цінування особистості працівника та його внеску, вдячності, ефективного зворотного зв'язку
Правило 10	Впровадження консенсусного підходу при прийнятті спільних рішень
Правило 11	Ефективний онбординг
Правило 12	Навчання основам управління конфліктами, ефективній комунікації
Правило 13	Політика «відчинених дверей»
Правило 14	Моніторинг рівня конфліктної напруги, причин конфліктів
Правило 15	Розробка внутрішньої процедури управління конфліктами

З метою попередження виникнення конфліктів, на наш погляд в досліджуваному підприємстві необхідно запровадити та підтримувати їх застосування наступних цінностей взаємодії (рис. 3.3).

Також пропонуємо звернути увагу на запитання, які доцільно ставити для прояснення ситуації та власні коментарі-відповіді (табл. Е.1, додатку Е).

На наш погляд, доцільно використовувати відкриту розмову з опонентом, пропонуємо наступну логіку такою розмови [64; 65]:

1) аргументувати та, в ідеалі – отримати згоду від опонента на те, що конфлікт не не вигідний обом сторонам, адже працювати та взаємодіяти все одно доведеться, тому краще знайти точки дотику;

2) запропонувати припинення боротьби та обговорення варіанту мирного вирішення проблеми;

3) обов'язковим є визнання власних помилок (вони обов'язково будуть), що викликали / посилили конфлікт;



Рис. 3.3. Пропоновані ціннісні орієнтири ефективного спілкування, рекомендовані для підприємства, 2024-2028 рр. [власна розробка]

4) варто зробити поступки опонентіві в тій частині яка для іншої сторони є непринциповою, неголовною;

5) в м'якій, довірливій формі довести до другої сторони власні побажання щодо поступки з його сторони, при цьому варто аргументувати власну пропозицію;

6) одразу варто обговорити взаємні поступки;

7) максимально швидко / одразу повністю / частково розв'язати конфлікт;

8) якщо розмова не вдалася, не варто загострювати ситуацію, а краще повернутися до обговорення проблеми через 2-3 дні;

9) якщо другий раз не допомагає з'ясувати та вирішити конфлікт – звернутися за допомогою до фахівців (ініціатор – керівник підрозділу, або самі сторони).

Для управління конфліктами на рівні керівників (не професіоналів) ми пропонуємо проаналізувати ситуацію за характеристиками, наведеними в додатку Ж.

Якщо відповіді керівника збігаються з тими, які наведені у чек-листі (табл. Ж.1 додатку Ж), то застосування медіації власними силами є доцільним, а якщо ні, то – не доцільно.

Задля попередження конфліктів, вважаємо за доцільне запровадити наступне (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Пропоновані заходи попередження конфліктів для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр. [сформовано на основі 66]**

Метод	Характеристика	Кошторис, грн
Метод згоди	залучення потенційних конфліктуючих сторін до спільної справи, що сприятиме появі загальних інтересів, формуванню звички спільної взаємодії	безкоштовно
Метод емпатії	демонстрація моделі поведінки розуміння внутрішнього стану, готовності допомогти; передбачає виключення ворожості, агресивності, нетактовності.	безкоштовно
Метод збереження репутації	визнання гідності опонента, вираження поваги до його особистості	безкоштовно
Метод психологічного згладжування	почуття піддаються регулюванню, формулюванню та потребують певної підтримки (спільний відпочинок, урочистості, волонтерство тощо)	100000

Головним, на наш погляд, дотримуватися системи принципів, які сприяють не лише зростанню та підтриманню належних показників функціонування персоналу, але й зменшенню конфліктності його взаємодії [сформовано на основі 67; 68; 69]:

- принцип стратегічних цілей – мета підприємства має спрямовуватися не на вирішення питань поточного періоду, а концентруватися на вирішенні проблем у довгостроковій перспективі. Здатність менеджера до стратегічного розвитку серйозно протистоїть конфліктам;

- принцип готовності до ризику – ставка не на слухняного працівника, який зазвичай боїться припуститися помилки, а на працівників здатних на ризик, але поміркований. Передбачає формування атмосфери дозволу помилок, за умови наявності системи самоконтролю;

- принцип заохочення та сприйняття нових ідей – головної цінності функціонування. Виражається у формуванні клімату заохочення новації, відповідно – атмосфери свободи, неформальних відносин, терпимості до відмінних думок, можливих невдач;

- принцип діяльності: всі / більшість ідей дають не лише висловлюватися, але й їх презентація має завершуватися прийняттям рішення, що передбачає конкретні дії. Це свідчення колективної творчості;

- принцип спрощення – блокування тенденції до ускладнення виробничих і соціальних структур, завдань. Працівники мають розуміти як можливо спростити власну діяльність, спрощувати її за допомоги / сприяння безпосереднього керівника;

- принцип підбору і виховання бажаних для підприємства професіоналів-співробітників. Передбачає помірковану систему добору та відбору кадрів, формування дієвої системи зацікавленості персоналу;

- принцип співробітництва – інтегрує морально-етичні, соціально-психологічні і організаційно-управлінські методи, що формують мікросередовища, яке сприяє всебічній взаємодії більшості членів колективу.

Спробуємо оцінити ефективність запропонованих заходів (табл. 3.8).

*Таблиця 3.8*

**Ефективність запропонованих заходів з управління конфліктами в підприємстві, 2024-2025 рр.**

Показник	Характеристика
Зростання чистого доходу, %	15,0
Зростання чистого прибутку, %	12,0
Кошторис, тис грн	156,5
Термін окупності, місяців	8,0
Коефіцієнт плинності кадрів	без змін
Рівень лояльності	підвищується

Отже, витрачені кошти на забезпечення функціонування системи управління конфліктами, за умови дії інших факторів, повернуться з дивідендами (соціальними) максимум за 8 місяців. Крім економічної доцільності, враховуємо соціальну – зростання півня лояльності персоналу,

його згуртованості та сталості; нарощування відчуття приналежності визначає відданість персоналу та моральну задоволеність від зайнятості саме на визначеному підприємстві; інвестування коштів у фахівців, з метою розвитку їх конфліктологічних компетенцій позитивно презентує керівництво не лише очам тих, хто навчається (крім всього, збільшується їх вартість на ринку праці), але й тих хто спостерігає за процесом (потенційних клієнтів), адже, за умови застосування пропозицій щодо удосконалення політики управління персоналом та його комунікаціями, останні розуміють, що все означене відбувається в їх інтересах.

Цінність проведеного дослідження доводиться успішною апробації шляхом публікації [70; 71].

### **Висновки до розділу 3.**

1. Удосконалення системи управління конфліктами в досліджуваному підприємстві рекомендовано проводити через чітке цілепокладання та визначення очікуваних результатів.

2. Пропонована система управління конфліктами має функціонувати на наступних внутрішніх засадах: добровільності; приватності, конфіденційності; неупередженості медіаторів; підготовці та кваліфікованості медіаторів; забороні, недопустимості помсти; захисті прав кожного на переговори; доступності; недопустимості обмеження законних прав учасників конфлікту.

3. Запропонована розроблення / удосконалення система управління конфліктами, яка охоплює 6-етапний процес та модель системи управління конфліктами.

4. Запропоновані конкретні практичні дії, доцільні для впровадження запропонованої системи управління конфліктами в підприємстві. Зокрема, запропоновано виокремити з колективу підприємства 3 особи, які мають пройти спеціалізоване навчання, систематично в обов'язковому порядку

розвивати конфліктологічні компетентності, в т. ч. на основі проходження спеціальних безкоштовних онлайн курсів, і будуть професійними медіаторами. Плановий кошторис – 56,5 тис. грн.

5. Рекомендовані обов'язкові правила формування сприятливого конфліктологічного клімату в колективі; маркери конфліктологічно грамотного спілкування; логіку спілкування, метою якого є з'ясування суті конфлікту.

6. Сформований базис мінімалізованої конфліктної взаємодії – цінності безконфліктної взаємодії.

7. Запропонований інструмент визначення подальших дій в конфлікті (доцільності медіації власними силами / професійної) – спеціальний чек-лист.

8. Сформовані заходи та принципи попередження конфліктів.

9. Загальний кошторис – 156,5 тис. грн, термін окупності – близько 8 місяців. Очікується комплексний соціально-психологічний та економічний ефект.

## ВИСНОВКИ

1. Конфлікт – це невід’ємне явище в міжособистісних та трудових відносинах, який може мати як конструктивні, так і загрозові деструктивні наслідки для учасників та підприємства загалом. Наявність деструктивних конфліктів – пряма загроза кадровій безпеці. Разом з тим факторами впливу на виникнення конфліктів можуть бути не лише внутрішні, але й зовнішні, причому спричинити вони можуть абсолютно різні види конфліктів.

2. Провідна роль в управлінні конфліктами належить безпосередньому керівникові. Від його поведінки в значній мірі залежить переважаючий тип поведінки в конфлікті підлеглих та інтенсивність виникнення та протікання конфліктів в колективі, їх тип.

3. Виходячи з того, що кадрова безпека підприємства являє собою системну кадрову роботу, спрямовану на мінімізацію ризиків, загрозу трудових відносинах та максимізацію фінансової результативності, управління конфліктами посідає одне з головних місць. При цьому, задля попередження їх виникнення доцільно значну увагу приділяти системі HR-менеджменту.

4. Досліджене підприємство створене заради отримання прибутку шляхом здійснення виробничої, комерційної діяльності. Спеціалізація – виробництво, збут пива, елю, безалкогольних напоїв. Конкурентна перевага – крафтові напої та якість. Головна стратегія – стратегія диференціації.

5. Серед основних тенденцій фінансово-господарської діяльності за період 2018-2022 рр. : збільшення середньооблікової чисельності персоналу – на 1,1 %; нормальний рівень коефіцієнта плинності кадрів – 10,6 %; збільшення середньорічної вартості основних засобів – у 2,3 рази; рентабельності основних засобів – на 25,2 %; середньорічної вартості оборотних засобів – в 2,1 рази. Негативним є зменшення коефіцієнту оборотності оборотних засобів; збільшення коефіцієнту автономії, коефіцієнту співвідношення власних і залучених коштів; коефіцієнту

фінансової стійкості; коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами; показник чистого доходу від реалізації продукції збільшився в 2,3 рази; валового прибутку – в 2,9 рази; прибутку – в 4,3 рази; чистого прибутку – в 4,9 рази; рентабельності підприємства – на 11 в. пт.

6. Щодо аналізу ситуації з управління конфліктами, в колективі переважали міжособові (40,0 %) та міжгрупові конфлікти (26,5 %)0 разом з тим 65,0% з них були конструктивними. Серед основних причин: взаємозалежність працівників у діяльності та досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %), неефективна комунікація (59,0 %). При цьому провідною стратегією вирішення конфліктів є суперництво / конкуренція (31,3 %). На момент опитування спостерігалася в колективі виражена конфліктність (68,8 %). Важливо, що конфліктність не відобразилася в значній мірі на економічних показниках – основні показники продуктивності мали тенденцію до зростання, при цьому, за результатами кореляційно-регресійного аналізу, найбільший вплив на даний показник здійснює середньооблікова чисельність персоналу, фондоозброєність та витрати на оплату праці.

З метою удосконалення системи управління конфліктами в підприємстві, як фактору забезпечення кадрової безпеки, вважаємо за доцільне запропонувати:

1. Удосконалити систему управління конфліктами в підприємстві шляхом чіткого цілепокладання та визначення очікуваних результатів. Серед основних цілей запропоновано виділити: навчання навичкам управління конфліктами та впроваджувати механізми практик по запобіганню конфліктам; сформувати комплексну систему роботи з конфліктами та управління змінами; посилити згуртованість, відновити довіру в колективі, між підрозділами, навчити командним навичкам взаємодії; подолати ціннісний та компетентнісний розрив між різними поколіннями персоналу, сприяти їх інтеграції.

2. Пропонована система управління конфліктами, на нашу думку має функціонувати на таких засадах: добровільність; приватність, конфіденційність; неупередженість медіаторів; підготовка та кваліфікованість медіаторів; заборона, недопустимість помсти; захист прав кожного на переговори; доступність; недопустимість обмеження законних прав персоналу.

3. Запропоновано застосовувати 6-ти етапний процес впровадження системи управління конфліктами на робочому місці. Також запропонована модель системи управління конфліктами, яка охоплює: відповідну інфраструктуру (наявність відповідальних, медіаторів тощо), процедури управління конфліктами, доступ до ефективного вирішення конфлікту, формування спеціальних компетенцій з конфлікт-менеджменту, забезпечення культури спілкування в конфлікті та загалом, використання конфлікту як ресурсного забезпечення змін, запобігання конфліктам.

4. Запропоновані конкретні практичні дії, доцільні для впровадження пропонуваної системи управління конфліктами в підприємстві: виокремити з колективу підприємства 3 особи, які будуть професійними медіаторами, для цього вони мають пройти спеціалізоване навчання, систематично в обов'язковому порядку розвивати конфліктологічні компетентності, в т. ч. на основі проходження спеціальних безкоштовних онлайн курсів. Плановий кошторис – 56,5 тис. грн.

5. Рекомендовані обов'язкові правила формування сприятливого конфліктологічного клімату в колективі, які в першу чергу мають дотримуватися менеджери підприємства та на основі власного прикладу поширювати таку культуру взаємовідносин в колективі; з цією ж метою виділені маркери конфліктологічно грамотного спілкування; логіка спілкування, метою якого є з'ясування суті конфлікту. Запропонований інструмент визначення подальших дій в конфлікті (доцільності медіації власними силами / професійної) – спеціальний чек-лист.

6. Сформовані цінності безконфліктної взаємодії: відкритість до різних поглядів, до інших точок зору; визнання права кожного працівника на індивідуальні погляди, думку, сприйняття; право на самовираження; ефективне слухання; рівність всіх; повага та увага до потреб кожного; прямі запитання, замість домислів; розмежування фактів та емоцій; неприпустимість упереджень та категоричності; повага рольової структури колективу; системне дотримання правил комунікації.

8. Сформовані заходи попередження конфліктів – застосування методів згоди, емпатії, збереження репутації та психологічного згладжування, а також принципи, до тримання яких в системі управління персоналом збільшує її ефективність, в т. ч. знижує рівень конфліктності: принцип стратегічних цілей; готовності до ризику; заохочення та сприйняття нових ідей; принцип діяльності та спрощення; підбору і виховання бажаних для підприємства професіоналів-співробітників та принцип співробітництва;

9. Загальний кошторис – 156,5 тис. грн, термін окупності – близько 8 місяців. Очікується комплексний соціально-психологічний та економічний ефект.