

**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

**Омелич Іван Іванович**

Керівник магістерської дипломної роботи

Ірина Потапюк

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, класифікація та причини виникнення конфліктів.....	8
1.2. Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ...	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	23
2.2. Організаційно-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства.....	28
2.3. Аналіз управління конфліктами в підприємстві.....	35
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	43
3.1. Впровадження концепції сприятливого соціально- психологічного клімату в колективі підприємства.....	43
3.2. Основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства.....	50
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Кожен менеджер, керівник щодня стикається з конфліктами або протиріччями в процесі управління підприємством. Не існує єдиної думки відносно ролі конфліктів у підприємстві. Існують протилежні думки: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні підприємства, дестабілізує її, призводить до стресів співробітників. Інші спеціалісти вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки конфлікт дозволяє організації розвиватися, виходити на нові рубежі ринку, а це дозволяє співробітникам професійно і духовно розвиватися. Цілком справедливо визначити, що конфлікти в підприємстві чинять двояку дію на нього: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Отже, сучасному керівникові треба уміти контролювати конфлікти і управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктів дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але і направити їх на благо підприємства, тим самим покращувати рівень кадрової безпеки підприємства.

**Метою** магістерської дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства. Це обумовило необхідність розв'язання наступних **завдань**:

- визначити сутність, класифікацію та причини виникнення конфліктів;
- охарактеризувати кадрову безпеку як інструмента управління персоналом підприємства;
- здійснити загальну характеристику підприємства;
- провести організаційно-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати управління конфліктами в підприємстві;
- впровадити концепцію сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства;

запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства.

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

**Предметом** дослідження виступають теоретичні, методичні положення та практичні рекомендації щодо процесу управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства.

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів дослідження полягають в комплексному дослідженні теоретико-методичних засад управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства. Це дало змогу обґрунтувати ряд теоретичних та практичних положень: визначити сутність, класифікацію та причини виникнення конфліктів; охарактеризувати кадрову безпеку як інструмента управління персоналом підприємства; здійснити загальну характеристику підприємства; провести організаційно-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства; проаналізувати управління конфліктами в підприємстві.

**Практична значущість** магістерської дипломної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства, зокрема впровадження концепції сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства та пропозиції основних напрямків удосконалення кадрової безпеки підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** 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 реєстраційний номер 0122U201560.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні у формі тез доповідей на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції

«Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.) та публікації статті у фаховому виданні [31; 37-38].

1. Потапюк І.П., Каленіченко А.М., Омелич І.І. Аспекти механізму формування корпоративної культури. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 480-482.

2. Потапюк І.П., Каленіченко А.М., Омелич І.І. Особливості формування корпоративної культури в організації : принципи та механізми. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 184-188.

3. Омелич І.І. Стадії та причини виникнення конфліктів у підприємстві. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023.

## РОЗДІЛ 1

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

#### 1.1. Сутність, класифікація та причини виникнення конфліктів

Як відомо, управлінці доволі багато часу затрачають на управління конфліктами. Однак було б не коректно говорити, що управління конфліктами вимагає лише часу. Безумовно управління конфліктами є затратним процесом у грошовому чи іншому кількісному вираженні з тих причин, що час, витрачений на управління конфліктами міг би бути використаний для управління іншими процесами та явищами, і, крім того, сам процес управління конфліктами вимагає додаткових витрат.

Крім зазначених наслідків, конфлікт може порушити ефективну взаємодію між працівниками, групами працівників, відділами тощо, створюючи зайве емоційне напруження, може призвести до зниження продуктивності праці, врешті-решт призвести до прямих втрат через зниження обсягів виробництва, обсягів збуту, і, як результат, до зниження рівня прибутку та рентабельності.

Однак проблема виникнення конфліктів та їхнього деструктивного впливу на підприємство має й інший, конструктивний бік. Адже відомі й функціональні наслідки конфліктів, серед яких виявлення слабких сторін, розв'язання суперечностей, породження нових, ефективніших взаємозв'язків між структурними елементами підприємства, працівниками тощо, стимулювання праці та інші. Тобто сам конфлікт, і ефективне управління ним, можуть призводити і до підвищення рівня результативності [26].

Вживання терміну «конфлікт» зустрічається при розробці проблем психології особистості, у загальній, медичній, соціальній психології, психотерапії, педагогіці, політології, економіці. У зв'язку з такою різноманітністю теорій, присвячених проблемам конфліктів, автори

пропонують велику кількість визначень цього поняття (табл. 1.1, додаток А), які залежать і від їхньої точки зору на природу біологічного й соціального, і від погляду на конфлікт як на особистісне або масове явище, і т.д.

На основі аналізу зазначених понять можливо виділити ключові ознаки сучасного розуміння поняття конфлікт (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові ознаки сучасного конфлікту [17]

Взаємовиключеність інтересів – саме протилежність інтересів є передумовою виникнення конфлікту, в той час, як задоволення інтересів конфліктуючих сторін призводить до відсутності предмету конфлікту, а, отже, до його деескалації та завершення. З цього приводу американські автори Р. Фішер і У. Юрі, досліджуючи шляхи розв'язання конфліктів, підкреслюють: «... необхідно розповідати про інтереси, а не про позиції...», «...для досягнення релевантного рішення необхідно примирити інтереси, а не позиції» [51].

Понятійна схема, що характеризує сутність конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції та управління конфліктом [7]. Надалі варто навести стадії конфлікту рис. 1.2.



Рис. 1.2. Стадії конфлікту [7]

Розглядаючи стадії конфлікту можна виділити основні етапи процесу

конфлікту [3]:

прихована стадія: протиріччя не усвідомлюються учасниками конфлікту, існує явне або неявне невдоволення ситуацією;

формування конфлікту: формуються протиріччя, висуваються вимоги (формальні лідери, конфліктна група);

інцидент – подія, що активізує дії учасників конфлікту;

активні дії сторін;

завершення конфлікту – процес, результат якого залежить від зусиль усіх учасників конфлікту;

вплив наслідків конфлікту.

Конфлікт може виявляти як позитивний вплив на діяльність підприємства, так і негативний.

Варто розглянути причини, що викликають виникнення конфлікту, які можна розділити на групи:

1) індивідуальні характеристики людини, які відіграють важливу роль у процесі конфлікту;

2) структурні фактори, що є причиною виникнення конфліктів, пов'язані з організацією роботи в підприємстві, його стратегією й політикою, ієрархією влади і т.д. [7].

До позитивних наслідків конфлікту можна віднести активізацію інноваційних процесів, покращення кількісних і якісних показників роботи, підвищення якості прийнятих розв'язків, рівня їх обґрунтованості. При цьому часто покращується соціально-психологічний клімат у колективі [3].

До негативних наслідків конфлікту відносять проблеми спілкування, зниження рівня згуртованості членів групи, агресивність або, навпаки, відсутність інтересу до досягнення високих результатів. В той же час конфлікти можуть супроводжуватися порушеннями трудової дисципліни, додатковими втратами робочого часу, погіршенням стану здоров'я працівників [3].

Що стосується конфлікту в управлінні підприємством, то за

визначенням Н. Довгань, – це процес спілкування, коли одна сторона відчуває, що друга сторона протистоїть її інтересам, загальній меті [15].

В цілому погоджуючись з позицією про те, що конфлікт в управлінні підприємством можна розглядати як процес спілкування, вважаємо за доцільне зауважити, що включення зазначеного положення в основу загальних рис поняття, з нашої точки зору, є не достатньо виправданим, оскільки за такого підходу, зміст поняття звужується, внаслідок чого не охоплюватиме окремих видів конфліктів (наприклад, конфліктів інтересів працівників).

Отже, для правильного розуміння й тлумачення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має типологізація, тобто диференціація основних типів конфліктів на основі виявлення подібності та розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей.

Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників (табл. 1.2, додаток Б) [7, 8, 17, 33, 45, 46].

Для процесу управління на сучасних підприємствах важливого значення набуває класифікація за спрямованістю та ступеню виразності, де виділяють вертикальні конфлікти (яких обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту) і горизонтальні конфлікти (відбувається взаємодія рівноцінних за обсягом наявної влади чи ієрархічним рівнем суб'єктів).

Ступінь виразності конфліктного протистояння припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів, де відкриті характеризуються вираженим зіткненням опонентів: сварки, суперечки, зіткнення. Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників конфлікту [17].

Найчастіше використовується аналітично-описовий підхід до типології конфліктів, метою якого є логічне визначення і в міру вичерпне порівняння

різних типів конфліктів згідно якогось, прийнятого автором, критерію.

Наприклад, Т. Сорокіна поділяє суспільні конфлікти на два головних типи: інтерперсональні (міжособистісні) і між групові [49]. Подібну до класифікації Т. Сорокіної, запропонував інший вчений [31], який розрізняв конфлікти: між індивідами; між групами; між організаціями; між індивідами і групами; між індивідами і організаціями; між групами і організаціями. Також схожий підхід використовує науковець, який поділяє конфлікти на три типи: конфлікти, що відбуваються в малих групах (інтерперсональні); конфлікти між малими групами (мікроконфлікти); конфлікти між великими групами (макроконфлікти).

Аналітично-описовий підхід до класифікації конфліктів можна зустріти у більшості авторів, що займаються теоретичними проблемами вивчення конфліктів [59]. Власне такий підхід був перейнятий вітчизняними дослідниками [29].

Поряд з аналітично-описовим підходом, значна частина дослідників при класифікації конфлікту використовує перш за все критерій об'єкту, тобто основою для типології виступає зміст чи форму конфлікту. Так, з огляду на зміст, найчастіше виділяють: економічні, політичні, ідеологічні, культурні, релігійні конфлікти і т.і. До вищеназваних можна також додати конфлікти між ієрархічними структурами, класами, а також конфлікти інтересів та цінностей.

Класифікація конфліктів на основі критерію об'єкту, проте в дещо зміненій формі, використовується і в дослідженнях українських вчених. Останні за критерій визначення обирають специфіку сфер суспільства як об'єктивного середовища конфлікту. Відповідно до цього виокремлюються політичні, економічні, соціальні, культурні, побутові конфлікти [44].

Досить часто суспільні конфлікти поділяються з огляду на форму їх прояву. За цим критерієм виділяють конфлікти раціональні та ірраціональні, антагоністичні і неантагоністичні, явні і приховані, керовані і некеровані, спонтанні (неорганізовані) і організовані.

Деякі дослідники дотримуються запропонованого поділу суспільних конфліктів на раціональні та ірраціональні. Підґрунтям раціональних конфліктів є реальні, усвідомлені індивідами та групами інтереси. Такі конфлікти набувають форми холодно розрахованої боротьби. Прикладом такого типу конфліктів є зіткнення так званих «груп інтересів». Причинами ірраціональних конфліктів є упередження, стереотипи, необґрунтовані амбіції і викликані ними психологічні напруження. Такі конфлікти характеризуються значною мірою ворожості у стосунках, набувають форми гострої, хаотичної і нерегульованої жодними правилами боротьби. Ірраціональні конфлікти вибухають спонтанно, концентруються більше на особах, ніж проблемах; передумовах ніж цілях. Расові та етнічні конфлікти переважно відносять до ірраціонального типу [27].

Розглянуті типології конфліктів створювались на основі відмінних критеріїв, однак всі вони мають одну спільну рису. Це типології прості, одномірні. Проте в літературі предмету зустрічаємо більш складні типології, які відповідають потребам аналітично-теоретичного аналізу.

Одну з таких багатомірних типологій запропонував дослідник [61], який використовуючи системний підхід до аналізу психосоціальних явищ, виокремлює внутрісистемні та міжсистемні конфлікти. Ці конфлікти, на його погляд, виявляються на двох рівнях системної організації: індивідуальному (особистісному) та колективному (груповому). Корелюючи типи конфліктів (внутрішні і зовнішні) з рівнем їх прояву (індивідуальний і колективний), він отримує чотири типи конфліктів (табл. 1.3).

Істотною рисою типології є її логічна довершеність та вичерпність. Вона включає як індивідуальні (психологічні), так і колективні (соціальні) конфлікти. Завдяки застосуванню методу системного аналізу, створюється можливість досліджувати конфлікти на різних рівнях їх структурної організації при використанні єдиного понятійного апарату та аналітичної перспективи [31].

Багатомірну типологію суспільних конфліктів також використовує

Р. Дарендорф [45]. Ця типологія більш розвинута, ніж типологія Й. Гальтунга. В основу своєї типології Р. Дарендорф поклав, з одного боку, суб'єкти конфліктів, а з іншого – відносини залежності між суб'єктами.

Таблиця 1.3

### Системний підхід до типології конфліктів [61]

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

Ця типологія з певними модифікаціями, додатково впровадженими польським дослідником, подана у табл. 1.4 (додаток В) [51].

У типології Р. Дарендорфа виділено сім суспільних конфліктів: конфлікти ролей, групові конфлікти, організаційні конфлікти, класові, етнічні, міжнародні та міжсистемні. Така типологія є цілком обґрунтована. Доказом тому служить поява в суспільно-політичній літературі самостійних напрямів, в рамках яких вчені не лише займаються вивченням саме таким чином визначених конфліктів, але й намагаються виробити методологічні засади їх аналізу, спираючись на окремі суспільні теорії: теорії груп, класів, теорію організації і т.п.

Системно-структурний аналіз, використаний у наведених вище класифікаціях, дозволяє проаналізувати конфлікти з огляду на їх зміст. За змістом, як стверджує ряд дослідників, можна вирізнити три основних типи конфліктів (табл. 1.4) [19, 54, 55].

Таблиця 1.4

**Класифікація конфліктів на основі оцінки поведінки осіб / груп**

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

Розглядаючи проблему типології суспільних конфліктів, не можна оминати класифікацію, вироблену американським психологом Р. Маком [62]. Це типологія конфліктів з точки зору їх прояву. Він створює її через відповідну кореляцію залежності між причинами, суб'єктами та об'єктами конфліктів. В цей спосіб він дістає 6 типів конфліктів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Класифікація конфліктів за формою прояву**

Типи конфліктів (з огляду на форму їх прояву)	Об'єктивні причини конфліктів	Усвідомлення причин	Типи непорозумінь		
			Суб'єктивного конфлікту	Об'єктивного конфлікту	Альтернатива конфлікту
1. Реальний конфлікт (realistic conflict)	так	так	ні	ні	ні
2. Конфлікт частково реальний (contingent conflict)	так	так	ні	ні	так
3. Конфлікт зміщений з огляду на об'єкт (displaced conflict)	так	так	ні	так	ні
4. Конфлікт зміщений з огляду на суб'єкт (misattributed conflict)	так	ні	так	ні	ні
5. Прихований конфлікт (latent conflict)	так	ні	-	-	-
6. Фальшивий конфлікт (false conflict)	ні	так	так	так	так

Всі зазначені типи конфліктів мають чітко визначені особливості, розвинутий характер, але на практиці можуть взаємно проникати один в одного, навіть видозмінюватись.

## **1.2. Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства**

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, який здійснює на свій ризик діяльність і має за основну мету – максимізацію прибутку, у зв'язку з чим, регулярно стикається з майновими і репутаційними погрозами з вини власних нелояльних або некомпетентних співробітників – від дрібних розкрадань товарно- матеріальних цінностей до розголошення стратегічно значущої комерційної та клієнтської інформації. Тому забезпечення ефективного захисту від зазначених загроз являє собою кадрова безпека підприємства.

Кадрова безпека підприємства відіграє провідну роль у забезпеченні його безпечного функціонування, оскільки саме трудові ресурси є ключовим носієм небезпек і загроз. Цим обумовлені наявність різноманіття визначень поняття «кадрова безпека підприємства», а разом з цим і актуальність питань аналізу підходів до визначення цього поняття.

Сутність поняття «кадрова безпека» розглянута в працях різних науковців. Так, на думку А.М. Морозова, «кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом» [29].

І.Г. Чумарін трактує кадрову безпеку, як «процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому» [52].

Виходячи з визначення деяких науковців «кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільності й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди».

На думку Т.В. Березянка, «кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою» [60].

Н.К. Швець визначає, що «кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом» [56].

Наведені визначення надають підстави стверджувати, що кадрова безпека, будучи елементом економічної безпеки підприємства, спрямована на встановлення таких трудових і соціокультурних відносин, які забезпечують беззбиткову діяльність підприємства. Тому, кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію її складових як: безпека життєдіяльності (безпека здоров'я та фізична безпека); професійна безпека (безпека праці, інформаційна безпека, інтелектуальна та пенсійно-страхова безпеки); соціально-мотиваційна (фінансова безпека, кар'єрна, технологічна, адміністративна та естетична безпеки); антиконфліктна безпека (психологічна безпека, патріотична безпека, комунікаційна безпека).

Кадрова безпека підприємства – це безперервний процес запобігання комплексу зовнішніх і внутрішніх впливів на економічну безпеку підприємства шляхом зниження або усунення різноманітних ризиків і загроз, пов'язаних з управлінням персоналом, його професійними, діловими і особистими якостями, а також соціально-трудовами відносинами у цілому [18].

Кадрова безпека на будь-якому підприємстві незалежно від організаційно правової форми та галузевої приналежності виконує ряд завдань. До завдань кадрової безпеки можна віднести:

- виявлення, а також припинення будь-яких видів загроз, пов'язаних з

персоналом – це злочинна діяльність, розповсюдження комерційної таємниці, незаконне співробітництво з конкурентами, нанесення збитку для бізнесу підприємства і т. д. ;

- вивчення і оцінка ситуації в цілому в трудовому колективі та у відносинах між працівниками;

- визначення рівня лояльності персоналу до підприємства, визначення так званих «груп ризику», розробка безпеки і варіанти втілення заходів щодо нейтралізації негативно налаштованих співробітників;

- збір, аналіз даних про претендентів для створення достовірного портрета претендента, надання інформації керівництву для прийняття правильного і об'єктивного рішення про прийом (відмову) на роботу працівника;

- збір, аналіз відомостей з відкритих джерел для прийняття рішень щодо доступу до конфіденційної інформації та документів;

- проведення (при необхідності) психоемоційного та психофізіологічного тестування під час працевлаштування працівника на посаду, а також при результаті виникнення спірних ситуацій;

- надання консультаційних послуг, проведення навчальних курсів по підготовці персоналу, пов'язаних з питаннями забезпечення кадрової безпеки, з правилами поведінки з конфіденційною (закритою) інформацією;

- можливість забезпечити всіх працівників безпекою як інформаційної, так і особистої безпеки, дотримуючись усіх трудових зобов'язань (якщо існує загроза) [42].

Окрім вищезазначеного, служба управління персоналом підприємства повинна проводити постійну роботу з виявлення в колективі та своєчасного прийняття певних заходів до працівників, які належать, або потенційно можуть увійти до складу певних груп ризику, а також не допускати можливості їх прийому на роботу. До основних груп ризику відносяться члени різноманітних тоталітарних релігійних сект, наркомани, алкоголіки, люди, схильні до лудоманії, засновники та учасники фінансових пірамід,

економічних авантюр, корупційних схем тощо [50].

Одним з найбільш важливих напрямів роботи служби управління персоналом підприємства також повинні бути заходи, пов'язані з виключенням будь-яких передумов щодо появи так званих неблагонадійних працівників. Як динамічний процес, неблагонадійність постійно змінюється в часі під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлюють індивіда робити певні дії, які в оточуючому його соціокультурному середовищі розцінюються як порушення існуючих морально-етичних норм, традицій та загальноприйнятих правил поведінки. Неблагонадійний персонал є небезпечним з точки зору розголошення корпоративної таємниці й службової інформації [50].

Проте, слід зазначити, що успішне виконання вищезазначених завдань, пов'язаних із забезпеченням кадрової безпеки підприємства, неможливе без впровадження ефективних кадрових технологій, включаючи різноманітні економічні інструменти і важелі, а саме: сучасні форми і системи оплати праці; швидку адаптацію до виробничого середовища; профілактику конфліктів; ефективне мотивування; повну і часткову компенсацію; ґрунтовну кадрову ротацію; маркетинг корпоративних цінностей; перспективну політику навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації; планування набору, підбору, наймання та звільнення персоналу тощо [50].

Також кадрова безпека, крім завдань, виконує функції. Функції – це певні види управлінської роботи, які в свою чергу утворюють завершений процес управління персоналом [41].

До функцій кадрової безпеки можна віднести [41]:

- соціальну функцію: вона виконує функцію щодо забезпечення зайнятості, створення сприятливих умов праці тощо;
- нормативну функцію: вона відбивається в дотриманні норм трудового законодавства, вирішення трудових спорів між підприємством та його працівниками;
- виховну функцію: її роль полягає в правильній мотивації працівників

та в підвищення їх продуктивності;

- інформаційно-аналітичну: суть даної функції полягає в забезпеченні підприємства інформаційними ресурсами;
- контрольну: дана функція контролює ситуацію на підприємстві та на ринку.

Враховуючи вищезазначене можемо поділити загрози кадровій безпеці підприємства на зовнішні й внутрішні. Переліки загроз подано табл. 1.6.

*Таблиця 1.6*

### **Загрози кадровій безпеці підприємств [35]**

Загрози кадровій безпеці підприємств	
Зовнішні	Внутрішні
кращі умови праці, мотивації на конкурентних підприємствах; "хедхантінг"; зовнішній тиск на працівників; шантаж; інфляція.	недостатній рівень кваліфікації персоналу; втрата кваліфікованих працівників; слабкість систем управління персоналом; неефективні механізми мотивації; відсутність командної роботи; помилки при рекрутингу працівників.

Таким чином, стратегічною метою кадрової безпеки є стабільний розвиток людських ресурсів суб'єкта правовідносин як його найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу, що забезпечує високий темп соціально- економічного розвитку та стійку конкурентоспроможність.

Отже, можна сказати, що персонал, з одного боку, є найважливішим ресурсом підприємства, якість та ефективність якого залежить від його конкурентоспроможності, а з іншого боку, є основним джерелом ризику підприємства.

Варто зазначити, що конфлікти є невід'ємною частиною соціально- економічного життя, що обумовлює пильну увагу вчених до дослідження природи і сутності конфліктів. Конфлікт завжди пов'язаний з суб'єктивним усвідомленням людьми суперечності своїх інтересів як членів тих або інших груп. Західними фахівцями конфлікти визнаються найважливішими чинниками соціального та економічного розвитку. Тим самим, конфлікт є загрозою кадровій безпеці підприємства [43].

Виходячи з цього алгоритм попередження й подолання загрози конфлікту у підприємстві є (рис.1.2).



Рис. 1.2. Алгоритм попередження й подолання загрози конфлікту у підприємстві [10]

Таким чином, для забезпечення кадрової безпеки кадрові служби підприємств практикують заходи по моніторингу та попередження конфліктів. Для цього в колективі намагаються створити атмосферу, що сприяє відкритому вирішенню всіх конфліктів, культивувати певні моральні цінності, які допоможуть співробітникам встановити для себе певні принципи поведінки.

## Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних аспектів управління конфліктами як елемента кадрової безпеки підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що усвідомлення протилежності інтересів – соціальні протиріччя перетворюються у конфлікт лише за умови усвідомлення (в тій чи іншій мірі) суб'єктами конфлікту протилежності інтересів. В іншому випадку, звичайні соціальні протиріччя, що ґрунтуються на незначних непорозуміннях, хибно кваліфікуватимуться конфліктом, що в кінцевому рахунку і призводитиме до його виникнення.

Конфлікт в управлінні – це таке соціальне явище, яке виникає в наслідок усвідомлення сторонами (однією з яких обов'язково виступає суб'єкт управління) протилежності інтересів, що призводить до протидії сторін в процесі (або з приводу) реалізації влади.

2. Кадрова безпека підприємства – це безперервний процес запобігання комплексу зовнішніх і внутрішніх впливів на економічну безпеку підприємства шляхом зниження або усунення різноманітних ризиків і загроз, пов'язаних з управлінням персоналом, його професійними, діловими і особистими якостями, а також соціально-трудовими відносинами у цілому

Персонал, з одного боку, є найважливішим ресурсом підприємства, якість та ефективність якого залежить від його конкурентоспроможності, а з іншого боку, є основним джерелом ризику підприємства. А конфлікти є невід'ємною частиною соціально-економічного життя. Тим самим, конфлікт є загрозою кадровій безпеці підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження було обрано підприємство – одне з найпотужніших Полтавської області, яке у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами товариства (правила внутрішнього трудового розпорядку тощо).

Основною галуззю спеціалізації досліджуваного підприємства є рослинництво. В межах господарства воно представлене зерновими та технічними культурами.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом виробництва сільськогосподарської продукції (рослинництва), її вирощування, закупівля, зберігання, переробка та реалізація.

Вищим органом підприємства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник вправі передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого учасника товариства. Учасники підприємства мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі.

Виробничими підрозділами товариства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна.

Об'єкт управління системи управління досліджуваного підприємства (керована підсистема) складається із основних складів, допоміжних господарств та відділів, персоналу підприємства, фінансових та матеріальних

ресурсів, явищ і технологічних процесів (рис. 2.1).

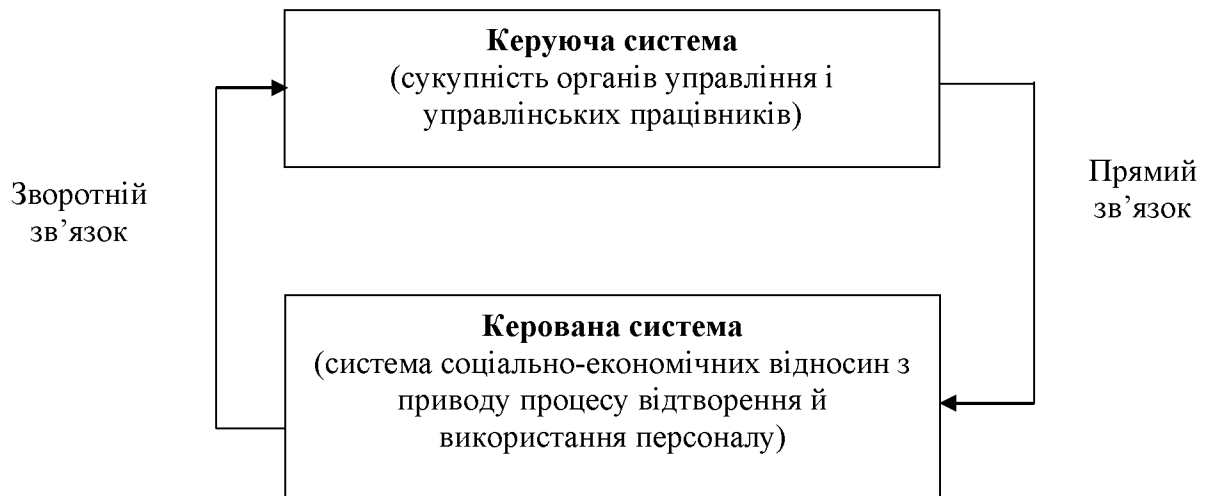


Рис. 2.1. Система управління підприємства

Суб'єкт управління (керуюча підсистема), аналізуючи інформацію про процеси господарської діяльності, приймає рішення, що забезпечують вплив на об'єкт управління.

Керуючою підсистемою управління досліджуваного підприємства є сукупність управлінських органів, підрозділів і виконавців, які виконують закріплені за ними функції і вирішують поставлені перед ними обов'язки, а також сукупність системи методів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив.

Керуюча і керована підсистеми знаходяться в неперервному зв'язку, постійно впливають один на одного. Ці взаємодії здійснюються за допомогою обміну інформацією. Обмін між суб'єктами відбувається через канали прямого і зворотного зв'язку, які є важливим елементом організаційної структури управління. У даному випадку, вона є лінійно-функціональною (рис. 2.2).

Лінійно-функціональна організацію управління передбачає більш усталені повноваження і відповідальність працівників. Це дає змогу підприємству бути клієнтоорієнтовними, виробляти продукцію із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит і задовольняти потреби клієнтів. А також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість

виробництва та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні.

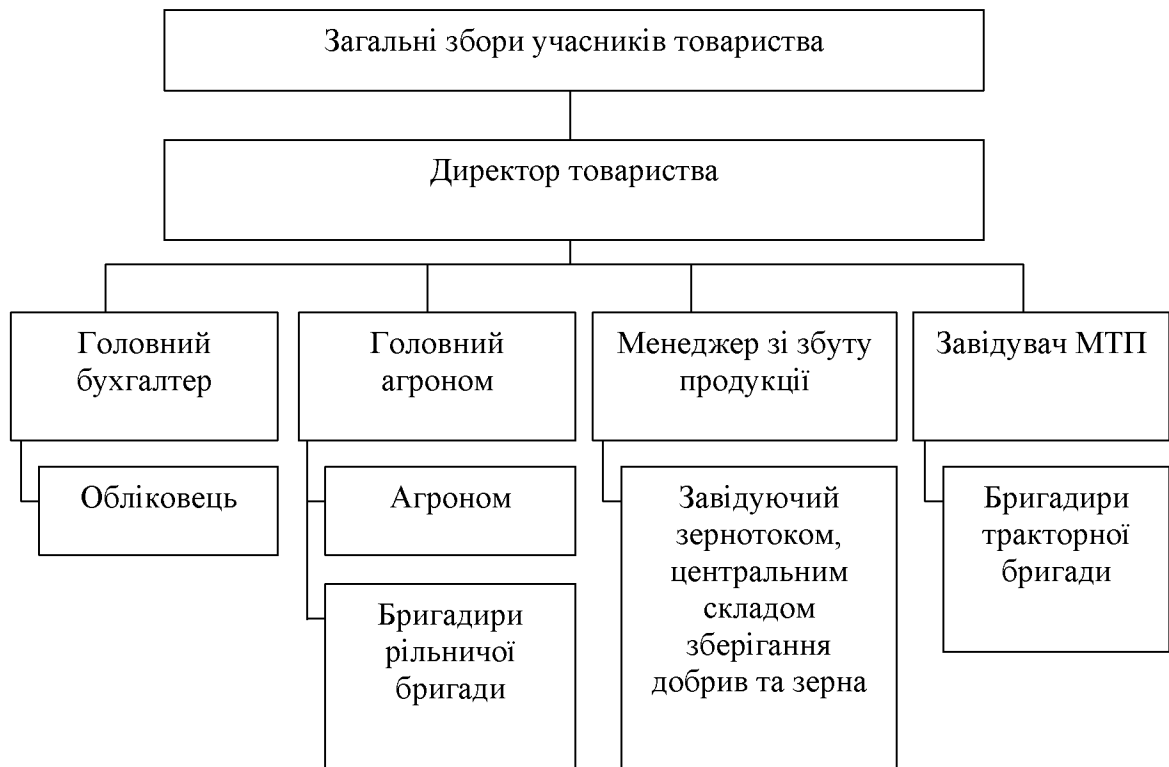


Рис. 2.2. Організаційна структура управління товариства, 2023 р.

Варто вказати, що у сільськогосподарському виробництві земля є основним засобом виробництва, продуктом природи і тільки після залучення її в процес виробництва, вона виступає як основний засіб виробництва при створенні сільськогосподарської продукції. Характеристику земельного фонду досліджуваного товариства відображають дані табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Склад і структура земельного фонду товариства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					Структура 2022 р., %	2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Загальна земельна площа у власності і користуванні, га	3615	3598	3529	3541	3562	100,00	(1,47)
Площа сільськогосподарських угідь – всього, га	3615	3598	3527	3539	3560	99,94	(1,52)
у т.ч. рілля	2969	3146	3225	3252	3252	91,30	9,53

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва органічно поєднана з його розміщенням. Вона є формою суспільного поділу праці і знаходиться в постійному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Розміщення характеризує кількісний бік суспільного поділу праці і вказує, які види продукції, в якому розмірі й на яких площах виробляються на тій чи іншій території. Спеціалізація демонструє якісний бік суспільного поділу праці і вказує, виробництво яких саме видів продукції є переважаючим на даній території. Це ефективна форма організації сільського господарства, яка дає можливість зосередити виробництво певних видів продукції на окремих територіях і підприємствах і одержати завдяки цьому кращих результатів господарської діяльності.

Проаналізуємо спеціалізацію досліджуваного сільськогосподарського підприємства в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Склад і структура товарної продукції підприємства, 2018-2022 рр.

Види продукції	Вартість продукції, тис. грн					Вартість за 5 роки, тис. грн	Питома вага, %	Місце за питомою вагою
	Роки							
	2018	2019	2020	2021	2022			
Пшениця озима	2173,4	2128,0	-	-	15886,5	20187,9	6,8	4
Кукурудза на зерно	28377,3	37343,1	51836,6	44284,4	19344,6	181186,0	60,8	1
Ячмінь озимий	-	300,0	-	-	8921,1	9221,1	3,1	5
Культури зернобобові сушені	-	-	-	1422,6	-	1422,6	0,5	7
Соняшник	9096,9	7516,1	14709	15120,5	13114,3	59585,3	20,0	2
Соя	7673,1	5426,2	5907,7	-	2423,3	21430,3	7,2	3
Ріпак озимий	1262,3	3576,2	-	-	-	4838,5	1,6	6
Разом по рослинництву	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x
Всього по господарству	48583	56289,6	72453,3	60827,5	59689,8	297843,2	100,0	x

Результати розрахунків, які подані у табл. 2.2 дають змогу зазначити, що перше місце в структурі товарної продукції підприємства за останні п'ять років займало виробництво кукурудзи на зерно – 60,8 %, друге –

виробництво насіння соняшнику 20,0 %, третє – соя 7,2 %. Дані таблиці показали значне зростання вартості продукції у 2022 році порівняно із попередніми роками досліджуваного періоду.

Отже, можемо констатувати, що виробничий напрямок підприємства характеризується як зерново-технічний.

Розрахуємо рівень спеціалізації за формулою:

$$K_c = 100 / \sum V_i (2N_i - 1) \quad (2.1)$$

де  $K_c$  – коефіцієнт рівня спеціалізації;

$V$  – питома вага товарної продукції;

$N_i$  – питома вага товарної продукції;

$i$  – місце продукції за питоною вагою.

$$K_c = 100 / [59,84 * (2 * 1 - 1) + 22,25 * (2 * 2 - 1) + 8,23 * (2 * 3 - 1) + 4,62 * (2 * 4 - 1) + 4,32 * (2 * 5 - 1) + 0,74 * (2 * 6 - 1)] = 100 / 247,1 = 0,41$$

Таким чином, за результатами проведених розрахунків  $K_c = 0,41$ . Значення даного коефіцієнта свідчить про високий рівень спеціалізації підприємства. Він зумовлений, насамперед, спеціалізацією підприємства на галузі рослинництва.

## **2.2. Організаційно-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства**

Як уже зазначалося, виробничими підрозділами товариства є рільничі бригади, тракторні бригади, машино-тракторний парк, зерноток, центральний склад зберігання добрив та зерна. Забезпечують ефективну діяльність даних структурних підрозділів люди – трудові ресурси.

Так трудові ресурси підприємства є важливим ресурсом кожного

підприємства, від якості та ефективності якого, зазвичай, залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Тому першим етапом, вважаємо за доцільне, проаналізувати динаміку показників загальної структури персоналу підприємства (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб**

Категорія зайнятих	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб	Кількість, осіб		
Управлінський персонал	14	13	13	12	13	(1)	(7,2)
У тому числі: Керівники	5	4	4	4	4	(1)	(20,0)
Спеціалісти	9	8	8	8	8	(1)	(11,1)
Технічні працівники	-	1	1	-	1	0	0
Виробничий персонал	53	56	50	50	49	(4)	(7,5)
Разом	67	69	63	62	62	(5)	(10,1)

Аналізуючи загальну структуру та динаміку персоналу досліджуваного підприємства за 2018-2022 роки, можна сказати, що кількість зайнятих осіб протягом досліджуваного періоду є сталою. Кількість працівників за категоріями впродовж досліджуваних років залишається майже однаковою.

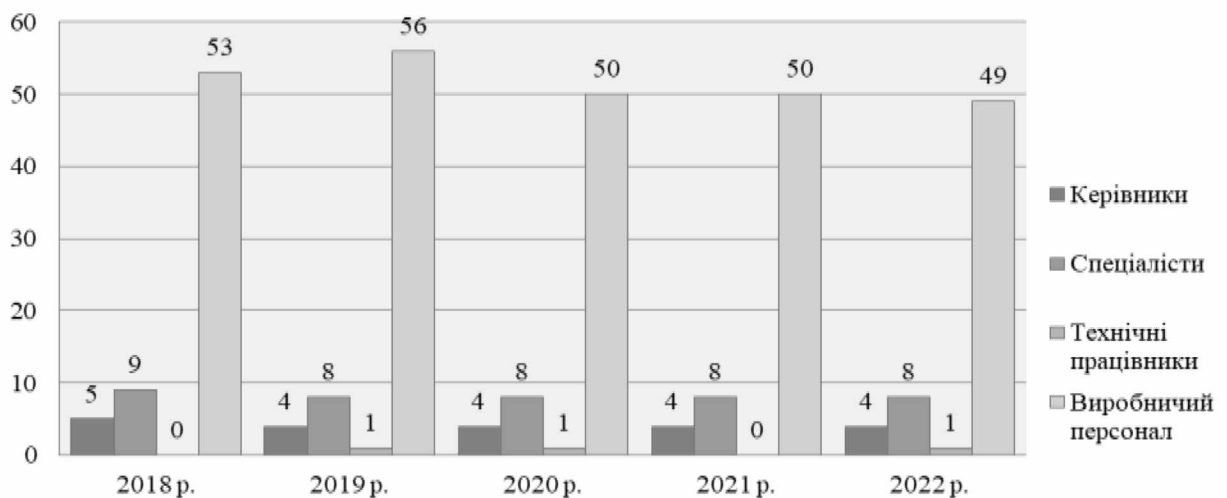


Рис. 2.3. Динаміка загальної структури персоналу підприємства за категоріями зайнятих, 2018-2022 рр., осіб

Також для оцінки трудових ресурсів досліджуваного підприємства доцільно проаналізувати вікову структуру працівників, оскільки специфіка діяльності товариства обумовлює характеристику його вікової структури в динаміці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

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

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+; -) у % 2022 р. від 2018 р.	
	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	кількість, осіб	частка, %	Абсолютне	Відносне
Молодь віком 15-24 років	2	2,9	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	0	0,3
29-40 років	34	49,3	33	49,3	33	47,8	31	49,2	30	48,4	(4)	(0,9)
41-50 років	27	39,1	27	40,3	29	42,0	27	42,9	27	43,5	0	4,4
Передпенсійні роки	3	4,3	2	3,0	2	2,9	2	3,2	2	3,2	(1)	(1,1)
Пенсійні роки	3	4,3	3	4,5	3	4,3	1	1,6	1	1,6	(2)	(2,7)
Разом	69	100	67	100	69	100	63	100	62	100	(7)	x

Проаналізувавши вікову структуру персоналу товариства слід відмітити, що переважну більшість складають працівники 29-40 років. Так, кількість працівників даної вікової категорії в 2022 році складала 30 осіб, що становило 48,4 % від усієї кількості працюючих.

Незначною є питома вага працівників пенсійного віку, які переважно входять в категорію управлінського персоналу – 1,6 % у 2022 р., що на 2,7 % менше за значення 2018 р. Працівники передпенсійного віку теж становлять незначну частку серед персоналу товариства – 3,2 % у 2022 р., питома вага яких зменшується на 1,1 % порівняно з базовим роком. Серед цієї категорії також переважають працівники управлінського спрямування. Зазначене

пов'язане зі значним досвідом зазначеної категорії працівників та їх знаннями специфіки діяльності товариства, що надає змогу приймати ефективні та релевантні управлінські рішення. Категорія працівників віком 15-24 років займає незначну частку в загальній чисельності персоналу – 3,2 %, що на 1,1 % менше порівняно з 2018 р. Це переважно працівники, задіяні у допоміжному виробництві або в обслуговуванні основного виробництва.

Отже, на таку ситуацію по відношенню до чисельності персоналу звичайно впливає внутрішня специфіка товариства. Діяльність підприємства пов'язана з сільськогосподарською діяльністю, а саме вирощуванням зернових, технічних та інших культур. В сучасних умовах така ситуація пояснюється нестабільними економічними та політичними умовами, відсутністю достатньої кількості коштів на закупівлю посадкового матеріалу, засобів захисту рослин, підвищення цін на паливо тощо.

Наступним аспектом аналізу господарської діяльності є аналіз структури активів товариства (табл. 2.5) на основі балансів товариства, оскільки саме співвідношення оборотних та необоротних активів товариства характеризує оптимальність забезпечення діяльності основними та оборотними засобами, що впливає на загальну результативність.

Таблиця 2.5

**Аналіз ефективності складу і розміщення активів  
підприємства за 2018-2022 рр.**

Активи	Звітні роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-)	(%)
Оборотні активи	109773	86,1	86047	75,5	86218	75,6	121741	82,9	143509	85,0	33736	(1,1)
Необоротні активи	17656	13,9	27952	24,5	29355	25,7	25120	17,1	25248	15,0	7592	1,1
Разом	127429	100	114033	100	114033	100	114033	100	168801	100	41372	x

Враховуючи специфіку діяльності досліджуваного товариства, співвідношення його активів є оптимальним, а збільшення оборотних активів

щороку є позитивно тенденцією. Їх частка у 2018 р. становить –86,1 %, а вже у 2022 р. – 85,0 %. Необоротні активи відповідно зменшують свою питому вагу в структурі активів товариства на 1,1 % протягом аналізованого періоду.

Зазначене обумовлює необхідність аналізу структури кожної частини активів та характеристики її динаміки протягом 2018-2022 рр. Відтак, аналіз забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання у товаристві подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Наявність і рух основних засобів підприємства, 2018-2022 рр.

Показники	Роки					2022 р. до 2018 р., %
	2018	2019	2020	2021	2022	
Основні засоби, тис. грн на початок року	17520	17443	22130	28212	23370	33,4
на кінець року	17443	22130	28212	23370	23356	33,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17481,5	19786,5	25171,0	25791,0	23363	33,6
Знос основних засобів, тис. грн на початок року	18848	16385	19968	25112	29408	56,0
на кінець року	16385,0	19968,0	25112,0	29408,0	34828	112,6
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	17616,5	18176,5	22540,0	27260,0	32118	82,3
Рівень зносу, % на початок року	107,6	93,9	90,2	89,0	125,8	17,0
на кінець року	93,9	90,2	89,0	125,8	149,1	58,7
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	100,8	92,1	89,6	107,4	137,5	36,4

В структурі необоротних активів простежується збільшення середньорічної вартості основних засобів на 33,6 % протягом 2018-2022 рр., що свідчить про модернізацію та придбання основних засобів виробництва. Зазначене позитивно впливає на результат та ефективність виробничо-господарської діяльності.

Водночас, середньорічний знос основних засобів має тенденцію до зростання на 58,7 % у звітному році порівняно з базовим. Середньорічний рівень зносу основних засобів показує, на який відсоток профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів. Даний показник має тенденцію до збільшення з 100,8 % до 137,5 % протягом досліджуваного

періоду, що демонструє погіршення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Іншою складовою активів товариства є оборотні активи, аналіз динаміки яких представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Склад оборотних активів підприємства, 2018-2022 рр.**

Види основних засобів	Роки										Відхилення 2022 р. до 2018 р.,	
	2018		2019		2020		2021		2022			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	(+,-) тис. грн	%
Запаси, з них	66611	60,7	46761	54,3	48872	56,7	46772	38,4	94479	65,8	27868	5,2
виробничі запаси	23753	21,6	11628	13,5	13031	15,1	4491	3,7	3444	2,4	(20309)	(19,2)
незавершене виробництво	19587	17,8	29864	34,7	14850	17,2	21628	17,8	28912	20,1	9325	2,3
готова продукція	14152	12,9	5151	6,0	20945	24,3	20553	16,9	54569	38,0	40417	25,1
товари	9119	8,3	118	0,1	46	0,1	100	0,1	7554	5,3	(1565)	(3,0)
Дебіторська заборгованість	42506	38,7	37465	43,5	37326	43,3	69716	57,3	38024	26,5	(4482)	(12,2)
Гроші та їх еквіваленти	656	0,6	1821	2,1	20	0,0	552	0,5	4344	3,0	3688	2,4
Інші оборотні активи	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4701	3,9	6662	4,6	6662	4,6
Разом	109773,0	100,0	86047,0	100,0	86218,0	100,0	121741,0	100,0	143509,0	100,0	33736,0	x

Основну частину оборотних активів складають запаси з питомою вагою 65,8 % у 2022 р., їх значення збільшується на 5,2 % порівняно з 2018 р., що є негативною тенденцією для прискорення ділової активності. Варто зазначити, що більшість запасів (17,8 %) у 2022 р. складає готова продукція, і її питома вага збільшується на 25,8 % порівняно з 2018 р. Відзначаємо, що велику кількість запасів, а саме 20,1 % у 2022 р. складає незавершене виробництво, і його питома вага збільшується на 2,3 % порівняно з базовим роком. Зовсім незначну частину ліквідних активів становлять грошові кошти – 3,0 %, що на 2,4 % менше порівняно з 2018 р. Найбільше їх значення – 4344 тис. грн у 2022 р.

Не менш важливим аспектом організаційно-економічної характеристики діяльності товариства є визначення джерел фінансування, що

передбачає проведення аналізу динаміки структури пасивів, результати якого подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Структура та динаміка джерел формування фінансових ресурсів  
товариства, 2018-2022 рр.**

Джерела фінансових ресурсів	Роки					2022 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	2021	2022	абсолютне відхилення (+,-)	відносне відхилення (%)
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	тис. грн	%
Власний капітал	51007	55146	49714	61834	64003	12996	25,5
Довгострокові зобов'язання	28404	32003	32265	32122	31834	3430	12,1
Поточні зобов'язання	48018	26884	33638	52949	72964	24946	52,0
Баланс	127429	114033	115617	146905	168801	41372	32,5

Основним джерелом фінансування активів товариства є власний капітал, значення якого у 2022 р. зросло на 25,5 % більше порівняно з 2018 р. Довгострокові зобов'язання теж збільшують своє значення на 12,1 %. У свою чергу поточні зобов'язання теж зростають на 52,0 % у 2022 р. порівняно з 2018 р. Наглядно динаміка джерел формування фінансових ресурсів товариства демонструє рис. 2.4.

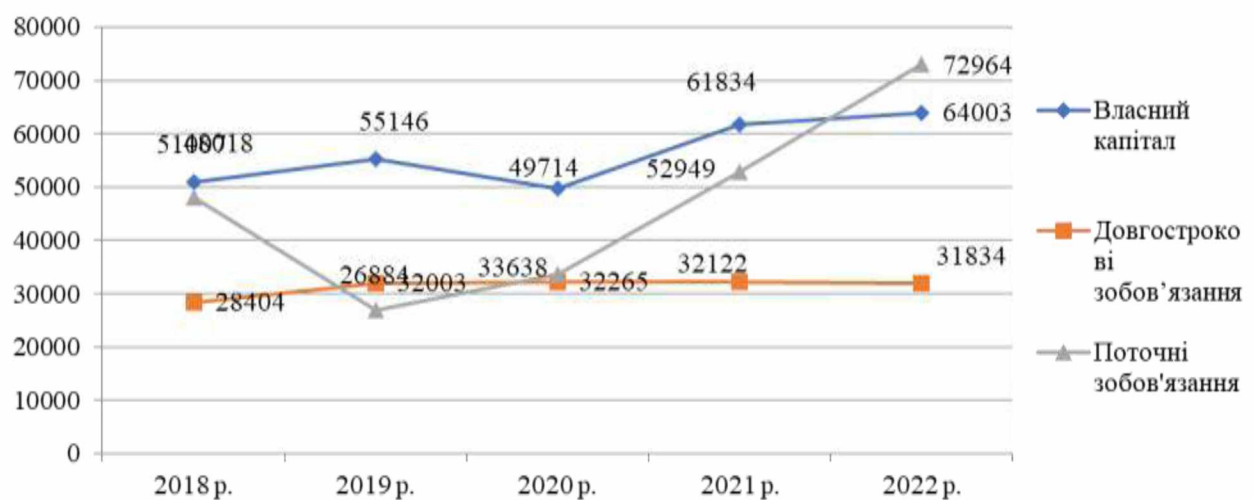


Рис. 2.4. Динаміка джерел формування фінансових ресурсів товариства, 2018-2022 рр., тис грн

Власний капітал представлений переважно нерозподіленим прибутком, довгострокові зобов'язання – довгостроковими кредитами банків, а поточні зобов'язання – кредиторською заборгованістю за одержаними авансами. Зазначені аспекти знижують поточну платоспроможність товариства та негативно впливають на його фінансово-господарський стан.

Основним показником результативності виробничо-господарської діяльності є показники рентабельності досліджуваного товариства, аналіз яких наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники рентабельності (збитковості) підприємства за 2018-2022 рр., %**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+, -)
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рентабельність власного капіталу	14,9	7,5	15,6	19,6	3,4	(11,5)
Рентабельність позичково капіталу	9,9	7,0	11,8	14,2	2,1	(7,9)
Рентабельність активів	6,0	3,2	6,1	9,5	1,7	(4,3)
Рентабельність витрат	10,4	7,6	8,9	19,5	2,7	(7,7)
Рентабельність оборотних коштів	6,9	4,8	9,0	10,0	1,5	(5,4)

Рентабельність активів показує скільки грошових одиниць витрачено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Дані таблиці свідчать про зменшення рентабельності активів у 2022 р. порівняно з 2018 р. на 4,3 %.

Рентабельність витрат показує скільки витрат понесено підприємством для отримання однієї гривні прибутку. Даний показник протягом 2018-2021 років збільшувався з 10,4 % у 2018 році до 19,5 у 2021 році, однак у 2022 році даний показник значно зменшився (2,7 %).

Рентабельність оборотних коштів демонструє можливості товариства в забезпеченні обсягу річного прибутку по відношенню до середньорічної суми обігових коштів підприємства. Протягом чотирьох років показник збільшувався, а у 2022 році пішов на спад і становив 1,5 %, що на 5,4 % менше порівняно з 2018 роком. І це є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства, адже чим нижче значення цього коефіцієнта,

тим неефективно використовуються обігові кошти.

Загалом, усі розраховані показники рентабельності товариства свідчать про позитивну тенденцію його виробничо-господарської діяльності, що дозволить йому в майбутньому формувати стратегію розвитку та диверсифікації.

### **2.3. Аналіз управління конфліктами в підприємства**

На кожній із стадій розвитку підприємства внутрішньокolleктивні конфлікти є економічною проблемою, оскільки, як було з'ясовано в попередніх розділах, рівень конфліктності суттєво впливає на велику кількість фінансово-господарських показників. Втрати робочого часу від конфліктів та післяконфліктних переживань складають біля 15 % від загального фонду робочого часу, а продуктивність праці у післяконфліктні періоди знижується від 1,2 до 16 %. Практика управління досліджуваного підприємства доводить, що при однакових технічних і економічних передумовах, але різному соціально-психологічному стані результати господарської діяльності можуть коливатись в пропорції 1:3.

Таким чином, виникає обумовлена необхідність визначення причин конфліктності в товаристві, основні види конфліктів, а також проаналізувати методи, принципи та функції управління конфліктами.

Поставлені завдання пропонується досягти шляхом надання характеристики: трудових конфліктів у підприємстві; конфліктності системи управління товариства; соціально-психологічного клімату.

Згідно проведеного аналізу у підприємстві можна визначити три основні типи причин виникнення конфліктів: умови, що підсилюють чи заохочують несумісність ціннісних розбіжностей; агресивні установки, що прямо приводять до конфліктної поведінки; психологічні процеси, що тягнуть за собою впевненість у несумісності розбіжностей.

Об'єктивними причинами виникнення конфліктних ситуацій у

підприємстві поєднують умови у вигляді об'єктивних похибок, слабкостей, помилок в організації праці; саме вони зіштовхують працівників, роблять конфронтацію між індивідами та групами неминучою. Об'єктивні причини конфліктів припускають дві ситуації: певний принцип організації або має бути відмінений узагалі з метою вирішення трудового конфлікту, або просто вдосконалений у деталях, способах реалізації тощо. Іншими словами, причинами конфліктів тут виступають організаційно-трудова суперечності в трудовому колективі й «неантагоністичні» організаційно-трудова суперечності.

Трудовий конфлікт у досліджуваному підприємстві ґрунтується також на суб'єктивних причинах, зумовлених особливостями і станами працівників, груп та колективу. Більше того, індивіди і групи іноді привносять у свої організаційно-трудова відносини зовнішні конфліктні настрої, що виникають за межами роботи.

Деякі причини можна було б визначити як об'єктивно-суб'єктивні. Наприклад, трудові конфлікти виникають через те, що окремі працівники чи цілі трудові групи недостатньо адаптувалися до нових принципів організації праці, недостатньо точно зрозуміли їхній зміст. Тобто, трудовий конфлікт відбувається з приводу, а не внаслідок певної організації праці.

Проблеми розподільних відносин. Індивіди й групи конфліктують найчастіше у підприємстві через присвоєння яких-небудь благ і цінностей, наприклад: через розподіл благ; через перерозподіл уже привласнених, отриманих благ; через сам принцип розподілу благ. Конфлікт, пов'язаний із перерозподілом благ, більш хворобливий, ніж конфлікт, пов'язаний із розподілом; конфлікт через принцип розподілу має більш конструктивний та ідейний характер, ніж конфлікт через фактичний розподіл.

Рольові суперечності. Конфліктні ситуації в організаційно-трудова відносинах у досліджуваному підприємстві часто створюються працівниками (індивідами і групами), що відіграють ту чи іншу соціальну роль, тобто відбувається рольовий конфлікт. Він має два аспекти: об'єктивний і

суб'єктивний.

Неналежні умови праці. Вони дуже часто є каталізатором, що призводить до ворожих настроїв серед працівників, нетерпимості до будь-яких проблем. Скупченість працівників у приміщенні, змушена інтенсивність контактів, робота на несучасному обладнанні і застосування застарілих технологій – усе це може бути цілком самостійною причиною виникнення трудових конфліктів, хоча й не завжди тверезо усвідомлюється.

Статеві-віковий склад підприємства. Міжвікові відмінності в організаційно-трудовах відносинах викликають конфліктність через несумісність та внаслідок багатьох ідейних стереотипів. Міжстатеві відмінності мають позитивне значення в організаційно-трудовах відносинах і сприяють нормальному соціально-психологічному клімату, оберігають від конфліктів.

Несумісність. Під несумісністю розуміють істотні розбіжності в характерах суб'єктів, що перешкоджають їхнім нормальним відносинам. В організаційно-трудовах у підприємстві бувають такі випадки несумісності: у досвіді, кваліфікації, освіті та в економічній психології і ставленні до праці. Варто зазначити, що несумісність є явищем не тільки об'єктивним, а й суб'єктивним. Конфліктність у соціально-трудовах відносинах вносять і реальні суперечності, й думки про них.

Варто зазначити, що ступінь прояву причин конфліктів може бути різним, залежно від інших факторів, що дістали назву «провокаційних». У деяких випадках основні причини конфлікту (соціальні, економічні) мають довгостроковий характер, і соціальна напруженість спостерігається практично постійно. Перехід її у перед-конфліктні ситуації багато в чому визначається саме дією провокаційних чинників.

Внутрішніми серед чинників провокування конфліктних ситуацій є: невиконання керівництвом підприємства своїх обіцянок; порушення ритму виробництва через відсутність сировини, енергоресурсів; відсутність наочних результатів турботи керівництва підприємства про працівників;

протистояння між робітниками, службовцями і керівним персоналом.

Зовнішні чинники провокування: дестабілізація економічної ситуації і політичної обстановки в країні в цілому; виникнення гострого дефіциту на продукти й товари; обвальне підвищення цін; обмеження соціальних прав і пільг для окремих верств населення; незаконне збагачення окремих соціальних груп. Самі причини виникнення конфліктів можуть своєю чергою служити підставою для вибору моделей вирішення трудових конфліктів.

Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Зрозуміло, що причин конфліктів існує безліч. Однак якщо сконцентруватись на деяких причинах, а саме: взаємозалежність завдань; суперечливі завдання; неправильний розподіл ресурсів; неефективна система мотивування; недосяжні цілі тощо, – то можна зробити один дуже важливий висновок: усі ці причини прямо чи опосередковано пов'язані із керуючою системою підприємства, яка за умов існування цих причин не змогла віднайти ефективні методи управління підприємством. Адже власне керівники здійснюють управління організацією і реалізують процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Безумовно, конфлікти, що породжуються цими причинами, та й саме існування цих причин послаблюють внутрішнє середовище підприємства, а відтак, послаблюють його конкурентоспроможність.

Передумовами для зародження конфліктів в процесі управління досліджуваним підприємством, що спричиняються неефективністю цього управління можуть стати 5 основних факторів, пов'язаних з функціями управління (рис. 2.5). Проаналізувавши функції менеджменту, стає очевидним їхня конфліктна природа та пряма участь керуючої системи підприємства у створенні конфліктів, тобто дуже багато причин конфліктів, а згодом і самі конфлікти, пов'язані із системою управління підприємством. Отже, доходимо ще одного висновку: керуюча система, здійснення управління організацією та результати управління цією системою є джерелом

багатьох конфліктів, що виникають у підприємстві.

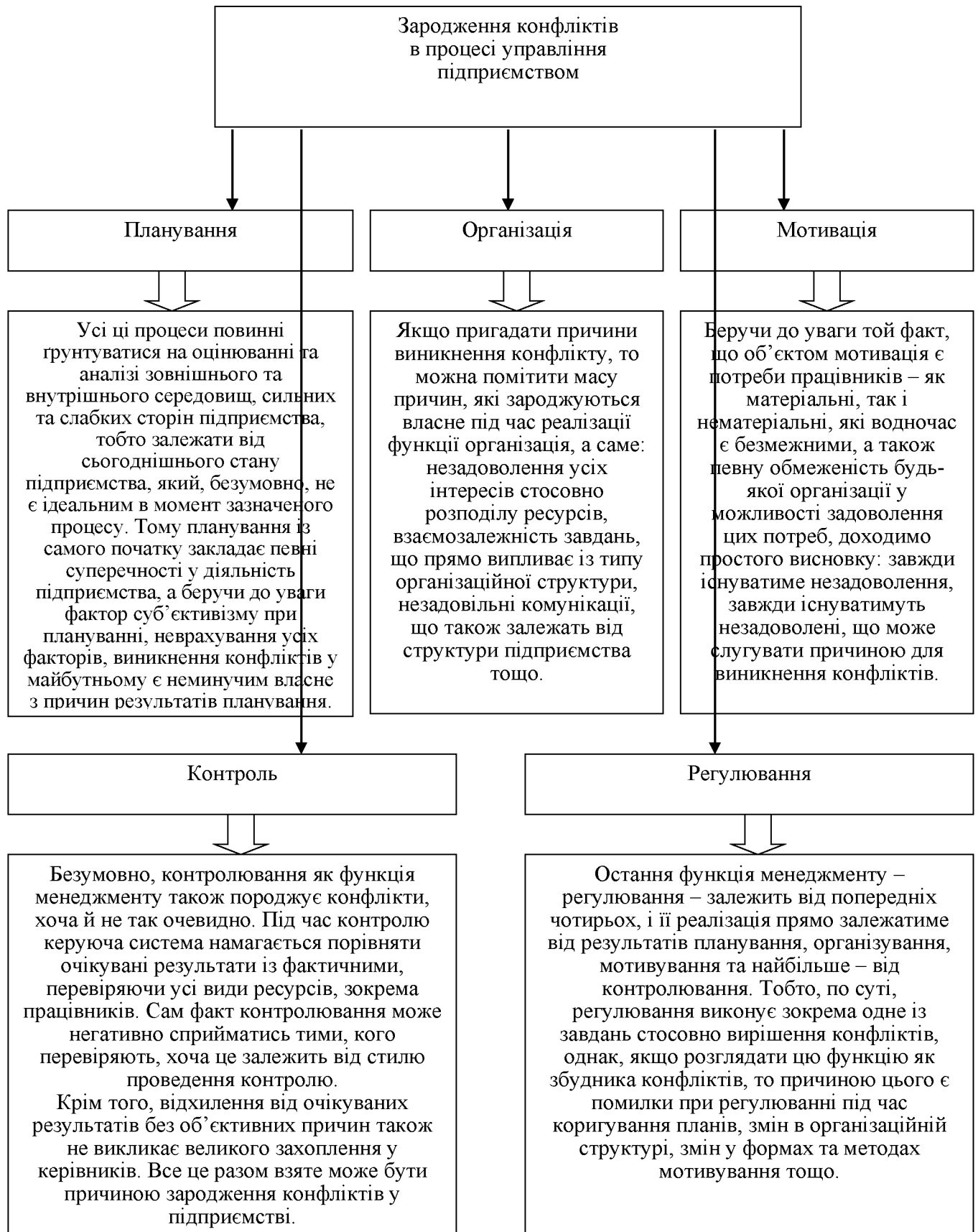


Рис. 2.5. Конфліктна природа здійснення функцій управління у підприємстві

Варто також зазначити, що функції менеджменту не тільки породжують конфлікти, але й за рахунок реалізації згаданих функцій та внесення відповідних коректив здійснюється процес управління конфліктами.

Ще однією особливістю, пов'язаною із конфліктами та керуючою системою, є той факт, що саме керівники управляють конфліктами. Виникає питання: наскільки ефективною є система управління конфліктами, збудована керуючою системою, та наскільки ефективним буде сам процес управління конфліктами, причинами яких є керівники чи результати їхньої діяльності.

Продовжуючи аналіз суперечностей, варто додати ще один аргумент: невизнання керуючою системою того факту, що ця система і все, що з нею пов'язане, можуть бути джерелами чи причинами конфліктів. Віднайти хоча б один доказ такого визнання у сучасних дослідників проблем управління конфліктами у підприємстві майже неможливо. Тобто керуюча система не розглядає себе як одне із можливих джерел конфліктів, ставлячи таким чином під сумнів управління багатьма конфліктами, де так чи інакше ця система спричиняє виникнення конфліктів.

Управління конфліктами виражається у врегулюванні, завершенні, запобіганні, профілактиці, ослабленні, придушенні, відстрочці тощо. При цьому, основними методами управління конфліктами у підприємстві виступають:

суперництво – спосіб, орієнтований на владу, на ствердження власного положення, тобто коли один задовольняє свої потреби за рахунок іншого, або може означати «відстоювання своїх прав», захист своєї точки зору;

узгодження – протилежність суперництву, коли працівник ігнорує свої власні потреби, щоб задовольнити потреби іншого (самопожертва);

ухил (відсторонення) – дипломатичне відкладання вирішення питання до кращих часів, невпевнений спосіб управління конфліктом;

співробітництво – протилежність ухилу, передбачає спроби вироблення спільного рішення і може приймати форму розбіжностей для з'ясування обох

точок зору та вирішення взаємних проблем;

компроміс – знаходження взаємовигідного рішення шляхом взаємного бажання йти на примирення, зниження напруги та прояви поступок.

Все ж таки, враховуючи авторитарний стиль управління у досліджуваному підприємстві та тенденції до централізації, основними стилями управління конфліктами є примус та компроміс.

Аналіз результатів дослідження щодо вивчення соціально-психологічного клімату показав, що в колективі підприємства панує сприятлива, комфортна атмосфера, де працівники знають обов'язки, що стоять перед колективом; вміло взаємодіють один з одним; діляться досвідом роботи з новачками; взаємно замінюють один одного в роботі; об'єктивно оцінюють свої успіхи та невдачі; вірять в свій колектив. Слід вказати, що жінки володіють і частіше використовують різноманітні стилі поведінки від уникнення і пристосування до співпраці й компромісу. Найбільш чітко гендерні відмінності виявляються у стилях спілкування працівників. Так було встановлено, що жінки оцінюють себе як доброзичливих, приязних у спілкуванні, готових до співпраці, натомість чоловіки виявляють агресію, прагнуть до домінування і переваги, задоволення в першу чергу своїх інтересів.

Ефективне управління конфліктами сприяє забезпеченню прийнятної зміни рівня результативності під час перебігу конфлікту та забезпечує потрібну зміну цього рівня за умов видимої відсутності конфліктів. Процес управління конфліктами є складовою управління підприємством, а ефективна система управління підприємством підвищує конкурентоспроможність, тому завданням є виявлення умов та механізмів забезпечення впливу управління конфліктами на формування ефективнішої системи управління підприємством загалом, що в результаті сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Отже, рівень конфліктності працівників у досліджуваному підприємстві є середнім. Досліджені також досить успішно можуть вирішувати виникаючі

труднощі у взаємодії. Але необхідно вказати, що рівень наявних знань, умінь і навичок безконфліктної поведінки у всіх досліджених відрізняється. Це свідчить про необхідність розробки рекомендацій для керівників спрямованих на покращення управління конфліктами, тобто формування ефективного механізму управління ними.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши досліджуване підприємство як систему управління, можна зробити наступні висновки:

1. Об'єктом дослідження є товариство засноване у 2007 р. та розташоване в Полтавській області. Вищим органом товариства є Загальні збори учасників. Досліджуване товариство спеціалізоване у сфері рослинництва та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. Протягом досліджуваного періоду спостерігається покращення показників ресурсного забезпечення та результативності діяльності.

2. Отриманий результат аналізу виробничо-господарських показників діяльності за 2018-2021 рр. вказує на поступове зростання ефективності діяльності товариства. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до зменшення, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

3. Рівень конфліктності працівників у підприємстві є середнім. Досліджені також досить успішно можуть вирішувати виникаючі труднощі у взаємодії. Але необхідно вказати, що рівень наявних знань, умінь і навичок безконфліктної поведінки у всіх досліджених відрізняється. Це свідчить про необхідність розробки рекомендацій для керівників спрямованих на покращення управління конфліктами, тобто формування ефективного механізму управління конфліктами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Впровадження концепції сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі підприємства

Сучасний стан досліджуваного підприємства характеризується соціальною та психологічною напруженістю, яка породжує конфліктні ситуації на всіх рівнях соціальної структури колективу. Своєчасне розуміння виникнення конфлікту та передбачення його поширення не дає можливості вмілого розв'язання проблеми. Для цього необхідно визначити методи ефективного управління ними, зокрема за рахунок створення позитивного соціально-психологічного клімату.

Варто зазначити, що оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі включає в себе виконання наступних дій:

- управління процесом формування головних соціально-психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою);

- оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація управлінського кадрів з метою створення позитивного соціально-психологічного іміджу керівника;

- комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності кадрів;

- психопрофілактика та вирішення конфліктів у підприємстві.

Процес формування позитивного клімату у колективі підприємства обумовлений впливом багатьох факторів, від яких залежить його характер, спрямованість, стійкість а також тенденції розвитку (табл. 3.1).

Перспективним напрямом соціально-психологічного управління конфліктами у підприємстві, який закладає демократичні основи організаційної культури, є концепція партисипативного управління.

Таблиця 3.1

**Фактори, що визначають соціально-психологічний  
клімат колективу підприємства**

Група факторів	Підгрупа факторів	Фактори
Об'єктивні фактори	Соціально-економічні	Характер суспільних взаємин. Особливості сучасного етапу розвитку суспільства. Політичний курс країни. Стабільність політичної обстановки в регіоні дислокації підрозділу. Дотримання принципу соціальної справедливості.
	Духовно-моральні	Стан суспільної свідомості. Престиж професії прикордонників у суспільстві. Загальний рівень духовної культури суспільства.
	Адміністративні	Управлінська діяльність органів державної влади. Специфіка завдань, що виконують прикордонники. Кадрова політика. Модель спільної діяльності.
	Організаційно-матеріальні	Особливості діяльності з охорони кордону. Санітарні умови служби. Матеріальна забезпеченість. Стиль керівництва підрозділом. Результативність спільної діяльності.
Суб'єктивні фактори	Соціально-психологічні	Рівень конфліктності між прикордонниками. Індивідуально-психологічні особливості членів колективу. Особистісні якості керівника. Характер взаємин у колективі.
	Моральні	Ціннісні орієнтації членів колективу. Моральний потенціал колективу.
	Педагогічні	Спрямованість та ефективність виховної роботи. Рівень підготовки керівного складу.

Найбільш ефективними напрямками партисипативного управління, є: створення працівникам можливості самостійно вирішувати, як краще здійснювати свою трудову діяльність; залучення працівників до прийняття групового рішення в різних питаннях; надання робітникам права контролю за якістю їхньої праці, фіксація відповідальності за досягнені результати; надання робітникам права формувати виробничі колективи з тих членів товариства, з котрими їм хотілося б працювати разом.

Таким чином, пропонується впровадити у підприємстві системну модель заходів соціально-психологічного мотиваційного

управління (рис. 3.1).

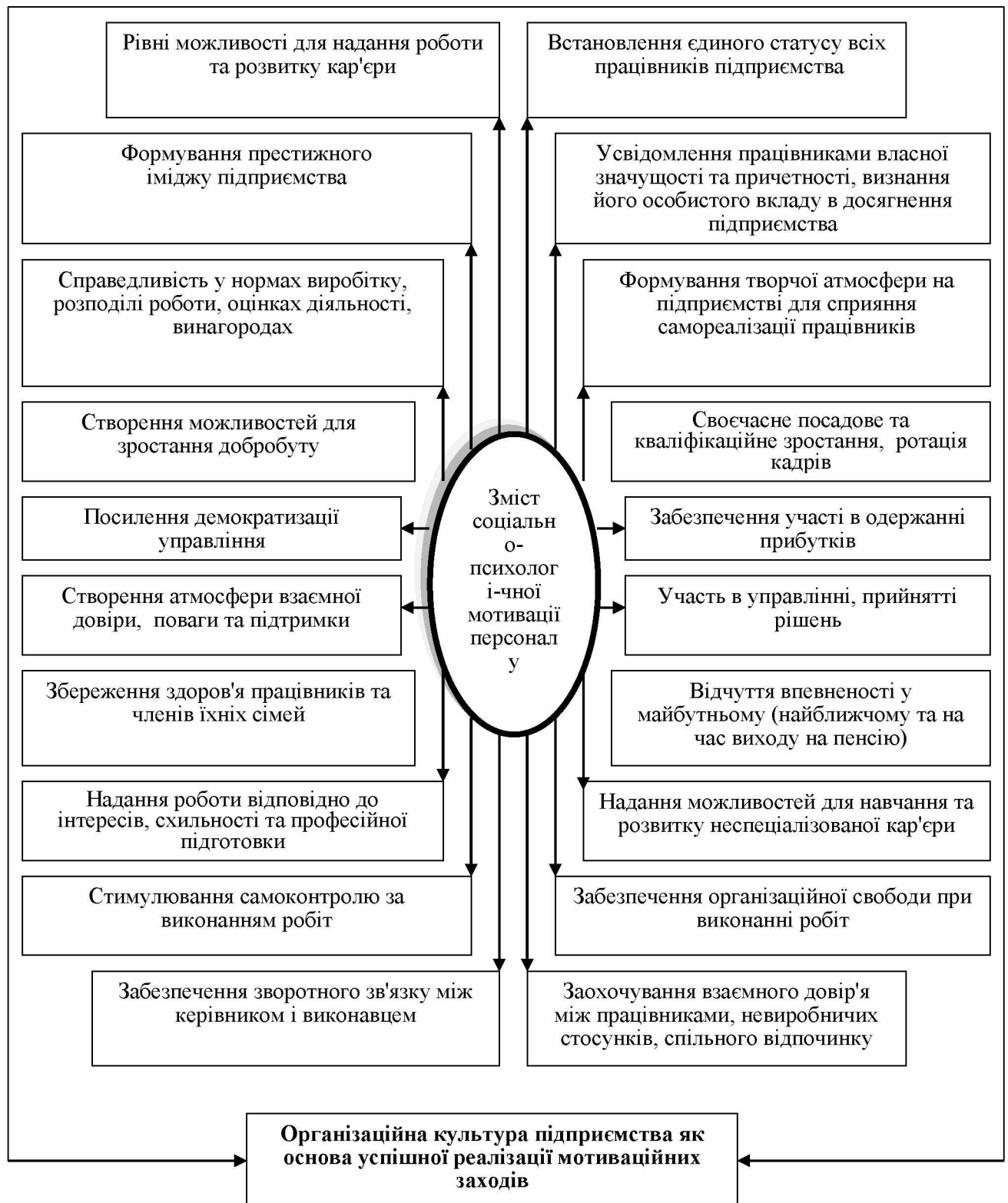


Рис. 3.1. Системна модель заходів соціально-психологічного мотиваційного управління у підприємстві

Необхідною умовою успішної реалізації соціально-психологічного

мотиваційного управління є впровадження системи діагностики мотивації трудової діяльності. Новація передбачає такі заходи: вивчення та систематизація індивідуальних пріоритетів; збір та узагальнення необхідної управлінської інформації, виявлення та аналіз найдієвіших мотиваторів трудової активності; запровадження ефективних методів посилення мотивувальної функції управління. Індивідуальний підхід до мотиваційного управління є більш успішним при умові визначення мотиваційних типів працівників.

Для удосконалення мотиваційного управління керівникам підприємства запропоновано новий елемент процедури прийняття працівника на роботу – психологічну угоду. Психологічна угода не є офіційним документом договірних сторін, але її невиконання з боку підприємства може послужити демотивувальним чинником для працівника або підставою для його звільнення адміністрацією товариства.

Варто наголосити ще раз про необхідність вирішення конфліктів в організації саме з допомогою використання моделі узгодження інтересів конфліктуючих сторін. Велику увагу будь-якому керівнику варто звернути і на регулювання вже існуючої конфліктної ситуації в колективі. Регулювання конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення.

Ще одним дієвим напрямом формування позитивного соціально-психологічного клімату є введення поняття соціально-психологічного іміджу керівника, який повинен об'єднувати в собі не тільки соціальний статус, соціальні зв'язки цього керівника, але і його психологічні особливості та якості.

Вважаємо, що в процесі утворення іміджу беруть участь багато факторів, одні з яких є первинними, а інші – вторинними. А сукупна дія цих факторів визначає загальну функціональну структуру процесу утворення іміджу, що за допомогою стилю управління формує окремі аспекти

соціально-психологічного клімату (рис. 3.2).

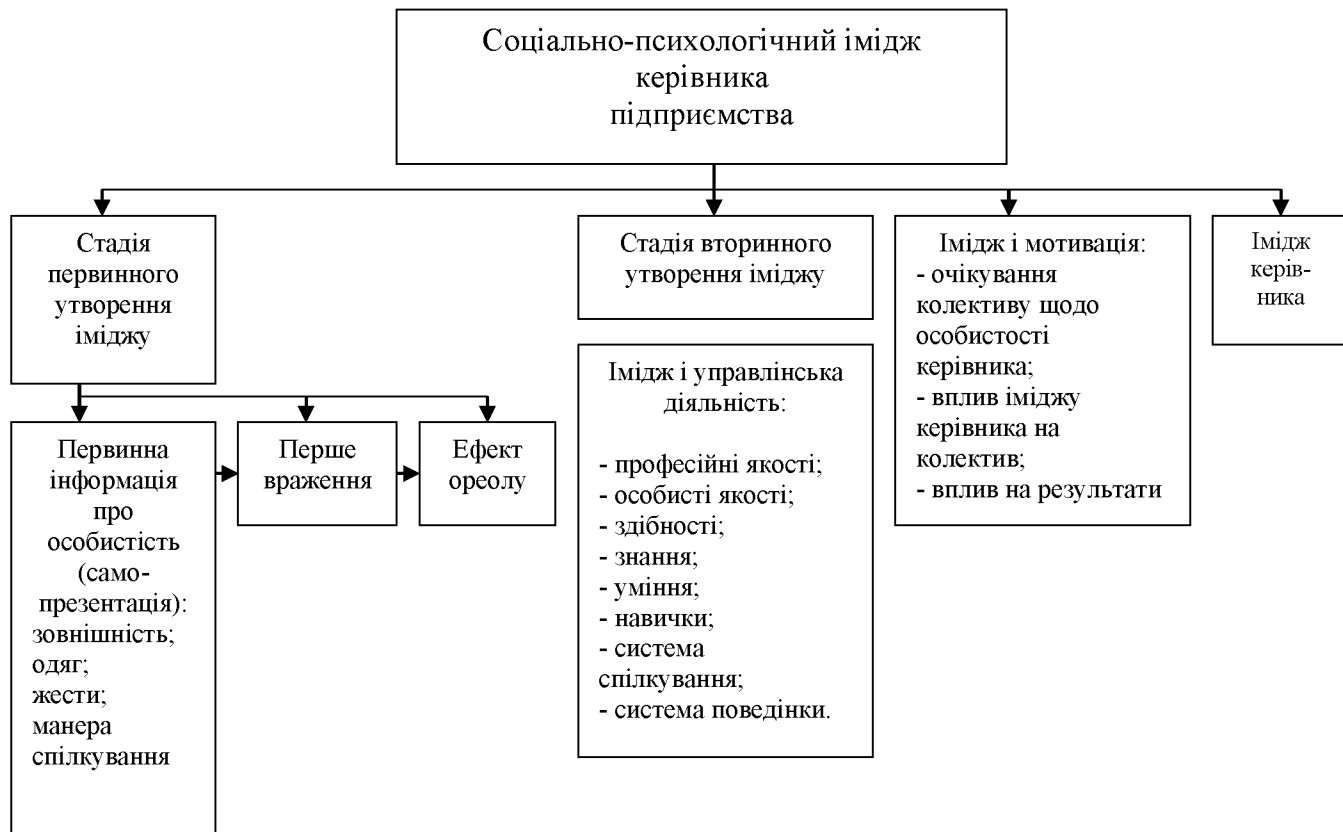


Рис. 3.2. Модель формування соціально-психологічного іміджу керівника підприємства

Первинна стадія включає такі елементи: первинну інформацію про особистість (зовнішність, одяг, жести, манери), перше враження і галоэффект, які є пов'язаними між собою. Елементи первинної інформації в процесі цілеспрямованого формування іміджу комплексно входять в структуру самопрезентації.

Необхідність в презентації себе іншим людям зростає з кожним днем, особливо для тих керівників, які бажають досягти успіху. Складність феномена самопрезентації полягає в тому рівні зрілості керівника, який дозволяє, спираючись на реальну оцінку власних якостей та здібностей, довести свою корисність для організації.

Стадія вторинного утворення іміджу відбиває характерні риси управлінської діяльності і включає такі елементи: професійні та особистісні якості, здібності, знання, уміння, навички керівника, система його

спілкування та поведінки. Вплив елементів первинної стадії поширюється на елементи вторинної, діяльнісної стадії, коли характер першого враження або ефекту ореолу продовжує впливати на загальний характер образу, який складається на вторинній стадії.

Що стосується мотиваційної сили іміджу, то вона зумовлена специфікою ролі керівника, як центральної постаті в організації, взірця для наслідування.

Імідж керівника як мотиватор діяльності підлеглих впливає на результати їхньої роботи, задоволеність працею, соціально-психологічний клімат колективу, емоційний стан кожного працівника. Особливість ролі, яку виконує керівник, полягає в безпосередньому впливі на підлеглих, котрий повинен перебувати в дієвості виховання підлеглих особистим прикладом, вчинками і своєю поведінкою, регулярним спілкуванням, попередженням емоційної притупленості, сполученням вимогливості і демократизму, проведенням принципової діючої лінії роботи, не впадаючи в амбіції, створюючи плідну трудову атмосферу. Позитивний імідж управлінця постає важливим чинником більш досконалого функціонування організації.

Ланка «імідж керівника – імідж підприємства» нагадує, що керівник є головним представником своєї установи і саме через його імідж оточуючі оцінюють всю організацію та складають уявлення про неї в цілому. Позитивний ефект від індивідуального іміджу поширюється на уявлення про всю організацію і створює її імідж. Імідж організації певною частиною визначається тим, як керівник може її презентувати. Отже індивідуальна презентація переплітається з організаційною презентацією. Тому цілеспрямоване створення іміджу повинно враховувати ще й представницьку функцію керівника, здійснення якої є потрібним для успішної діяльності підприємства загалом.

Таким чином, головними шляхами налагодження соціально-психологічного клімату колективу та вирішення вже наявних конфліктів у підприємстві мають стати наступні методи:

поступ – знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін;  
 компроміс або консенсус – узгодження інтересів і позицій  
 конфліктуючих сторін на новій основі;  
 відхід – взаємне примирення конфліктуючих сторін;  
 співробітництво – перехід боротьби в русло співробітництва щодо  
 спільного подолання протиріч.

Виходячи з того, що соціально-психологічний клімат є інтегральним  
 утворенням, ми враховували, що його оцінювання потрібно здійснювати за  
 допомогою трьох груп критеріїв: результативних, процесуальних та дієвих і  
 відповідно до кожного з критеріїв визначених показників (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Критерії та показники оцінки результативності процесу формування  
 соціально-психологічного клімату колективу підприємства**

Групи критеріїв	Критерії	Показники
Результативні	Особистісний	Задоволеність-незадоволеність взаєминами та бажання працювати в колективі
	Міжособистісний (соціально-психологічний)	Наявність конфліктів у колективі, кількість конфліктних груп, інтенсивність конфліктів
	Моральний	Виразність моральних якостей
	Функціональний	Якість виконання працівниками своїх обов'язків
Процесуальні	Науковий	Відповідність психологічного впливу законам і закономірностям
	Цільовий	Відповідність психологічного впливу поставленим цілям
	Готовність до виконання завдань з виробництва	Стан виробничої діяльності, стан різних видів забезпечення
Дієві	Навчальний	Якість виконання плану професійної підготовки, рівень професійного навчання окремих працівників, підрозділів в цілому
	Морально-психологічний	Адаптивність молодих працівників

Отже, з огляду на вищесказане виникає необхідність формування у  
 майбутніх менеджерів підприємства умінь психологічного аналізу  
 особистостей та міжособистісних взаємин у групах, визначення засобів  
 оптимального впливу на працівників для створення належного соціально-

психологічного клімату.

У колективі досліджуваного підприємства соціально-психологічний клімат повинен виконувати консолідуєчу (згуртування колективу, об'єднання зусиль для розв'язання навчально-виховних завдань); стимулюєчу (реалізація емоційного потенціалу, життєвої енергії колективу); стабілізуєчу (забезпечення стійкості внутрішньоколективних відносин, створення передумови для успішної адаптації нових учасників); регулюєчу (утвердження норм взаємин, етичного оцінювання поведінки індивідів) функції.

### **3.2. Основні напрямки удосконалення кадрової безпеки підприємства**

Кадрова безпека займає ключове місце серед інших елементів системи безпеки, оскільки персонал задіяний у всіх процесах, що відбуваються в підприємстві. Взаємозв'язок даних категорій забезпечить успішну діяльність підприємства, так як буде проводитися цільова робота з персоналом, яка слугуватиме запорукою кадрової безпеки. При цьому персонал є також джерелом виникнення та реалізації внутрішніх загроз для кадрової безпеки.

Служба управління персоналом має забезпечувати як внутрішню, так і зовнішню кадрову безпеку. При цьому слід приділяти увагу не тільки загрозам, але й невизначеності та ризику, оскільки вони сприяють реальним загрозам та негативним наслідкам.

Звідси виділяємо ряд проблем, які мають негативний вплив на рівень кадрової безпеки досліджуваного товариства. Дані з проблемами та можливі шляхи їх вирішення згруповані в табл. 3.3.

Головним принципом формування кадрової безпеки є її взаємозалежність із загальною стратегією розвитку та стратегією управління персоналом підприємства.

Таблиця 3.3

**Проблеми, які негативно впливають на рівень кадрової безпеки товариства та рекомендовані шляхи їх вирішення**

Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
Неефективна адаптація персоналу	Модернізація процесу виробничої адаптації працівників Модернізація процесу соціальної адаптації працівників. Надбавка в розмірі 15% від окладу наставника, на період адаптації дорученого йому працівника.
Наявність конфліктів в колективі	Управління конфліктами на підприємстві. Удосконалення регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві. Кімната психологічного розвантаження. Впровадження тренінг з тимбілдингу (спортивні змагання, командні ігри, корпоративні тури вихідного дня).
Низький ступінь лояльності	Систематичне проведення діагностики лояльності співробітників. Розробка програми по розвитку і підвищенню професійних компетенцій діючого персоналу. Використання сучасних форм мотивування праці, оптимізація структури фонду оплати праці. Формування у працівників відповідного ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки.
Низький рівень мотивації	Сучасні підходи до мотивування персоналу на підприємстві. Формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства. Підвищення ефективності преміювання працівників. Створення фонду матеріального стимулювання, який буде утворений за рахунок прибутку організації, дозволить, перш за все, якісно змінити спрямованість матеріальних стимулів.

Окрім цього, до основних принципів відносять: стабільність та гнучкість; економічна обґрунтованість; індивідуальний підхід до кожного з працівників, значна роль людських ресурсів; орієнтація на довготривале планування забезпечення безпеки; соціальна спрямованість; активність.

Таким чином, принципи формування кадрової безпеки являють собою стратегію управління персоналом підприємства, оскільки управління кадровою безпекою підприємства охоплює усю сукупність процесу управління персоналом. Стабільності та розвитку підприємства можливо досягти лише за умов загальної ефективної роботи усіх цих

складових (рис. 3.3).

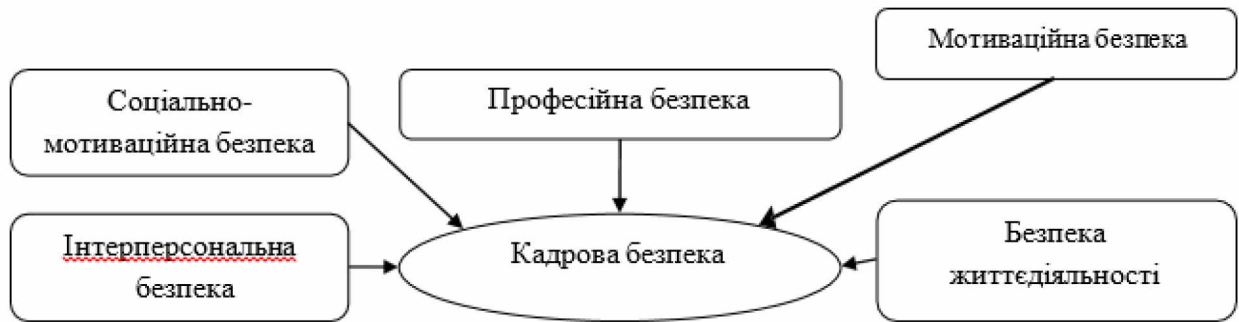


Рис. 3.3. Складові кадрової безпеки товариства

Оскільки основним елементом кадрової безпеки у підприємстві є персонал, важливо забезпечити такі умови, що допоможуть уникнути впливу негативних факторів та ризиків, які призводять до зменшення ефективності діяльності в цілому, спричиняють різноманітні конфліктні ситуації, а також підвищують плинність кадрів. Тому служба безпеки у підприємстві повинна вчасно розпізнавати, знешкоджувати та протидіяти їх згубному впливу.

Для підвищення рівня кадрової безпеки необхідно побудувати ефективну систему управління персоналом, в рамках якої було розроблено організаційні заходи щодо удосконалення кадрової безпеки на підприємстві (рис. 3.4).

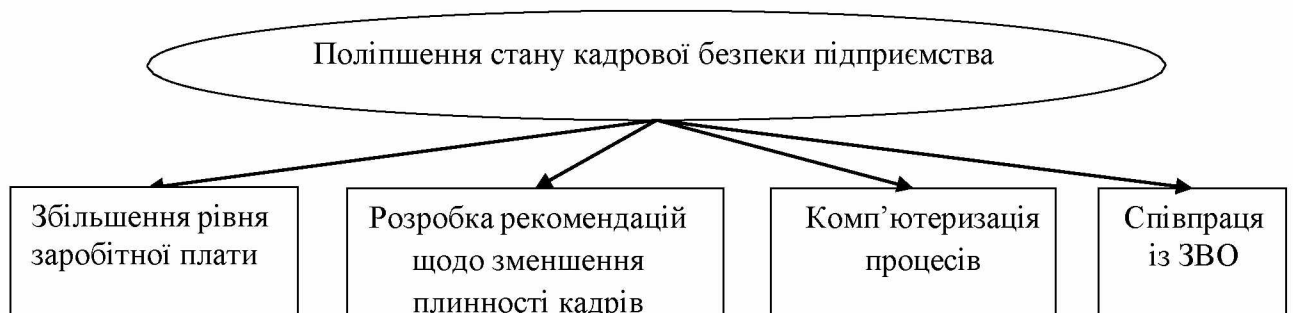


Рис. 3.4. Організаційні заходи щодо удосконалення кадрової безпеки у підприємстві

При здійсненні заходів з управління підприємств та організацій на різних його рівнях, зокрема в управлінні конфліктами, використовуються різні форми і методи. В ряді випадків використовується метод моделювання, зокрема, аналіз статистичних показників з використанням трендових

моделей. Як відомо, тренд – це дослідження динаміки змін рівня показника в часі. Лінія тренду – графічне подання напряму зміни ряду даних.

Проведемо аналіз коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів, як показників управління конфліктами підприємства та подальший прогноз цих показників з використанням трендових моделей.

Коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт постійності кадрів є ключовими визначниками в управлінні конфліктами. Саме тому, було розраховано та вибрано ці показники для дослідження, аналізу та подальшого прогнозування ефективності управління конфліктами підприємства.

Динаміку коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за останні п'ять років представлено в табл. 3.4.

*Таблиця 3.4*

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

Роки	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Коефіцієнт постійності кадрів, %
2018	10,14	97,20
2019	10,45	97,22
2020	8,70	96,90
2021	9,52	97,60
2022	9,68	97,45

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

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

Логарифмічну лінію тренду слід використовувати для випадків коли дані мають тенденцію до швидкого росту чи спаду з наступним вирівнюванням. Логарифмічна лінія тренду може використовувати як додатні

так і від'ємні значення. Рівняння логарифмічної лінії тренду має вигляд:

$$Y = a_1 LN(X) + a_0.$$

Степенева лінія тренду є кривою, яка ефективно використовується для аналізу даних, які порівнюються та зростають у певній пропорції. Степенева лінію тренду створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння степеневі лінії тренду має вигляд:  $Y = a_1 X^{a_0}$ .

Експонентна лінія тренду є кривою, яка використовується для аналізу даних, що мають властивість зростати або спадати. Експонентну лінію тренду, так як і степеневу створити не можна, якщо дані містять нульові або від'ємні значення. Рівняння експонентної лінії тренду в загальному вигляді:  $Y = a_1 EXP^{a_0 X}$ .

Поліноміальна лінія тренду є кривою, що застосовуються, якщо дані коливаються. Порядок поліноміальної лінії можна визначити за кількістю коливань даних або за кількістю вигинів (вершин і западин) на кривій. Поліноміальна лінія тренду порядку 2 загалом має лише одну вершину або западину. Лінія порядку 3 має одну або дві вершини або западини. Лінія порядку 4 загалом має до трьох вершин чи западин.

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

Результати проведеного дослідження коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства можна згрупувати, порівняти коефіцієнти детермінації, ранжувати та скласти прогноз на наступний період (табл. 3.5).

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

Порівнюючи отримані результати, можна зробити висновок, що для

дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою моделей тренду доцільно використовувати лінійну модель тренду при статистичному аналізі коефіцієнта плинності кадрів і логарифмічну модель тренду для дослідження коефіцієнта постійності кадрів підприємства: виробнича модель  $Y = -0,19x + 10,26$ , коефіцієнт детермінації  $R^2=0,93$  та виробнича модель  $Y = 0,18\ln(x) + 97,10$ , коефіцієнт детермінації  $R^2=0,92$ , так як ці моделі більш точно показують та порівнюють фактичні і теоретичні значення досліджуваних показників та мають досить високі коефіцієнти детермінації, що у порівнянні з іншими моделями найближче до 1 та свідчать про якість вибраних моделей. Хоча слід відмітити, що при дослідженні коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства і інші виробничі функції мають досить високі коефіцієнти детермінації.

Таблиця 3.5

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

Коефіцієнт плинності кадрів, %		Коефіцієнт постійності кадрів, %	
Модель тренду	Коефіцієнт детермінації $R^2$	Модель тренду	Коефіцієнт детермінації $R^2$
Лінійна $Y = -0,19x + 10,26$	0,93	Лінійна $Y = 0,09x + 97,01$	0,78
Логарифмічна $Y = -0,53\ln(x) + 10,21$	0,66	Логарифмічна $Y = 0,18\ln(x) + 97,10$	0,92
Степенева $Y = 10,19x^{-0,05}$	0,88	Степенева $Y = 97,10x^{0,001}$	0,88
Експонентна $Y = 10,24e^{-0,019x}$	0,76	Експонентна $Y = 97,01e^{0,0009x}$	0,86
Поліноміальна $Y = 0,16x^2 - 1,16x + 11,40$	0,90	Поліноміальна $Y = 0,05x^2 - 0,20x + 97,35$	0,81

Наступний етап дослідження – прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства на 2024 р. Для цього використовуємо лінійну та логарифмічну моделі тренду коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства. В результаті отримано прогноз коефіцієнта плинності кадрів підприємства на

2024 р. 9,06% за допомогою лінійної моделі тренду, відбувається незначне зниження цього показника у порівнянні з 2022 р. на 0,62 в.п., що може бути позитивною явищем в управлінні конфліктами та управлінні підприємством взагалі. Щодо прогнозування коефіцієнта постійності кадрів підприємства за допомогою логарифмічної моделі тренду, то в 2024 р. цей показник зростає до 97,50%, що вище на 0,05 в.п., незначене але зростання. Тому, даний прогноз може бути оптимістичним.

Графічно фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів, як показника управління конфліктами з використанням лінійної трендової моделі, 2018-2022, 2024 рр. представлено в додатку Ж. Також, фактичні, теоретичні та прогнозне значення коефіцієнта постійності кадрів як показника управління конфліктами підприємства з використанням логарифмічної трендової моделі, 2018-2022, 2024 рр. представлено в цьому ж додатку Ж.

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

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

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

Наприкінці дослідження та прогнозування коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства проведено ранжування цих показників по виробничим моделям з використанням вбудованої функції

RANK (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

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

Коефіцієнт плинності кадрів, %			Коефіцієнт постійності кадрів, %		
Модель тренду	Прогнозне значення коефіцієнта плинності кадрів, %	Ранжування прогнозного значення коефіцієнта плинності кадрів	Модель тренду	Прогнозне значення коефіцієнта постійності кадрів, %	Ранжування прогнозного значення коефіцієнта постійності кадрів
Лінійна $Y = -0,19x + 10,26$	9,06	5	Лінійна $Y = 0,09x + 97,01$	97,14	6
Логарифмічна $Y = -0,53\ln(x) + 10,21$	9,18	7	Логарифмічна $Y = 0,18\ln(x) + 97,10$	97,50	5
Степенева $Y = 10,19x^{0,05}$	9,25	8	Степенева $Y = 97,10x^{0,001}$	97,12	7
Експонентна $Y = 10,24e^{0,019x}$	8,96	2	Експонентна $Y = 97,01e^{0,0009x}$	97,62	4
Поліноміальна $Y = 0,16x^2 - 1,16x + 11,40$	9,08	6	Поліноміальна $Y = 0,05x^2 - 0,20x + 97,35$	96,30	8
Вбудована статистична функція TREND	8,95	1	Вбудована статистична функція TREND	97,63	3
Вбудована статистична функція GROWTH	8,98	3	Вбудована статистична функція GROWTH	97,63	2
Вбудовані математичні функції	8,98	3	Вбудовані математичні функції	97,63	1

Якщо провести порівняння прогнозних значень показників, то згідно із проведеним прогнозуванням коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів підприємства лідируюче 1 рейтингове місце у першому випадку посідає вбудована статистична функція TREND 8,95%, в другому дослідженні вбудовані математичні функції 97,63%. Але, такий результат прогнозування показників, різке зменшення та збільшення у порівнянні з попереднім періодом, є негативним в реальних умовах підприємства, тому незважаючи на рейтингову оцінку прогнозованих показників коефіцієнта плинності кадрів та коефіцієнта постійності кадрів можна покладатися на

попереднє прогнозування з використанням лінійної та логарифмічної моделей тренду, адже вони можуть бути достовірними, реалістичними та вдалимими.

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

### **Висновки до розділу 3**

За результатами рекомендаційного розділу магістерської дипломної роботи роботи слід зазначити:

1. Визначено, що головними шляхами налагодження соціально-психологічного клімату колективу та вирішення вже наявних конфліктів у товаристві мають стати наступні методи: поступ – знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін; компроміс або консенсус – узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі; відхід – взаємне примирення конфліктуючих сторін; співробітництво – перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч.

2. Було розроблено та запропоновано заходи і рекомендації щодо удосконалення кадрової безпеки у товаристві. Були розроблені рекомендації щодо зменшення плинності кадрів. Для цього можна проводити анкетування, за допомогою якого можна з'ясувати рівень задоволеності роботою і умовами праці персоналу, залучати висококваліфіковані кадри до служби управління персоналом, а також розробляти систему відбору та адаптації персоналу.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Управління конфліктами як елемент кадрової безпеки підприємства» доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено, що усвідомлення протилежності інтересів – соціальні протиріччя перетворюються у конфлікт лише за умови усвідомлення (в тій чи іншій мірі) суб'єктами конфлікту протилежності інтересів. В іншому випадку, звичайні соціальні протиріччя, що ґрунтуються на незначних непорозуміннях, хибно кваліфікуватимуться конфліктом, що в кінцевому рахунку і призводитиме до його виникнення.

Конфлікт в управлінні – це таке соціальне явище, яке виникає в наслідок усвідомлення сторонами (однією з яких обов'язково виступає суб'єкт управління) протилежності інтересів, що призводить до протидії сторін в процесі (або з приводу) реалізації влади.

2. Кадрова безпека підприємства – це безперервний процес запобігання комплексу зовнішніх і внутрішніх впливів на економічну безпеку підприємства шляхом зниження або усунення різноманітних ризиків і загроз, пов'язаних з управлінням персоналом, його професійними, діловими і особистими якостями, а також соціально-трудовими відносинами у цілому

Персонал, з одного боку, є найважливішим ресурсом підприємства, якість та ефективність якого залежить від його конкурентоспроможності, а з іншого боку, є основним джерелом ризику підприємства. А конфлікти є невід'ємною частиною соціально-економічного життя. Тим самим, конфлікт є загрозою кадровій безпеці підприємства.

3. Об'єктом дослідження є товариство засноване у 2007 р. та розташоване в Полтавській області. Вищим органом товариства є Загальні збори учасників. Досліджуване товариство спеціалізоване у сфері рослинництва та вирощує незначний асортимент продукції: кукурудзу, соняшник та сою на орендованих землях. Протягом досліджуваного періоду спостерігається покращення показників ресурсного забезпечення та

результативності діяльності.

4. Отриманий результат аналізу виробничо-господарських показників діяльності за 2018-2021 рр. вказує на поступове зростання ефективності діяльності товариства. Однак у 2022 році стан значно погіршився і показники мали тенденцію до зменшення, що пов'язано із кризовими ситуаціями в країні, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

5. Рівень конфліктності працівників підприємств є середнім. Досліджені також досить успішно можуть вирішувати виникаючі труднощі у взаємодії. Але необхідно вказати, що рівень наявних знань, умінь і навичок безконфліктної поведінки у всіх досліджених відрізняється. Це свідчить про необхідність розробки рекомендацій для керівників спрямованих на покращення управління конфліктами, тобто формування ефективного механізму управління конфліктами.

6. Визначено, що головними шляхами налагодження соціально-психологічного клімату колективу та вирішення вже наявних конфліктів у товаристві мають стати наступні методи: поступ – знищення або повне підпорядкування однієї зі сторін; компроміс або консенсус – узгодження інтересів і позицій конфлікуючих сторін на новій основі; відхід – взаємне примирення конфлікуючих сторін; співробітництво – перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч.

7. Було розроблено та запропоновано заходи і рекомендації щодо удосконалення кадрової безпеки у товаристві. Були розроблені рекомендації щодо зменшення плинності кадрів. Для цього можна проводити анкетування, за допомогою якого можна з'ясувати рівень задоволеності роботою і умовами праці персоналу, залучати висококваліфіковані кадри до служби управління персоналом, а також розробляти систему відбору та адаптації персоналу.