

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

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

Виконала: здобувачка вищої освіти
за освітньою програмою
Бізнес-адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти магістерський
групи 1
заочної форми здобуття освіти
Порожнюк Ольга Володимирівна
Керівник: Сазонова Т. О.
Рецензент: Василик Н. М.

Полтава – 2025 року

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Порожнюк Ольги Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства» (на матеріалах _____ Полтавського району Полтавської області), керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Сазонова Т.О.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність підприємства за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- літературні джерела;
- Інтернет-джерела;
- власні спостереження та дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління кадровою безпекою та конфліктами, як її складової, на підприємстві

Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

Здобувач вищої освіти

Ольга ПОРОЖНЮК

Керівник роботи

Тетяна САЗОНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретико-методологічні управління конфліктами в системі менеджменту підприємства.....	8
1.2. Специфіка управління кадровою безпекою в сучасних умовах функціонування підприємства.....	17
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА КОНФЛІКТАМИ, ЯК ЇЇ СКЛАДОВОЇ, НА ПІДПРИЄМСТВІ	28
2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства	28
2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства	36
2.3. Аналіз системи управління конфліктами на підприємстві.....	46
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
3.1. Стратегія удосконалення системи управління конфліктами як складової забезпечення кадрової безпеки підприємства.....	57
3.2. Розвиток методичного та організаційного забезпечення системи управління конфліктами на підприємстві	66
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми зумовлена необхідністю управління соціальною напруженістю та кадровими ризиками, які супроводжують діяльність вітчизняного персоналу в умовах сучасних глобалізаційних процесів, трансформації соціально-трудових відносин на тлі посилення конкуренції та економічної дестабілізації. Проблема управління конфліктами є особливо важливою, оскільки конфлікти віднесено до закономірних і посиленних кадрових загроз у системі кадрової безпеки підприємства, особливо в умовах військової агресії проти нашої держави.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Представлена кваліфікаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U0034360.

Метою дослідження – дослідити теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства та розробити шляхи удосконалення відповідної систем.

Завданнями наукового дослідження є:

- вивчення теоретико-методологічних засад управління конфліктами в колективі підприємства в контексті системи забезпечення його кадрової безпеки;
- аналіз діяльності підприємства;
- аналіз системи управління конфліктами на підприємстві;
- формування стратегії удосконалення системи управління конфліктами як складової забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- пошук напрямків розвитку методичного та організаційного забезпечення системи управління конфліктами на підприємстві.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – система управління кадровою безпекою та конфліктами, як її складової, на прикладі діяльності

підприємства Полтавського регіону.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління конфліктами в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

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

Інформаційна база: матеріали фінансової звітності підприємства; вітчизняні, зарубіжні наукові публікації з теми дослідження, ресурси мережі Internet; результати особистих спостережень, інтерв'ю, анкетування та інших досліджень автора.

Елементи наукової новизни:

набуло подальшого розвитку:

- стратегія управління конфліктами як складової забезпечення кадрової безпеки, що включає превентивний підхід та формування культури довіри;
- удосконалення технології вирішення конфліктів шляхом впровадження 9-етапного алгоритму;
- застосування методичних рекомендацій щодо поглибленого аналізу конфлікту та позицій сторін.

Практична значущість: пропозиції щодо розвитку системи управління конфліктами на підприємстві в контексті забезпечення його кадрової безпеки є актуальними та можуть бути прийняті до впровадження, адже сформовані з врахуванням сучасних тенденцій розвитку конфлікт-менеджменту, наявної ситуації у внутрішньому середовищі підприємства, стратегії його розвитку.

Апробація результатів дослідження пройшла шляхом:

публікації статті у фаховому журналі:

Сазонова Т.О., Порожнюк О.В., Бірюкова О.О. Управління конфліктами як превентивний механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства в

умовах сучасних загроз. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34).

тез доповідей:

1. Сазонова Т., Жижка Н., Порожнюк О. Управління конфліктами в колективі підприємства як складова корпоративної культури. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 279-282.

2. Сазонова Т. О., Порожнюк О. В. Роль комунікативного менеджменту в системі конфлікт-менеджменту підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.

участі у науково-практичній конференції:

III Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство», 23 вересня 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». 14 листопада 2025 р., м. Полтава, ПДАУ.

Структура роботи: основний зміст роботи викладений на 81 сторінці. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 70 джерел та 12 додатків. Основний текст роботи включає 18 рисунків та 38 таблиць. Структура роботи визначається логікою дослідження і поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретико-методологічні управління конфліктами в системі менеджменту підприємства

Сучасні глобалізаційні процеси, трансформація соціально-трудоких відносин, виникнення нових ризиків та одночасне посилення конкуренції призводять до зростання соціальної напруженості в колективі підприємства. Це значно актуалізує інтерес до проблем управління персоналом, особливо у сфері управління конфліктами в організаціях.

Розглянемо підходи до трактування поняття «конфлікт» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конфлікт» [сформовано на основі 1-4]

Автор	Визначення
М. Козер	гостре протистояння або боротьба, що виникає між сторонами через цінності, прагнення до вищого статусу, влади чи дефіцитних ресурсів. Головною метою учасників цієї боротьби є нейтралізація опонента, заподіяння йому шкоди або його повне знищення
П. Коен	виникає, коли успішне досягнення мети однією групою прямо перешкоджає або унеможлиблює реалізацію цілей іншими групами. Це ситуація, де результат є грою з нульовою сумою: успіх однієї сторони автоматично означає втрату чи невдачу іншої
О. Сорока, О. Близнюк	зіткнення інтересів, цінностей чи цілей між двома і більше сторонами
Ільїч Л.М., Акіліна О.В.	крайній ступінь загострення протиріч, який проявляється у відкритому зіткненні великих соціальних. Це протистояння викликане фундаментальною, ціннісною протилежністю або значною розбіжністю їхніх інтересів, цілей і шляхів розвитку
Авторське визначення	це динамічне соціальне протистояння між двома або більше сторонами – індивідами, групами чи системами, що виникає внаслідок сприйняття несумісності їхніх цінностей, інтересів, потреб, цілей або цінностей. Супроводжується загостренням емоційного та комунікативного напруження та проявляється у спробах кожної сторони домінувати або / мінімізувати вплив опонента для реалізації власних прагнень, слугуючи при цьому критичною точкою для або потенційних деструктивних змін, або інноваційного розвитку соціальної системи

Конфлікти мають власні структурні елементи (рис. 1.1).

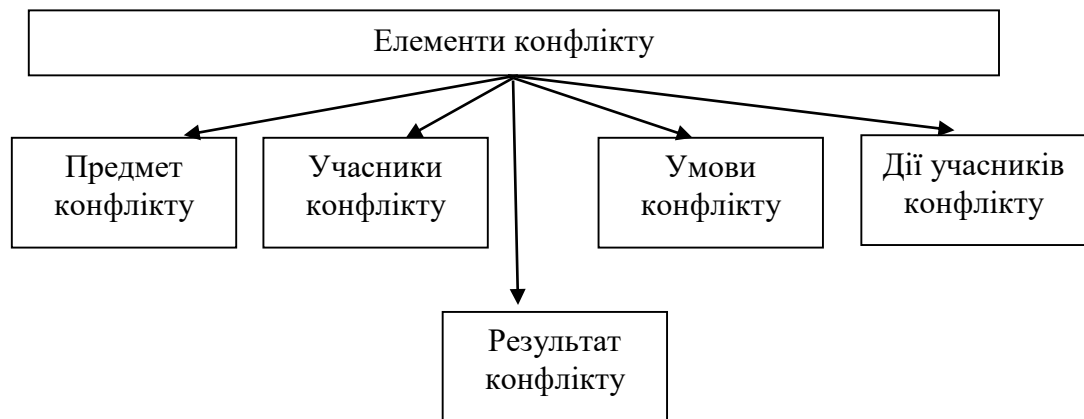


Рис. 1.1. Структурні елементи конфлікту [сформовано на основі 5, с. 23-25]

За допомогою даних табл. 1.2. розглянемо більш детально дані елементу конфлікту.

Таблиця 1.2

Характеристика структурних елементів конфлікту [сформовано на основі 2, с. 55; 6]

Елемент	Характеристика
Об'єкт конфлікту	Це те, на що спрямована боротьба учасників. Об'єкт завжди має дефіцитний або неподільний характер і може бути: матеріальним (ресурси, фінанси, обладнання, територія), соціальним (влада, статус, повноваження, соціальні блага; духовним (принципи, ідеологія, цінності, норми, погляди).
Учасники конфлікту	Опоненти – особи, групи або організації, які безпосередньо беруть участь у зіткненні. Свідки – особи, які спостерігають за конфліктом, але не втручаються. Посередники / Медіатори – особи або структури, які допомагають сторонам знайти рішення. Пособники – особи, які підтримують одну зі сторін конфлікту.
Предмет конфлікту	Це та реальна або уявна проблема, яка стає причиною зіткнення.
Дії учасників	Це конкретні кроки та способи взаємодії, які застосовують сторони для реалізації своїх цілей і впливу на опонента. Дії є зовнішнім вираженням мотивів і позицій учасників.
Умови конфлікту	Це сукупність обставин, у яких виникає і протікає конфлікт. Вони впливають на його зміст і форму, але самі по собі не є його причиною. Об'єктивні умови – чинники, що не залежать від волі учасників. Суб'єктивні умови – чинники, що пов'язані з особливостями учасників
Результат	Це кінцевий підсумок конфліктної взаємодії, що відображає ступінь досягнення цілей сторін та вплив на подальшу роботу системи.

Розглядаючи елементи конфлікту, більш детально зупинимося на діях учасників, від яких на пряму залежить вирішення, затягування або ескалація конфлікту. Учасники конфлікту можуть застосовувати наступальні дії і це буде виявлятися через агресію, тиск, ультиматуми або оборонні, що можна простежити через прояви ігнорування, ухилення, або ж скарги. Залежно від особистісних специфічних ознак індивіда, його звичайних поведінкових патернів, конфліктологічної грамотності, учасник конфлікту обирає певну стратегію поведінки, наприклад, суперництва, співпраці, компромісу, уникнення, пристосування. І далі, в межах обраної стратегії, застосовує конкретні методи та прийоми для посилення власної позиції. Це може бути, наприклад, дезінформація, шантаж, формування коаліцій, або ж переговори. Якщо конфлікт не вирішувати та не управляти ним, то він, звісно може затухнути, але не щезне, а перейде в категорію прихованих конфліктів, що є небезпечним явищем, або ж відбудеться ескалація – поступове посилення дій, підвищення їхньої жорсткості та розширення фронту боротьби.

З метою вірного діагностування конфлікту та підбору адекватної стратегії його вирішення важливим є вміння класифікувати конфлікти за різними ознаками (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Типологія конфліктів за різними ознаками [сформовано на основі 7; 8]

Класифікаційна ознака	Тип	Опис
1	2	3
За природою протиріччя та суттю зіткнення	Непримиренні	Характеризуються фундаментальною несумісністю інтересів, цілей чи цінностей. Вирішення часто можливе лише через повне знищення або абсолютну поразку однієї зі сторін
	Примиренні	Базуються на тимчасових або часткових розбіжностях інтересів, які можуть бути узгоджені через компроміс, переговори чи співпрацю. Вони не ставлять під загрозу існування системи
	Внутрішні	Виникають всередині організації, групи чи особистості (наприклад, внутрішньоособистісний, міжвіддільний конфлікт).
	Зовнішні	Виникають між організацією та зовнішнім середовищем

Продовж. табл. 1.3

1	2	3
За формою прояву та інтенсивністю	Явні	Конфлікт, який відкрито виражається у суперечках, дебатах, офіційних скаргах, акціях протесту чи інших помітних діях
	Приховані	Конфлікт, який не виражається відкрито, але проявляється через негативні емоції, бойкот рішень, уникнення взаємодії, саботаж чи зниження продуктивності.
	Гострі	Характеризуються високою емоційною напругою, агресією та використанням жорстких тактик боротьби.
	Латентні	Конфлікт, який стримується або маскується, часто через страх перед наслідками, але постійно тліє, впливаючи на атмосферу.
За сферою виникнення	Сфера формальних відносин	Конфлікти, пов'язані з виконанням службових обов'язків, розподілом ресурсів, повноважень, структурою організації, виробничими процесами.
	Сфера міжособистісних відносин	Конфлікти, що ґрунтуються на особистих симпатіях/антипатіях, емоційних несумісностях, особистісних рисах та соціально-психологічному кліматі.
За складом учасників	Внутрішньо-особистісний	Конфлікт у свідомості однієї особи
	Міжособистісний	Зіткнення між окремими членами команди
	Між групою та окремою особистістю	конфлікт між командою та новим співробітником, який не прийняв їхні норми, або між командою та керівником
	Між керівником і підлеглим	Вертикальний конфлікт, часто пов'язаний із владними повноваженнями, стилем управління, оцінкою роботи чи дотриманням дисципліни
За змістом	Когнітивні	Стосуються різного бачення шляхів вирішення проблеми, інтерпретації даних чи оцінки ситуації
	Емоційні	Базуються на взаємній антипатії, особистих образах, заздрості, ревнощах, ображеній самооцінці.
	Ресурсні	Боротьба за доступ до обмежених ресурсів

Для менеджменту підприємства важливо, на нашу думку, розуміти чи конфлікт є конструктивним чи деструктивним. Адже конструктивні конфлікти можна віднести до категорії «потрібних» конфліктів з наступних причин:

- вони сприяють пошуку кращих рішень;
- вони стимулюють інновації та розвиток;
- запобігають застою.

Натомість деструктивні, дисфункціональні конфлікти руйнують

відносини, знижують продуктивність, призводять до стресу та втрат.

А. В. Кочерга, О. В. Бондар-Підгурська щодо класифікації конфліктів застосовують дещо інший підхід (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Типологія конфліктів за способом їх виникнення, причинами та наслідками [7]

Вид	Учасники	Причини виникнення	Наслідки
Доцільні	Керівники різних рівнів, підлеглі (плановий конфлікт)	Перед появою обов'язково проводиться діагностика ситуації. В процесі можлива зміна механізмів та мотивації. Перехід із прихованої форми в явну. Має ініціатора з вигідною позицією. Використовує заздалегідь сплановані дії	Прийняття колективних рішень, вироблення спільних позицій. Відповідальність розділяється між учасниками.
Імпульсивні	Керівники різних підрозділів підприємств	Здійснюються під дією хвилинного впливу. З'являються без підготовки, діагностики ситуації, викликані суб'єктивним ставленням та емоційністю.	Важко дійти спільного рішення
Синхронні	Учасники різних рівнів управління	Суб'єкти, з різними баченням предмету конфлікту, або об'єднані одним об'єктом конфлікту різні суб'єкти. Поява паралельних конфліктів зумовлює подальше поступове зниження інтенсивності початкового конфлікту	Одночасне накладення конфліктів стає поштовхом для виникнення негативних результатів
Систематичні		Розділені у часі виникнення, що збільшує шанси ефективного управління конфліктами	Різні наслідки їх виникнення, але загалом їх систематичність негативно відображається на колективі

За будь-якого виду конфлікту, залишається актуальним застосування стандартизованого підходу щодо його вирішення, із дотриманням логічно взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2).

При цьому ми погоджуємося із дослідниками [9, с. 18; 10, с. 176], які стверджують, що основним завданням менеджера у вирішенні конфліктів є забезпечення умов для конструктивної взаємодії та сприяння відкритій комунікації між конфліктуючими сторонами, підтримка нейтральної позиції,

а також розвиток підтримуючої корпоративної культури націленої на запобігання виникнення конфліктних ситуацій.

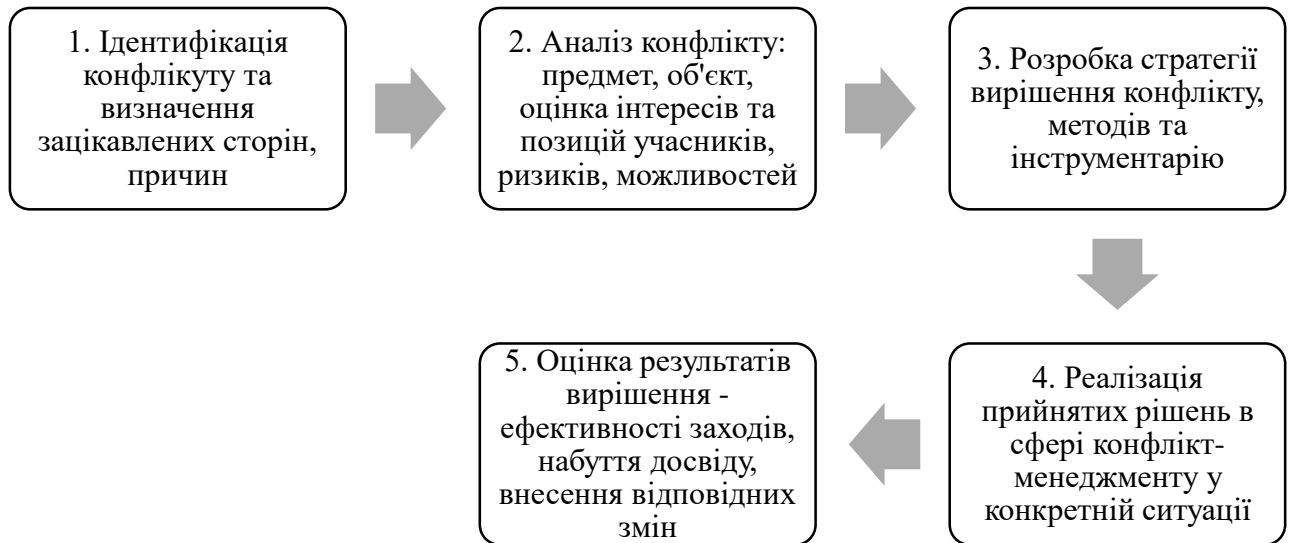


Рис. 1.2. Алгоритм вирішення конфлікту (спрощена схема) [сформовано автором на основі 11, с. 86]

Отже, на першому етапі управління конфліктами відбувається визначення причин його виникнення. Серед можливих причин дослідники, з якими ми також погоджуємося, виокремлюють наступні [12, с. 4-5; 13, с. 540]:

I. Ціннісно-особистісні:

- суттєва різниця у ціннісних орієнтаціях та переконаннях членів команди, колективу, індивідів;
- наявність протилежних або, навпаки, конкуруючих інтересів між співробітниками чи групами;
- суб'єктивні причини на рівні особистості, включаючи психологічну несумісність, антипатію або емоційну незрілість;
- розрив між фактичною поведінкою індивіда та очікуваннями його оточення (колег, керівництва) – невідповідність очікуванням;

- різні форми економічної та соціальної нерівності (наприклад, несправедливий розподіл винагороди чи привілеїв).

II. Управлінсько-організаційні причини:

- дезінформація або брак необхідної, своєчасної інформації, що створює підґрунтя для непорозумінь;

- неточність, двозначність або застарілість правил, посадових інструкцій та внутрішніх регламентів;

- незадоволеність працівника чи членів структурних одиниць своїм місцем, статусом або взаєминами в ієрархії підприємства;

- низька якість управління та використання методів, неадекватних конкретній ситуації, що загострює протиріччя – неефективний стиль лідерства.

Опитування менеджерів 23-х вітчизняних компаній у 2023 р. дещо розширило діапазон причин конфліктів, що зумовлено надзвичайною ситуацією в Україні, до вже зазначених додалися наступні [14]:

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

- віддалена робота, в тому числі в інших країнах;

- відсутність чітких, зрозумілих задач від керівництва;

- агресивна реакція співробітника на критику / зауваження (що наразі часто зумовлене хронічною втомою, стресом або професійним вигоранням);

- психологічні бар'єри для ведення відкритого, «зеленого» діалогу;

- нерівномірне / надмірне навантаження на персонал, окремих працівників та відсутність адекватної мотивації;

- неврахування психотипів при формуванні робочих груп, колективів, команд.

Для аналізу конфлікту застосовують різні методи та інструменти, але все ж таки, найбільш поширеними з них є картографування, моніторинг, інтерв'ю, анкетування / опитування, бесіда.

На основі проведеного аналізу відбувається обрання стратегії його вирішення. Найбільш популярним підходом до визначення типу поведінки щодо вирішення конфліктної ситуації – стратегії, є модель Томаса-Кілманна (табл. 1.5). Співпраця у контексті управління конфліктами – це не просто бажання, а ступінь готовності сторін працювати разом, інтегруючи різні погляди для спільного досягнення мети, подібно до демократичного процесу, що вимагає командної роботи та зважування точок зору. Цей підхід є кращим за суто напористе протистояння у випадках, коли немає очевидної найкращої відповіді, коли ваша власна позиція може бути помилковою, або коли опонент демонструє готовність до конструктивної взаємодії.

Таблиця 1.5

Характеристика стилів управління конфліктами згідно моделі Томаса-Кілманна [сформовано на основі 15]

Характеристики	Опис
1	2
Конкуренція	
Орієнтація	Висока напористість – Низька співпраця
Поведінка	«Перемога за будь-яку ціну». Спроба нав'язати свою точку зору, використання влади, примусу, аргументації, погроз
Мета	Задовольнити власні інтереси цілком за рахунок опонента
Коли варто застосовувати?	У критичних ситуаціях, що вимагають негайного рішення; коли рішення є непопулярним, але необхідним; коли індивид абсолютно переконаний у своїй правоті і ставить під сумнів компетентність іншої сторони
Уникнення	
Орієнтація	Низька напористість – Низька співпраця
Поведінка	«Залишити все як є». Ігнорування, перенесення обговорення, фізичне або психологічне уникнення конфліктної ситуації або опонента
Мета	Відкласти конфлікт або уникнути необхідності вирішувати проблему
Коли варто застосовувати?	Коли проблема не є важливою; коли немає шансів на перемогу; коли потрібен час для збору інформації або охолодження емоцій; коли хтось інший може вирішити конфлікт ефективніше
Пристосування	
Орієнтація	Низька напористість – Висока співпраця
Поведінка	«Робити, як скаже інший». Відмова від власних інтересів, щоб задовольнити вимоги опонента, зберегти стосунки, або досягти миру
Мета	Зберегти гарні стосунки, уникнути подальшого загострення за рахунок власних цілей
Коли варто застосовувати?	Коли питання набагато важливіше для опонента; коли ви розумієте, що помилилися; коли збереження стосунків має вищий пріоритет, ніж предмет конфлікту

Продовж. табл. 1.5

1	2
Компромiс	
Орієнтація	Середня напористість – Середня співпраця
Поведінка	«Нічия». Обмін поступками, пошук рішення, де обидві сторони частково відмовляються від своїх початкових вимог для досягнення взаємної вигоди
Мета	Швидке та взаємоприйнятне часткове рішення
Коли варто застосовувати?	Коли час обмежений; коли інтереси сторін взаємовиключні, але однаково важливі; коли неможливо досягти повного співробітництва
Співпраця	
Орієнтація	Висока напористість – Висока співпраця.
Поведінка	«Виграш-Виграш». Спільний та відкритий пошук рішень, де повністю задовольняються базові інтереси обох сторін. Вимагає багато часу та зусиль.
Мета	Знайти креативне рішення, яке перевершує початкові пропозиції та максимально інтегрує інтереси всіх учасників
Коли варто застосовувати?	Коли обидві сторони важливі; коли проблема складна і вимагає об'єднання знань; коли довгострокові стосунки є критичними; для вирішення глибинних причин конфлікту

Хоча співпраця мінімізує загрозу на робочому місці, покращує репутацію особи як дипломата та може бути застосована майже завжди, вона не завжди є найправильнішим чи найефективнішим шляхом, оскільки вимагає значного часу для обговорення та досягнення консенсусу. Більш того, співпраця може бути марною тратою часу, якщо інша сторона виявляється надто впертою чи незговірливою, тому успішне управління конфліктом вимагає від керівника гнучкості та вміння чітко ідентифікувати конфліктну ситуацію, щоб обрати правильний баланс між напористістю та співпрацею.

Таким чином, для налагодження сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, конструктивного, сприятливого робочого середовища, в першу чергу, менеджер має мати та розвивати наступні компетентності у сфері конфлікт-менеджменту:

- діагностично-аналітичну – вміння вчасно виявляти та діагностувати конфлікт та всі його елементи, прогнозувати його наслідки;
- комунікативну – вміння формувати відкриту комунікаційну систему;
- медіації – посередництво у конфлікті, що фактично має елементи коучингу;

- емоційний інтелект – здатність оцінювати емоційний стан учасників, управляти власними емоціями та знижувати рівень напруги;
- вміння налагоджувати ефективний фітбек;
- здатність обирати адекватний ситуації стиль вирішення конфлікту;
- вміння знаходити взаємовигідні або оптимальні рішення, що задовольняють інтереси сторін;
- здатність розвивати та реорганізовувати корпоративну культуру.

Отже, у сучасних умовах, коли глобалізація, кризові явища та соціальна напруженість суспільстві загалом та у колективі підприємства, зокрема, зростають, управління конфліктами перестає бути виключно функцією підвищення продуктивності та стає архиважливим елементом забезпечення кадрової безпеки. Нерозв'язані або деструктивні конфлікти, спричинені як управлінськими прорахунками, так і чинниками стресу, призводять до зниження лояльності, зростання плинності кадрів, саботажу та витоку конфіденційної інформації, що безпосередньо загрожує стійкості та економічній безпеці підприємства. Таким чином, ефективний конфлікт-менеджмент, що включає діагностику, медіацію та застосування конструктивних стратегій, є превентивним механізмом проти внутрішніх загроз, спрямованим на збереження ключового кадрового потенціалу підприємства.

1.2. Специфіка управління кадровою безпекою в сучасних умовах функціонування підприємства

На сьогодні серед науковців відсутня єдина думка щодо визначення сутності понять «безпека підприємства» та «кадрова безпека». Аналіз показує, що більшість існуючих підходів до кадрової безпеки є дещо звуженими та не розкривають її зміст повною мірою.

З позиції системного та ресурсно-функціонального підходів, сутність категорії «кадрова безпека» характеризує:

- наявність максимально-ефективної структури кадрового складу підприємства;
- ефективне функціонування всіх складових економічної системи;
- забезпечення захищеності та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, пов'язаним із персоналом;
- забезпечення взаємного задоволення інтересів працівників та компанії і їхній розвиток.

Простежимо позиції авторів-дослідників щодо їх бачення поняття «кадрова безпека» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Підходи щодо визначення сутності поняття «кадрова безпека»

[сформовано на основі 16-22]

Підхід	Характеристика	Автор
1	2	3
Управлінський	Сукупність управлінських заходів, пов'язаних з ефективним формуванням та використанням кадрового потенціалу з метою забезпечення та підтримки економічної стійкості.	О. В. Ареф'єва, О. Ю. Литовченко
Ресурсний	Відображає забезпеченість підприємства управлінським та промислово-виробничим персоналом; кількісно-якісні характеристики стану трудових ресурсів, рівня захисту інтересів	А. Джобава, Н. Підлужна, Г. Чумарін, Н. Швець
Процесний	Процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами.	І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко
Захищеність	Діяльність щодо створення умов для стабільного функціонування, розвитку підприємства, за яких забезпечують гарантовану законодавством захищеність інтересів всіх його членів.	А.О. Єременко, М.Ю. Журавель
Ризиковий	Стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.	Н.Маренич, Г.О. Назарова

1	2	3
Системний	Характеристика стану економічної системи, при якому відбувається ефективне функціонування всіх її функціональних складових, забезпечення захищеності та здатність протистоянь внутрішнім і зовнішнім впливам, загрозам, пов'язаних з персоналом, змістовний та структурний аналіз, діагностика та прогнозування впливу діяльності персоналу на внутрішні та зовнішні показники економічної системи.	Н.Маренич, Г.О. Назарова

Таким чином, узагальнюючи дослідження науковців, можемо зазначити, що управлінський підхід фокусується на активних діях (заходах) керівництва для досягнення стійкості через персонал; ресурсний підхід акцентує увагу на наявності, якості та структурі персоналу як ключового ресурсу; процесний підхід розглядає кадрову безпеку як безперервний процес мінімізації негативних впливів; підхід захищеність інтересів – розглядає кадрову безпеку як умову, що гарантує захист прав та інтересів підприємства та його власника; системний підхід є найбільш комплексним, розглядаючи кадрову безпеку як стан цілісної економічної системи та її здатність протистояти загрозам, а ризиковий підхід виключно зосереджується на уникненні або мінімізації потенційних загроз та ризиків, що походять від персоналу.

Розглянемо найбільш типові кадрові загрози для діяльності підприємства [23, с. 146]:

1) умисні недоброчесні дії персоналу (крадіжка, промислове шпигунство, шахрайство, корупція, саботаж, витік конференційної інформації, плітки, свідомі конфлікти, що дестабілізують діяльність колективу);

2) ненавмисні дії, пов'язані із низькою якістю персоналу та трудовою дисципліною (низька кваліфікація, недбальство при виконанні професійних обов'язків, помилкові управлінські рішення, нехтування правилами безпеки та охорони праці);

3) неефективна система управління персоналом (висока плинність

кадрів, низька мотивація праці, високий рівень конфліктності в колективі, помилки при підборі та доборі кадрів);

4) загрози зовнішнього середовища – хедхантинг, дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, негативні демографічні та міграційні зміни.

Далі проаналізуємо кадрові загрози, які виникли в період пандемії COVID-19 [24, с.148-149]:

1) збільшення витрат на заходи з виявлення випадків COVID-19, недопущення поширення та сприяння відновленню працездатності працівників;

2) відсутність ефективного контролю над діями працівників, враховуючи поширення дистанційної, віддаленої роботи;

3) обмеженість у застосуванні адміністративно-правових методів управління персоналом;

4) ускладнення або відсутність особистого контакту (керівник – підлеглий, працівник – працівник) та нижчий рівень взаємодії;

5) зменшення трудового потенціалу підприємства через: хвороби та часткову втрату працездатності, звільнення частини працівників;

6) порушення трудової дисципліни та зменшення продуктивності через, зокрема, проблеми з трафіком до роботи;

7) зниження мотивації працівників через часткове або повне припинення виплати заробітної плати в період зупинки виробництва;

8) ускладнення умов професійного зростання персоналу;

9) зниження рівня захисту інтелектуального потенціалу підприємства;

10) погіршення психологічного клімату в трудовому колективі та збільшення кількості конфліктів.

Також ряд загроз пов'язані із станом та дією зовнішнього середовища, які непрямо впливають на рівень кадрової безпеки підприємства:

1) недоліки дистанційного навчання у закладах вищої освіти, які не сприяють отриманню молодими фахівцями необхідного обсягу практичних

навиків;

- 2) підвищення цін на товари першої необхідності;
- 3) інфляційні процеси в національній економіці;
- 4) нестабільність політичної ситуації та продовження бойових дій на території країни;
- 5) послаблення соціального захисту населення;
- 6) обмеження у задоволенні соціальних та індивідуальних (отримання нових знань, самовираження) потреб.

З лютого 2022 р., з моменту повномасштабного вторгнення в Україну до зазначених кадрових загроз додалися нетипові для мирного часу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Кадрові загрози сучасного вітчизняного бізнес-середовища

[розроблено автором на основі 25-27]

Група	Загрози	Характеристика
1	2	3
Загрози трудового потенціалу	Мобілізація кваліфікованого персоналу	Значна втрата чоловічого персоналу (особливо висококваліфікованого та критичного для виробництва) через призов до ЗСУ.
	Міграція персоналу	Відтік значної частини працездатного населення за кордон, до західних регіонів, що створює дефіцит кадрів у регіонах, близьких до бойових дій, та ускладнює пошук фахівців по всій країні
	Фізична загибель, отримання інвалідності	Безповоротні втрати трудових ресурсів внаслідок бойових дій.
Загрози доступу до персоналу	Втрата доступу	Через тимчасову окупацію територій або розташування в зоні активних бойових дій
	Руйнування інфраструктури, виробничих потужностей	Унеможливлення виконання трудових функцій через знищення робочих місць або критичної інфраструктури (енергетика, логістика).
Загрози психологічній стійкості та ефективності	Високий рівень стресу, тривожності та ПТСР	Значне погіршення психоемоційного стану працівників, що безпосередньо впливає на концентрацію, продуктивність та якість роботи.
	Збільшення кількості «вигорянь» та конфліктів	Емоційна перенапруга та невизначеність посилюють напругу в колективах

Продовж. табл. 1.7

1	2	3
	Потреба в психологічній реабілітації	Для ветеранів, що повертаються до цивільної роботи, та адаптація колективу до їхніх потреб
Загрози менеджменту	Порушення процесів планування, бюджетування	Неможливість довгострокового планування через постійну зміну кількості персоналу, релокацію та непередбачувані витрати
	Зростання фінансового навантаження на підприємства	Витрати на бронювання, фінансова підтримка мобілізованих працівників, релокація бізнесу та забезпечення безпеки
	Ускладнення комунікації та управління персоналом	Потреба постійно адаптувати графіки, умови праці та механізми оплати праці до умов блекаутів, повітряних тривоги та обмежень пересування

Отже, вітчизняні підприємства та організації мають потребу переходити до кризового управління персоналом, враховуючи низку нових кадрових загроз. При цьому важливим акцентом даного управління має стати підтримка, забезпечення гнучкого управління та збереження компетентного персоналу на тлі розвитку критичних компетенцій у нового персоналу.

Зазначимо, що, не зважаючи на типовість, на перший погляд, сучасних кадрових загроз, необхідно розставити їх пріоритетність кожним підприємством індивідуально, спираючись на особливості його функціонування та управління. Лише така пріоритезація здатна, на наш погляд, сприяти формуванню ефективного механізму управління кадровими ризиками та рівнем кадрової безпеки загалом на рівні підприємства. Особливості, специфіка діяльності та структури персоналу підприємства формують індивідуальну систему методів та інструментів управління кадровою безпекою.

Разом з тим, аналізуючи види загроз, можна простежити закономірну наявність такої кадрової загрози, як конфлікти в колективі, як в системі типових кадрових загроз, так і тих, що з'явилися або посилюються в період пандемії та військової агресії проти України.

За допомогою даних рис. 1.3. розглянемо алгоритм формування системи управління кадровою безпекою підприємства.

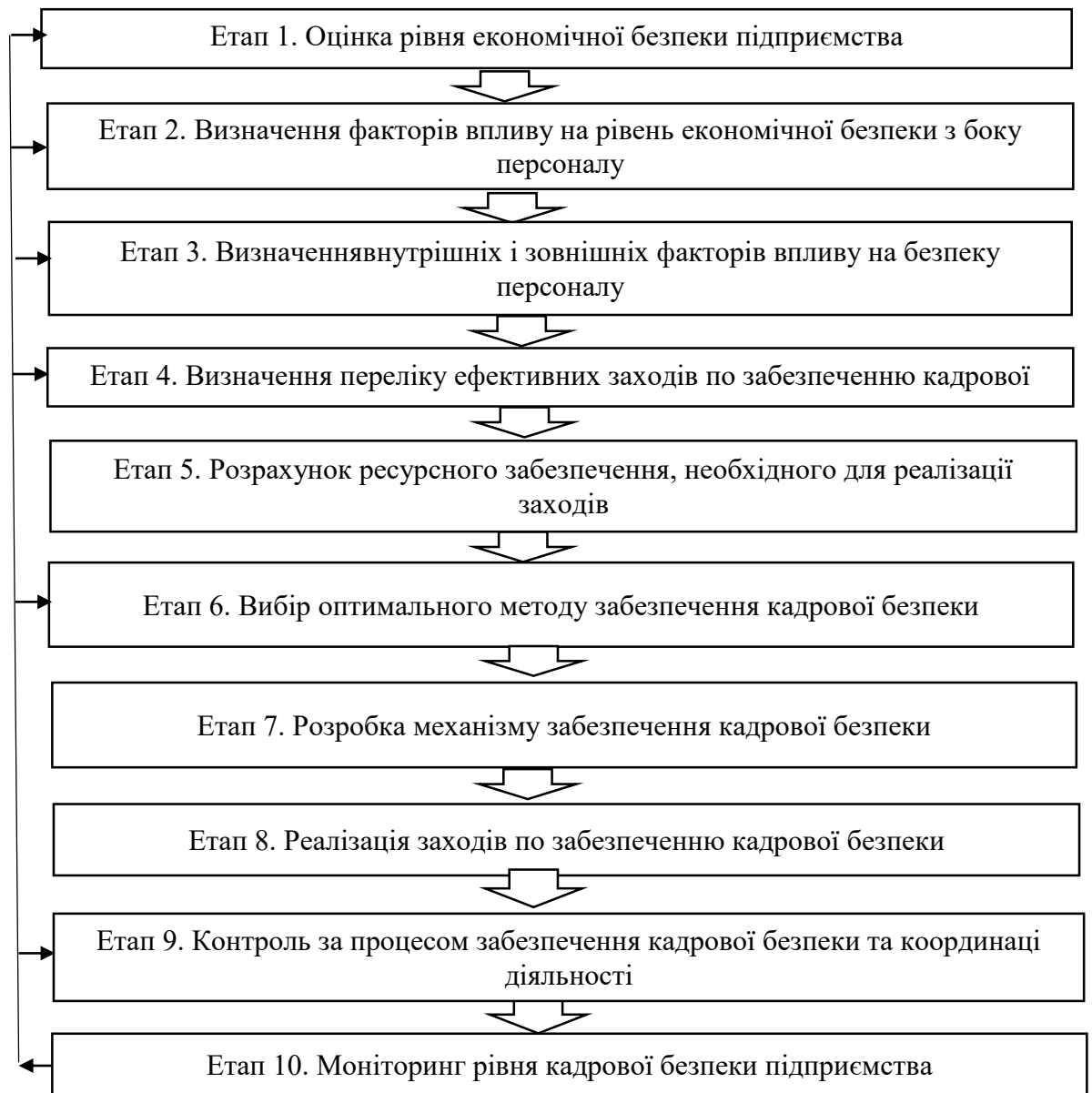


Рис. 1.3. Алгоритм формування системи кадрової безпеки підприємства [сформовано на основі 28-30]

Ефективне забезпечення кадрової безпеки ґрунтується на сукупності скоординованих заходів, які охоплюють як формальні правила (процедурні методи), так і роботу з людським фактором (інтерактивні методи). Ці способи є універсальними і застосовуються до персоналу будь-якого рівня, кваліфікації та посади.

Процедурні методи спрямовані на формалізацію процесів та встановлення контролю для мінімізації загроз на етапах найму, роботи та звільнення персоналу. До них відносять наступні [31]:

1) підбір та перевірка потенційних кандидатів, виявлення надійних – охоплює глибоку перевірку – аналіз резюме, верифікацію дипломів (за необхідності), перевірку наявності та змісту рекомендацій, оцінку благонадійності, а також тестування на лояльність та професійну придатність. Це фільтр для відсіювання потенційних кадрових ризиків;

2) внутрішній контроль, своєчасне усунення обставин та загроз – регулярний моніторинг дотримання правил та процедур, аудит доступу до конфіденційної інформації. Швидке реагування та корекція у разі виявлення конфлікту інтересів, порушення дисципліни чи ознак шахрайства;

3) правильне та обґрунтоване відсіювання джерел зовнішніх та внутрішніх загроз – розробка чітких критеріїв ризику та процедур їхнього усунення. Це може бути як звільнення недоброчесного працівника, так і, наприклад, блокування технічних каналів витоку інформації.

Інтерактивні методи сфокусовані на людському капіталі та створенні умов, за яких співробітники підвищують лояльність, нівелюють мотиви щодо недоброчесних дій:

1) матеріальна мотивація та надання соціальних пільг – підтримка конкурентного рівня заробітної плати, бонусні програми, премії за досягнення або вислугу років. Надання комплексного мотивуючого соціального пакета, що підвищує цінність робочого місця;

2) впровадження системи наставництва, проходження тренінгів та різних навчань – навчання не лише професійним навичкам, а й корпоративній етиці, політиці безпеки, критичним, на сьогодні, soft skills, таким як, наприклад – стресостійкості. Наставництво забезпечує швидку та якісну інтеграцію нових співробітників у безпечне середовище;

3) створення сприятливого емоційного клімату – формування культури довіри, взаємоповаги та відкритої комунікації. Працівник, який відчуває, що

його цінують, є менш схильним до деструктивних дій. Це включає ефективне вирішення конфліктів та справедливе ставлення керівництва.

Не зважаючи на типовість та універсальність методів управління кадровою безпекою та новими видами загроз в системі управління персоналом, залишаються актуальними методи управління конфліктами, які дозволяють підтримувати сприятливе робоче середовище у ментальному плані, що прямо та позитивно відображається на продуктивності персоналу та його лояльності.

Система обраних методів та засобів управління кадровою безпекою формують технологію управління кадровою безпекою – цілісний комплекс взаємоузгоджених методів та інструментів менеджменту, призначених для оцінки (діагностики) впливу персоналу, його можливостей та потенційних загроз на фінансово-господарські результати конкретного підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень [32].

Отже технологія управління кадровою безпекою, хоча й базується на загальнометодологічних підходах, але має розроблятися індивідуально для кожного підприємства HR-менеджментом та вищим керівництвом. Разом з тим дана технологія має враховувати три управлінські цикли [33]:

1) інформаційний цикл – збір та підготовка даних – являє собою фундамент для прийняття рішень. Він охоплює всі дії, пов'язані з пошуком, збором, обробкою, передачею, архівуванням інформації Дані обов'язки головним чином покладаються на фахівців та технічний персонал;

2) логіко-розумовий цикл – аналіз та прийняття рішень – інтелектуальне ядро управління. Його сутність полягає в аналізі підготовленої інформації, розробці альтернатив та прийнятті остаточних управлінських рішень. Головним чином, долучені фахівці та функціональні менеджери;

3) організаційний цикл – реалізація та контроль – втілення прийнятого рішення в дію. Він включає організаційний вплив на об'єкт управління для виконання рішення. Сюди входять: розподіл обов'язків, постановка завдань,

мотивація, оперативна координація та забезпечення зворотного зв'язку. Дані функції головним чином покладені на лінійних менеджерів.

Аналіз показує, що, незважаючи на різноманітність та еволюцію загроз (від типових недоброчесних дій до катастрофічних воєнних ризиків), конфлікти в колективі є закономірною та постійною кадровою загрозою, яка посилюється в кризові періоди та впливає на всі аспекти діяльності. З огляду на це, методи управління конфліктами є актуальним та універсальним інтерактивним інструментом в системі кадрової безпеки, оскільки вони дозволяють підтримувати сприятливе робоче середовище та психологічний клімат. Ефективне та справедливе вирішення конфліктів прямо впливає на лояльність, продуктивність та ментальне здоров'я персоналу, що є необхідною умовою для збереження компетентного трудового потенціалу та здатності підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Висновки до розділу 1.

1. Актуальність управління конфліктами зростає через глобалізацію, соціальну напруженість та нові ризики, включаючи воєнний час. Конфлікт трактується як динамічне соціальне протистояння через сприйняття несумісності інтересів, цінностей чи цілей. Серед його ключових структурних елементів виокремлюють: об'єкт (дефіцитний ресурс/цінність); предмет (реальна/уявна проблема); учасників (опоненти, посередники); дії учасників (наступальні/оборонні) та результат (конструктивний/деструктивний).

2. Важливим є розрізнення конструктивних (сприяють інноваціям) та деструктивних (руйнують відносини) конфліктів – це лягає в основу обрання поведінки, стратегії, методів та засобів впливу на конфлікт, зокрема з боку менеджера. Загалом, існує досить розгалужена система класифікації конфліктів, залежно від обраної ознаки.

4. Основні групи причин конфліктів – це ціннісно-особистісні (різниця

у цінностях, інтересах, психологічна несумісність, соціальна нерівність); управлінсько-організаційні – неефективна комунікація, неточність регламентів та вказівок, вимог, незадоволеність статусом, неефективний менеджмент загалом; чинники кризової ситуації – хронічна втома, стрес, нерівномірне навантаження, емоційне вигорання.

5. Вирішення конфлікту вимагає чіткого алгоритму: ідентифікація конфлікту та діагностика причин, аналіз всіх елементів конфлікту, вибір стратегії вирішення, її реалізація та оцінка ефективності, а також внесення змін в систему управління, за необхідності. Відповідно до моделі Томаса-Кілманна, менеджер обирає один із стилів вирішення конфлікту, фактично, визначається між: конкуренцією, уникненням, пристосуванням, компромісом та співпрацею. Хоча стиль співпраці є ідеальним, він вимагає часу і не завжди є можливим для застосування, тому менеджер має бути гнучким та розвивати компетентності в сфері конфлікт-менеджменту.

6. Кадрова безпека – це комплексна, системна категорія, що охоплює не лише захист від ризиків, але й забезпечення максимально ефективної структури персоналу та взаємного задоволення інтересів працівників і компанії. Найбільш комплексним є системний підхід. Серед типових кадрових загроз виокремлюють: шахрайство, недбальство, неефективний HR-менеджмент; загрози, спричинені військовою агресією проти України на сьогоднішній день є більш вагомими: мобілізація, масова міграція, фізичні втрати, руйнування інфраструктури, надвисокий рівень стресу.

7. Технологія управління кадровою безпекою має розроблятися індивідуально для кожного підприємства на основі пріоритезації загроз. Вона є структурованою послідовністю методів для діагностики та прийняття рішень щодо персоналу. Ефективна безпека забезпечується скоординованим застосуванням: процедурних методів (контроль, перевірка кандидатів) та інтерактивних методів (мотивація, навчання, створення сприятливого клімату).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТА КОНФЛІКТАМИ, ЯК ЇЇ СКЛАДОВОЇ, НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз суб'єкту і об'єкту системи управління підприємства

Досліджуване підприємство належить до приватних акціонерних товариств харчової промисловості Полтавщини. Воно розташоване за юридичною адресою м. Полтава, вул. Європейська, ***. Власну історію веде, починаючи з 1965 р. – саме в цей рік був заснований завод, який спеціалізувався на виробництві, продажу пляшкового та розливного пива і який успішно функціонував та розвився. Так, починаючи з 1985 р. підприємство диверсифікувало власне виробництво у напрямку розширення асортименту продукції – із зазначеного року воно почало виробляти та реалізовувати безалкогольні газовані напої та квас, а починаючи з 2018 р. – слабоалкогольні напої на основі солоду [34-35]. Асортимент продукції, представлений підприємством на ринку на сьогоднішній день наведений у додатку А.

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

Таблиця 2.1

Аспекти організаційно-правової діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Аспект	Характеристика
1	2
Мета функціонування	одержувати прибуток у довгостроковій стратегічній перспективі шляхом реалізації господарської: виробничої, комерційної, посередницької діяльності, визначеної в Статуті, із дотриманням вимог чинного законодавства України та міжнародних стандартів якості
Основний предмет діяльності	виробництво, розлив та реалізація пива, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, квасу, солоду; науково-дослідна робота в межах галузі; формування та розвиток власної збутової мережі; впровадження інноваційних виробничих технологій; розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Продовж. табл. 2.1

1	2
Додатковий предмет діяльності	маркетингова діяльність, спрямована на просування продукції; комунікативно-інформаційна діяльність, спрямована на обмін досвідом; організація та участь у ярмарках, презентаціях, тематичних заходах; участь у конференціях, круглих столах, конкурсах, з метою представлення та популяризації продукції підприємства, його діяльності та обміну досвідом; проведення дегустацій.
Актуальні види діяльності, згідно Статуту	виробництво (пиво; квас; сидр та інші плодово-ягідні вина; безалкогольні та слабоалкогольні напої, розлиті в тару); торгівля (оптова та роздрібна торгівля напоями); будівельна діяльність (виконання спеціалізованих будівельних та монтажних робіт).
Органи управління	Загальні збори акціонерів Наглядова Рада Генеральний директор
Відповідальність	підприємство несе відповідальність лише його майном
Права акціонерів	беруть участь у роботі Загальних зборів, у прийнятті рішень шляхом голосування, отримують дивіденди
Публічність	підприємство не оприлюднює фінансову інформацію у відкритому доступі

Отже, досліджуване підприємство є достатньо багатофункціональним, але за межі обраної галузі не виходить. Основний фокус – виробництво напоїв (пиво, безалкогольні напої). Але діяльність не обмежується лише виробництвом, а охоплює наукові розробки, розвиток власної торговельної мережі, активний маркетинг.

З метою успішного досягнення мети, керівництво досліджуваного підприємства обрало та застосовує корпоративну стратегію стабілізації з елементами зростання. Такий збалансований підхід був обраний менеджментом підприємства, з огляду на бажання зберегти наявну ринкову позицію та досягнення, але також через розуміння інвестування в технологічний та маркетинговий розвиток.

Основні характеристики обраної корпоративної стратегії наведемо за допомогою даних табл. 2.2.

Отже, для досліджуваного підприємства обрана стратегія, на нашу думку є актуальною, зважаючи на сучасну економічну та політичну

невизначеність бізнес-середовища.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика стратегії стабілізації з елементами зростання, обраної підприємством, 2020-2024 рр.

Складова	Характеристика
Основна мета	зберегти статус-кво, шляхом підтримки ключових показників (обсягів продажу, прибутку, частки ринку) на рівні, досягнутому в попередні періоди
Стабілізаційні аспекти	акцент робиться на внутрішніх операційних процесах: - контролю витрат та підвищення операційної ефективності; - оптимізація використання наявних ресурсів, застосування ресурсозберігаючих технологій; - обмеження ризиків, за рахунок відмови від великих проєктів, тимчасове обмеження зовнішньоекономічної діяльності
Аспекти зростання	зростання не є першим пріоритетом, але все одно відбувається: пошук нових ринків та розробка політики проникнення на них; посилення позицій на існуючому ринку – локальне розширення; удосконалення продукції та тари із застосування авторських технологій
Ризиковість	ризик функціонування помірний за рахунок ринкової переорієнтації, оптимізації інвестування, забезпечення гнучкого управління

Вона дозволяє йому консолідувати наявні позиції на ринку, забезпечуючи надійність функціонування та збутової політики, і водночас помірковано інвестувати в оновлення продуктового набору, вдосконалення власної збутової мережі, не здійснюючи при цьому ризикованих масштабних проєктів.

В основу конкурентної стратегії, яку обрало керівництво підприємства покладені використання потенційних можливостей сильного бренду, наявність крафтової рецептури, висока якість продукції, визнана не лише в Україні, але й за кордоном, поєднання сучасних технологій та традицій українського пивоваріння.

За допомогою даних табл. 2.3 проаналізуємо характерні ознаки конкурентної стратегії, яку в аналізованому періоді провадило підприємство та яка, з огляду на його прибутковість та ефективність діяльності, очевидно є дієвою.

Загальна характеристика конкурентної стратегії, обраної підприємством, 2020-2024 рр.

Складова	Характеристика
Тип	фокусованого диференціювання
Основна мета	створити унікальну за низкою характеристик продукцію для визначеного сегменту ринку
Конкурентні переваги	унікальність; якість; ціна, доступність
Фокусування	підприємство має декілька лінійок продукції: стандарт та преміум, відповідно розраховані вони на відповідні ринкові ніші
Диференціювання	продукція має унікальні характеристики: бренд, якість, дизайн, які конкуренти не повторюють
Ціноутворення	можливість встановлювати преміальну ціну на відповідну лінійку продукції (Premium), адже завдяки якості та унікальності, а також лояльності споживачів, вони демонструють низьку чутливість до цін

Отже, серед переваг обраної підприємством конкурентної стратегії можна виокремити: високорентабельне виробництво та збут; стійку лояльність різних сегментів споживачів; зниження конкуренції.

Підкріплення власних конкурентних переваг відбувається через відкриту політику, яка є соціально відповідальною як до персоналу підприємства, так і до зовнішніх стейкхолдерів. Розглянемо принципи, якими керується досліджуване підприємство, формуючи та реалізуючи власну політику (рис. 2.1).

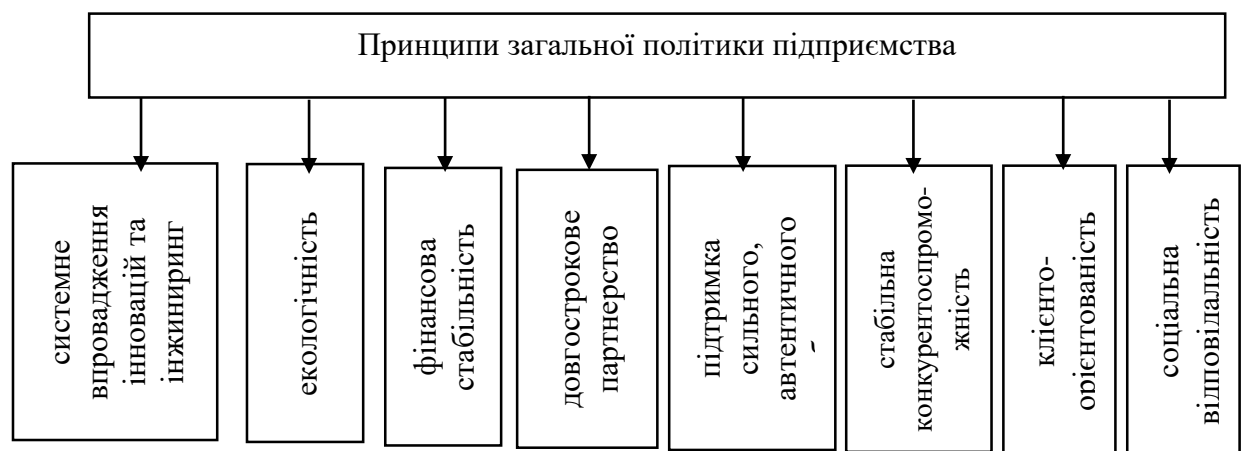


Рис. 2.1. Принципи загальної політики підприємства, 2020-2024 рр.

Конкурентні переваги досліджуваного підприємства, крім зазначеного значною мірою ґрунтуються на висококваліфікованих кадрах, які в своїй професійній діяльності звично застосовують індивідуалізований, інноваційно-креативний підхід до виконання власних обов'язків. У виробничій діяльності це, зокрема, дозволяє адаптувати технологічні процеси під конкретний сорт, бажані кінцеві якісні показники продукту.

Наведемо основні характеристики виробничих технологій, що застосовувало підприємство в 2020-2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика виробничих технологій підприємства, 2020-2024 рр.

Елемент	Характеристика
Складність	технологічні процеси мають високий ступінь складності
Автоматизація	виробництво або повністю автоматизоване, або напівавтоматизоване
Обладнання	переважно зарубіжне, систематично оновлюється
Ручна праця	на деяких процесах мінімізована, на деяких – середній рівень із чіткою стратегічною орієнтацією на зведення до мінімального рівня
Особливості виробництва	застосування унікальної технології виробництва «живого пива», що не передбачає пастеризації та стерилізації, а тривалий термін зберігання забезпечується унікальною технологією екологічної фільтрації
Стилі пивоваріння	застосування мультикультурного підходу, що базується на здобутках відомих традиційних шкіл пивоваріння: українській, чеській, німецькій
Контроль якості	обов'язковий багатоступеневий лабораторний контроль на всіх етапах виробництва. Контрольний цикл охоплює експериментальні розробки, а також виробничий, технічний, радіологічний контроль продукції.
Цінність продукції	«живе» пиво вирізняється насиченістю природними білками та поліфенолами, що сприяє корисному впливу на здоров'я, позитивно впливаючи на імунітет за умови помірною вживання.

Отже, підприємство поєднує сучасне, високоавтоматизоване переважно іноземне обладнання для високоякісного виробництва продукції на основі технологічно-рецептурного міксу здобутків різних шкіл пивоваріння, створюючи високоякісний продукт, зокрема, для створення

непастеризованого «живого» пива. Крім зазначеного, ключовим фактором успіху є високопрофесійний кадровий склад та налагоджена система контролю на різних етапах виробництва.

Наступним етапом нашого дослідження є проведення SWOT-аналізу діяльності підприємства (рис. 2.2).

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Нарощування експортного потенціалу з переорієнтацією на нові ринки 2. Розширення нішевих ринків, зміцнення позицій на внутрішньому ринку 3. Підвищення попиту на екологічні продукти 4. Розвиток політики просування з акцентом на корисність продукту 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Макроекономічна нестабільність та високий рівень інфляції 2. Зменшення ємності внутрішнього ринку 3. Посилення конкуренції 4. Демографічна дестабілізація 5. Перебої в логістиці, електропостачанні 6. Неможливість забезпечити виробничі потужності та обмежена можливість забезпечення трудового потенціалу внаслідок військових дій
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічна унікальність 2. Висока якість 3. Системний, комплексний контроль 4. Високий рівень автоматизації виробництва 5. Унікальні рецептури 6. Сильний бренд 7. Широка продуктова диверсифікація в обраному сегменті 8. Кадровий потенціал 9. Багатофункціональна діяльність 10. Соціально-відповідальна орієнтація 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість виробництва 2. Залежність від зовнішніх факторів виробництва 3. Залежність від постачальників сировини 4. Логістичні ризики 5. Втрата частки ринку на іноземних ринках, що пов'язано з військовою агресією проти України 6. Суттєве обмеження зовнішньоекономічної діяльності підприємства 7. Відсутність можливості реалізувати масштабні проекти через значний рівень ризику

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу діяльності досліджуваного підприємства, 2020-2024 рр.

Отже, проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства показує, ще не зважаючи на наявність слабких сторін в системі функціонування даного господарюючого суб'єкту, загроз з боку зовнішнього середовища, воно має значний виробничий потенціал та можливості не лише для забезпечення стабільної діяльності, але й розвитку.

Наступним кроком нашого дослідження буде проведення PEST-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Фактор	Ранг важливості	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
Політичні					
1. Військові дії та агресія росії	5		5		25
2. Обмеження зовнішньоекономічної діяльності	4		4		16
3. Підтримка українського виробника	4	4		16	
4. Підтримка з боку держави, податкові канікули	3		1		3
Економічні					
1. Стан та тенденції в українській економіці	3		4		12
2. Високий рівень інфляції	4		4		16
3. Можливість фінансування масштабних проєктів	2		3		6
4. Доступ до альтернативних джерел фінансування	4	2		8	
Соціальні					
1. Демографічна дестабілізація	3		3		9
2. Зростання попиту на екологічні продукти	4	4		16	
3. Наявний кадровий потенціал	5	4		20	
4. Соціально відповідальна діяльність	5	4		20	
Технологічні					
1. Повна автоматизація виробництва	3	2		6	
2. Залежність від постачальників сировини та обладнання	4		3		12
3. Наявність авторських технологій виробництва	5	4		20	
4. Логістичні ускладнення	4		4		16

Отже, критичні ризики для підприємства (зважена оцінка яких ≥ 16) зосереджені в політичній, економічній сферах, а також пов'язані з логістикою. А найбільші можливості сконцентровані у соціальній та технологічній сферах діяльності підприємства.

Зведений баланс впливу аналізованих факторів на діяльність досліджуваного підприємства розглянемо за допомогою даних табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Загальні зважені оцінки PEST-аналізу впливу факторів на підприємство,
2020-2024 рр.**

Фактори	Сума зважених позитивних оцінок (+)	Сума зважених негативних оцінок (-)
Політичні	6	41
Економічні	8	34
Соціальні	56	9
Технологічні	20	28
Разом	100	112

Отже, зовнішнє середовище, в якому функціонує аналізоване нами підприємство, характеризується високим ступенем ризику та нестабільності, про що свідчить загальна перевага негативного впливу – 112 балів, порівняно із позитивним впливом.

Критичним завданням для менеджменту підприємства є розробка заходів з мінімізації політичних та економічних загроз (41 та 34 бали, відповідно). Однак, варто зазначити, що підприємство має потужний внутрішній потенціал для протидії цим загрозам, який базується на сильних соціальній та технологічній сторонах функціонування (56 та 20 балів, відповідно). На ці фактори менеджмент підприємства може здійснювати керований вплив, тому, на наш погляд, потрібно продовжувати інвестування в розвиток кадрового потенціалу та авторських технологій.

Загалом, проведений аналіз суб'єкту та об'єкту управління в розрізі діяльності досліджуваного підприємства, дозволяє прийти до заключного висновку про те, що, не зважаючи на ризиковість та нестабільність бізнес-середовища, підприємство має потужний виробничий, кадровий та управлінський потенціал, що сприяє збереженню стабільних позицій та подальшому розвитку.

2.2. Техніко-економічний аналіз показників господарської діяльності підприємства

Як виявили наші попередні дослідження, кадровий потенціал підприємства формує потужну конкурентну перевагу. Відповідно, від уваги до системи управління персоналом суттєво залежать кінцеві результати діяльності підприємства.

За допомогою даних рис. 2.3 простежимо динаміку структури чисельності персоналу за 2020-2024 рр.

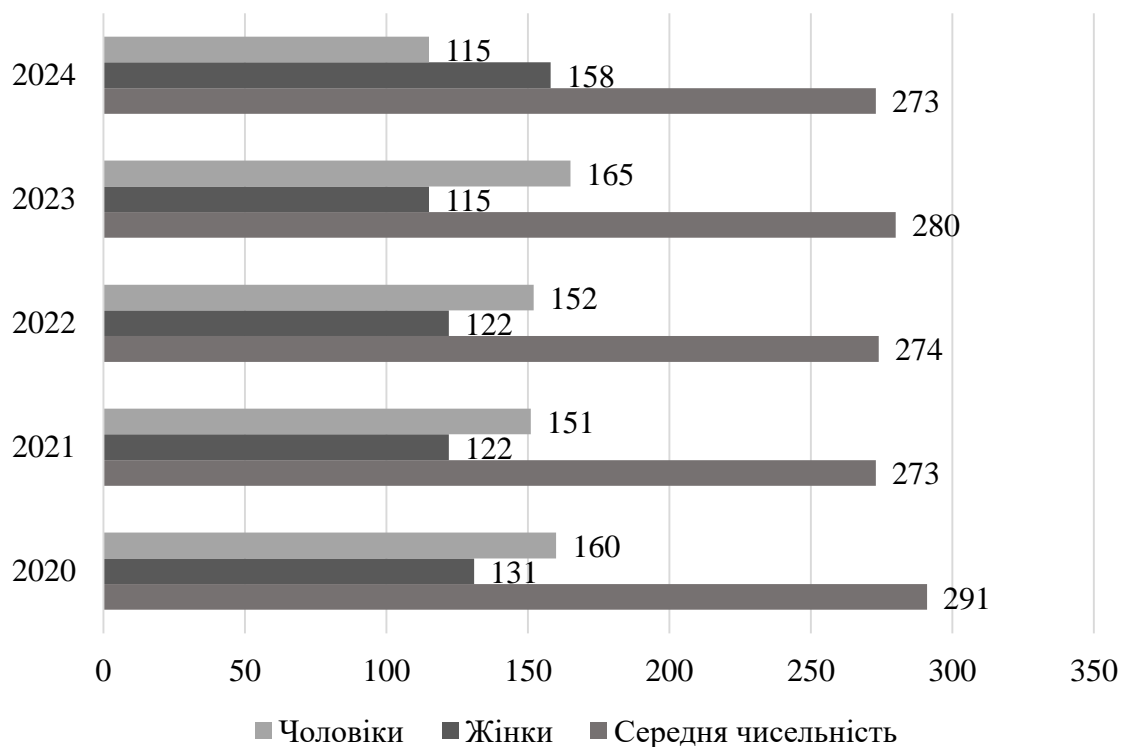


Рис. 2.3. Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Аналізуючи дані рис. 2.3, можемо зробити висновок про наявність негативних тенденцій в зміні середньооблікової чисельності персоналу підприємства на 6,2 % (18 осіб) у 2024 р., порівняно з базисним. В структурі персоналу більша частка належить працівникам чоловічої статі – в середньому за 5 років вона складає 53,2 %. Але в 2024 р. дана категорія персоналу

зменшилася на 28,1 % (або 45 осіб), саме через це відбулося загальне зменшення середньооблікової чисельності персоналу у звітному році, порівняно з 2020 р., а частка працівників чоловічої статі знизилася до 42,0 %. Чисельність працівників жіночої статі за аналізований період збільшилася на 20,6 % (або 27 осіб). Дані зміни пов'язані із військовим станом.

За допомогою даних табл. 2.7 проаналізуємо динаміку показників соціально-мотиваційної безпеки персоналу підприємства як важливої складової в системі кадрової безпеки підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка показників соціально-мотиваційної безпеки персоналу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2024 р. від 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Питома вага заробітної плати в загальній собівартості продукції	0,38	0,32	0,34	0,17	0,26	-0,11
Коефіцієнт співвідношення середнього рівня заробітної плати по підприємству до середнього рівня по галузі*	0,99	0,88	1,27	1,08	1,02	0,03
Продуктивність праці, тис. грн / особу	1071,4	1184,4	2426,2	2421,3	2731,3	1659,85
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,7	9,2	10,6	3,2	6,6	4,9
Коефіцієнт соціальної захищеності персоналу	3,0	3,3	4,4	4,9	5,7	2,8

Примітки:

* на основі даних [38-42]

Аналіз динаміки показників соціально-мотиваційної безпеки персоналу досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. свідчить про наявність протилежних тенденцій. З одного боку спостерігається значне зростання ефективності та соціальної захищеності персоналу на фоні зниження частки

витрат на оплату праці у собівартості продукції, а також – зростання плинності кадрів у воєнний період.

Серед позитивних тенденцій можна визначити зростання продуктивності праці в 2,5 рази (або 1659,85 тис. грн/особу), що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, зокрема за рахунок автоматизації та оптимізації виробничих процесів, особливо після 2021 р. Також коефіцієнт соціальної захищеності персоналу демонструє стабільне зростання на 2,7 пт, що підтверджує, раніше зроблений нами висновок, про наявність соціально відповідальної політики на підприємстві, а також відображає інвестиції у соціальні програми, спрямовані на кадри товариства. Коефіцієнт співвідношення середньої оплати праці до середнього рівня оплати праці по галузі зріс на 0,03 пт. Варто зазначити, що не зважаючи на те, що зростання невелике, середня оплата праці по підприємству з 2022 р. перевищила середню по галузі, що вказує на конкурентну перевагу в оплаті праці.

Серед негативних тенденцій – суттєве зменшення питомої ваги оплати праці у собівартості продукції – на -0,12 пт, що вказує на більш швидші темпи зростання інших витрат, ніж витрат на оплату праці. Також збільшився показник плинності кадрів на 4,9 пт, що вказує на дестабілізаційні тенденції в системі управління персоналом підприємства. Але варто зазначити, що збільшення даного показника пов'язано із війною.

Отже, загальний рівень кадрової безпеки можна визначити як достатній. Разом з тим її рівень є нестійким та залежним від утримання персоналу.

Наступним потужним фактором конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства є технологічний. Проаналізуємо динаміку рівня забезпеченості та стану основних засобів підприємства (табл. 2.8).

Аналізуючи дані табл. 2.8, можемо зробити висновок про різке зростання вартості основних засобів у 2021 р., що, пов'язано із значною інвестиційною політикою в оновлення обладнання. Після цього вартість

стабілізувалася і помірно зростала. Загалом вартість основних засобів в 2024 р., порівняно з 2020 р., зросла в 2,6 рази.

Таблиця 2.8

**Динаміка забезпеченості та стану основних засобів підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Основні засоби, тис. грн						
на початок року	71470,0	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	264,8
на кінець року	179426,0	171310,0	170049,0	189228,0	210973,0	117,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	125448,0	175368,0	170679,5	179638,5	200100,5	159,5
Знос основних засобів, тис. грн						
на початок року	157446,0	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	47,8
на кінець року	31302,0	47143,0	59310,0	75267,0	92596,0	295,8
Середньорічний знос основних засобів, тис. грн	94374,0	39222,5	53226,5	67288,5	83931,5	88,9
Рівень зносу основних засобів, %						
на початок року	68,8	1,1	21,6	25,9	28,5	x
на кінець року	1,1	21,6	25,9	28,5	30,5	x
Середньорічний рівень зносу основних засобів, %	35,0	11,4	23,8	27,2	41,9	x

За досліджуваний період також відбулася переоцінка обладнання та списання застарілого, тому загалом показник середньорічного зносу збільшився на 6,9 пт і в 2024 р. складав 41,9 %. Загалом процес зносу основних засобів є контрольованим, логічним, що пов'язано із інтенсивним використанням основних засобів. Отже, дані табл. 2.8 підтвердили результати нашого дослідження щодо активного оновлення виробничого обладнання.

Оновлення основних засобів ще не гарантує їх ефективного використання. З огляду на необхідність з'ясування тенденцій у системі ефективності використання основних фондів, проведемо відповідні дослідження за допомогою даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка ефективності використання основних засобів на підприємстві, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Фондомісткість, тис. грн	0,4	0,54	0,26	0,26	0,27	67,5
Фондоозброєність, тис. грн /особу	431,1	642,4	622,9	641,6	733,0	170,0
Фондовіддача, тис. грн	2,5	1,8	3,9	3,8	3,7	148,0
Рентабельність основних засобів, %	25,4	11,8	47,7	47	29,5	х

Аналіз даних табл. 2.9, свідчить про наявність позитивних тенденцій в системі використання основних засобів підприємством. Так, показник фондовіддачі збільшився на 48,0 %, а фондомісткості, відповідно зменшився – на 32,5 %, що свідчить про зростання обсягу чистого доходу, який припадає на кожен вкладену гривню в основні засоби. Показник фондоозброєності збільшився на 70,0 %, що одночасно пов'язано із зменшенням середньооблікової чисельності персоналу та зростанням вартості основних засобів. Загалом показник рентабельності використання основних засобів також збільшився у 2024 р., порівняно з 2020 р., на 4,1 пт. і у звітному році становив 29,5 %.

Дослідимо як змінювалася забезпеченість та структура оборотних засобів підприємства в 2020-2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка забезпеченості та структури оборотних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	125396,5	144853,0	200235,5	455801,5	332357,5	265,0
в т. ч.:						
запаси	36281,0	57989,0	75068,0	79527,0	89875,5	247,7
виробничі запаси	22624,0	39705,0	49868,0	55943,5	65724,0	290,5

Продовж. табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	350096,0	43233,0	21494,0	21965,5	22665,0	6,5
дебіторська заборгованість за розрахунками	5361,0	4290,0	11392,0	12554,5	13535,0	252,5
інша поточна дебіторська заборгованість	202,0	73,0	28625,0	30158,5	16741,0	8287,6
гроші та еквіваленти	54493,0	52170,0	104232,0	129103,0	189037,5	346,9
інші оборотні активи	13,0	40,0	1219,0	954,5	408,0	3138,5

Дані табл. 2.10 свідчать про наявність позитивних тенденцій в системі забезпечення оборотними засобами підприємства в період 2020-2024 рр. Так, середньорічна вартість оборотних засобів у 2024 р., порівняно з 2020 р., збільшилася в 2,6 рази. При цьому обсяг запасів збільшився в 2,7 рази, виробничих запасів – в 2,9 рази, дебіторська заборгованість за розрахунками – в 2,5 рази, а інша поточна дебіторська заборгованість – у 82,7 рази. Політика управління оборотними активами вказує на підтримку курсу щодо збільшення ліквідності, так обсяг грошей та їх еквівалентів збільшився в 2024 р., порівняно з базисним, в 3,4 рази. В структурі оборотних засобів найбільшу частку традиційно займають гроші та еквіваленти – 56,9 %.

За допомогою даних табл. 2.11 дослідимо ефективність використання оборотних засобів на підприємстві за досліджуваний період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.11

Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	2,486	2,232	3,320	1,487	2,243	x
Коефіцієнт завантаження	0,402	0,448	0,301	0,672	0,446	x
Тривалість одного обороту, днів	147	164	110	245	163	110,9

Згідно даних табл. 2.11, підприємство в досліджуваному періоді демонструє зниження ефективності використання оборотних засобів. Так, коефіцієнт оборотності зменшився на 0,243 пт, що викликало збільшення тривалості одного обороту до 163 днів, або на 10,9 %.

Таким чином, необхідно приділити більше уваги управлінню ефективністю використання оборотних засобів, це дасть змогу збільшити суму чистого доходу.

За допомогою даних табл. 2.12 проаналізуємо динаміку основних показників результативності фінансово-економічної діяльності підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.12

**Динаміка показників фінансово-економічної діяльності підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	311784,0	323330,0	664775,0	677951,0	745638,0	239,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	107163,0	93938,0	230031,0	211761,0	240987,0	224,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	204621,0	229392,0	434744,0	466191,0	504696,0	246,6
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн: прибуток	44443,0	28656,0	105795,0	109669,0	85735,0	192,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн: прибуток	31819,0	20695,0	81457,0	84385,0	58953,0	185,3
Рівень рентабельності, %	9,0	15,6	18,7	18,1	11,7	x

Представлені дані в табл. 2.12, свідчать про значне зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства в 2024 р., порівняно з 2020 р. Так, показник чистого доходу від реалізації продукції збільшився в 2,4 рази, що зокрема зумовлено низькою чуттєвістю споживачів до цін на продукцію підприємства. Показник валового прибутку збільшився в

2,2 рази, прибутку від операційної діяльності – в 1,9 рази, а чистого прибутку так само – в 1,9 разів. Підприємство впродовж 2020-2024 рр. зберегло власну рентабельність і у звітному році даний показник збільшився на 2,7 пт та становив 11,7 %.

Разом з тим, спостерігалось паралельне зростання собівартості реалізованої продукції – у 2,5 рази, що зумовлено дією факторів некерованого впливу.

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

Динаміка ключових факторів управління персоналом та продуктивності праці досліджуваного підприємства за 2020-2024 рр. представлена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка ключових факторів управління персоналом та чистий дохід підприємства, 2020-2024 рр.

Роки	Середньооблікова чисельність, осіб	Фондоозброєність, тис. грн / особу	Витрати на оплату праці, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн
2020	291	431,1	47064,0	311784,0
2021	273	642,4	46439,0	323330,0
2022	274	622,9	67166,0	664775,0
2023	280	641,6	75314,0	677951,0
2024	273	733,0	86946,0	745638,0

Розрахунки проводимо за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel, вбудованих статистичних, математичних функцій, масивів та засобу Аналіз даних→Регресія (додаток Б).

На першому етапі дослідженні багатофакторної лінійної моделі проводимо перевірку мультиколінеарності за алгоритмом методу Фаррара-

Глобера. Оскільки $\chi^2_{\text{розр.}}(6,84) < \chi^2_{\text{кр}}(7,81)$, то можна зробити висновок, що загальної мультиколінеарності матриці факторів не існує.

Розрахунок парних коефіцієнтів кореляції проводимо з використанням вбудованої функції Microsoft Excel CORREL, яка є статистичною і точно відображає залежність показника і фактору. Парні коефіцієнти кореляції вказують вплив окремих факторів на показник Y, тобто чистий дохід. Характеристика парних коефіцієнтів кореляції показує, що кожен із факторів здійснює вплив на результативний показник, а саме:

- середньооблікова чисельність працівників, коефіцієнт кореляції 0,48, зв'язок середній, прямий вплив;
- фондоозброєність, коефіцієнт кореляції 0,7, зв'язок середній, прямий;
- витрати на оплату праці, коефіцієнт кореляції 0,96, зв'язок тісний, прямий та найбільший вплив цього фактору.

Отже, найменший вплив на результативний показник здійснює фактор середньооблікова чисельність персоналу, коефіцієнт кореляції 0,48. Тому, саме це факторне значення варто виключити із економетричного аналізу багатофакторної виробничої регресії чистого доходу і подальше дослідження та прогнозування результативного показника проводимо із двома факторами: фондоозброєність та витрати на оплату праці.

Проводимо подальші розрахунки багатофакторної виробничої регресії чистого доходу з використанням транспонованої матриці, добутку матриць, коефіцієнтів рівняння для визначення теоретичних та прогнозних значень результативного показника підприємства.

В результаті обчислень отримана багатофакторна виробнича лінійна регресія чистого доходу:

$$Y_r = -196348,53 - 16,52X_2 + 11,32X_3$$

Визначено коефіцієнти багатофакторної виробничої лінійної регресії продуктивності праці $a_0 = -196348,53$; $a_1 = 16,52$ та $a_3 = 11,32$. Параметри рівняння обчислено методом найменших квадратів. Кожний коефіцієнт рівняння вказує

на ступінь впливу певного фактору на результативний показник – чистий дохід при фіксованому положенні решти факторів.

Отже, із зміною показника фондоозброєності на 1 тис. грн / особу чистий дохід зміниться на 16,52 тис. грн, а при збільшенні витрат на оплату праці на 1 тис. грн. він збільшиться на 11,32 тис. грн./особу.

В результаті обробки даних отриманий загальний коефіцієнт детермінації 0,93, що вказує на прямий, тісний зв'язок між вибраними факторами та показником, іншими словами, варіація показника чистого доходу підприємства на 93,0 % зумовлюється досліджуваними факторами, які були ведені в кореляційну модель. F-критерій Фішера свідчить про адекватність багатфакторної лінійної моделі чистого доходу та можливість подальшого прогнозування цього показника ($F_r(13,0) > F_{кр}(0,05)$).

Далі проводимо прогнозування факторів та результативного показника на 2025-2026 рр. В результаті отримано прогнозне значення факторів:

- фондоозброєність 644 осіб та 855 тис. грн / особу відповідно у 2025 та 2026 р., за умови збереження тенденцій;

- витрати на оплату праці 86313,6 тис. грн. та 97177,5 тис. грн. відповідно, також спостерігається зростання цього фактору, у порівнянні з минулим періодом.

Прогнозне значення чистого доходу підприємства на 2025-2026 рр. – 791081,0 тис. грн./особу та 917510,63 тис. грн відповідно, за умови зростання досліджуваних факторних ознак та дії інших факторів, що безпосередньо взаємодіють із результативним показником.

Отже, проведений техніко-економічний аналіз дозволяє констатувати переважання позитивних тенденцій в діяльності підприємства в аналізованому періоді, що зумовлені наявністю активної інвестиційної політики в оновлення технологічної бази, соціально орієнтованого управління, що сприяє нарощуванню та розвитку як виробничого, так і кадрового потенціалу.

2.3. Аналіз системи управління конфліктами на підприємстві

Аналіз системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві пропонуємо проводити, відштовхуючись від того факту, що вона є складовою кадрової безпеки підприємства. Тому, спираючись на підхід Гавкалової Н. Л., Бушман Т. С. [43, с. 111], доцільно вивчити наступні питання: рівень регламентації соціально-трудова відносин, шляхом аналізу рівня розвитку корпоративної культури; рівня лояльності персоналу; рівня конфліктності; ступеня задоволеності працівників роботою; рівня згуртованості колективу.

Початком нашого дослідження було виявлення ступеня розвитку корпоративної культури на підприємстві, шляхом аналізу її рівнів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Методика дослідження рівнів корпоративної культури підприємства, 2020-2024 рр. [авторська розробка]

Рівень	Методи дослідження	Об'єкт
I. Артефакти	спостереження, аналіз	фізичне середовище, спілкування, ритуали, брендинг, герої та історія
II. Проголошені цінності	аналіз документів, анкетування	місія, стратегія, кодекс етики, звітність, сайт
III. Базові уявлення	глибинне інтерв'ю, анкетування	сприйняття успіху, ставлення до помилок, лідерство

Отже, досліджуючи I видимий рівень корпоративної культури через спостереження та аналіз фізичного середовища, нами були отримані наступні результати (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Результати дослідження I-го рівня корпоративної культури підприємства, 2020-2024 рр. [результати спостереження]

Артефакт	Вектор дослідження	Результат	Бал
1	2	3	4
Фізичне середовище	стан виробничих приміщень, їх оснащеність, чистота, наявність зон відпочинку, дизайн	високий рівень автоматизації, чистоти, відсутність корпоративного дизайну та зон відпочинку, наявний сайт	4

Продовж. табл. 2.15

1	2	3	4
Символи та ритуали	наявність символіки на робочих місцях; ритуали	використання автентичної символіки в центральному офісі, увага до якості наявних ритуали дегустації та гостинності, безпеки та контролю якості	5
Стиль спілкування	використання професійного сленгу, загальне враження від стилю спілкування	домінування професійної лексики, доброзичливе та поважне спілкування між різними категоріями персоналу	4
Герої та історія	історія розвитку	на підприємстві є міні-музей; всі нагороди розміщені в такому місці, що всі хто приходить на підприємство (чи то на роботу, чи то на екскурсію) проходять повз них	5
Середня оцінка, балів			4,5

Отже, згідно нашого дослідження, видимий рівень корпоративної культури підприємства розвинений досить сильно (4,5 балів з 5-ти), разом з тим є зони росту – облаштування місць відпочинку, запровадження власного стилю оформлення офісного приміщення, центральної будівлі підприємства, який має демонструвати розвинений бренд. Наявний корпоративний сайт інформує зацікавлені сторони про історію, цінності, продукцію підприємства, є автентичним, але не висвітлює поточну діяльність товариства, його виробничі та соціальні проекти.

Наступний II-й рівень корпоративної культури – прихований, характеризує ціннісну орієнтацію. Як було зазначено, цінності підприємства можна простежити через офіційний сайт та його політику, стратегію, але чітко вони не задекларовані. Серед цінностей, якими керується підприємство є наступні (рис. 2.4).

Варто зазначити, що серед виявлених цінностей немає наступних: автентичність, екологічність, соціальна відповідальність, інноваційність та креативність. Разом з тим, саме ці цінності простежуються як в управлінських орієнтирах підприємства, так і в операційній діяльності, комунікаціях із

зацікавленими сторонами.



Рис. 2.4. Виявлені корпоративні цінності підприємства, 2020-2024 рр.
[результати аналізу документів та сайту]

Ми опитали 40 співробітників чи обізнані вони із цінностями підприємства і чи дійсно управління та функціонування відбувається із їх дотриманням. Результати наведені на рис. 2.5 – 2.6.

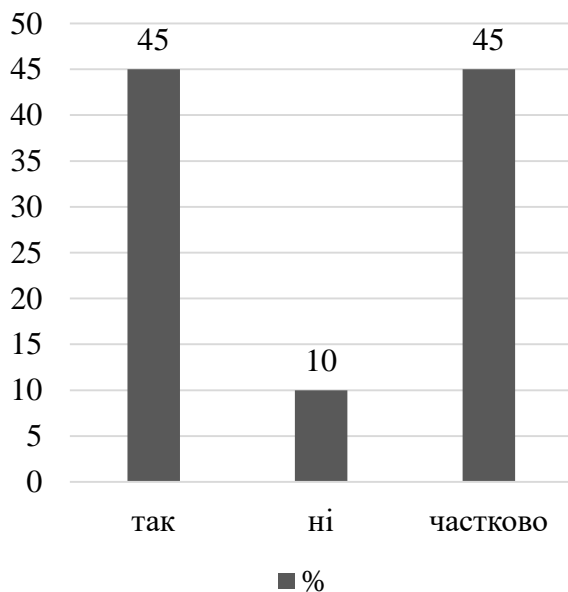


Рис. 2.5. «Чи обізнані ви із цінностями підприємства?», 2020-2024 рр.

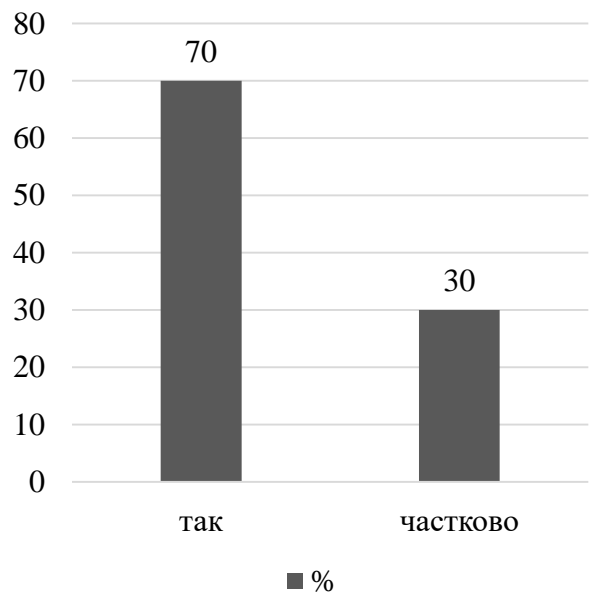


Рис. 2.6. «Чи дійсно управління та функціонування відбувається із їх дотриманням?», 2020-2024 рр.

Отже, не весь персонал обізнаний відносно цінностей підприємства (4 особи взагалі не знають, а 18 осіб частково обізнані). Разом з тим, 28 осіб (70,0 % опитаних) вважає, що підприємство дотримується цінностей, які хоча й не формалізовані, але чітко простежуються в діяльності.

Дослідимо базові уявлення – III-й рівень корпоративної культури підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Результати дослідження III-го рівня корпоративної культури підприємства, 2020-2024 рр. [результати опитування]

Базове уявлення	Характеристика	Результат, балів
Ставлення до помилок	політика та культура підприємства вимагає інновацій та експериментування, але персонал може бути покараний за значні помилки, тому є внутрішній страх. Результат – технологи іноді схильні уникати експериментів через страх покарання	3,0
Роль керівництва	керівник є авторитетом в складних, невизначених ситуаціях, приймає рішення на основі досвіду, викликає високий ступінь довіри	4,2
Критерій успіху	персонал дійсно глибинно вірить, що якість є абсолютним пріоритетом і ніколи не буде принесена в жертву	4,5
Сприйняття конкуренції	«єдиний спосіб перемогти – бути унікальними»	4,2

Більш детальний огляд діючої корпоративної культури підприємства представлений в додатку В.

Згідно класифікації Джеффри Зонненфельда [44; 45] та проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що керівництво сформувало корпоративну культуру типу «Клуб» з елементами «Академії». Дана культура характеризується наступним:

- лояльним ставленням співробітників та підтримкою принципів організації;
- високим показником соціальної захищеності;
- заохочення працівників розвиватись разом із підприємством, залученням до організаційного життя;
- ключовими вимогами до працівників, що лежать в площині: професіоналізму, майстерності, глибокого розуміння виробничих процесів, наявності широкого професійного кругозору;

- застосування індивідуалізованого та креативного підходу;
- поступовий та стабільний розвиток;
- довгострокова співпраця із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;
- кар'єрне зростання на основі професійних досягнень.

З метою дослідження рівня лояльності персоналу підприємства нами була застосована методика «Опитування eNPS» [46]. Згідно методики спочатку визначається кількісне ядро емоційної прихильності (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Результати опитування щодо визначення емоційної прихильності персоналу підприємства, 2025 р. [результати анкетування]

Група	Частка, %	Кількість осіб	Оцінка, балів	Характеристика
Промоутери	50,0	20	9-10	представляють ядро колективу; лояльні, зокрема через якість продукту, що створює конкурентні переваги та соціальні гарантії
Пасивні	35,0	14	7-8	задоволені, загалом займають нейтральну позицію
Критики	15,0	6	1-6	невелика група, що виразила незадоволеність фінансовими аспектами та зовнішніми чинниками
Індекс eNPS	50,0%-15,0%=+35,0%			Рівень лояльності вище середнього

Такий розподіл відповідей та відповідно категорій персоналу нами було визначено через отримані відповіді 40-ка опитаних співробітників на запитання «Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте підприємство як місце роботи своїм друзям, знайомим чи колишнім колегам?». При цьому, застосовувалася 10-ти бальна шкала « 0 – зовсім не ймовірно, 10 – безумовно ймовірно».

Наступним етапом була оцінка «Індикатори лояльності» за допомогою анкетного опитування (додаток Г). Зведені, усереднені показники лояльності, згідно проведеного анкетування наведемо за допомогою даних табл. 2.18.

**Загальна оцінка індикаторів лояльності персоналу підприємства, 2025 р.
[результати анкетування]**

Індикатор	Середня оцінка, балів	Характеристика
Зміст та цінність праці	4,7	Високе значення показника. Працівники пишаються унікальною якістю продукту та можливістю розвивати власну майстерність
Компенсація та справедливість	4,0	Вище середнього. Підприємство намагається нівелювати вплив інфляції, приділяє увагу справедливому управлінню. Це досягається завдяки прозорій системі винагород за продуктивність і якість
Безпека та перспективи	4,2	Високе значення показника. Підприємство приділяє увагу безпековим питанням та управлінню кар'єрним зростанням персоналу як по вертикалі, так і по горизонталі, розвитком персоналу

Отже, підприємство досягло синергії між нематеріальною (гордість за продукт та власну участь в успіху підприємства – 4,7 балів) та матеріальною (справедливе стимулювання – 4,0 бали) мотивацією.

Висока лояльність (eNPS=+35) у поєднанні з високою оцінкою персоналом безпеки (4,6 бали) свідчить про те, що підприємство успішно намагається мінімізувати вплив зовнішніх, в т. ч. економічних загроз на психологічний стан та лояльність персоналу, що, на нашу думку, є основою кадрової безпеки.

Далі нами було поставлено за мету дослідити загальний рівень напруги та домінуючі типи конфліктів на підприємстві, задля оцінки їх впливу на виробничу ефективність та кадрову безпеку (додаток Д).

Щодо видів конфліктів, то внаслідок опитування нами були отримані наступні результати (рис. 2.7).

Отже, рівень міжособистісних конфліктів є не високим (середній бал – 2,7), найбільше конфлікти відбуваються через розподіл ресурсів (обладнання, час) та розподіл цілей між відділами (відповідно, 3,8 та 4,1 бали), що зокрема, пов'язано із наявністю жорстких вимог до якості та прагненням до високої

продуктивності.

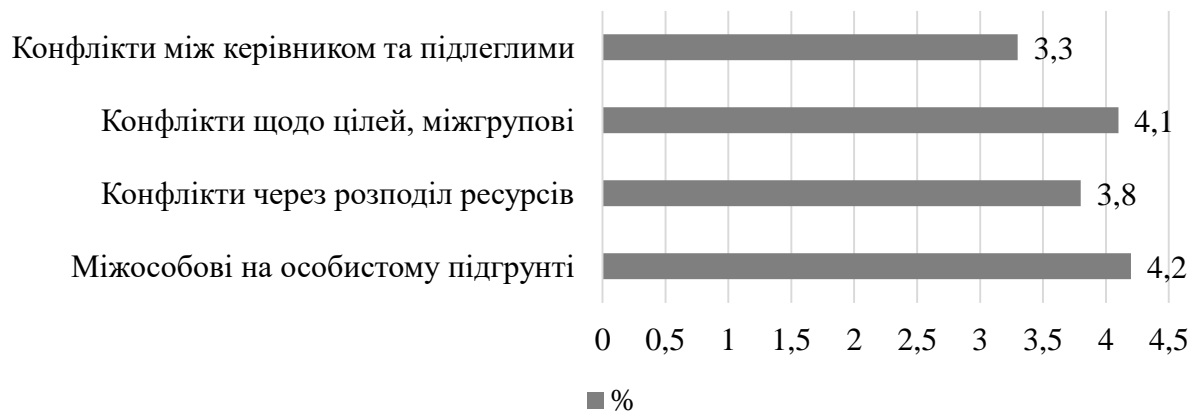


Рис. 2.7. Види та причини конфліктів на підприємстві, 2020-2024 рр.
[результати опитування]

Загальний індекс сприйняття конфліктності в колективі знаходиться на рівні 3,4 бали – загалом є помірно-високим, відображає наявність конфліктів, головним чином вони мають функціональний характер.

Головними причинами міжособистісних конфліктів, а також конфліктів між керівником та підлеглими є наступні:

- справедливість розподілу винагороди – 2,5 балів;
- проблеми у взаємодії та комунікаціях – 4,2 балів;
- нестача, розподіл ресурсів – 4,0 бали.

Опитані також висловилися щодо ступеня відкритості конфліктної взаємодії (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Рівень відкритості конфліктів на підприємстві, 2020-2024 рр.
[результати опитування]

Отже, у 65,0 % випадків опитані зазначили, що для підприємства характерні приховані конфлікти і лише у 35,0 % випадків – відкриті.

На основі опитування за методикою К. Томаса щодо визначення стилю поведінки в конфліктних ситуаціях (додаток Е) визначимо найбільш характерні стратегії поведінки. Результати опитування наведемо за допомогою даних табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Характерні стилі поведінки персоналу підприємства в конфліктних ситуаціях, 2020-2024 рр.

Стиль поведінки	Наполегливість	Кооперація	% виборів	Характеристика
Співпраця	висока	висока	35,0	Конфліктуючі сторони прагнуть знайти рішення, яке задовольнить обидві сторони, забезпечить прийняті стандарти якості та задоволення виробничих потреб
Компроміс	середня	середня	25,0	Конфліктуючі сторони надають перевагу швидкому рішення, головним чином, конфліктів пов'язаних з ресурсним розподілом в умовах невизначеності
Пристосування	низька	висока	18,0	Використовують працівники для яких найвищим пріоритетом є збереження гарних відносин з колегами, тому «виграш за будь-яку ціну» не приймається. Притаманний лінійному персоналу
Уникнення	низька	низька	12,0	Використовує персонал, який боїться конфліктів, не любить витратити час на їх вирішення
Конкуренція	висока	низька	10,0	Такі працівники агресивно відстоюють власні інтереси

Загалом, отримані результати підтверджують орієнтацію колективу на пошук спільних рішень, наявність та об'єднаність спільною метою та високий рівень згуртованості. Разом з тим, надання переваги стилю «компроміс» може свідчити про наявність ряду невирішених до кінця конфліктних ситуацій, а лише про тимчасове їх «затухання».

Рівень згуртованості колективу також прямо впливає на рівень конфліктності. На основі опрацювання джерел [48-50], нами була розроблена анкета (додаток Ж). Результати анкетування наведемо за допомогою даних табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Оцінка рівня згуртованості персоналу підприємства, 2020-2024 рр.
[результати анкетування]**

Показник	Середня оцінка, балів	Характеристика
Емоційний зв'язок	4,2	Зовнішній стрес (військові ризики, економічна нестабільність) згуртував колектив; працівники відчують високу підтримку колег у складних ситуаціях
Спільність цінностей та дій	4,5	Колектив розділяє організаційні цінності та демонструє ініціативність у кризових умовах, що забезпечує високу продуктивність
Міжфункціональна взаємодія	3,5	Середнє значення. Підтверджує наявність функціональних конфліктів за ресурси, що все ж таки негативно впливає на загальну ефективність комунікації між відділами
Загальний індекс згуртованості	4,1	

Отже, рівень згуртованості високий, забезпечений, головним чином, за рахунок ефективної міжособистісної взаємодією, емоційною підтримкою членами колективу один одного та спільній ціннісній орієнтації. Разом з тим, наявні проблеми у міжфункціональній взаємодії, «робочі» конфлікти, які повністю не вирішуються, можуть негативно впливати на згуртованість.

Загалом, на досліджуваному підприємстві гострі та затяжні конфлікти не виявлені. Загальна налаштованість колективу на спільну діяльність, єдине ціннісне та цільове спрямування, високий рівень лояльності сприяє підтримці сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі, що визначає загальну ефективність управління конфліктами на підприємстві.

Висновок до розділу 2.

1. Підприємство належить до категорії приватних акціонерних товариств, чим і визначаються особливості його функціонування та управління. Спеціалізується на виробництві та реалізації пива, квасу та безалкогольних напоїв. Успішно реалізує стратегію стабілізації з елементами зростання та фокусованого диференціювання, що базується на унікальній якості та авторських технологіях, які поєднують здобутки традиційної української та провідних зарубіжних шкіл пивоваріння. Проведений SWOT та PEST-аналіз виявили ряд сильних сторін та можливостей для подальшого успішного розвитку підприємства.

2. Фінансово-господарська діяльність підприємства за досліджуваний період 2020-2024 рр. характеризувалася переважанням позитивних тенденцій. Зокрема, чистий дохід зріс у 2,4 рази, рентабельність – на 11,7 в. пт, а продуктивність праці – у 2,5 рази. Суттєво зросла вартість основних засобів, що підтверджує активну інвестиційну політику у напрямки розвитку матеріально-технічної бази, її модернізації та автоматизації, при чому дані інвестиції забезпечили зростання показника фондівддачі. Вартість оборотних засобів також зросла в 2,7 разів, але показники ефективності їх використання дещо знизилися. Варто звернути увагу на удосконалення системи управління запасами. Ліквідні активи мали тенденцію до значного зростання. Серед негативних тенденцій – зменшення середньооблікової чисельності персоналу, зростання плинності кадрів до 6,6 %, зниження частки витрат на оплату праці в собівартості продукції. Але головні загрози для діяльності підприємства створюють фактори некерованого впливу.

3. Рівень конфліктності в колективі підприємства на пряму залежить від типу корпоративної культури, рівня лояльності, задоволеності, згуртованості персоналу. В досліджуваному підприємстві виявлений тип корпоративної культури «Клуб» з елементами типу «Академія». Дана культура спирається на забезпечення високих стандартів якості, авторитет керівництва, тісну

співпрацю та взаємодію колективу та безперервний розвиток персоналу. Для колективу підприємства характерні високі рівні: лояльності та задоволеності власною зайнятістю на підприємстві; згуртованості, що позитивно впливає на мінімізацію зовнішніх ризиків та загроз. Колектив орієнтований на співпрацю (35%), що сприяє пошуку спільних рішень і запобігає гострим конфліктам.

4. Найбільша напруга виникає через розподіл цілей та ресурсів. 65% конфліктів є прихованими, а значний вибір стратегії рішення «компроміс» (25%) вказує на те, що проблеми залишаються невирішеними. Система управління конфліктами є задовільною, але для збереження конкурентних переваг менеджменту доцільно перейти стилю вирішення конфліктів «співпраця», особливо при вирішенні міжфункціональних питань, а також сформувати культуру, яка заохочує контрольований ризик та навчання на помилках.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія удосконалення системи управління конфліктами як складової забезпечення кадрової безпеки підприємства

Грамотне управління конфліктами є не просто інструментом підтримки порядку в колективі, але й важливим чинником загальної організаційної ефективності та розвитку. Несвоєчасне або невірне реагування на конфлікти породжує токсичну, непродуктивну робочу атмосферу, може викликати недовіру та напругу в колективі, що прямо знижує якість роботи та загальну результативність діяльності. На противагу зазначеному, своєчасне та конструктивне втручання в конфліктну ситуацію дозволяє зберегти продуктивність та позитивну налаштованість колективу, не допускаючи загострення ситуації; зберегти високий рівень лояльності до менеджменту, оскільки працівники розуміють, що їхні проблеми помічені та вирішуються справедливо. Зазначене формує довіру, а вона, у свою чергу, створює міцний фундамент стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Розв'язання конфліктів, особливо на ранніх стадіях, дозволяє виявити приховані системні проблеми, які інакше можуть залишитися непоміченими. Крім того, конструктивне вирішення конфлікту інтегрує різноманітні точки зору та ідеї, дозволяє тим самим знайти більш оптимальні, інноваційні рішення, що безпосередньо підвищує ефективність та результативність діяльності колективу зокрема та підприємства загалом [51, с. 195-196].

З огляду на зазначене, сформулюємо стратегічні цілі та пріоритети в системі удосконалення управління конфліктами на підприємстві (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Пропоновані цілі та пріоритети для удосконалення системи управління конфліктами в підприємстві, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Отже, стратегія управління конфліктами на досліджуваному підприємстві спирається на наступні заходи, що сприяють запобіганню появі конфліктів на підприємстві, на які, до речі, вказують й інші дослідники [52, с. 128-134; 53]:

- підтримка мотивації через забезпечення гідною матеріальною винагородою та забезпечення можливостей для професійного зростання і самореалізації, адже це, на наш погляд, знижує рівень конфліктності персоналу та сприяє їхній конструктивній поведінці;

- підтримка прозорої організаційної структури, чітке визначення посадових обов'язків кожного співробітника, що мінімізує плутанину, дублювання функцій, а, отже, зменшує ймовірність міжособистісних суперечок та непорозумінь;

- менеджменту активно формувати атмосферу, де панує довіра та відкритість, щоб працівники почувалися комфортно, вільно обмінювалися ідеями, висловлювали зауваження, незгоду та вільно зверталися за допомогою,

консультацією;

- розробити та запровадити чіткі, зрозумілі та дієві алгоритми для оперативного та справедливого врегулювання конфліктних ситуацій;

- підтримка прозорої та об'єктивної системи преміювання й заохочення, що базується на результатах роботи та індивідуальному внеску.

Запропонуємо модель управління конфліктами для досліджуваного підприємства, яка заснована на системному, превентивному підході та інтегрує сильні сторони підприємства із необхідністю подолання виявлених недоліків (рис. 3.2).

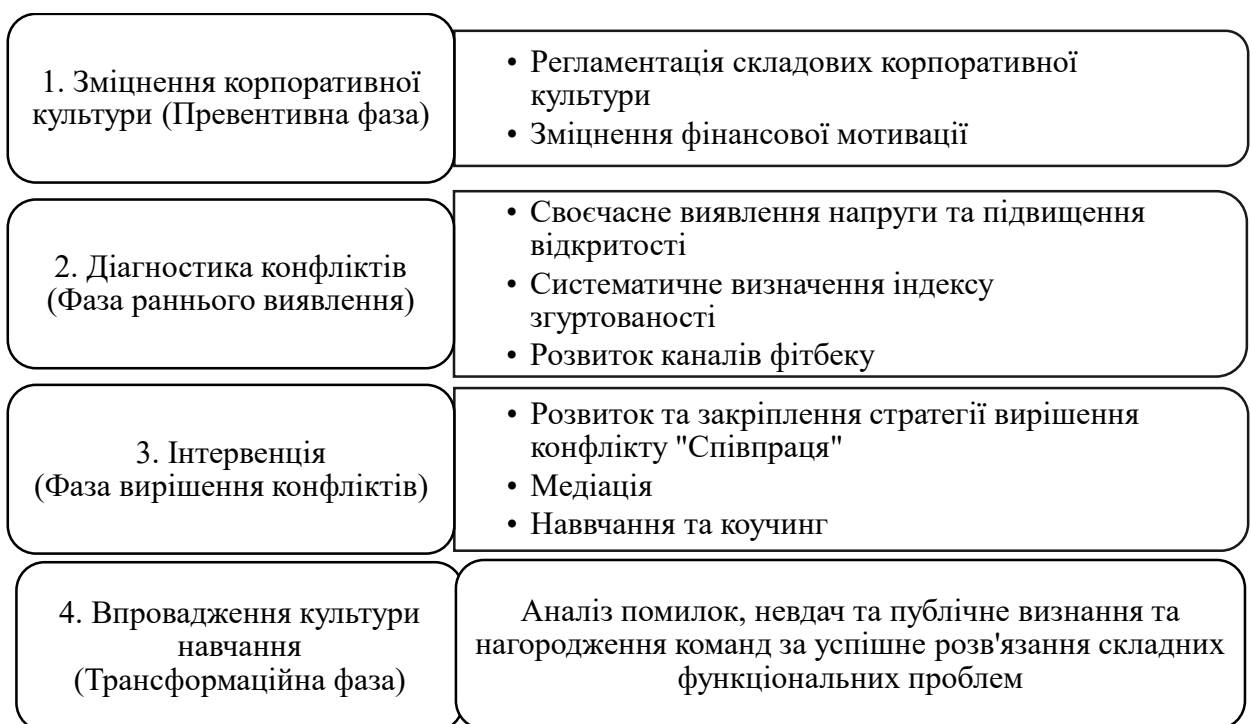


Рис. 3.2. Пропонована модель управління конфліктами на підприємстві, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Кожна пропонована фаза потребує певного комплексу дій з боку менеджменту підприємства.

Превентивна фаза спрямована на зміцнення корпоративної культури та регламентацію, формалізацію цінностей підприємства, які інтуїтивно відчують працівники через політику та управлінські рішення.

Пропонуємо наступну систему цінностей для досліджуваного підприємства (рис. 3.3).

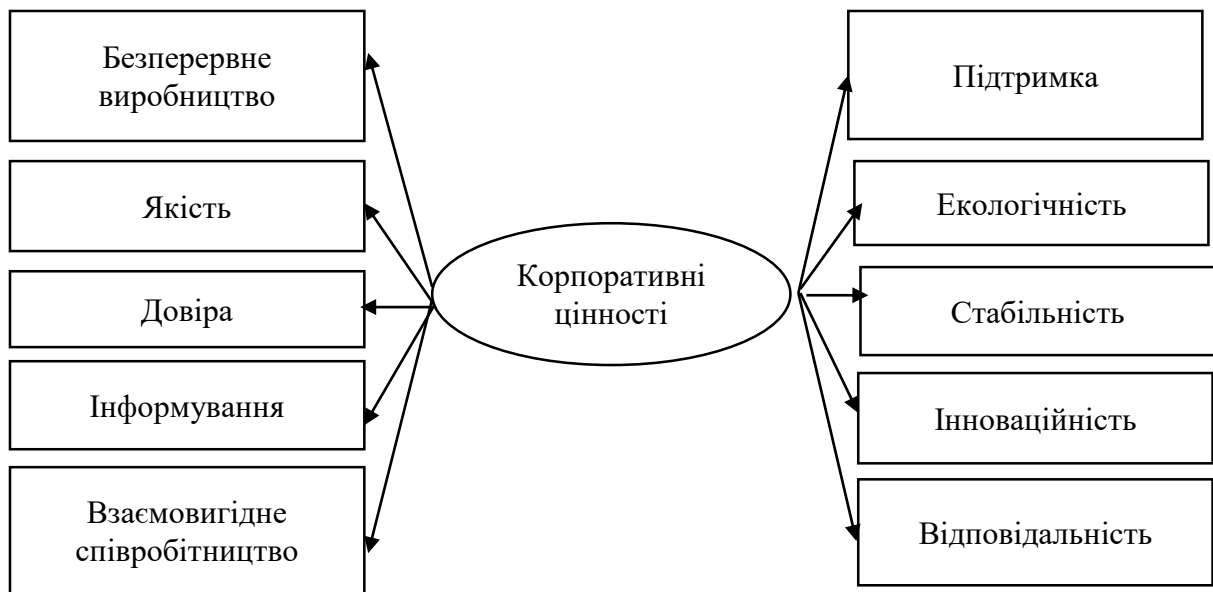


Рис. 3.3. Пропонований ціннісний набір підприємства, 2026-2030 рр.
[сформовано автором]

Місія та цінності мають бути задекларовані та формалізовані, зокрема висвітлені на офіційному сайті, а також постійно мають згадуватися менеджерами в процесі постановки завдань, цілей, проведення нарад, при звітуванні.

Також доцільно переглянути посадових інструкції, акцентуючи на міжфункціональних межах відповідальності фахівців, щоб попередити конфлікти, викликані дублюванням та невизначеністю функціоналу персоналу.

Наступним кроком є удосконалення системи матеріального стимулювання на підприємстві, як важливої складової корпоративної культури та забезпечення кадрової безпеки, спираючись на задекларовані цінності.

Пропонована система підвищення оплати праці поєднує обов'язкові державні гарантії щодо індексації заробітної плати [54; 55] з економічною доцільністю та справедливим стимулюванням. Отже, періодичне підвищення заробітної плати працівників підприємства має складатися з трьох частин.

Загальний фонд оплати праці має бути прив'язаний до фінансового

успіху підприємства – чистого доходу. Для цього необхідно встановити базовий відсоток від зростання чистого доходу – 10,0 %, який щороку спрямовується на додаткове підвищення фонду оплати праці (основної заробітної плати та додаткової) за формулою 3.1.

$$\text{ФОП} = (\text{ЧД}_{\text{поточ}} - \text{ЧД}_{\text{поперед.}}) \cdot 10 \% \cdot K_{\text{ов}}, \quad (3.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці, тис. грн

$\text{ЧД}_{\text{поточ}}$ – чистий дохід поточного року, тис. грн

$\text{ЧД}_{\text{поперед.}}$ – чистий дохід попереднього року, тис. грн

$K_{\text{ов}}$ – коефіцієнт особистого внеску.

Це підвищення відбувається понад обов'язкову індексацію та використовується для коригування базових окладів персоналу та створення резерву для індивідуальних премій.

За допомогою даних табл. 3.1 простежимо пропоновану модель підвищення оплати праці на підприємстві.

Таблиця 3.1

**Модель підвищення оплати праці рекомендована для підприємства,
2026-2030 рр. [власна розробка]**

Складова	Принцип	Джерело фінансування	Перегляд	Вплив
Індексація	захист реальної заробітної плати	фонд оплати праці	у разі перевищення ІСЦ, порогу індексації – 103%	гарантоване підвищення
Чистий дохід	участь в успіху підприємства	10% чистого доходу	раз на рік	системне підвищення окладів, бонусної частини
Індивідуальний внесок	стимулювання високих результатів	преміальний фонд (частина чистого доходу)	щокварталу	персональна премія або підвищення окладу*

Примітка:

* для працівників, які системно (щоквартально) демонструють підвищені результати

праці

Наступною складовою механізму управління конфліктами, пропонованого для підприємства є діагностика конфліктів, яка охоплює наступні активності (рис. 3.4).

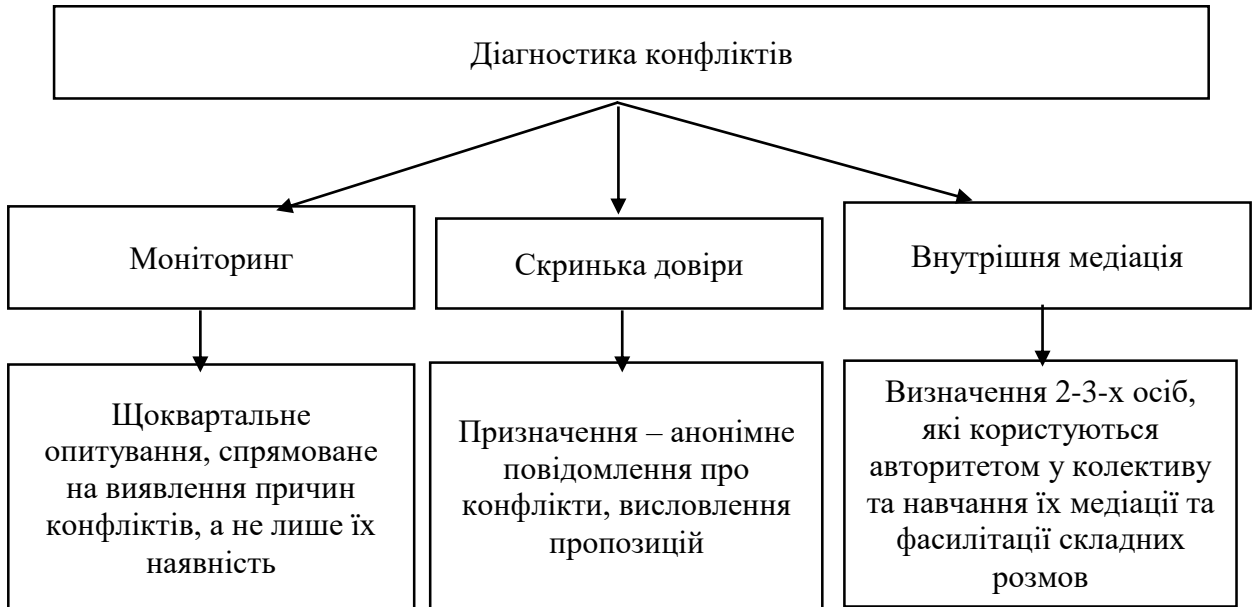


Рис. 3.4. Зміст складової моделі управління конфліктами «діагностика конфліктів», рекомендованої для підприємства, 2026-2030 рр.

Третя складова моделі – інтервенційна, або фаза вирішення, яка передбачає здобуття компетентностей конфлікт-менеджменту та комунікацій. З цією метою ми пропонуємо менеджерам підприємства та ключовим фахівцям, яких часто залучають до реалізації проєктів на підприємстві пройти тренінгове навчання:

- тренінг курс «Конструктивний фітбек»;
- тренінг курс «Складні розмови».

Наступною складовою є формалізація процесу звернення до внутрішнього медіатора, з метою вирішення міжфункціональних, міжгрупових конфліктів. Медіатор має допомагати конфлікуючим сторонам прийняти взаємовигідне рішення – втілюючи стратегію вирішення конфліктом «Співпраця».

Метою наступної складової моделі управління конфліктами –

впровадити культуру навчання, задля інтеграції уроків конфліктів, або допущених помилок у стратегію розвитку. Для цього ми пропонуємо ввести обов'язковий протокол після допущення помилки, невдачі (рис. 3.5).

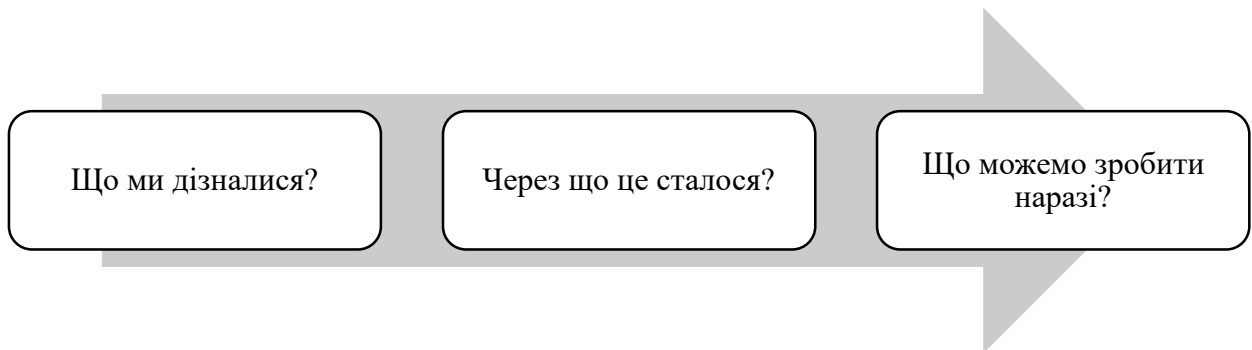


Рис. 3.5. Ідея протоколу реагування на невдачу, рекомендований для підприємства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Принципи протоколу реагування на помилки:

- співробітник, який діяв добросовісно та дотримувався встановлених процедур, якщо припустився помилки, не може бути покараний. Карасться лише недоброчесність, приховування фактів, саботаж;
- аналіз є обов'язковим для всіх непередбачених подій (рис. 3.5);
- фокус – на системних причинах, а не на провіні працівників.

Пропонований протокол реакції на помилки та невдачі наведемо за допомогою табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Протокол аналізу помилок та невдач колективу, рекомендований для підприємства, 2026-2030 рр. [розроблено автором]

Етап	Діяльність	Відповідальний	Результат
1	2	3	4
Ініціація	Документування події, її наслідків, витрат	Керівник підрозділу, фахівець з відділу кадрів	Службова записка
	Створення робочої групи, що включає представників усіх залучених відділів		
Збір фактів	Збір даних, інтерв'ю з учасниками, застосування методу «5 Чому?» [56]	Робоча група	Виявлення головних причин
Аналіз та засвоєні уроки	Відповідь на ключові запитання для звіту (рис. 3.6)	Робоча група	Звіт з чіткими висновками

Продовж. табл. 3.2

1	2	3	4
Дія та інтеграція	Формування конкретних рекомендацій та, за необхідності, інтегрування їх у відповідні виробничі, технологічні, управлінські стандарти	Керівник підрозділу, керівник відділу управління якістю	План дій, оновлення регламентуючої документації

Для формування інформативного звіту, на наш погляд, необхідно керуватися наступним переліком запитань, які дають можливість виявити сутність та глибинні причини проблеми (рис. 3.6).

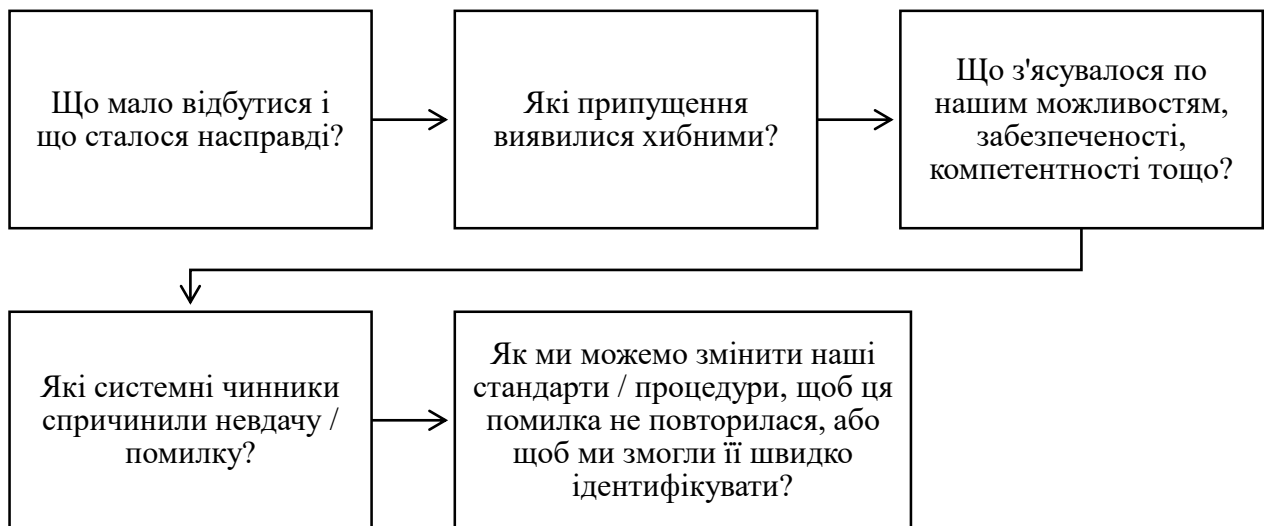


Рис. 3.6. Пропоновані запитання щодо аналізу помилки / невдачі для підготовки звіту, пропоновані для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано автором]

Також рекомендовано впроваджувати систему внутрішнього визнання не лише за досягнення цілей, а й за успішне та конструктивне вирішення складних міжфункціональних конфліктів у команді.

Впроваджуючи стратегію управління конфліктами на підприємстві важливо щорічно проводити аналіз її ефективності, щоб дійсно перетворити її на діючий засіб удосконалення управління персоналом та його

результативністю.

З цією метою ми пропонуємо використовувати комплекс показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Комплекс показників, рекомендовані підприємству, для оцінки ефективності стратегії управління конфліктами, 2026-2030 рр.

[сформовано автором на основі 57-59]

Критерії оцінки	Мета	Цільовий показник	Метод
Індекс конструктивності конфліктів	Зниження частки прихованих конфліктів та зростання частки використання стратегії співпраці	Зростання частоти обрання стратегії співпраці на 10,0%	Тест Томаса-Кілмана
Індекс безпечності простору	Оцінка рівня довіри колективу	Перевищення 4-бального показника	Анкетування
Рівень лояльності	Утримання та підвищення загальної лояльності персоналу	Збереження eNPS на рівні +35 / його зростання	Анкетування
Плинність кадрів	Знизити коефіцієнт плинності	Утримання ключових працівників, зменшення звільнень на 10,0 %	Звіт з праці
Середній час вирішення конфлікту	Ефективність менеджера та медіаторів	Зниження середнього часу від виявлення конфлікту до рішення на 20%.	Журнал медіатора
Кількість впроваджених уроків	Продуктивність праці	4-6 системних змін на основі звітів протягом року	Керівник підрозділу, відділу управління якістю
Кількість ініціатив	Стимулювання креативності	збільшення поданих ідей на 15,0 %	Інкубатор ідей
Рівень браку	Прямий вплив конструктивного вирішення конфліктів	зниження на 5,0-7,0 %	Операційні звіти
Продуктивність праці		збереження темпів зростання	Фінансовий звіт

Отже, ефективне управління конфліктами є стратегічною складовою кадрової безпеки, що досягається завдяки впровадженню дієвої стратегії конфлікт-менеджменту, як має охоплювати превентивний підхід (забезпечення гідної оплати, професійного зростання та чітких посадових обов'язків) та формуванню культури довіри. З цією метою доцільно приділити

увагу матеріальному стимулюванню персоналу, а також запровадження практики навчання на помилках, який заохочує розвиток персоналу та позитивно впливає на морально-психологічний клімат. Формалізація механізму вирішення конфліктів (медіація, тренінги) також дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити лояльність та сприяти інноваційному розвитку підприємства.

3.2. Розвиток методичного та організаційного забезпечення системи управління конфліктами на підприємстві

Для досліджуваного підприємства запропонуємо методику діагностики конфліктів, яка охоплює ряд етапів та критерії оцінювання. Для початку визначимо критерії, які рекомендуємо застосовувати для діагностики конфлікту на підприємстві (рис. 3.7).

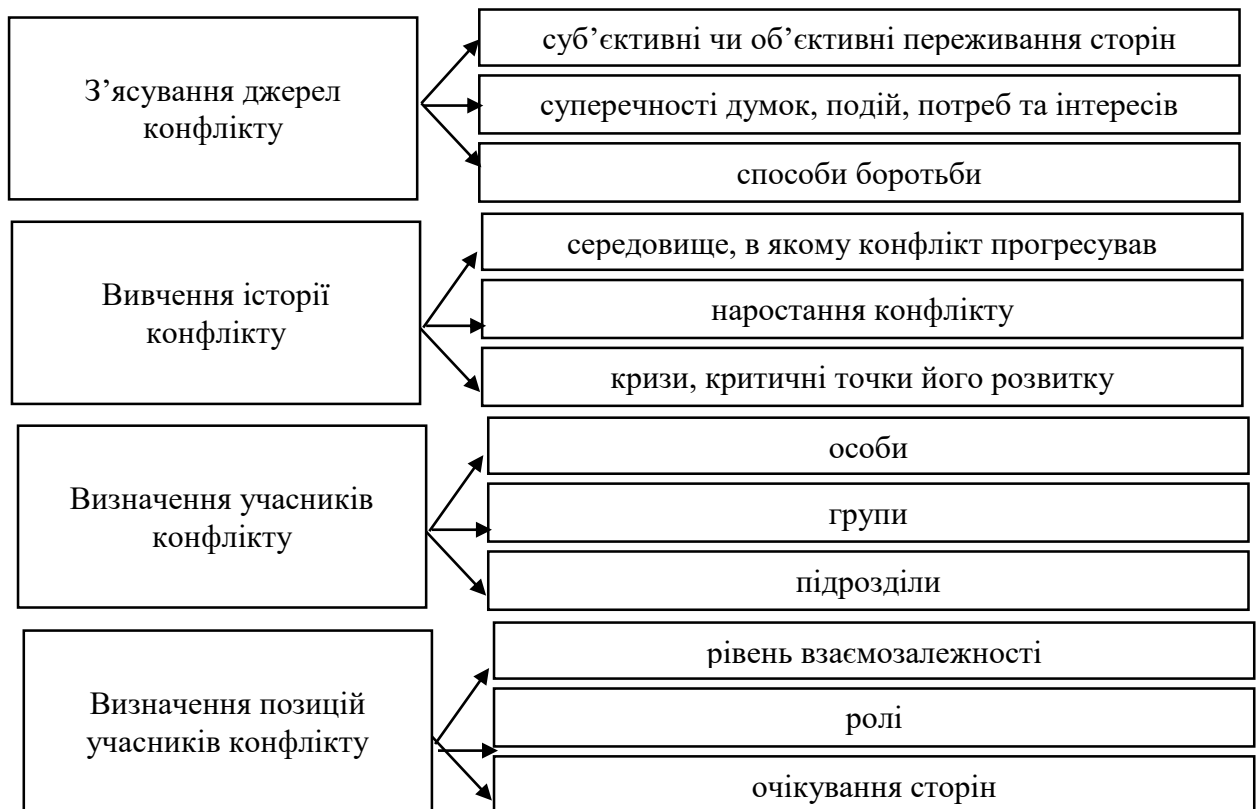


Рис. 3.7. Пропоновані критерії діагностики конфлікту, 2026-2030 рр.
[сформовано на основі 60-62]

Не менш важливим критерієм, на наш погляд, є з'ясування початкового ставлення сторін конфлікту до його вирішення:

- чи хочуть і чи можуть сторони самі вирішити конфлікт?
- конфлікт спровоковано спеціально в інтересах однієї зі сторін чи ні?

Отже, технологію вирішення конфлікту, сформовану на основі аналізу підходів різних дослідників [60-62] та рекомендовану для менеджменту досліджуваного підприємства можемо представити за допомогою даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендована технологія вирішення конфліктної ситуації на підприємстві, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 60-62]

Етап	Характеристика
1. Визначення видимих учасників конфлікту	Встановлення основних, безпосередньо залучених сторін.
2. Виявлення інших учасників і тих, чий інтереси зачеплено	Ідентифікація прихованих або непрямих учасників, включаючи керівництво, відділи чи інших осіб, на яких впливає конфлікт
3. Вивчення історії конфлікту	Детальний аналіз історії, передумов, норм і правил, які могли бути порушені, а також аналогічних ситуацій у минулому
4. З'ясування позицій учасників конфлікту	Аналіз поточних позицій сторін, їхніх потреб, інтересів і побоювань
5. Визначення причин конфлікту	Виявлення об'єктивних (розходження в цінностях, нормах методах, неефективна комунікація, обмежені ресурси) та суб'єктивних причин. Визначення об'єкту конфлікту
6. Визначення намірів сторін, готовності домовитися самим	З'ясування, чи прагнуть сторони врегулювати конфлікт шляхом переговорів і чи необхідне втручання третьої сторони
7. Проведення переговорів	Якщо сторони готові домовитися самі, пропонується варіант рішення з прогнозом наслідків і розрахунком витрат
8. Вибір медіатора та проведення переговорів за його участю	Якщо сторони не можуть дійти згоди самі, залучається медіатор – нейтральна третя сторона
9. Вирішення іншими методами	Якщо розв'язання неможливе через переговори, розробляється інше рішення (наприклад, переведення або звільнення учасника), виробляється прогноз наслідків і розрахунок витрат

З метою глибинного аналізу рекомендуємо застосування карти проблем та рішень (табл. 3.5), а також карту поглибленого аналізу сторін конфлікту (додаток 3).

Карту проблем та рішень рекомендується використовувати для опрацювання інформації про конфлікт та її структурування. Інформацію до табл. 3.5 доцільно скласти спочатку самостійно, а потім доповнити після розмови з кожною із сторін конфлікту.

Таблиця 3.5

Макет карти проблеми, зв'язків та пошук рішення, рекомендована для підприємства, 2026-2030 рр. [сформовано на основі 63; 64]

ПРОБЛЕМА	ВИЗНАННЯ ПРОБЛЕМИ	МЕТА
<i>Опис сутності, предмету конфлікту, стану проблеми, поглядів сторін</i>	<i>Згода сторін щодо визнання конфлікту та мети</i>	<i>Способи розв'язання: очевидні та креативні</i>
ПОШУК ПРИЧИН	ХТО?	РЕСУРСИ
<i>Чому так сталося? Розглядаються причини, як безпосередньо пов'язані із конфліктом, так і ті, які існували до нього</i>	<i>Хто має інтерес щодо предмету конфлікту? З ким необхідно домовитись / від кого залежить рішення? Хто, що і як знає про конфлікт?</i>	<i>Наявні ресурси для розв'язання конфлікту. Необхідні ресурси для розв'язання конфлікту</i>
ОБМЕЖЕННЯ	<i>Хто може стимулювати його вирішення?</i>	
<i>Що визначає можливості вирішення конфлікту?</i>	<i>Хто виступає «союзником»?</i>	НАСТУПНІ КРОКИ
ПЕРЕШКОДИ	<i>Хто буде блокувати розв'язання? Як між собою комунікують учасники? З ким можна об'єднати зусилля для розв'язання конфлікту?</i>	<i>Запропоновані менеджером, медіатором, сторонами конфлікту заходи щодо вирішення конфліктної ситуації</i>
<i>Що стримує розв'язання конфлікту?</i>		

Карту поглибленого аналізу сторін конфлікту рекомендується використовувати рекомендовано застосовувати при роботі з конфліктами у разі, якщо обидві сторони усвідомлюють наявність конфлікту та готові шукати шляхи до його вирішення, тому налаштовані на діалог одна з одною.

Також аналізуючи ступінь розвитку конфлікту, приймаючи рішення щодо залучення медіатора, доцільно визначити ступінь ескалації конфлікту. З цією метою, рекомендуємо використовувати спеціальний чек-лист, наведений у додатку К. Зазначений у чек-листі перелік питань дозволяє ідентифікувати найбільш видимі ознаки ескалації конфлікту.

З метою ефективної реалізації наведеної технології управління конфліктами, управлінський персонал має пройти спеціалізоване навчання. Пропонуємо для 10 менеджерів підприємства різного рівня триденний інтерактивний курс «Складні розмови. Ефективний конфлікт-менеджмент» (рис. 3.8).

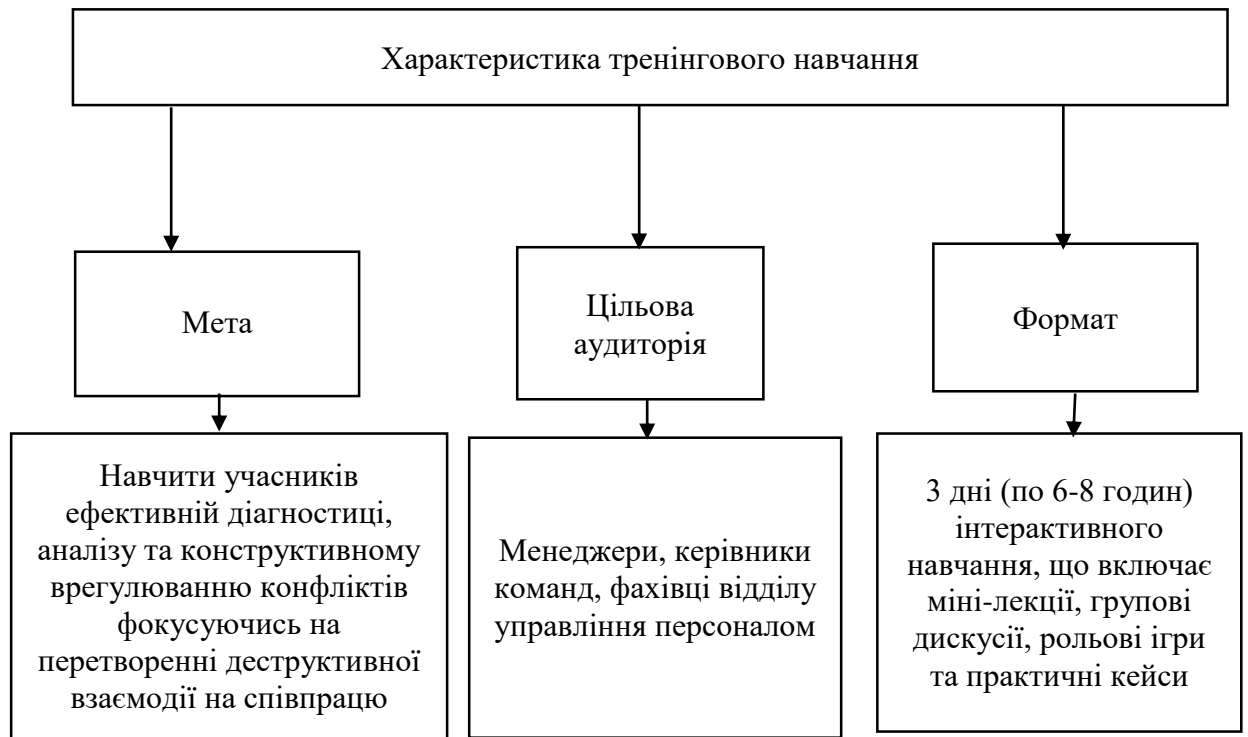


Рис. 3.8. Основні характеристики пропонованого тренінгового навчання «Складні розмови. Ефективний конфлікт-менеджмент», 2026 р.

У додатку Л наведемо проповану структуру тренінгу та його зміст, а також календарний план навчання (табл. Л.2 додатку Л). За допомогою даних табл. 3.6 наведемо плановий кошторис тренінговому навчанню конфлікт-менеджменту керівного персоналу підприємства.

Таблиця 3.6

**Плановий кошторисні витрати тренінгового навчання
«Складні розмови. Ефективний конфлікт-менеджмент», 2026 р.**

Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна од., грн	Сума, грн
1	2	3	4	5
Гонорар тренера	3 дні	3	10000,0	30000,0

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5
2. Роздаткові матеріали	10 осіб	10	200,0	2000,0
3. Кава-паузи / Обід	10 осіб x 3 дні	30	300,0	9000,0
4. Втрачена зарплата	10 осіб x 3 дні	30	800,0	24000,0
Разом				65000,0

Отже, загальні витрати на навчання – 65,0 тис. грн. За допомогою даних табл. 3.7 проаналізуємо плановий економічний ефект від даної пропозиції, припускаючи, що отримані навички менеджментом підприємства сприятимуть зниженню плинності кадрів, зменшенню втрат робочого часу та продуктивності. Якщо в середньому на місяць 30 год. витрачалось на вирішення конфліктів, очікуємо, що навчання дасть змогу скоротити даний час до 15 год.

Таблиця 3.7

**Плановий економічний ефект від тренінгової програми
«Складні розмови. Ефективний конфлікт-менеджмент», 2026 р.**

Показник	Логіка	Сума економії, грн
Економія часу, що витрачався на врегулювання конфлікту		
Місячна економія	$(800,0 \text{ грн} / \text{особу} : 8 \text{ год.}) \cdot 15 \text{ год}$	1500,0
Річна економія	$1500,0 \text{ грн} \cdot 12 \text{ місяців}$	18000,0
Економія від плинності кадрів		
Вартість звільнення через конфлікт	50000,0	-
Річна економія	$50000,0 \cdot 0,5$	25000,0
Економія від підвищення продуктивності та зменшення помилок		
Зростання продуктивності праці (в середньому на 1,0 %)	$24000 \text{ грн (за 3 дні)} \cdot 80 \text{ (робочих днів, 4 місяці)} = 1920000,0 \text{ грн}$	-
Річна економія	$1920000,0 \text{ грн} \cdot 0,01$	19200,0
Сукупний ефект	x	62200,0
ROI, %	$((62200 - 65000) \cdot 65000) \cdot 100\%$	-4,3

Отже, не зважаючи на отримане негативне значення ROI (-4,3 %), яке свідчить про неповернення інвестицій у перший рік, варто зазначити, що це прогнозований результат, адже тренінгове навчання спрямоване на опанування soft-навичок, які економічну вигоду приносять у довгостроковій перспективі, варто зазначити, що у 2027 р. вже буде отриманий позитивний ROI.

Наступна пропозиція стосувалася тренінгового навчання щодо надання конструктивного фітбеку. У додатку Л табл. Л.3 наведений пропонований зміст та календарний план-графік даного тренінгу. Планові витрати та очікуваний економічний ефект простежимо за допомогою даних табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Плановий економічний ефект від тренінгової програми
«Конструктивний фітбек», 2026 р.**

Показник	Витрати, грн	Сума економії, грн
Гонорар тренера	20000,0	x
Роздатковий матеріал	2000,0	x
Кава-паузи, обіди	6000,0	x
Втрачена оплата праці залучених учасників	16000,0	x
Загальні витрати	49000,0	x
Економія робочого часу	x	9600,0
Економія від зниження плинності кадрів	x	20000,0
Підвищення продуктивності праці	x	28800,0
Загальний ефект		58400,0
ROI, %		19,2

У даному розрахунку ROI складає 19,2%. Це свідчить про те, що інвестиції у даний тренінг окупляться протягом 1-го року його реалізації.

Для отримання кваліфікації медіатора в Україні необхідно пройти навчання, акредитоване відповідно до міжнародних та національних стандартів (додаток М). Пропонуємо орієнтовний кошторис навчання 3-х осіб у спеціалізованих організаціях (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Планові витрати та економічний ефект від навчання медіації, 2026 р.

Показник	Витрати, грн	Сума економії, грн
1	2	3
Вартість курсу	75000,0	x
Додаткові витрати на матеріали	1500,0	x
Проїзд, проживання (15 днів)	18000,0	x
Добові	13500,0	x
Сертифікація (екзамен, членство)	4500,0	x
Втрачена оплата праці	36000,0	x
Разом	148500,0	x
Економія на залученні зовнішніх консультантів, фахівців, судових позовах	x	90000,0

Продовж. табл. 3.9

1	2	3
Економія від зниження плинності кадрів	x	50000,0
Загальний ефект	152000,0	
ROI, %	2,36	

Отже, інвестиції в навчання 3-х менеджерів підприємства медіації окупаються протягом першого року. Головним фактором отримання позитивного ROI є уникнення високих зовнішніх витрат (юридичних та консалтингових послуг). Фактичний ефект від медіації є кумулятивним і зростає у довгостроковій перспективі завдяки підвищенню рівня корпоративної культури, довіри персоналу та його продуктивності.

Для активізації ініціативності персоналу та активізації інноваційної діяльності персоналу пропонуємо реалізувати ініціативу «Інкубатора ідей» для цього, крім інформування персоналу про запуск платформи по збору ідей та винагороду за успішно впроваджені, доцільно продумати технологію обробки цих ідей (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Технологія обробки креативних ідей персоналу, рекомендована для підприємства, 2026 р. [сформовано на основі 65-67]

Етап	Характеристика	Тривалість
1. Збір	Співробітники подають ідеї через платформу за встановленим шаблоном: Яку проблему вирішуємо? Як пропонуємо вирішити? Який очікуваний результат/ефект?	Постійно
2. Попередня оцінка	Відповідальний та експерти проводять первинну фільтрацію ідей, пропозицій на предмет відповідності формату та критеріям	1 тиждень
3. Формування Концепції	Автори ідей, які пройшли відбір, отримують ресурси (час, міні-бюджет, наставника) для розробки проекту та перевірки життєздатності.	2–4 тижні
4. Презентація	Автор презентує доопрацьовану концепцію та бізнес-план керівництву	1 день
5. Рішення	Комітет ухвалює одне з рішень: фінансувати (переведення в пілотний проєкт), переглянути (додаткове доопрацювання), відхилити	Негайно

Для активізації персоналу щодо участі в інноваційному розвитку підприємства, формуванні його доходу та прибутку, рекомендуємо:

- публічно визнавати авторів ідей на щомісячних зборах, внутрішньому порталі, наприклад, «Ідея місяця»;
- невелике преміювання за ідею, яка пройшла первинний відбір;
- суттєва премія, прив'язана до економічного ефекту після успішного впровадження ідеї.

Крім того, необхідно надавати автору, чия ідея була відхилена, чіткий, лаконічний фідбек щодо причин відмови, що запобігає демотивації персоналу.

Отже, загальний економічний ефект від пропозицій щодо удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві, визначимо через сукупний показник ROI та сукупного економічного ефекту (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Загальний плановий економічний ефект від удосконалення системи
конфлікт-менеджменту на підприємстві, 2026 р.**

Пропозиція	Загальний кошторис, грн	Економічна вигода, грн	ROI, %
1. Конфлікт-менеджмент	65000,0	62200,0	-4,3
2. Конструктивний фідбек	49000,0	58400,0	19,2
3. Навчання медіації	148500,0	152000,0	2,36
Разом	262500,0	272600,0	+3,85%

Згідно даних табл. 3.11, загальний ROI складає +3,85%, що свідчить про сукупну окупність інвестицій протягом 1-го року впровадження. Загалом, наведені пропозиції також ведуть до отримання комплексного соціального ефекту, що полягає у зростанні ефективності управління конфліктами, зменшенням їх ескалації та збільшення конструктивності вирішення. Також підприємство отримує персонал з новими розвиненими навичками взаємодії, що у стратегічній перспективі сприяє не лише покращенню морально-психологічного клімату, зменшенню плинності кадрів та підвищенню лояльності персоналу, що в свою чергу, позитивно відображається на його продуктивності праці. Крім того, пропозиції сприяють підвищенню рівня

залученості персоналу всіх рівнів, інноваційному та креативному розвитку, а також розвитку навичок співпраці та впровадження нового формату культури навчання, що сприяє не лише критичному аналізу помилок, невдач, але й відкритості взаємодії та ментальній захищеності персоналу.

На користь викладених пропозицій свідчить успішна їх апробація на науково-практичних конференціях [68; 69] та шляхом опублікування результатів дослідження [70] у фаховому науковому виданні України.

Висновки до розділу 3.

1. Управління конфліктами є стратегічною складовою кадрової безпеки та шляхом до активізації інноваційної діяльності колективу, оскільки конструктивне вирішення конфліктів підвищує лояльність, продуктивність, дає змогу виявити системні проблеми, поліпшує морально-психологічний клімат та формує конструктивне робоче середовище.

2. Для удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві запропонована відповідна стратегія управління, яка включає превентивність – формування системи запобігання конфліктам через справедливу та гідну оплату праці, сприяння самореалізації персоналу та чітке визначення його функцій; формування культури довіри та відкритого спілкування. Пропонована стратегія також передбачає наступні складові: діагностику, інтервенцію та впровадження культури навчання.

3. Удосконалення системи оплати праці, базується на систематичній індексації, згідно законодавчих вимог; прив'язання її розміру до зростання чистого доходу підприємства та індивідуальних показників трудової діяльності.

4. Запропоновано формалізувати ціннісний набір підприємства, систематично діагностувати рівень згуртованості та лояльності персоналу, враховуючи блок запитань щодо наявності конфліктів та їх причин, видів.

Запровадити чіткі алгоритми вирішення конфліктів та залучення внутрішнього медіатора. З цією метою організувати навчання керівного персоналу особливостям надання ефективного фідбеку, застосуванню стратегії вирішення конфліктів «співпраця» та навичкам медіації.

5. Запропоновано застосовувати протокол аналізу помилок, який спрямований на виявлення системних причин їх виникнення, а не на тому, щоб знайти винних та покарати, що сприяє впровадженню культури навчання на помилках та невдачах, а також інтеграції набутого досвіду у подальшу діяльність.

6. Запропоновані показники оцінки ефективності стратегії управління конфліктами, які охоплюють прямі показники: зменшення часу вирішення конфлікту, частки прихованих конфліктів, кількістю системних змін на основі аналізу помилок, рівня лояльності та згуртованості колективу, а також непрямих: зниження плинності кадрів, зростання продуктивності та кількості ініціатив.

7. Впровадити 9-етапну технологію вирішення конфліктів, посилену методичними рекомендаціями щодо аналізу конфлікту та позицій сторін.

8. Заплановано інвестиції у навчання 10 менеджерів (конфлікт-менеджмент та фідбек) та отримання кваліфікації медіаторів 3-х фахівців.

9. Запропоновано запустити «Інкубатор ідей» з 5-етапною технологією обробки ідей та пропозицій та системою заохочень для мотивації персоналу.

10. Загальні витрати на удосконалення системи конфлікт-менеджменту становлять 262,5 тис. грн. Очікуваний сукупний річний економічний ефект – 272,6 тис. грн. За перший рік досягнуто позитивний сукупний ROI у +3,85%, що підтверджує фінансову доцільність інвестування. Загалом, очікується зменшення втрати робочого часу на врегулювання конфліктів (економія 18,0 тис. грн), від плинності кадрів (економія 50,0 тис. грн).

11. Наведені пропозиції формують комплексний соціальний ефект, що зокрема полягає у зростанні лояльності персоналу, його розвитку, поліпшенні рівня залучення, мотивації, результативності праці та навичок взаємодії.

ВИСНОВКИ

1. Конфлікт як динамічне соціальне протистояння, яке може слугувати критичною точкою як для деструктивних змін, так і для інноваційного розвитку системи. Кожен конфлікт має чітку структуру, ключовими елементами якої є об'єкт, предмет, учасники, умови, дії учасників та результат конфлікту. Розуміння цих елементів дозволяє менеджеру діагностувати причини та прогнозувати динаміку конфлікту. Для менеджменту є ключовим розрізнати конструктивні конфлікти, які сприяють інноваціям і розвитку, від деструктивних, що руйнують відносини та знижують продуктивність. Причини конфліктів поділяються на: ціннісно-особистісні, управлінсько-організаційні, чинники надзвичайної ситуації. Алгоритм вирішення конфлікту включає діагностику причин, аналіз, вибір стратегії та управління наслідками. Модель Томаса-Кілманна визначає 5 стилів поведінки: конкуренція, уникнення, пристосування, компроміс та співпраця. Успішний конфлікт-менеджмент вимагає від менеджера розвитку низки ключових компетентностей: діагностично-аналітичних, комунікативних, управлінських а також розвивати емоційний інтелект та навички медіації.

2. Кадрова безпека не є вузькою функцією, а комплексною категорією, яка розглядається з позиції системного та ресурсно-функціонального підходів. Її сутність не обмежується лише захистом, а охоплює: забезпечення максимально ефективної структури та функціонування кадрового складу; здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним із персоналом; забезпечення взаємного задоволення інтересів працівників і підприємства. Система загроз кадровій безпеці є динамічною і поділяється на: типові загрози – включають умисні недоброчесні дії (шахрайство, шпигунство), ненавмисні помилки через низьку якість персоналу та неефективну систему управління (висока плинність); кризові загрози (пандемія COVID-19) – пов'язані з дистанційною роботою (відсутність контролю, ускладнення комунікації) та фінансовими труднощами (зниження

мотивації, зменшення трудового потенціалу) та загрози, викликані війною – є нетиповими і найбільш критичними, включаючи мобілізацію кваліфікованих кадрів, масову міграцію, фізичні втрати, руйнування інфраструктури та надвисокий рівень стресу (ПТСР).

3. Технологія управління кадровою безпекою має розроблятися індивідуально для кожного підприємства, базуючись на його особливостях, специфіці діяльності та структурі персоналу. Лише така пріоритезація загроз здатна сформувати ефективний механізм управління ризиками. Ефективна безпека забезпечується через скоординоване застосування двох груп методів: процедурних (формальних), що спрямовані на контроль та формалізацію (перевірка кандидатів, внутрішній аудит, відсіювання джерел загроз) та інтерактивних, які спрямовані на підвищення лояльності та нівелювання мотивів до деструктивних дій (матеріальна мотивація, навчання, створення сприятливого емоційного клімату).

4. Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві та реалізації пива, напоїв на основі солоду, безалкогольних напоїв, квасу. Застосовує корпоративну стратегію стабілізації з елементами зростання. Вона дозволяє обмежити ризики і водночас інвестувати в ключові напрямки: технології та маркетинг. Як конкурентну стратегію, підприємство застосовує стратегію фокусованого диференціювання, що ґрунтується на унікальній якості, авторських технологіях та сильному бренді. Це забезпечує високу рентабельність та низьку чутливість споживачів до цін. Виробництво є високоавтоматизованим, поєднує мультикультурний підхід та багатоступеневий контроль якості на всіх етапах. Політика підприємства є соціально відповідальною. PEST-аналіз показав перевагу негативного впливу зовнішнього середовища (112 балів проти 100 позитивних). Найбільші загрози сконцентровані у політичній (41 бал – військові дії, обмеження ЗЕД) та економічній (34 бали – інфляція) сферах. Існує висока залежність від зовнішніх факторів: постачальників сировини та обладнання та логістичних ускладнень.

4. За 2020-2024 рр. підприємство демонструє позитивні тенденції зростання: чистий дохід збільшився в 2,4 рази, валовий прибуток – у 2,2 рази, рентабельність – на 11,7 в. пт. Інвестування в оновлення обладнання у 2021 році призвели до зростання фондоозброєності на 70,0% та фондовіддачі на 48,0%, що свідчить про високу ефективність використання технологічного потенціалу. Не зважаючи на зменшення чисельності персоналу та збільшення коефіцієнта плинності кадрів до 6,6 %, продуктивності праці збільшилася в 2,5 рази. За допомогою багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу був виявлений тісний зв'язок між рівнем фондоозброєності та витратами на оплату праці та величиною чистого доходу.

5. Аналіз системи управління конфліктами демонструє, що підприємство має високу внутрішню стійкість, яка дозволяє ефективно протистояти зовнішнім загрозам. Однак, існує певна напруга на функціональному рівні (боротьба за ресурси та цілі), що може стримувати розвиток. Для підприємства характерна сильна корпоративна культура типу «Клуб» з елементами типу «Академії». Для персоналу характерний високий рівень лояльності (eNPS=+35) та згуртованості (інтегральний середньозважений індекс – 4,1). Домінуючим стилем у конфліктах є «співпраця» (35% виборів), що свідчить про орієнтацію колективу на пошук спільних рішень. Найбільший рівень напруги зосереджений у сфері розподілу цілей між відділами та розподілу ресурсів. Це, в свою чергу, є прямим наслідком жорстких вимог до якості та прагнення до високої продуктивності в умовах обмеженості ресурсів та невизначеності зовнішнього середовища. 65% опитаних вказали, що конфлікти є прихованими. Це свідчить про те, що, попри високу згуртованість, культура не завжди заохочує відкрите обговорення проблем, що може призводити до їх накопичення. Обрання такої стратегії вирішення конфлікту як «компроміс» (25% виборів) вказує на те, що функціональні конфлікти часто не вирішуються повністю. На рівні базових уявлень виявлено внутрішній страх покарання за помилки (3,0 балів).

Проблеми у взаємодії та комунікаціях (4,2 бали) є однією з головних причин міжособистісних конфліктів.

З метою удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві як важливої складової його кадрової безпеки було запропоновано:

1. Стратегію управління конфліктами, яка охоплює весь цикл конфлікт-менеджменту, зокрема превентивні заходи, що спрямовані на профілактику конфліктів, шляхом створення умов, що запобігають виникненню конфліктів. З цією метою запропоновано звернути увагу на три складові: систему стимулювання, чіткість визначення функцій та формування культури довіри.

2. Управляти зростанням оплати праці персоналу, враховуючи державно гарантовану індексацію заробітної плати, щорічний перерахунок розміру оплати праці, враховуючи зростання чистого доходу (10,0 % від його збільшення спрямовувати на підвищення окладів – для працівників, що системно демонструють зростання результативності праці, преміювання), а також індивідуальний внесок, що визначає коефіцієнт трудової участі, від якого залежить розмір доплат.

3. Підтримку прозорої організаційної структури та чіткого визначення посадових обов'язків, особливо щодо міжфункціональних меж, що мінімізує плутанину та суперечки між персоналом.

4. Сформувати відкриту робочу атмосферу, де працівники можуть вільно висловлювати думки та звертатися за допомогою – культура довіри. За рахунок приділення уваги розвитку комунікацій, інформування персоналу, налагодження конструктивного зворотного зв'язку.

5. Впровадити чіткі алгоритми вирішення конфліктів та залучення внутрішнього медіатора для поширення практики використання стратегії вирішення конфлікту типу «співпраця». З цією метою доцільним є навчання менеджменту підприємства навичкам конфлікт-менеджменту, медіації та надання конструктивного зворотного зв'язку.

6. Запровадити культуру навчання через помилки, шляхом введення протоколу аналізу помилок із принципами: відсутності покарання за помилку, яка була допущена не через порушення трудової дисципліни, або не була прихована; фокусування на системних причинах невдачі / помилки, а не на провині; обов'язкова інтеграція «уроків» у стандарти роботи та подальшу діяльність.

7. Ефективність стратегії оцінювати за комплексом показників, що охоплюють культуру (індекс конструктивності конфліктів, індекс безпечності простору, рівень лояльності) та результативність (зниження плинності кадрів і рівня браку, зменшення середнього часу вирішення конфлікту, зростання кількості впроваджених уроків та ініціатив).

8. Застосовувати 9-етапну технологію вирішення конфліктних ситуацій, що охоплює застосування технологій поглибленого аналізу сторін конфлікту, «Карти проблеми, зв'язків та пошук рішення», чек-листа на визначення ступеня ескалації, з метою проведення об'єктивного та структурованого аналізу.

9. Інвестувати у навчання керівного персоналу за трьома ключовими напрямками із загальними витратами 262,5 грн. Навчання 10 менеджерів конфлікт-менеджменту та конструктивному фідбеку та отримання кваліфікації медіаторів 3-ма фахівцями підприємства.

10. Впровадити «Інкубатор ідей» з 5-етапною технологією обробки пропозицій, що дозволить забезпечити прозорий механізм перетворення ініціатив на економічно ефективні інновації та підвищення мотивації та креативності персоналу.

11. Загальні витрати на комплекс удосконалень становлять 262,5 тис. грн, тоді як очікуваний сукупний річний економічний ефект складає 272,6 тис. грн. Загальний показник окупності інвестицій (ROI) за 2026 рік становить +3,85 %, що підтверджує фінансову доцільність впровадження.

12. Соціальний ефект полягає у зменшенні втрат часу та плинності кадрів – до 68,0 тис. грн / рік. Навчання конструктивному фідбеку

прогнозовано підвищить продуктивність праці (на 1,5%), що принесе до 28,8 тис. грн річної економії. Впровадження інституту внутрішньої медіації та прозорих процедур вирішення конфліктів створює більш довірливу, справедливу та конструктивну корпоративну культуру, що є основою для сталого довгострокового зростання підприємства та забезпечення його кадрової безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ : Київського університету імені Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
2. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2022. Вип. 3 (56). С. 51-60.
3. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення: 20.07.2025).
4. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення: 10.11.2024).
5. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навч. посіб. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
6. Психологія конфлікта. Чинники та фактори виникнення конфліктів. Офіційний веб-сайт. Дніпропетровська обласна наукова бібліотека. URL: <https://surl.li/woegbo> (дата звернення: 22.07.2025).
7. Кочерга А. В., Бондар-Підгурська О. В. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://surl.li/phrijn> (дата звернення: 21.07.2025).
8. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
9. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії*

безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 11-21.

10. Юрген А. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Фабула, 2019. 464 с.

11. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 1 (5). С. 84–94

12. Арзуманян К.К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами. *Проблеми екстремальної та кризової психології.* 2014. Вип. 15. С. 3-10. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 25.07.2025).

13. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 20. С. 539-543. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> (дата звернення: 25.07.2025).

14. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Європейська Бізнес Асоціація.* 2023. URL: <https://surl.li/fvrsuy> (дата звернення: 25.07.2025).

15. Зосім М. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (дата звернення: 26.07.2025).

16. Ареф'єва О. В., Литовченко О. Ю. Кадрова складова в системі економічної машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2008. № 11. С. 95-100.

17. Єременко А.О., Журавель М.Ю., Полозова Т.В. Якісна система управління персоналом як запорука кадрової безпеки підприємства. 16-й міжнародний молодіжний форум «Радіоелектроніка і молодь в ХХІ ст.» Харків: ХНУРЕ, 2012. 214 с.

18. Мехеда Н.Г., Маджула А. Планування соціальної безпеки на підприємстві. Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. 2010. № 1. 85 с.

19. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2016, № 2, Том 1. 2012. № 2 (6) С. 38-45.
20. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
21. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : наук. журн.* Терноп. нац. екон. ун-т. 2010. Вип.15. С. 34-37.
22. Швець Н. К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. *Персонал*. 2006. № 5. С. 31–36. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 25.07.2025).
23. Сосновська О. О., Казак О. О. Актуальні загрози кадровій безпеці сучасних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 3 (37). С. 144-150. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-144_150.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
24. Шупрудько Н.В. Сучасна трансформація управління кадровою безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (24). С. 146-150. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/27.pdf (дата звернення: 25.11.2024).
25. Зубарева Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 216-227. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12559/12458> (дата звернення: 30.07.2025).
26. Васільєва Л. М., Мінковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнесінформ*. 2024. № 9. С. 423-429. URL: <https://surl.li/ebvweq> (дата звернення: 30.07.2025).
27. Мороз О.С. Концептуальні засади формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 2. С. 33-41. URL: <https://surl.li/fdbhoo> (дата звернення: 30.07.2025).

28. Халіна О. В., Козаченко Н. О. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки / Scientific papers*. 2017. № 2 (55). С. 133-142.

29. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57> (дата звернення: 13.08.2025).

30. Мігус І. П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 4 (52), С. 213-221. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-213-221> (дата звернення: 08.08.2025).

31. Лень О.О. Стратегія та методи забезпечення кадрової безпеки у сфері публічного управління. *Публічне урядування*. 2022. Вип. 3 (28), С. 50-55. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)) (дата звернення: 08.08.2025).

32. Сочинська-Сибірцева І. М. Технологія управління кадровою безпекою на підприємстві. URL: <https://surl.li/rgcjvr> (дата звернення: 08.08.2025).

33. Шира Т., Вітик Б. Технологія управління кадровою безпекою підприємства: теоретичні основи. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 4 (51), С. 181-185. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-26> (дата звернення: 10.08.2025).

34. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». URL: <https://www.poltavpivo.com/vakansiyi/> (дата звернення: 20.08.2025).

35. Полтавпиво. URL: <https://surl.li/mwreck> (дата звернення: 20.08.2025).

36. Найкращі актуальні бази даних по підприємствах України. Полтавпиво. URL: <https://www.ua-region.com.ua/05518768> (дата звернення: 20.08.2025).

37. Продукція ТМ «Полтава». URL: <http://poltavpivo.com/ua/production> (дата звернення: 20.08.2025).

38. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2020 рік. URL:

<https://surl.li/zqflth> (дата звернення: 28.08.2025).

39. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2021 рік. URL: <https://surl.li/pabrpn> (дата звернення: 28.08.2025).

40. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2022 рік. URL: <https://surl.li/habqeb> (дата звернення: 28.08.2025).

41. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2023 рік. URL: <https://surl.li/jbfxek> (дата звернення: 28.08.2025).

42. Середня місячна заробітна плата за галузями. 2024 рік. URL: <https://surl.li/ooksum> (дата звернення: 28.08.2025).

43. Гавкалова Н. Л., Бушман Т. С. Методичний підхід щодо визначення рівня формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 107-113. URL: <https://surl.li/ilkazy> (дата звернення: 10.10.2025).

44. Overview of Organizational Culture. Офіційний сайт Free Management Library. URL: <https://managementhelp.org/organizations/culture.htm> (дата звернення: 14.10.2025).

45. Organizational Culture: Definition, Characteristics, Roles, Types. Офіційний сайт EduNote. URL: <https://www.iedunote.com/organizational-culture> (дата звернення: 14.06.2025).

46. Опитування eNPS: як виміряти лояльність працівників і підвищити залученість. Веб-сайт. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/opytuvannya-enps-instrument-dlya-vumiryuvannya-loyalnosti/> (дата звернення: 14.10.2025).

47. Тест за методикою К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації». URL: <https://surl.li/syalgw> (дата звернення: 28.10.2025).

48. Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плинність і гоніння новачків. Веб-сайт. РобиБізнес.Укр. URL: <https://surl.li/cbsfbd> (дата звернення: 28.10.2025).

49. Рудакова С., Данилевич Н., Щетініна Л., Поплавська О. Згуртованість колективу громадської організації під час війни. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2022. Вип. 6 (137). С. 99-107. URL:

https://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2023_1_14.pdf (дата звернення: 08.11.2025).

50. Пульс-опитування співробітників: керівництво + шаблон. Веб-сайт. Mike Pritula. Talent Academy. URL: <https://surl.li/xzspnu> (дата звернення: 08.11.2025).

51. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Вип. 9 (279). С. 194-203. URL: <https://surl.li/ttcgmb> (дата звернення: 08.11.2025).

52. Березовська Л. І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.

53. Шишко О. Г. Управління конфліктами на підприємстві. *Вісник університету «Україна» (серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»)*. 2025. №13 (40). URL: <https://surl.lt/svigzt> (дата звернення: 20.11.2025).

54. Індексція зарплати 2025: спецвипуск від редакції 7eminar. Офіційний веб-сайт. 7eminar. URL: <https://surl.li/bywscxq> (дата звернення: 21.11.2025).

55. Індексція зарплати. Офіційний веб-сайт. Мінфін. URL: <https://surl.li/nqabva> (дата звернення: 08.11.2025).

56. Гончаренко К. Метод «5 чому»: як вирішити проблеми, ставлячи запитання «Чому?». Офіційний веб-сайт. Budni. URL: <https://surl.li/crxabb> (дата звернення: 15.11.2025).

57. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://surl.li/svxbyuq> (дата звернення: 15.11.2025).

58. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84-94. URL: <https://surl.li/jdfqrn> (дата звернення: 15.11.2025).

59. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. URL: https://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення: 20.11.2025).

60. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л.В., Гриненко А.М. Навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
61. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навч. посіб. для здоб. вищ. осв. спец.012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
62. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навч. посіб.Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
63. Магія конфлікту. Перетворюємо проблеми на рішення. Інтерактивні інструменти. Офіційний веб-сайт. Mediator. URL: <https://surl.li/bkcsjou> (дата звернення: 13.11.2025).
64. Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах» від 20.06.2022, № 46-22. URL: <https://surl.li/oiubq> (дата звернення: 13.11.2025).
65. Український центр медіації. Програми навчання. Офіційний веб-сайт. Український центр медіації. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/> (дата звернення: 02.11.2025).
66. Київський міжнародний центр медіації. Офіційний веб-сайт. Київська торгово-промислова палата. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/100/> (дата звернення: 02.11.2025).
67. Національна асоціація медіаторів України. Офіційний веб-сайт. НАМУ. URL: <https://namu.com.ua/ua/> (дата звернення: 02.11.2025).
68. Сазонова Т., Жижка Н., Порожнюк О. Управління конфліктами в колективі підприємства як складова корпоративної культури. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. С. 279-282.
69. Сазонова Т.О., Порожнюк О.В., Бірюкова О.О. Управління конфліктами як превентивний механізм забезпечення кадрової безпеки підприємства в умовах сучасних загроз. *Вісник Східноєвропейського університету економіки менеджменту*. 2025. Вип. № 2 (34). URL:

<https://visnyksura.com.ua/uk/ebooks/2025-2-34>.

70. Сазонова Т. О., Порожнюк О. В. Роль комунікативного менеджменту в системі конфлікт-менеджменту підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14 листопада 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025.