

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПІДСИСТЕМІ КАДРОВОЇ
БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Ярина КУРИЛО

Науковий керівник:
к.е.н. Наталія ЧАПЛЯК

Рецензент
Директор ТОВ «Самбірська птахофабрика»
Корнелія ГОРОДИСЬКА

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів

2023

АНОТАЦІЯ

Курило Ярина Ігорівна Управління конфліктами в підсистемі кадрової безпеки організації. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

Обсяг роботи становить 72 сторінки, 8 рисунків, 8 таблиць.

У першому розділі було розглянуто сутність конфлікту та його впливу на кадрову безпеку організації. Розкрито причини виникнення, види та функції конфліктів. Визначено ключові елементи ефективного управління конфлікту. У другому розділі проведено аналіз управління конфліктами на прикладі ТОВ «Самбірська птахофабрика», а також запропоновано шляхи вдосконалення в підсистемі забезпечення кадрової безпеки.

Ключові слова: управління конфліктами, конфлікт, кадрова безпека, організація, управління.

ABSTRACT

Kurylo Yaryna Igorivna Management of conflicts in the personnel security subsystem of the organization. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 "Management", Lviv, 2023.

The volume of the work is 72 pages, 8 figures, 8 tables.

In the first chapter, the essence of the conflict and its impact on the personnel security of the organization were considered. The causes, types and functions of conflicts are revealed. Key elements of effective conflict management are identified. In the second chapter, an analysis of conflict management was carried out on the example of LLC "Sambir Poultry Farm" as well as ways of improvement in the personnel security subsystem were proposed.

Key words: conflict management, conflict, personnel security, organization, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПІДСИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність конфлікту та його вплив на кадрову безпеку організації.....	7
1.2. Причини виникнення, види та функції конфліктів	12
1.3. Управління конфліктами та методи вирішення конфліктних ситуацій в системі забезпечення кадрової безпеки організації.....	21
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САМБІРСЬКА ПТАХОФАБ- РИКА»	29
2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Самбірська птахофабрика».....	29
2.2. Оцінка рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства.....	37
2.3. Аналіз управління конфліктами на ТОВ «Самбірська птахофабрика».....	44
2.4. Шляхи вдосконалення управління конфліктами в підсистемі забезпечення кадрової безпеки.....	55
Висновки до другого розділу.....	60
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Організації та підприємства щодня стикаються з різноманітними проблемними ситуаціями, пов'язаними з «людським фактором». Як наслідок, зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і конфліктів.

Конфлікти завдають серйозної шкоди ефективним колективним діям, в зв'язку з тим, що у колективі з'являється негативний робочий клімат, відбувається зниження продуктивності, що призводить до втрати виробничих ресурсів і часу.

Питання дослідження конфліктів має особливе значення. Вважається, що конфлікт негативно впливає на функціонування організації або підприємства, дестабілізує її і призводить до непорозумінь між працівниками. Також вважається, що конфлікти позитивно впливають на ефективність організації або підприємства. Це пов'язано з тим, що конфлікти дозволяють організаціям і підприємствам розвиватися і ставати конкурентоспроможними на ринку, що, в свою чергу, дає можливість працівникам зростати професійно і розумово. Можна сказати, що конфлікт в організації або на підприємстві має подвійний ефект: він може як зруйнувати, так і згуртувати. Тому в підсистемі кадрової безпеки організації менеджери повинні вміти контролювати та управляти конфліктами. Наявність сучасної, ефективної та об'єктивної системи управління конфліктним процесом може не тільки уникнути його негативних наслідків, але й принести користь організації або підприємству.

Актуальність та необхідність наукової розробки антиконфліктної безпеки у системі кадрової безпеки підприємства підкреслюється значним потенціалом завдання шкоди майновим і немайновим інтересам, величезними втратами, які можуть виникнути в разі загрози, причина якої так чи інакше пов'язана з працівниками підприємства, а також відсутністю єдиної системи запобіжних заходів з профілактики, що дозволяють

максимально наблизитися до стану абсолютної безпеки і захищеності. Тому впровадження заходів з кадрової безпеки та врегулювання конфліктів в організаціях або на підприємствах залишається пріоритетним і ключовим напрямком забезпечення комплексної безпеки та захисту організацій, особливо в сучасних несприятливих і нестабільних економічних умовах.

Сучасні проблеми управління конфліктами у підсистемі кадрової безпеки організації, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, шляхи їх конструктивного розв'язання конфліктів досліджували О.А. Біловодська [1], Л.М. Герасіна [13], Г.М. Захарчина [6], Г.М. Зубарева [7], О.П. Кавтиш [9], С.В. Кондратьєва [12], Л.О. Котлова [14], І.П. Мігус [17] та інші.

Мета дослідження. Основною метою роботи є з'ясувати сутність та природу конфліктів в підсистемі кадрової безпеки організації, дослідити можливі підходи до успішного управління конфліктними ситуаціями в колективі.

Завдання дослідження. Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- розглянути сутність конфлікту та його вплив на кадрову безпеку організації;
- визначити причини виникнення, види та функції конфліктів;
- охарактеризувати управління конфліктами та методи вирішення конфліктних ситуацій в системі забезпечення кадрової безпеки організації;
- охарактеризувати господарську діяльність ТОВ «Самбірська птахофабрика»;
- провести оцінку рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства;
- проаналізувати управління конфліктами на ТОВ «Самбірська птахофабрика»;
- визначити шляхи вдосконалення управління конфліктами в підсистемі забезпечення кадрової безпеки.

Предметом дослідження є управління конфліктами в підсистемі кадрової безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Самбірська птахофабрика», а також соціально-трудові конфлікти та їх вплив на економічний стан підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували методи економічного аналізу, а саме: порівняльний аналіз, групування та узагальнення; графічні - ілюстрації та побудови схем у процесі дослідження. Порівняльний аналіз, як метод економічного аналізу, використовувався для встановлення відмінностей між групами даних. Це були фінансові та економічні показники діяльності підприємства. Методи групування та узагальнення дозволили структурувати та систематизувати дані та зробити висновки на основі отриманих результатів.

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи використовувались чинні законодавчі акти, підручники, монографії, матеріали періодичних видань в яких досліджуються питання теми дослідження, а також аналітичні матеріали ТОВ «Самбірська птахофабрика».

Апробація результатів роботи та публікації. Результати досліджень, які були проведені, було опубліковано:

1. Курило Я.Управління конфліктами в підсистемі кадрової безпеки організації // Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2023.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПІДСИСТЕМІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конфлікту та його вплив на кадрову безпеку організації

В основі всіх конфліктів лежить протиріччя, яке виникає між людьми. Протиріччя є причиною конфліктів між конфліктуючими сторонами. Тобто, конфлікт – це стан нерівноваженості між двома або більше сторонами, який виникає через розбіжності в інтересах, потребах, цінностях або поглядах на певну ситуацію. Конфлікти можуть виникати в будь-якій сфері діяльності та взаємодії між людьми – в особистому житті, на роботі, у політиці, в спорті тощо.

Слово «конфлікт» походить від латинського «conflictus», що означає зіткнення. Цей термін використовується для опису ситуацій, де дві або більше сторін мають протилежні або неспівпадаючі інтереси, і кожна сторона має аргументи для захисту своїх інтересів. Кожен учасник конфлікту змінює свої дії та ставлення відповідно до нової ситуації, що впливає на нього з боку іншої сторони [20, с.80].

Конфлікт може бути спричинений об'єктивними, суб'єктивними або уявними протиріччями. Конфлікти можуть призводити до конфліктних ситуацій, якщо вони є важливими для людини.

Через те, що концепція конфлікту має багато тлумачень в науці, її визначення може бути неоднозначним.

Т.І. Сергієнко характеризує конфлікт, як «відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, які можуть бути конкретними особами або групами працівників» [28, с.236].

Науковець Л.О. Котлова пише, що «конфлікт – це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами» [14, с.22].

Конфлікти мають дві головні риси.

Перша риса конфлікту – це розбіжності. Конфлікт завжди виникає через наявність різних поглядів, цінностей, потреб та інтересів між сторонами. Це можуть бути розбіжності в баченні проблеми, у рішеннях, які необхідно приймати, у цілях, які слід досягти та в ідеалах, які треба захищати. Оскільки люди мають різні погляди на світ та відмінні життєві досвіди, то конфлікти є неодмінною складовою життя [13, с.25].

Друга риса конфлікту – це негативні наслідки. Конфлікти можуть мати різні форми прояву, від словесних протистоянь до фізичних сутичок. Вони можуть призвести до неприємностей, шкоди, втрати ресурсів та енергії, психологічного та фізичного насильства. Крім того, конфлікти можуть погіршити взаємодію між сторонами та створити негативний ефект на психологічний клімат в колективі [13, с.26].

Кожен конфлікт можна розділити на окремі складові: когнітивну, емоційну та вольову (рис.1.1).

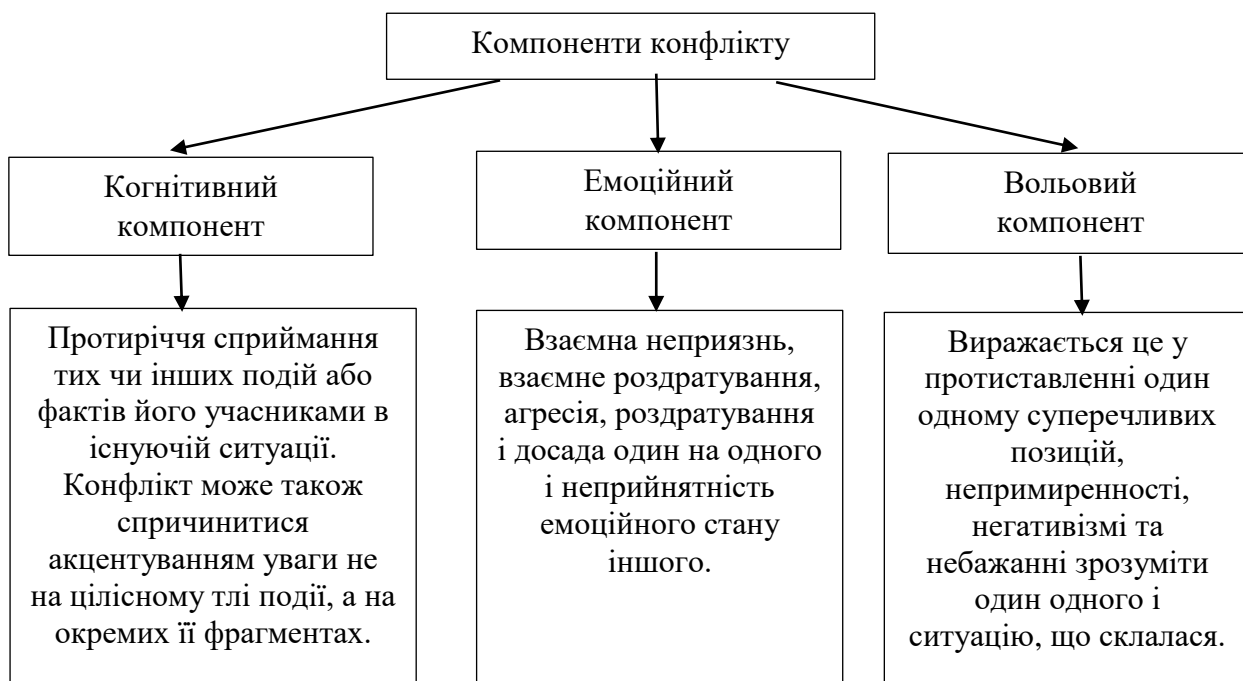


Рис.1.1. Основні компоненти конфлікт

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 14]

Когнітивна складова конфлікту включає в себе сприйняття конфлікту, інтерпретацію ситуації, розуміння причин і наслідків конфлікту та можливість знайти альтернативні рішення.

Сприйняття конфлікту – це перший крок у розв’язанні конфлікту. Це означає, що людина має усвідомити наявність конфлікту [3, с.4]. Для цього вона може скористатися різними джерелами інформації, наприклад, спостереженням, слуханням інших людей або своїм власним досвідом.

Інтерпретація ситуації – це наступний крок. Людина має розуміти, як саме вона сприймає конфлікт і які є причини цього конфлікту. Це допоможе уникнути неправильного розуміння і неправильної оцінки ситуації.

Розуміння причин і наслідків конфлікту – це дуже важливий крок. Людина має розуміти, які причини спричинили конфлікт та які можуть бути наслідки цього конфлікту. Це допоможе знайти оптимальні рішення та уникнути можливих негативних наслідків.

Можливість знайти альтернативні рішення – це останній крок у когнітивній складовій конфлікту. Це означає, що людина повинна бути здатною знайти інші варіанти розв’язання конфлікту, що можуть задовольнити потреби інших людей і в той же час не пошкодити її власних інтересів.

Вміння працювати з когнітивною складовою конфлікту дійсно може допомогти знизити рівень напруги в ситуації конфлікту. Якщо двоє колег починають сваритися через розподіл завдань на проекті, один з них відчуває, що йому завжди доводиться робити більше роботи, тоді як інший розуміє, що робота розподілена рівномірно. Це є прикладом різних переконань та оцінок, які можуть спричиняти конфлікт.

Якщо особа аналізує свої переконання та оцінки, вона встановлює, чи є її інтерпретація ситуації правильною, та знаходить шляхи до її вирішення. Наприклад, колеги обговорюють, як розподілити завдання більш рівномірно, та які ресурси є у кожного з них для виконання цих завдань.

Таким чином, працюючи з когнітивною складовою конфлікту, особа може знизити рівень напруги та знайти шлях до спільного рішення.

Емоційний компонент конфлікту є однією з ключових складових, що визначає його характер та розвиток. Ця складова включає в себе почуття, емоції, стани та реакції, які виникають у людей внаслідок конфлікту [4, с.26].

Емоційний компонент конфлікту може бути досить складним, оскільки він включає в себе багато різних почуттів та реакцій, які можуть бути негативними, деструктивними та агресивними. Наприклад, у людей можуть виникати такі емоції, як гнів, образа, страх, тривога, роздратування, розчарування, відчуття безпорадності та інші.

Важливо розуміти, що емоційний компонент конфлікту може вплинути на поведінку людей, змінити їхні настрої та спричинити агресивні дії. Якщо емоційний компонент не контролюється та не вирішується, він може спричинити подальшу ескалацію конфлікту.

Зважаючи на це, важливо розвивати вміння працювати з емоційним компонентом конфлікту, зокрема, навчитися розпізнавати свої власні емоції та виявляти емпатію до інших людей. Також необхідно навчитися контролювати свої емоції та вміти спілкуватися з іншими в емоційне навантажених ситуаціях.

Вольовий компонент конфлікту описує, як людина реагує на конфлікт і як вона намагається вплинути на ситуацію. Ця складова пов'язана з поведінкою людини під час конфлікту і визначається її характером, мотивацією та уміннями.

Основні риси вольового компонента конфлікту включають такі фактори, як спрямованість, наполегливість, терплячість, зосередженість та впевненість. Ці риси допомагають людині впливати на ситуацію конфлікту і допомагають їй знайти оптимальне рішення.

Наприклад, людина з високим рівнем вольового компонента може бути наполегливою та зосередженою на досягненні мети в конфлікті. Вона може

бути терплячою та спрямовувати свою енергію на пошук спільного рішення, замість того, щоб бути агресивною і примушувати іншу сторону.

Вміння працювати з вольовим компонентом конфлікту включає розвиток таких навичок, як управління емоціями, регулювання власної поведінки, активне слухання іншої сторони та здатність до співпраці. Ці навички допомагають людині знаходити оптимальні рішення і досягати мирного врегулювання конфліктів.

Зазначені компоненти конфлікту взаємодоповнюють один одного, щоразу виявляючись по-різному.

Конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки.

Негативні наслідки конфліктів можуть включати погіршення взаємин між людьми, падіння продуктивності, психологічний стрес, розкол у колективі та негативний вплив на здоров'я людей [6, с.28].

Однак, конфлікти можуть також мати позитивні наслідки, такі як зростання рівня взаєморозуміння, поліпшення якості прийнятих рішень, покращення взаємин між людьми та створення нових можливостей для змін. Конфлікт може бути корисним, якщо він розглядається як можливість для збагачення знань та досвіду, для пошуку нових шляхів та ідей.

Важливо, щоб управління конфліктами здійснювалось таким чином, щоб були максимально використані можливості для вирішення конфлікту та досягнення позитивних наслідків. Це можливо завдяки ефективному управлінню конфліктами, що включає в себе аналіз причин конфлікту, розробку стратегій управління конфліктом та пошук компромісів [20, с.80]. Якщо конфлікт вдасться вирішити ефективно, то можна забезпечити позитивний результат та сприятливі умови для подальшого розвитку взаємин.

Умови ринкової економіки зумовили необхідність управління людськими ресурсами в контексті економічної безпеки, що стало однією з найбільш пріоритетних справ для підприємств.

Сучасна кадрова політика охоплює не тільки традиційні сфери, а й трудові конфлікти та взаємовідносини з адміністрацією, співпрацю з громадськими організаціями вирішення виробничих проблем та впровадження соціальних програм, які допомагають підприємствам в умовах зростаючої конкуренції [27, с.871].

Кадрова безпека є надзвичайно важливим компонентом безпеки в будь-якій сфері діяльності суб'єкта господарювання, тому що її ігнорування може не лише завдати шкоди, але й призвести до повного занепаду суб'єкта господарювання [9, с.182].

Кадрова безпека є ключовою для системи безпеки підприємства, оскільки вона займається кадрами та людськими ресурсами, які є головним елементом будь-якого підприємства.

1.2. Причини виникнення, види та функції конфліктів

Передумовою конфлікту є явище, подія, факт або ситуація, що передують його виникненню і стає причиною конфлікту в певних умовах соціальної взаємодії між суб'єктами.

Серед безлічі причин конфліктів, спочатку виділяють загальні причини, які проявляються в практично всіх конфліктах у тій чи іншій формі. До них належать:

- соціально-політичні та економічні причини, які пов'язані із соціально-політичною ситуацією в країні;
- соціально-демографічні причини, коли відмінності в установках і мотивах людей, зумовлені їх статтю, віком, приналежністю до етнічних груп;
- соціально-психологічні причини, тобто соціально-психологічні явища у групах: взаємовідносини, лідерство, групові мотиви тощо;
- індивідуально-психологічні причини, які відображають індивідуально-психологічні особливості особистості: здібності, темперамент, характер, потреби тощо [13, с.27].

Конфлікти зазвичай виникають внаслідок різних інтересів між двома або більше сторонами. Тому існують об'єктивні та суб'єктивні причини конфлікту.

Об'єктивні причини конфлікту є не залежними від бажань та волі учасників взаємодії і включають наступні фактори:

- обмеженість ресурсів, які потрібно ділити;

Обмеженість ресурсів є однією з ключових причин виникнення конфлікту [13, с.30]. Коли кількість ресурсів обмежена, а потреба в них зростає, люди можуть почати конкурувати один з одним, щоб отримати більше ресурсів, або домагатися своїх прав на них. Це може призвести до конфлікту між людьми або групами.

Обмеженість ресурсів може призвести до конфліктів в організаціях, де співробітники змагаються за обмежені ресурси, такі як бюджет або престижні проекти. Це може призвести до різноманітних конфліктів, включаючи конфлікти між департаментами, конфлікти між співробітниками, які борються за одну посаду, або конфлікти між керівниками, які бажають забезпечити свої позиції в компанії.

- взаємозалежність завдань;

Взаємозалежність завдань може бути однією з причин виникнення конфлікту. Коли різні люди працюють над спільним проектом, їх завдання можуть бути взаємозалежними, тобто виконання одного завдання може залежати від успішного виконання іншого завдання. Якщо одна людина не виконує своє завдання вчасно або неякісно, це може спричинити затримки в роботі інших людей, які залежать від цього завдання.

Для уникнення конфліктів, пов'язаних з взаємозалежністю завдань, необхідно чітко визначати відповідальність кожного учасника проекту за свої завдання, встановлювати терміни виконання завдань та взаємодіяти між собою, щоб вирішувати проблеми, які можуть виникнути в процесі роботи [20, с.81].

- розбіжності в меті;

Розбіжності в меті можуть бути однією з головних причин конфліктів. Коли люди або групи мають різні цілі, вони можуть мати конфліктуючі інтереси і намагатися досягти різних результатів [20, с.81]. Наприклад, в організації керівництво може мати ціль збільшення прибутку, тоді як робітники можуть мати ціль збільшення своєї заробітної плати. Це може призвести до конфлікту між керівництвом та робітниками.

Щоб уникнути конфлікту внаслідок розбіжностей в меті, важливо спробувати знайти компроміс та дійти до згоди, якщо це можливо. Також важливо поважати та розуміти інші мети та потреби, а не тільки свої власні.

- розбіжності в уявленнях і цінностях;

Розбіжності в уявленнях і цінностях можуть бути джерелом конфлікту, оскільки кожна людина має свої власні уявлення про те, що є важливим, правильним і прийнятним.

Розбіжності в уявленнях і цінностях можуть виникнути через різницю сприйняття того, що є справедливим і несправедливим, а також через різницю у рівні пріоритету різних цінностей.

Розбіжності в уявленнях і цінностях не є негативними самі по собі. На жаль, у багатьох випадках люди не можуть побачити позитивний бік різноманітності уявлень і цінностей і вважають їх загрозою для власного становища, що може призвести до конфлікту. Однак, з правильним підходом до управління конфліктом, різноманітність уявлень і цінностей може бути використана як засіб збагачення і зміцнення взаємин між людьми.

- розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді;

Розбіжності у манері поведінки і життєвому досвіді можуть бути однією з причин конфлікту між людьми. Кожна людина має свій власний стиль поведінки, який визначається її життєвим досвідом, освітою, вихованням та іншими факторами. Цей стиль може не завжди збігатися зі стилем інших людей, що може призвести до конфлікту.

Наприклад, одна людина може бути дуже пряма і відверта, а інша – більш обережною та дипломатичною. Це може створювати труднощі у

комунікації, якщо одна людина не розуміє, чому інша поводить певним чином.

Крім того, різні люди можуть мати різний життєвий досвід, який впливає на їхнє сприйняття та реакцію на різні ситуації. Наприклад, людина, яка виросла в сім'ї з високим рівнем конфліктності, може бути більш схильною до конфліктів, ніж людина, яка виросла в спокійній сім'ї.

– незадовільні комунікації.

Незадовільна комунікація може бути однією з головних причин конфліктів. Недостатня чіткість і специфікація інформації, неправильне сприйняття або інтерпретація повідомлень, відсутність взаєморозуміння та довіри – це все може призводити до непорозумінь та конфліктів між людьми [22, с.24].

Недостатня чіткість у комунікації відбувається через використання неясної мови, мовних бар'єрів, недостатній кількості інформації або неправильному розумінні того, що сказав інший. В таких випадках людина може почуватися незадоволеною, що може призвести до конфлікту.

Отже, налагодження ефективної комунікації може допомогти запобігти конфліктам та покращити взаємини між людьми. Для цього необхідно звертати увагу на деталі, використовувати чітку інформацію, щоб досягти взаєморозуміння і взаємної довіри.

Оскільки кожна людина унікальна, суб'єктивні причини можуть набувати різних форм та типів. Вони виявляються у відповідності між цими причинами та життєвими ситуаціями, що може призвести до конфлікту.

До суб'єктивних причин можна віднести:

1. Різні погляди та уявлення. Люди можуть по-різному сприймати те, що відбувається навколо них. Їхні погляди та уявлення можуть бути суб'єктивними і відрізнятися від інших людей. Це може стати причиною конфлікту, якщо люди не здатні знайти спільну мову.

2. Емоційні стани. Емоції можуть впливати на поведінку людини та спричиняти конфлікти. Наприклад, людина, яка переживає стрес, може бути більш роздратованою та конфліктною, ніж зазвичай.

3. Різні цінності та переконання. Кожна людина має свої цінності та переконання, які можуть бути різними від інших людей. Це може спричиняти конфлікти, коли люди намагаються переконати один одного у своїй правоті.

4. Невірні очікування. Іноді люди мають невірні очікування від інших людей або від ситуації. Це може призвести до розчарування та конфлікту, коли їхні очікування не виконуються.

5. Персональні риси. Люди можуть мати різні персональні риси, такі як агресивність, недовіра, домінантність тощо, які можуть призвести до конфлікту [5, с.45].

Конфлікти надзвичайно різноманітні. Аналіз конфліктів вимагає їх групування та систематизацію за сутнісними характеристиками, типами та видами.

Науковці, які займаються класифікацією конфліктів, використовують різні підходи та моделі для категоризації конфліктів залежно від їхніх характеристик і властивостей. В своїх працях такі науковці як Г.В. Гребеньков [4], Л. М. Герасін [13], Г.М. Захарчина [6], Л.О. Котлова [14] визначили класифікацію конфліктів. Згідно їх праць конфлікти можна класифікувати наступним чином:

1. За формами прояву конфлікти можуть виникати в будь-якій сфері суспільного життя, включаючи соціально-економічні, етнічні, міжнаціональні, політичні, ідеологічні, релігійні, правові, сімейні, соціальні та інші.

2. З точки зору менеджменту, групування та класифікація конфліктів зосереджується насамперед на економічній та соціальній сферах, тобто на економічному управлінні організацією.

3. За складом учасників конфлікти бувають: внутрішньоособовий, міжособовий, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт (рис.1.2).

4. За сферою прояву конфлікти бувають: політичні, економічні, соціальні.

5. За спрямованістю впливу і розподілу повноважень конфлікти розділяють на вертикальні, горизонтальні, змішані.

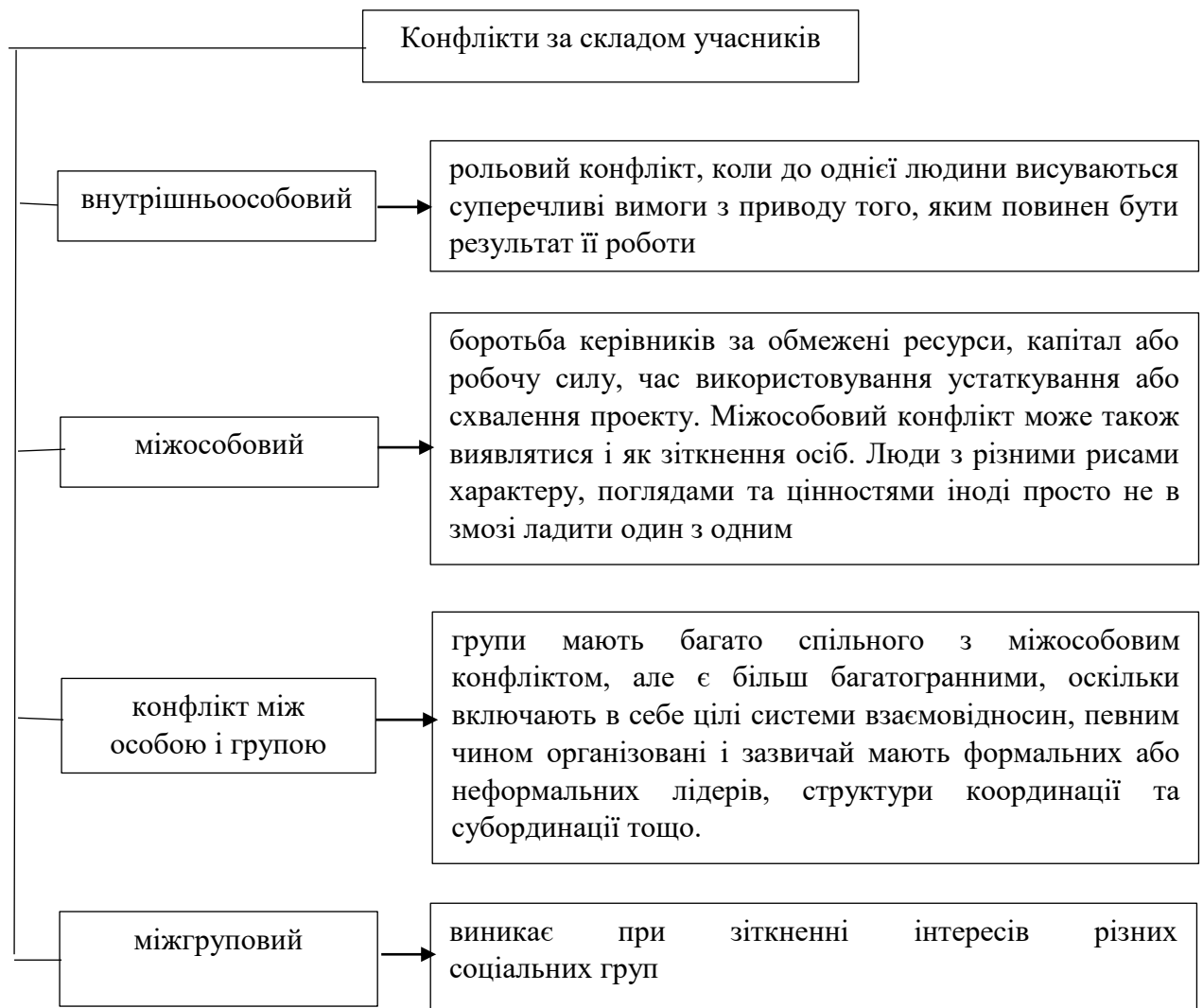


Рис.1.2. Класифікація конфліктів за складом учасників

Джерело: складено автором на основі [4, 5, 6, 13]

6. За критерієм результативності відокремлюють конструктивні (позитивні) та деструктивні (негативні) конфлікти.

7. За ступенем виразності конфлікти бувають відкриті та приховані.

8. Залежно від порушених потреб розрізняють матеріальні та духовні конфлікти.

9. За часовими параметрами конфлікти бувають короткочасні, швидкоплинні та довготривалі.

10. За сферами життєдіяльності людей конфлікти розділяють на побутові, сімейні та трудові [4, 5, 6, 13].

Конфлікт також має кілька функцій. Отже, під функцією конфлікту можна розуміти роль, яку конфлікт відіграє по відношенню до суспільства та його різних структурних утворень, тобто соціальних груп, організацій та індивідів.

Функції конфлікту можуть бути явними або прихованими. Явна функція конфлікту реалізується тоді, коли результат конфлікту відповідає цілям, які декларують і переслідують конфліктуючі сторони. Прихована функція конфлікту характеризується тим, що результат конфлікту виявляється лише з часом і певною мірою відрізняється від раніше задекларованих намірів.

Функціональний конфлікт – це конфлікт, який виконує позитивну функцію для учасників. Конфлікт вважається дисфункціональним, якщо його результат є негативним для учасників і вони його не очікували.

За змістом та значенням функції конфліктів можна розділити на конструктивні (позитивні) та деструктивні (негативні). Усі конструктивні та деструктивні функції конфлікту можна поділити на дві групи:

- загальні функції – функції, які мають місце на різних рівнях соціальної системи;
- функції на індивідуальному рівні – функції, пов'язані з безпосереднім впливом конфлікту на особистість.

До загальних конструктивних функцій конфлікту належать:

- методи виявлення та розв'язання суперечностей і проблем у суспільстві, організаціях та групах;

- форма вирішення конфліктів;
- допомагає зняти соціальну напругу, усунути стресові ситуації та розрядити обстановку;
- виконує інтегративну та об'єднавчу функцію. Перед обличчям зовнішньої загрози група використовує всі свої ресурси для об'єднання та протидії зовнішньому ворогу;
- вирішення конфліктів допомагає стабілізувати соціальну систему, усуваючи джерела невдоволення. Конфлікуючі сторони в майбутньому будуть більш схильні до співпраці, ніж до конфронтації [13 с.21].

На індивідуальному рівні конфлікт може виконувати конструктивні функції:

- конфлікт може мати пізнавальну функцію, допомагаючи людям отримати більш глибоке розуміння тих, хто бере участь у конфлікті;
- конфлікт може допомогти людині розвинути своє самоусвідомлення та формування більш адекватної самооцінки, визначити свої сильні та слабкі сторони;
- конфлікт може сприяти соціалізації та розвитку людини як особистості;
- конструктивно вирішені конфлікти можуть зменшити групову психологічну напругу та стрес.

Загальні наслідки деструктивного конфлікту:

- може включати насильство, яке призводить до людських жертв та матеріальних збитків;
- може дестабілізувати сторони конфлікту (суспільство, соціальні групи або окремі особи) та призвести до стану безладу;
- може перешкоджати соціальному, економічному, політичному та духовному розвитку суспільства;
- може сприяти соціальній дезінтеграції, розриву соціальних комунікацій та соціокультурному відчуженню соціальних груп у межах соціальної системи;

- може призвести до зростання песимістичних настроїв у суспільстві;
- може призвести до нових та більш руйнівних конфліктів;
- часто приводить до зниження організованості, дисципліни та ефективності системи.

На індивідуальному рівні, конфлікт може мати деструктивні наслідки, такі як:

- погіршення соціально-психологічного клімату в групі, що може спричинити виникнення негативних психологічних станів та стресу у людей;
- падіння віри у свої здібності та можливості;
- відмова від попередніх ідеалів та втрата мотивації;
- негативне ставлення до партнерів по спільній діяльності, що може призвести до розчарування в колегах та недавніх друзях;
- негативна поведінка, така як відмова від спілкування, встановлення жорстких норм поведінки в групі, перетворення інцидентів на жарти, постійне звинувачення або самозвинувачення [6, с.7].

Кадрова безпека підприємства має на меті забезпечення належної кількості працівників, заповнення вакансій, розвиток та збереження кваліфікованого персоналу, вирішення конфліктних ситуацій та збільшення лояльності співробітників.

У контексті підприємства можна виділити наступні види трудових конфліктів: між трудовим колективом та адміністрацією; між трудовим колективом та профспілковим комітетом; а також між адміністрацією та профспілкою.

На підприємстві можна виділити три головні предмети конфлікту, які залежать від сфери взаємодії:

- умови праці (технологія, режим, охорона праці тощо);
- система розподілу ресурсів (виплата заробітної плати, розподіл отриманого прибутку, участь працівників в управлінні капіталом тощо);
- виконання попередніх домовленостей (взаємні поставки, розрахунки, погашення боргів тощо).

У системі кадрової безпеки підприємства конфлікти мають наступні функції:

- впливати на рівновагу індивідуальних, групових та колективних інтересів, де конфлікти між працівниками і адміністрацією можуть збільшувати конфліктність, але згуртованість колективу - зменшувати;
- сигналізувати про серйозні протиріччя в житті трудового колективу;
- сприяти інноваційно-творчій діяльності, допомагаючи подолати перешкоди на шляху розвитку колективу;
- змінювати соціально-психологічний клімат, збільшувати згуртованість, авторитет та взаємоповагу у колективі.

Отже, у системі кадрової безпеки підприємства конфлікти є одним із важливих аспектів, які потребують уваги та ефективного управління. Конфлікти можуть виникати між працівниками, між різними групами співробітників, а також між працівниками та керівництвом. Ефективне управління конфліктами в системі кадрової безпеки передбачає розуміння причин конфліктів, розробку стратегій їх врегулювання та пошуку компромісів.

1.3. Управління конфліктами та методи вирішення конфліктних ситуацій в системі забезпечення кадрової безпеки організації

Сутність управління конфліктами полягає в тому, щоб ефективно регулювати взаємодію між людьми з метою досягнення спільних цілей та збереження позитивних відносин, не допускаючи ескалації конфлікту до небезпечних рівнів.

Управління конфліктами включає в себе такі етапи, як виявлення, аналіз, оцінку та вибір найефективнішого способу вирішення конфлікту. Крім того, управління конфліктами базується на повазі до інших людей та їхніх прав, а також на принципах справедливості та рівності [1, с.180].

Деякі з ключових елементів ефективного управління конфліктами включають наступне:

1. Визначення коренів конфлікту, тобто для ефективного управління конфліктом необхідно розуміти причини, що його спричинили. Це може включати аналіз історії відносин між учасниками конфлікту, їхніх цінностей, переконань, інтересів, потреб та бажань.

2. Переговори та взаємодія, тобто для досягнення компромісу та вирішення конфлікту необхідно використовувати ефективні методи переговорів та взаємодії. Це може включати вміння слухати та сприймати погляди іншої сторони, висловлювати свої думки та інтереси, знаходити спільні точки зору, та знаходити компромісні рішення.

3. Контроль емоцій, тобто контроль емоцій та вміння відрізнити факти від перекручень можуть допомогти уникнути ескалації конфлікту та знайти спільний мовний зв'язок між сторонами.

4. Дотримання принципів: ефективне управління конфліктом базується на дотриманні принципів справедливості та рівності між учасниками конфлікту. Крім того, важливо забезпечити, щоб рішення, яке приймається, задовольняло інтереси обох сторін та було спрямоване на досягнення спільних цілей [6, с.30].

Таким чином, сутність управління конфліктами полягає в тому, щоб ефективно регулювати взаємодію між людьми з метою досягнення спільних цілей та збереження позитивних відносин, не допускаючи конфліктів до небезпечних рівнів.

Виділяють п'ять основних методів вирішення конфліктної ситуації в системі забезпечення кадрової безпеки організації.

До них можна віднести: суперництво, компроміс, співробітництво, уникання та пристосування (рис.1.3).

Суперництво – це стан, коли сторони в конфлікті борються одна проти одної, намагаючись домінувати над іншою стороною та отримати вигоду для себе. У такому стані сторони не шукають компромісу, а намагаються довести

свою перевагу над іншою стороною. Суперництво може мати негативні наслідки, які можуть включати загострення конфлікту та погіршення взаємин між сторонами [1, с.178].



Рис.1.3. Методи вирішення конфліктної ситуації

Джерело: складено автором на основі [16, с.35]

Проте, у деяких випадках, суперництво може бути корисним для вирішення конфлікту, коли сторони прагнуть досягти вигоди в ситуації, де компроміс неможливий. У такому випадку, суперництво може стимулювати кожну сторону до більш ефективного рішення проблеми. Наприклад, у бізнесі, конкуренція між компаніями може призвести до розвитку нових продуктів та послуг, підвищення якості та зниження цін.

Але важливо, щоб суперництво не переросло у ворожість та не призвело до деструктивного конфлікту. Для цього необхідно застосовувати ефективні методи управління конфліктами, такі як співпраця та компроміс, що дають змогу зберегти довіру та співпрацю між сторонами.

Компроміс виправданий, коли інша сторона готова піти на часткові поступки, щоб припинити суперечку. Він характеризується частковою відмовою від попередніх вимог, готовністю визнати претензії іншої сторони частково обґрунтованими, готовністю пробачити [3, с.4].

Компроміс може бути ефективним способом вирішення конфлікту, оскільки дозволяє сторонам знайти спільний мовний засіб, за яким вони можуть працювати разом. Компромісні рішення часто є взаємовигідними, оскільки вони дозволяють кожній стороні зберегти частину своїх потреб та інтересів.

У більшості випадків, досягнення компромісу потребує певної кількості переговорів та діалогу між сторонами. Важливо пам'ятати, що компроміс не повинен бути виграшем для однієї сторони та поразкою для іншої. Кожна сторона повинна відчувати, що її інтереси та потреби були враховані та важливі для процесу.

Крім того, важливо визначити межі та умови компромісу, щоб уникнути подальших конфліктів. Наприклад, якщо компромісом є ділитися певним ресурсом порівну між сторонами, важливо визначити чіткі правила щодо того, як цей ресурс буде використовуватися та контролюватися.

Компроміс може бути складним процесом, особливо якщо сторони мають сильні переконання та позиції, які не збігаються. Однак, він може бути

ефективним способом вирішення конфлікту та допомогти сторонам знайти спільний шлях до досягнення своїх цілей.

Пристосування, або поступка, у конфлікті є однією з можливих стратегій поведінки, яку може використовувати людина для розв'язання конфлікту. Ця стратегія полягає у відмові від власних потреб та бажань на користь іншої сторони, з метою досягнення компромісу або підтримки взаємовідносин [16, с.38].

Пристосування може мати як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, ця стратегія може допомогти зберегти взаємовідносини, зменшити напругу та забезпечити компромісне рішення, що враховує потреби обох сторін. З іншого боку, постійне пристосування може призвести до втрати власної ідентичності, низької самооцінки, ризику використання іншими та несправедливості у відносинах.

Пристосування може бути корисним у випадку, коли конфлікт є незначним та тимчасовим, або коли мета відносин полягає не в досягненні власних цілей, а в підтримці стосунків з іншими людьми. Однак, якщо конфлікт є серйозним та пов'язаним з важливими потребами та цілями, постійне пристосування може призвести до незадоволеності, бажання помститися та подальшого погіршення відносин.

Тому, вирішуючи, чи варто застосовувати пристосування у конфлікті, важливо уважно зважити на всі можливі наслідки та відповідно обрати стратегію поведінки, яка буде найбільш ефективною у даній ситуації.

Уникнення проблеми є одним з можливих методів управління конфліктом. Ця стратегія полягає в тому, що людина намагається уникнути проблеми та конфлікту, не займатися розв'язанням проблеми та не втручатися у конфліктну ситуацію [20, с.80].

Уникнення проблеми може бути корисним у випадках, коли конфлікт має незначний рівень важливості, або коли учасники конфлікту не мають достатньої інформації для прийняття рішення. У таких випадках можна

відкласти розв'язання проблеми на потім, щоб знайти більш інформоване та обґрунтоване рішення.

Однак, уникнення проблеми може також бути шкідливим у випадках, коли конфлікт має велике значення, або коли відкладення розв'язання проблеми може призвести до погіршення ситуації. У таких випадках необхідно зайнятися розв'язанням конфлікту, навіть якщо це потребує значних зусиль та зміни підходу до проблеми.

Отже, уникнення проблеми є лише однією з можливих стратегій управління конфліктом, і вибір стратегії повинен залежати від характеру конфлікту та його важливості.

Співробітництво вважається найефективнішим методом вирішення конфліктів. Співробітництво – це підхід до управління конфліктом, що передбачає спільну роботу сторін з метою знайти рішення, яке задовольняє інтереси обох сторін. Цей підхід передбачає активну участь кожної сторони у пошуку компромісного рішення, яке б максимально враховувало потреби обох сторін [24, с.30].

У ситуації конфлікту співробітництво може бути особливо корисним, оскільки воно дозволяє сторонам працювати разом над вирішенням спільної проблеми та допомагає зберегти взаємини між ними. Співробітництво передбачає активний обмін інформацією, відкрите спілкування та взаємодію, що допомагає зменшити напругу та знайти оптимальний варіант розв'язання проблеми.

Співробітництво може бути викликане необхідністю досягнення спільної мети, бажанням зберегти взаємовигідні відносини з партнером, або бажанням побудувати взаємовигідне партнерство на майбутнє. Для успішного співробітництва необхідно визнати інтереси обох сторін та домовитися про компроміс, який враховує ці інтереси. Такий підхід допомагає зберегти взаємовигідні відносини та створити базу для майбутнього співпраці.

Компроміс найчастіше використовується у вирішенні спорів. Це пов'язано з тим, що заходи, вжиті хоча б однією стороною по відношенню до іншої, дозволяють досягти асиметричної (одна сторона поступається більше, а інша - менше) або симетричної (сторони поступаються одна одній приблизно в рівній мірі) угоди. Цінність компромісу полягає в тому, що він може бути досягнутий, коли сторони обирають різні методи.

Висновки до першого розділу

Організаційна структура підприємства є складним комплексом взаємодії між працівниками, виробничими та управлінськими процесами, а також міжособистісними відносинами. Ці відносини включають індивідуальність працівників, але ніколи не можуть бути повністю узгодженими.

Конфлікти виникають зі зіткнення інтересів, потреб, поглядів, цілей та мотивів між різними сторонами, що залучені до них, включаючи окремі особи та групи. Учасників конфлікту можна називати опонентами, суперниками та іншими подібними термінами.

Конфлікт відбувається тоді, коли протилежні сторони, погляди або сили зіткнулися між собою, або коли дві чи більше особи не можуть досягти згоди. Крім того, конфлікт може виникнути, коли одна особа відчуває внутрішній дискомфорт.

У конфліктній ситуації кожна сторона намагається захистити свої ідеї, цілі, завдання та точки зору, при цьому намагаючись переконати іншу сторону та використовувати всі доступні засоби впливу.

Конфліктні ситуації можуть бути функціональними або дисфункціональними залежно від їх наслідків.

Функціональні конфлікти є корисними для ефективного функціонування підприємства, оскільки містять раціональність і мають позитивну спрямованість на еволюцію.

Натомість, дисфункціональні конфлікти заважають нормальному функціонуванню підприємства, обмежують його перспективи розвитку та не дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси.

Учасники конфлікту можуть входити до одного з чотирьох основних типів: внутрішньо-особистісний, міжособистісний, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт.

Основні методи вирішення конфліктів на підприємстві включають компроміс, переговори, застосування сили та відступ.

Компроміс – це спосіб вирішення проблем, при якому конфліктуючі сторони роблять поступки одна одній, з метою задоволення взаємних інтересів. Ці поступки можуть бути зроблені на користь менш потужної сторони або на користь сторони, яка відмовилася від частини своїх вимог та змогла довести правомірність своїх претензій.

Переговори – це специфічний механізм регулювання взаємин між соціальними суб'єктами, що базується на взаємозалежності та розбіжності інтересів.

Ефективне вирішення трудових спорів на підприємстві вимагає розуміння предмета спору, інтересів сторін, що беруть участь у конфлікті, та володіння набором методів їх вирішення.

Застосування сили та відступ - це інші можливі методи розв'язання конфліктів. Однак їх використання може призвести до негативних наслідків, тому їх варто застосовувати лише у випадках, коли інші методи не дають результату.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САМБІРСЬКА ПТАХОФАБРИКА»

2.1. Характеристика господарської діяльності ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Самбірська птахофабрика» (ТОВ «Самбірська птахофабрика») створене згідно з рішенням учасників товариства від 03 травня 2001 року згідно договору купівлі-продажу цілісного майнового комплексу та майна внесеного засновниками товариства. ТОВ «Самбірська птахофабрика» розташоване у м. Самбір.

Свою діяльність ТОВ «Самбірська птахофабрика» здійснює згідно чинного законодавства та Статуту Товариства.

Згідно зі Статутом ТОВ «Самбірська птахофабрика», головною метою діяльності підприємства є створення робочих місць та здійснення різноманітної виробничо-господарської, посередницької, фінансової комерційної та іншої діяльності. Крім того, підприємство прагне отримувати прибуток та забезпечувати соціально-економічні інтереси своїх учасників та працівників.

Основною діяльністю ТОВ «Самбірська птахофабрика» є вирощування птиці, зокрема бройлерського типу, та продаж її продуктів. Крім того, компанія орендує землю для вирощування зернових та технічних культур, використовує зібраний урожай для своїх потреб або реалізовує його за ринковими цінами. Також підприємство займається переробкою сільськогосподарської продукції, включаючи птицю, а також її виробництвом, зберіганням та реалізацією. Крім цього, ТОВ «Самбірська птахофабрика» продає вирощену, виготовлену та перероблену сільськогосподарську продукцію.

ТОВ «Самбірська птахофабрика» вирощує понад 3 мільйони курчат на рік, отримуючи одноденних курчат від провідних інкубаторів Угорщини та

Польщі, що забезпечує здоров'я птиці. Крім того, підприємство виробляє власні корми для відгодівлі птиці, що дозволяє забезпечувати високу якість курятини та забезпечувати безпеку для споживачів. На підприємстві працює власний виробничий підрозділ для виготовлення та гранулювання кормів для курчат.

ТОВ «Самбірська птахофабрика» має головною метою постійного виробництва свіжої курятини відповідно до міжнародних стандартів якості м'яса та харчової безпеки.

Організаційна структура ТОВ «Самбірська птахофабрика» належить до лінійно-функціонального типу (рис.2.1.).

При організаційній структурі лінійно-функціонального типу управлінські впливи поділяються на лінійні та функціональні.

Лінійно-функціональна структура в значній мірі дозволяє усунути недоліки як функціонального, так і лінійного типів управління.

Лінійні керівники ТОВ «Самбірська птахофабрика» відповідають за виробничі процеси на підприємстві. Функціональні керівники ТОВ «Самбірська птахофабрика» забезпечують підтримку виробництва, надаючи експертну допомогу з питань, що стосуються їх функцій.

ТОВ «Самбірська птахофабрика» має лінійно-функціональну структуру з принципом єдиноначальності, що означає, що директор підприємства є загальним керівником всіх структурних підрозділів. Структури організовані за лінійним принципом. Ця структура дозволяє поєднувати децентралізацію та централізацію при прийнятті управлінських рішень.

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Самбірська птахофабрика» має кілька переваг, зокрема:

- ієрархічна структура дозволяє швидко приймати управлінські рішення;
- керівники підрозділів несуть персональну відповідальність за результати діяльності підприємства;

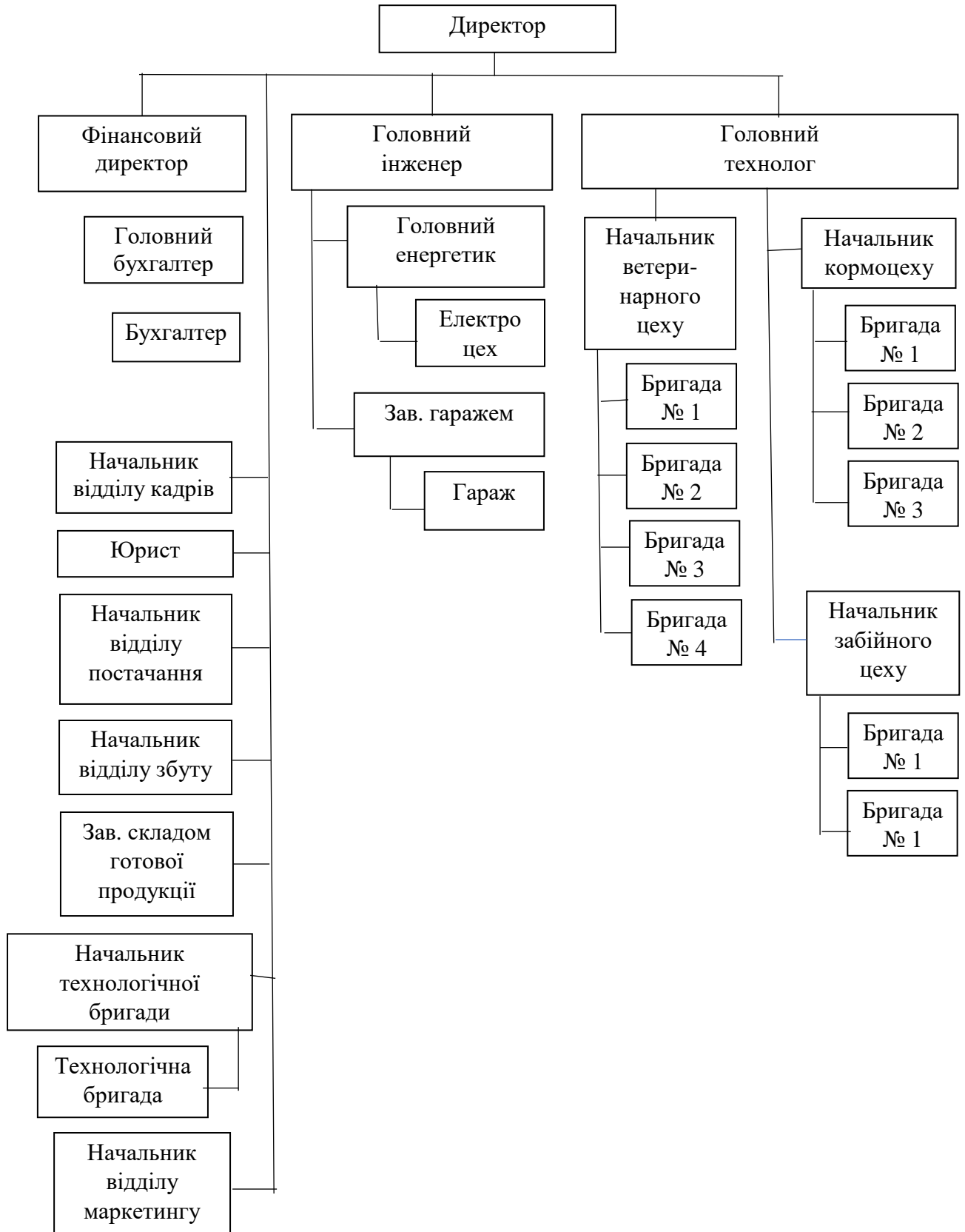


Рис.2.1. Організаційна структура
ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

- функції розподіляються між підрозділами, що дає керівникам чітко визначені обов'язки та повноваження та сконцентровані ресурси на виконанні конкретних завдань;

- кожен підрозділ фокусується на своєму напрямку діяльності, що збільшує швидкість виконання завдань та уникнення витрат часу на питання, що не стосуються його функцій;

- наявність єдиного керівника зменшує ризик конфліктів між підрозділами, який приймає рішення та відповідає за управління всіма підрозділами;

- простота структури дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових вимог.

ТОВ «Самбірська птахофабрика» є складним комплексом, який успішно працює завдяки динамічному та злагодженому механізму управління, що охоплює всі рівні та працівників підприємства - від робітника до директора - і забезпечує внутрішні зв'язки, контроль за виконанням завдань та можливості впливу.

Управління ТОВ «Самбірська птахофабрика» здійснюється адміністрацією підприємства, а до функціональних обов'язків директора входить визначення перспективних напрямків діяльності, організація загального керівництва та видання наказів та розпоряджень.

ТОВ «Самбірська птахофабрика» забезпечує свій успіх на внутрішньому та зовнішньому ринках завдяки постійному вивченню конкурентів та пропозиції конкурентоздатної продукції для покупців.

Один із інструментів, які використовуються для цього, – SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ТОВ «Самбірська птахофабрика» проведено в табл.2.1.

Знання сильних сторін допомагає керівництву ТОВ «Самбірська птахофабрика» розробити стратегії, які використовують переваги підприємства у порівнянні з конкурентами. З іншого боку, слабкі сторони

показують аспекти, які потрібно вдосконалювати, тому знання про них допомагає керівництву розробляти стратегії для покращення цих аспектів.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Самбірська птахофабрика»

сильні сторони	слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – хороша репутація на ринку; – висока якість та безпека продукції; – сучасні технології виробництва; – власний земельний майданчик для вирощування кормів та утримання птиці; – власний транспорт для доставки продукції до споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> – сезонність продажу продукції; – висока конкуренція на ринку птахо продуктів; – залежність від змін курсу валют
можливості	загрози
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення обсягів виробництва та продажу продукції; – розширення асортименту продукції; – введення нових технологій для покращення якості продукції; – розширення існуючого виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – зміни в законодавстві, що можуть погіршити умови виробництва та продажу продукції; – зміни в економічному середовищі, такі як курс валют; – зміна попиту на ринку птахо продуктів; – поява нових конкурентів. – воєнний стан у державі

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Зовнішнє середовище, в якому функціонує ТОВ «Самбірська птахофабрика» на сучасному етапі, відображає можливості та загрози, які є важливими аспектами для розробки стратегій, що допомагають підприємству використовувати можливості та уникати загроз.

Дізнатись про результати господарської діяльності ТОВ «Самбірська птахофабрика» за конкретний звітний період можна на основі його економічного та фінансового положення. У таблиці 2.2 представлені основні фінансово-економічні показники ТОВ «Самбірська птахофабрика» за 2019-2021 роки, з розрахунками, що базуються на фінансовій звітності підприємства (Додатки А, Б, В).

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Самбірська птахофабрика» за період 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021/2020	Темп приросту,% 2021/2020
	2019	2020	2021		
Основні засоби (первісна вартість), тис. грн.	56045,0	69333,0	83817,0	14484,0	20,9
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	44133,0	55925,0	67849,0	11924,0	21,3
Нарахований знос основних засобів, тис. грн.	11912,0	13408,0	15968,0	2560,0	19,1
Готова продукція, тис. грн.	1171,0	2666,0	3034,0	368,0	13,8
Виробничі запаси тис. грн.	10904,0	5003,0	6544,0	1541,0	30,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн.	2495,0	2319,0	4572,0	2253,0	97,2
Власний капітал, тис. грн.	34869,0	43133,0	48136,0	5003,0	11,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	124	137	145	8	5,8
Продуктивність праці, тис. грн / люд.	1449,1	1401,0	1805,3	8729,1	6,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6582,0	12264,0	8583,0	-3681,0	-30,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [Додатки А, Б, В]

Зростання вартості основних засобів є позитивним явищем для підприємства. Протягом 2019-2021 років основні засоби ТОВ «Самбірська птахофабрика» демонстрували позитивну динаміку збільшення. У 2020 році вартість основних засобів становила 69333,0 тис. грн., а в 2021 році вона зросла до 83817,0 тис. грн. Темп приросту вартості основних засобів у 2021 році становив 20,9%.

У 2021 році виробничі запаси підприємства зросли на 1541,0 тис. грн., що означає збільшення цього показника на 30,8% порівняно з 2020 роком. Дебіторська заборгованість за продукцію також збільшилась на 97,2% порівняно з минулим роком і становила 4572,0 тис. грн. на кінець звітнього періоду.

У 2021 році було зафіксовано збільшення кількості працівників на підприємстві до 145 осіб, що свідчить про темп приросту на рівні 5,8%. Протягом останніх трьох років ТОВ «Самбірська птахофабрика» здійснювало прибуткову діяльність, яка проявилась у зростанні чистого прибутку: 2019 рік – 6582,0 тис. грн., 2020 рік – 12264,0 тис. грн., 2021 рік – 8583,0 тис. грн.

Далі проведемо аналіз фінансових результатів ТОВ «Самбірська птахофабрика» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Фінансові результати ТОВ «Самбірська птахофабрика»
за період 2019 – 2021 рр.**

Назва показника	Рік			Відхилення (+; -)	
	2019	2020	2021	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	179687,0	191932,0	261765,0	12245,0	69833,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	164610,0	169171,0	244816,0	4561,0	75645,0
Валовий прибуток, тис. грн.	15077,0	22761,0	16949,0	7684,0	-5812,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	10124,0	15868,0	11793,0	5744,0	-4075,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	6582,0	12264,0	8583,0	5682,0	-3681,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	6582,0	12264,0	8583,0	5682,0	-3681,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [Додатки А, Б, В]

Діяльність ТОВ «Самбірська птахофабрика» відзначається збільшенням доходу від реалізації продукції, що є позитивним показником. У

2021 році дохід від реалізації продукції склав 261765,0 тис. грн., що на 69833,0 тис. грн. більше, ніж у 2020 році. Зростання собівартості реалізованої продукції ТОВ «Самбірська птахофабрика» у 2021 році порівняно з 2020 роком становила 75645,0 тис. грн. і склала 244816,0 тис. грн.

ТОВ «Самбірська птахофабрика» відзначило тенденцію до збільшення як валового, так і чистого прибутку протягом досліджуваного періоду, що свідчить про позитивну динаміку діяльності підприємства.

Рентабельність основних засобів ТОВ «Самбірська птахофабрика» відображає відношення прибутку підприємства до середньорічної вартості його основних фондів. У 2019 році рентабельність основних засобів становила 0,15, у 2020 році вона зросла до 0,22, але на кінець 2021 року зменшилась до 0,13.

Показник рентабельності є комплексним показником ефективності управління ТОВ «Самбірська птахофабрика». Рентабельність є відносним показником та розраховується як відношення прибутку до витрат. У таблиці 2.4 відображаються показники рентабельності ТОВ «Самбірська птахофабрика».

Таблиця 2.4

Показники рентабельності
ТОВ «Самбірська птахофабрика» за період 2019–2020 рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення	
				2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів	9,18	14,52	8,55	5,34	-5,97
Рентабельність власного капіталу	18,88	28,43	17,83	9,56	-10,60
Рентабельність реалізованої продукції	9,16	13,45	6,92	4,30	-6,53
Рентабельність господарської діяльності	3,71	6,72	3,31	3,01	-3,41

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [Додатки А, Б, В]

Під час аналізу таблиці 2.4 можна зробити висновок, що в 2020 році відбулося значне збільшення рентабельності порівняно з 2019 роком. Однак у

2021 році всі показники рентабельності зменшилися порівняно з 2020 роком. Рентабельність реалізованої продукції у 2021 році становила 6,92%, що менше, ніж у 2020 році. Рентабельність власного капіталу склала 17,83% у 2021 році і зменшилася на 10,60 % порівняно з 2020 роком. Рентабельність активів підприємства у 2020 році становила 14,52%, а у 2021 році – 8,55%, що означає зменшення цього показника на 5,97 %.

Зменшення показників рентабельності підприємства може бути обумовлене різноманітними причинами, які варіюються в залежності від конкретних умов. Ось декілька загальних причин:

1. Збільшення витрат: Рентабельність може зменшуватися через зростання витрат на виробництво. Це може статися через зростання вартості сировини, енергії, праці або інших виробничих ресурсів.

2. Зміни в споживацькому попиті: Якщо попит на продукцію підприємства знижується, це може призвести до зменшення обсягів продажів і, відповідно, до зниження рентабельності.

3. Конкуренція: Сильна конкуренція на ринку може знизити ціни на продукцію і, отже, зменшити прибуток підприємства.

4. Фінансові проблеми: Недостатність капіталу, проблеми зі збором платежів від клієнтів або інші фінансові проблеми можуть негативно вплинути на рентабельність підприємства.

2.2. Оцінка рівня кадрової безпеки досліджуваного підприємства

Кадрова безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» спрямована на встановлення оптимальних трудових та соціокультурних відносин, які допомагають забезпечити беззбиткову діяльність підприємства. Кадрова безпека підприємства є одним з найважливіших аспектів функціонування ТОВ «Самбірська птахофабрика». Це пов'язано з тим, що працівники є основними ресурсами підприємства, а їх безпека і здоров'я є важливою складовою ефективності та продуктивності роботи підприємства.

Кадрова безпека означає загальну орієнтацію кадрової роботи на збереження, підвищення та розвиток потенціалу працівників, формування єдиної команди, здатної ефективно реагувати на постійні зміни вимог ринку, з урахуванням стратегії розвитку ТОВ «Самбірська птахофабрика».

Система кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» має такі основні завдання:

- брати участь у формуванні кадрової стратегії підприємства, процесів планування людських ресурсів, фінансової та інформаційної політики, а також розвитку та оцінки персоналу;
- встановлювати вимоги до працівників підприємства щодо безпеки;
- розробляти нормативну документацію для працівників служби управління кадрами та інших працівників підприємства для забезпечення кадрової безпеки;
- проводити інформаційно-пояснювальну роботу зі працівниками підприємства;
- виявляти, попереджувати та припиняти небажані дії працівників, які можуть завдати шкоди інтересам підприємства;
- здійснювати заходи, спрямовані на запобігання призначенню осіб на посади, які вони можуть зловживати, завдавши шкоди підприємству.

Кадрова безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» має складові, які відображені на рис.2.3.

Безпека життєдіяльності є важливою складовою у структурі кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» та включає в себе сукупність заходів технічного, організаційного та кадрового характеру, які спрямовані на запобігання можливим негативним наслідкам для працівників, виробництва та довкілля під час проведення роботи на підприємстві.

Технічні заходи включають в себе наявність та правильне функціонування необхідного обладнання, пристроїв та засобів захисту працівників. Організаційні заходи спрямовані на забезпечення безпеки виробничого процесу, контроль за дотриманням правил техніки безпеки та

інструкцій з безпеки праці. Кадрові заходи включають в себе відбір та підготовку працівників з урахуванням їх професійної придатності та дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку.

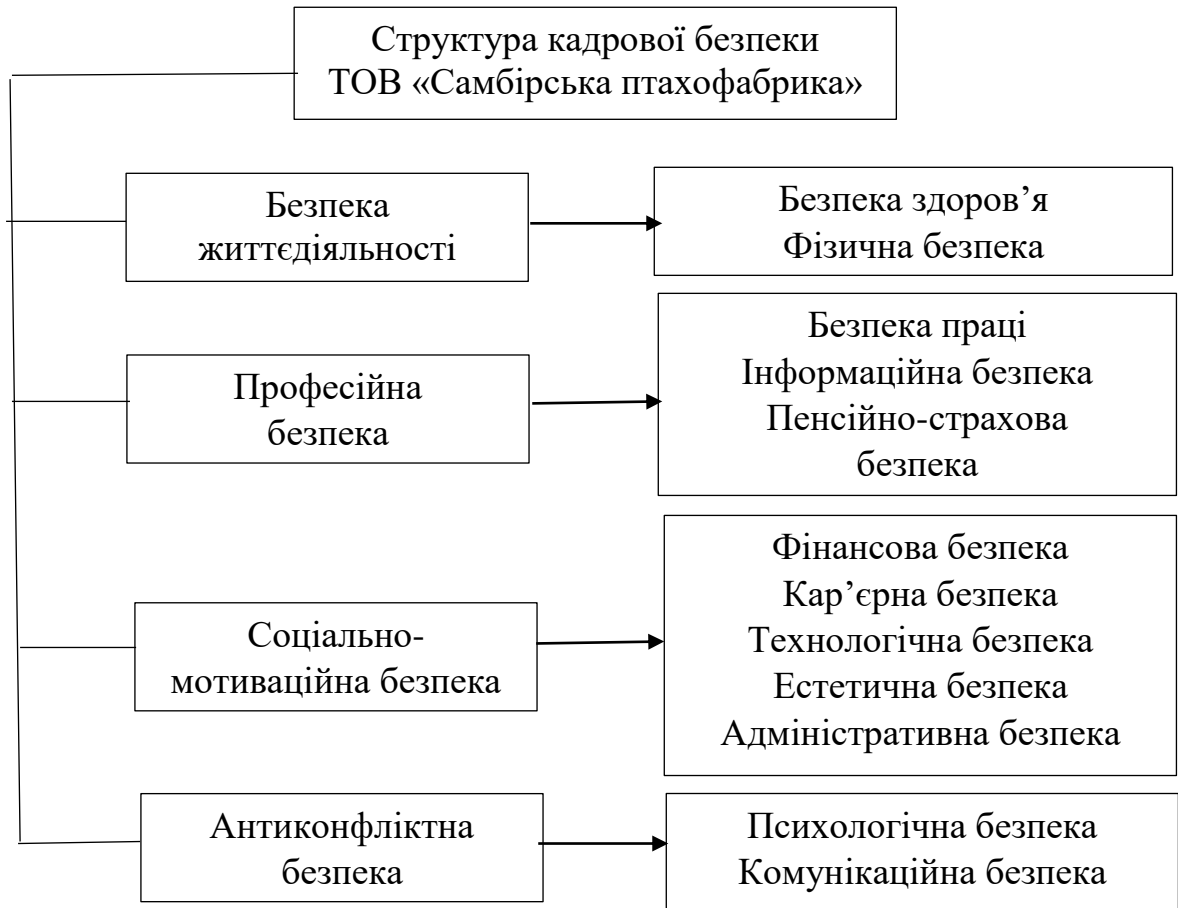


Рис.2.3. Структура кадрової безпеки
ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Безпека життєдіяльності в ТОВ «Самбірська птахофабрика» є важливим аспектом, який впливає на успішність та стабільність діяльності підприємства. При забезпеченні безпеки життєдіяльності працівників та виробничого процесу досягається зменшення ризиків нещасних випадків на роботі, хвороб, витрат на лікування та компенсації.

Оцінка рівня кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» включає такі етапи:

1. Аналіз правил та процедур, пов'язаних з безпекою праці на підприємстві. При цьому на підприємстві перевіряють наявність і якість документів, що регулюють безпеку праці, стандарти та нормативні акти, які регулюють діяльність підприємства.

На підприємстві розроблені та документовані правила, процедури та інструкції з безпеки праці. Документація відповідає законодавству, стандартам та нормативним вимогам. Документація актуальна та доступна для всіх працівників, які працюють на підприємстві. Це дозволяє забезпечити її ефективне використання та дотримання.

Документація з безпеки праці періодично оновлюється та адаптується до змін у виробничому процесі та змін в законодавстві.

Процедури з безпеки праці на підприємстві ефективні та допомагають уникнути травм та нещасних випадків на робочому місці. Працівники дотримуються процедур з безпеки праці та розуміють їх значення та важливість. Для цього на підприємстві проводять навчання та тренінги з безпеки праці.

2. Огляд умов праці та виявлення потенційних небезпек на робочому місці.

На підприємстві досліджують умови праці на робочому місці, а також встановлюють наявність потенційних ризиків, які можуть призвести до нещасних випадків або професійних захворювань.

Під час огляду умов праці ТОВ «Самбірська птахофабрика» враховують різні фактори, такі як використання обладнання, хімічні та фізичні агенти, робочі процеси та процедури, взаємодію з іншими робітниками та багато інших факторів, які можуть вплинути на безпеку праці.

Після виявлення потенційних небезпек на підприємстві проводять аналіз ризиків та розробляють заходи для їх запобігання. Ці заходи включають в себе навчання працівників правилам безпеки, використання особистих захисних засобів, зміни в робочих процесах та процедурах,

удосконалення обладнання та багато інших заходів, які допомагають забезпечити безпеку праці на підприємстві.

3. Оцінка рівня кваліфікації та підготовки працівників. Підприємство має достатній рівень кваліфікації та підготовки працівників з питань безпеки праці, а також виконання правил та процедур безпеки.

4. Оцінка рівня безпеки обладнання та матеріалів. На підприємстві оцінюється якість та стан обладнання, яке використовується, а також визначається, чи відповідає воно стандартам безпеки праці.

При проведенні оцінки на підприємстві враховувати наступні фактори:

– Технічний стан обладнання: оцінюються технічні параметри обладнання, його функціональні характеристики, наявність і правильне використання систем безпеки та інші параметри.

– Матеріали: оцінюється якість та безпека використовуваних матеріалів, їх зберігання, транспортування та використання.

– Системи контролю та попередження: оцінюються системи контролю та попередження, що використовуються на підприємстві, зокрема системи моніторингу, системи автоматичного відключення, системи пожежної безпеки тощо.

– Стандарти безпеки: оцінюється відповідність використовуваного обладнання та матеріалів стандартам безпеки, які встановлені законодавством.

– Відповідальність працівників: оцінюється рівень свідомості та відповідальності працівників щодо безпеки на робочому місці та дотримання правил безпеки.

Складова професійної безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» включає безпеку праці, інформаційну безпеку, інтелектуальну безпеку.

Безпека праці являє собою систему заходів, що мають на меті захист працівників ТОВ «Самбірська птахофабрика» від можливих травм та інших негативних наслідків, пов'язаних з виробничою діяльністю. Вона охоплює такі аспекти, як організація робочого місця, безпека обладнання та

інструментів, використання особистого захисту, навчання та інформування працівників про потенційні ризики.

Інформаційна безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» включає захист конфіденційної інформації про клієнтів, бізнес-плани, інтелектуальну власність та іншу важливу інформацію, яка може бути використана конкурентами або зловмисниками.

Також важливою складовою у структурі кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» є безпека, яка включає фінансову безпеку, кар'єрну безпеку, технологічну безпеку, естетичну безпеку, адміністративну безпеку.

В контексті кадрової безпеки, кар'єрна безпека розглядається як один із елементів, які забезпечують безпеку персоналу. До складових кар'єрної безпеки у структурі кадрової безпеки можна віднести:

- захист від дискримінації та несанкціонованого звільнення, тобто забезпечення дотримання правил та процедур, які регулюють відносини між працівником та підприємством, та забезпечення захисту працівника від дискримінації та несанкціонованого звільнення;

- розвиток професійних навичок та знань, тобто надання працівникам можливості для навчання та розвитку професійних навичок, що дозволяє підвищувати їх кваліфікацію;

- рівні можливості та гендерна рівність, тобто забезпечення рівних можливостей для працівників незалежно від статі, національності та інших факторів, що можуть вплинути на кар'єру;

- розвиток кар'єрних можливостей, тобто надання працівникам можливості для розвитку кар'єри на підприємстві, включаючи підвищення посадових обов'язків та збільшення заробітної плати;

- забезпечення соціальних гарантій, тобто забезпечення соціальних гарантій для працівників, включаючи медичне страхування, відпустку.

Технологічна безпека є важливою складовою кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика», оскільки забезпечує безпеку працівників під час

використання технічних засобів та у процесі виконання робіт, пов'язаних з використанням технологій. До технологічної безпеки у структурі кадрової безпеки відносяться: організація безпеки робочого місця; навчання працівників правилам безпеки; контроль за безпекою використання техніки; забезпечення безпеки виконання робіт.

Адміністративна безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» також є складовою кадрової безпеки і охоплює різні аспекти діяльності організації. Це включає такі питання, як організація внутрішніх процедур, контроль за доступом до конфіденційної інформації, управління персоналом та інші адміністративні питання. До складових адміністративної безпеки у структурі кадрової безпеки відносять:

- контроль за доступом: управління доступом до важливої інформації та інших ресурсів ТОВ «Самбірська птахофабрика» забезпечується шляхом застосування відповідних процедур та політики безпеки;

- контроль за діяльністю персоналу: перевірка працівників на наявність кримінального минулого, перевірка на дотримання правил поведінки на робочому місці, вивчення кваліфікації та організація тренінгів з питань безпеки;

- регулярні аудити безпеки: перевірка технічної, фінансової та іншої діяльності організації для виявлення можливих порушень безпеки;

- забезпечення безпеки приміщень: забезпечення безпеки приміщень, де зберігається важлива інформація та інше майно, шляхом встановлення захисних систем та процедур.

Отже, адміністративна безпека є важливою складовою кадрової безпеки на підприємстві.

Антиконфліктна безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» – це система заходів, спрямованих на попередження та врегулювання конфліктів на підприємстві, а також на зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства та забезпечення безпеки працівників.

У структурі кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» антиконфліктна безпека забезпечується шляхом використання різноманітних інструментів та підходів, які включають:

- розробка та впровадження політики протидії конфліктам;

Підприємство має чітку політику, щодо управління конфліктами внутрішньої та зовнішньої природи. На підприємстві існує програма з антиконфліктної безпеки, яка включає процедури, правила та рекомендації з управління конфліктами.

- попередження конфліктів на робочому місці;

На підприємстві використовуються такі інструменти як: тренінги з комунікації та конфліктології для працівників, проведення анкетування для виявлення можливих проблемних ситуацій, контроль за виконанням регламентів і правил внутрішнього трудового регламенту, діалог між працівниками підприємства та різними відділами підприємства.

2.3. Аналіз управління конфліктами на ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Аналіз управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» передбачає вивчення стратегій та методів вирішення конфліктів між працівниками. Аналізуючи систему управління конфліктами на підприємстві можна визначити, що на підприємстві існує Положення про управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика». Цей документ включає положення про внутрішній порядок, правила поведінки працівників та правила вирішення конфліктів тощо. Також визначені процедури вирішення конфліктів між працівниками, включаючи процедури звернення за допомогою та взаємодію між різними рівнями управління на підприємстві.

На підприємстві існують механізми збору та аналізу даних щодо конфліктів на підприємстві, які допомагають виявляти та усувати проблеми.

Система моніторингу та оцінки ефективності політики підприємства щодо управління конфліктами допомагає в вирішенні конфліктних ситуацій.

Оцінка результатів управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» включає оцінку ефективності вжитих заходів для управління конфліктами та їх вплив на підприємство та працівників. Для оцінки результатів управління конфліктами на підприємстві використовують наступні методи:

- аналіз статистичних даних, тобто визначення кількості конфліктних ситуацій на підприємстві, їх характер та результати управління конфліктами;
- проведення опитування працівників відносно участі у конфліктних ситуаціях та процесу управління конфліктами на підприємстві;
- оцінка змін у поведінці та взаємодії працівників на підприємстві, які відбулися в результаті вжитих заходів з управління конфліктами;
- проведення аудиту конфліктів на підприємстві з метою виявлення потенційних джерел конфліктів та розробки заходів щодо їх управління;
- внутрішній аналіз результатів управління конфліктами на підприємстві шляхом обговорення результатів із керівництвом та працівниками.

У ТОВ «Самбірська птахофабрика» виникають конфлікти, що зумовлено особливістю роботи підприємства, великою кількістю різнопланових операцій і значною кількістю співробітників.

Керівництво підприємства розуміє, що успіх підприємства залежить від стабільності в колективі та має на меті запобігти виникненню конфліктів. Вони підкреслюють, що конфлікти у трудовому колективі та у взаєминах з клієнтами можуть серйозно пошкодити репутацію підприємства.

Для оцінки системи управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» було проведено опитування персоналу. Метою опитування було визначити найбільш поширені види конфліктів, що виникають на підприємстві, та розробити рекомендації щодо управління ними. Для аналізу поведінки персоналу в конфліктних ситуаціях був використаний тест Томаса-

Кілмана, який містить 30 питань та дозволяє визначити типову тактику поведінки у конфлікті. Детальний опис тесту наведено у додатку Г.

Тест Томаса-Кілмана визначає певну тактику поведінки працівника під час конфлікту. Із 30 питань необхідно вибрати судження, яке є типовим для людини, яка проходить тест. В ТОВ «Самбірська птахофабрика» працює 145 осіб, цей тест пройшли 80 осіб, серед них:

- тактику суперництва обрали 18 осіб;
- тактику співпраці обрали 32 особи;
- тактику компромісу обрали 20 осіб;
- тактику уникнення компромісу обрали 3 осіб;
- тактику пристосування обрали 7 осіб.

Результати проведеного тесту Томаса-Кілмана у вигляді діаграми визначені на рис.2.4.

Таким чином, аналізуючи результати проведеного тесту, можна зробити висновки про те, що у разі конфлікту значна частина працівників ТОВ «Самбірська птахофабрика» підтримує тактику співпраці. Також на підприємстві дуже часто використовується тактика компромісу.

Тактика співпраці у конфлікті ТОВ «Самбірська птахофабрика» передбачає спільну роботу сторін з метою вирішення конфлікту. Основними принципами тактики співпраці є:

- взаємна вигода, тобто вирішення конфлікту має бути вигідним для обох сторін, а не лише для однієї з них. Для цього знаходяться спільні точки зору та інтереси;
- відкритість, тобто відкритий та довірливий діалог між сторонами є ключовим для успішного вирішення конфлікту. Важливо слухати іншу сторону та вислухати її думки та погляди;

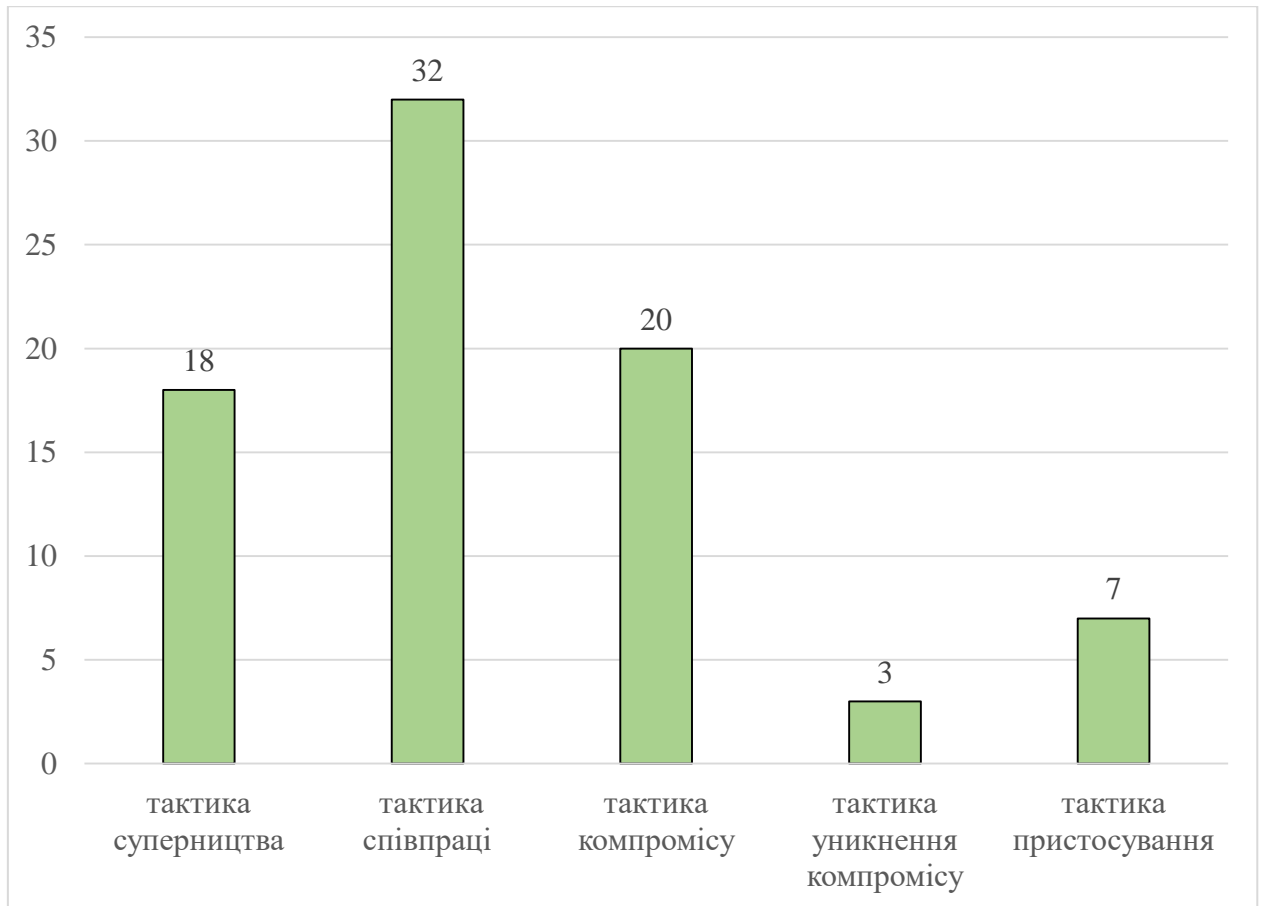


Рис.2.4. Результати тесту Томаса-Кілмана проведеного в ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [Додатки А, Б, В]

– співпраця та комунікація. Спільна робота та обмін інформацією між сторонами допомагає знайти спільні рішення та покращити взаємини на підприємстві;

– контроль за реалізацією угоди. Після досягнення спільного рішення на підприємстві контролюється його виконання з метою уникнути повторного виникнення конфлікту.

Такий підхід тактики співпраці допомагає знизити напруження та покращити взаємини на підприємстві, забезпечити більш ефективне вирішення проблем та підвищити загальну продуктивність роботи.

Тактика компромісу у конфлікті ТОВ «Самбірська птахофабрика» передбачає досягнення узгодженого рішення, яке задовольняє потреби обох сторін у конфлікті.

При цьому відбувається ретельний аналіз потреб та інтересів іншої сторони, щоб знайти компромісне рішення, яке задовольняє обидві сторони.

Перед прийняттям рішення розглядаються різні варіанти та альтернативи, які можуть бути прийнятні для обох сторін [26, с.89]. Також уважно розглядаються всі деталі компромісного рішення, включаючи терміни та умови .

Компромісне рішення має бути вигідним для обох сторін, а не лише для однієї з них, тому відбувається пошук взаємовигідного рішення. Між сторонами конфлікту, щоб збільшити шанси на досягнення компромісу, підтримується діалог та співпраця. Після досягнення компромісу перевіряється дотримання виконання угоди [28, с.238].

Такий підхід допомагає вирішувати конфлікти на підприємстві шляхом знаходження рішення, яке задовольняє потреби обох сторін. Таким чином, сторони можуть досягти спільної мети та забезпечити продуктивну співпрацю в майбутньому.

Для того, щоб дізнатися, наскільки раціонально можуть поводитися працівники при виникненні конфлікту в колективі ТОВ «Самбірська птахофабрика», було також проведено ще одне опитування. Зразок опитувальника (тесту) наведено у додатку Д. При даному тестуванні було також опитано 80 осіб з 145 працівників підприємств.

В результаті оцінки працівниками себе, як конфліктну особистість, з'ясувалося, що 55% працівників ТОВ «Самбірська птахофабрика» вважають себе не конфліктною особистістю; 30 % вважають себе іноді конфліктною особистістю; 13% працівників вважають себе конфліктною особистістю та 2% респондентів не змогли відповісти точно на це питання. Це свідчить про те, що працівники підприємства не конфліктні особистості (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз конфліктності працівників ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Показники	Кількість осіб	%
Не конфліктна особистість	44	55,0
Іноді конфліктна особистість	24	30,0
Конфліктна особистість	10	13,0
Складно відповісти	2	2,0
Усього	80	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підставі проведеного опитування можна зробити висновок, що 49 % працівників іноді брали участь в конфлікті; 35% працівників вдавалося уникати конфлікти зовсім; 6% працівників підприємства дуже часто брали участь в конфліктах; 5% працівників підприємства періодично брали участь в конфліктах; 5% працівників важко дати відповідь на дане питання. Таким чином, працівники іноді беруть участь в конфліктах, але намагаються їх уникати (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз участі працівників у конфліктах в ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Участь працівника у конфлікті	Кількість осіб	%
дуже часто	5	6,0
періодично	4	5,0
іноді	40	49,0
вдається уникати конфліктів	27	35,0
важко відповісти	4	5,0
Усього	80	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного опитування допомогли з'ясувати, що працівники підприємства іноді приймають участь у конфліктах, або їм вдається уникати конфліктів зовсім.

Головними причинами конфліктів у ТОВ «Самбірська птахофабрика» є високі амбіції деяких працівників, неправильна організація праці, несправедливий розподіл заохочень у колективі, зокрема матеріальних. У табл.2.7 відображений аналіз причин конфліктних ситуацій на підприємстві, які склались на думку працівників підприємства.

Таблиця 2.7

Аналіз причин конфліктних ситуацій на думку працівників
ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Участь працівника у конфлікті	Кількість осіб	%
невмілі дії керівників	0	0
боротьба за посаду	0	0
неправильна організація роботи	14	18,0
високі амбіції деяких працівників	28	35,0
несправедлива оплата праці	12	15,0
несправедливий розподіл привілеїв	19	24,0
почуття заздрощів у працівників один до одного	5	6,0
низький рівень професіоналізму деяких працівників	2	2,0
Усього	80	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При оцінці ситуації, як зазвичай протікає конфлікт на підприємстві, на підставі опитування можна зробити висновок, що 45% працівників підприємства відзначають, що вони не розмовляють один з одним під час конфлікту; 27% працівників активно сперечаються між собою під час конфлікту; 18% працівників скаржаться начальству; 6% працівників відмовляються виконувати свою роботу (табл.2.8).

Це свідчить про те, що конфлікти в ТОВ «Самбірська птахофабрика», в переважній більшості, протікають пасивно, тому що працівники підприємства не розмовляють один з одним під час конфлікту.

Таблиця 2.8

Аналіз ситуації, як зазвичай протікає конфлікт в
ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Участь працівника у конфлікті	Кількість осіб	%
працівники скаржаться начальству	14	18,0
працівники активно критикують начальство	2	2,0
працівники активно сперечаються між собою	21	27,0
працівники не розмовляють один з одним	36	45,0
працівники кричать один на одного	2	2,0
працівники займаються інтригами	0	0
працівники пишуть заяву про звільнення за власним бажанням	0	0
працівники відмовляються виконувати роботу	5	6,0
Усього	80	100,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

При виникненні конфліктів між працівниками менеджери підприємства застосовують наступні способи вирішення конфліктної ситуації, які можуть допомогти знайти мирне рішення і зберегти взаємини між сторонами. Ось декілька з них:

1. Комунікація. Комунікація не тільки допомагає забезпечити ефективну роботу команди, але і грає ключову роль у вирішенні конфліктів, які можуть виникати між працівниками ТОВ «Самбірська птахофабрика».

Конфлікти на підприємстві можуть виникати з різних причин. Якщо ці конфлікти не будуть вирішені швидко та ефективно, вони можуть впливати на продуктивність команди та навіть спричинити втрату талановитих працівників.

Одним з найважливіших елементів успішного вирішення конфліктів є взаєморозуміння між сторонами. Комунікація є ключовим інструментом для досягнення цього взаєморозуміння. Працівники мають можливість ділитися своїми думками та поглядами з колегами та керівництвом. Якщо всі сторони можуть відкрито висловлювати свої думки та відчуття, то це допомагає знайти спільне рішення, яке буде задовольняти всіх.

Окрім того, ефективна комунікація також допомагає зменшити ризик конфліктів на підприємстві шляхом забезпечення відкритості та прозорості в роботі. Якщо працівники та керівництво мають можливість ділитися інформацією та відкрито обговорювати питання, то це зменшує ризик виникнення конфліктів через недостатню або неправильну інформацію.

Крім того, ефективна комунікація допомагає знайти компроміси та спільні рішення, які будуть задовольняти всіх сторін. Якщо працівники та керівництво можуть взаємодіяти та обговорювати різні питання, то це допомагає знайти компромісні рішення, які не тільки вирішують конфлікт, але й підвищують ефективність роботи команди.

Можна сказати, що ефективна комунікація є необхідною для успішного вирішення конфліктів в ТОВ «Самбірська птахофабрика». Вона допомагає забезпечити взаєморозуміння між сторонами, уникнути непорозумінь та недорозумінь, знайти компромісні рішення, які задовольняють всіх.

2. Пошук компромісу. Пошук компромісу означає пошук рішення, яке задовольняє всіх учасників конфлікту. Він може бути складним процесом, який вимагає зусиль та певних навичок, але є найбільш оптимальним вирішенням конфлікту, оскільки він дозволяє знайти спільний мовний контакт між сторонами.

Перш за все, необхідно зрозуміти погляди та інтереси кожної зі сторін. Для цього проводяться зустрічі або дискусії, на яких кожна зі сторін має можливість висловити свої погляди та інтереси. Потім вирішується питання вирішення конфлікту з позиції пошуку взаємовигідного рішення.

Компромід може бути знайдений за допомогою різних методів, таких як пошук альтернативних варіантів розв'язання проблеми, підходів, що ґрунтуються на компромісах чи шляхом створення взаємних вигод.

Вирішення конфліктів на підприємстві шляхом пошуку компромісу має позитивні результати. Цей підхід дозволяє знайти рішення, яке задовольняє всіх учасників конфлікту і забезпечує збереження діяльності підприємства та продуктивність роботи колективу.

Пошук компромісу полягає у тому, що він зменшує напругу та відкрито демонструє готовність до співпраці та співробітництва. Це допомагає побудувати позитивні відносини між працівниками та керівництвом підприємства.

Крім того, пошук компромісу зазвичай дозволяє досягти рішення швидше, ніж якщо би конфлікт вирішувався шляхом протистояння сторін.

Також успішне вирішення конфлікту на підприємстві шляхом пошуку компромісу можливо тільки при наявності адекватної комунікації між сторонами.

Отже, пошук компромісу є ефективним підходом до вирішення конфліктів в ТОВ «Самбірська птахофабрика», оскільки дозволяє знайти рішення, яке задовольняє всіх учасників конфлікту.

3. Пошук комплексного рішення. Комплексний підхід до вирішення конфлікту в ТОВ «Самбірська птахофабрика» означає врахування всіх аспектів проблеми, у тому числі історії, підґрунтя та сутності конфлікту, потреб та поглядів сторін, можливих наслідків різних рішень тощо. Крім того, важливо проводиться детальний аналіз усіх можливих варіантів вирішення проблеми, щоб знайти найбільш ефективний та стійкий шлях.

Одним з важливих елементів комплексного підходу є планування та контроль реалізації вирішення конфлікту, а також оцінка ефективності вирішення конфлікту після його завершення. Це дозволяє вчасно виявити та вирішити будь-які проблеми, що можуть виникнути в процесі реалізації рішення, а також виявити недоліки та позитивні моменти рішення.

Застосування комплексного підходу до вирішення конфлікту на підприємстві має безліч переваг. Однією з них є підвищення ефективності вирішення проблеми та забезпечення стійкого та довгострокового рішення. Крім того, комплексний підхід дозволяє врахувати потреби та інтереси всіх сторін конфлікту, що допомагає зберегти та зміцнити взаємовідносини між ними.

4. Уникнення. Уникнення конфлікту – це один із методів вирішення конфлікту в ТОВ «Самбірська птахофабрика». Цей метод полягає у тому, щоб уникнути конфронтації з іншою стороною і відкласти вирішення проблеми на майбутнє.

Однією з переваг уникнення конфлікту є можливість зосередитися на інших важливих завданнях, які не пов'язані з конфліктом. Це може бути корисним, особливо якщо рішення конфлікту не є нагальним. Уникнення конфлікту може забезпечити можливість зібрати більше інформації про проблему, яка має бути вирішена, і підготуватися до її вирішення з більшим розумінням ситуації.

Однак, уникнення конфлікту може також мати негативні наслідки, особливо якщо проблема залишається невирішеною. Наприклад, це може призвести до збільшення напруги та неприязні між колегами на робочому місці, що може вплинути на продуктивність і якість роботи.

Уникнення конфлікту може бути дієвим лише тоді, коли конфлікт не є значним та не має потенціалу для збільшення масштабів. Наприклад, якщо співробітники підприємства мають різні думки щодо вибору місця для обідньої перерви, то можливе уникнення конфлікту шляхом зміни місця для обідньої перерви, яке задовольнить всіх працівників. Однак, якщо конфлікт має більший масштаб і відноситься до важливих питань, таких як прийняття стратегічних рішень, то уникнення конфлікту може призвести до важких наслідків. В таких випадках, необхідно шукати інші підходи до вирішення конфлікту, такі як пошук компромісу або колективне вирішення проблеми.

Отже, уникнення конфлікту може бути ефективним підходом у деяких ситуаціях, але не завжди є найкращим рішенням.

Важливо враховувати масштаб і важливість конфлікту, щоб визначити найбільш ефективний метод до його вирішення.

2.4. Шляхи вдосконалення управління конфліктами в підсистемі забезпечення кадрової безпеки

Як було зазначено вище, кадрова безпека підприємства є одним з найважливіших аспектів функціонування підприємства, тому що працівники є основним ресурсом підприємства, а їх безпека є важливою складовою ефективності роботи підприємства.

Важливе місце у структурі кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» займає антиконфліктна безпека, яка являє собою систему заходів спрямованих на попередження та врегулювання конфліктів на підприємстві.

Для поліпшення системи управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика», керівництво повинно систематично впроваджувати ефективні технології управління конфліктами, забезпечувати оперативний моніторинг та контроль рівня конфліктності. Створення HR-служби підприємства може відіграти важливу роль у цьому, зосередившись на розробці та впровадженні системи мотивації персоналу та проведенні анти-конфліктних заходів.

Завдяки комунікативним технологіям управління конфліктами, HR-служба зможе сприяти налагодженню прямого спілкування між сторонами, переорієнтуванню взаємодії на конструктивний напрямок.

Діяльність щодо попередження конфліктів в ТОВ «Самбірська птахофабрика» пропонується здійснювати за напрямками визначеними на рис.2.5.

В цілому, стратегія управління конфліктами на підприємстві повинна включати комплекс заходів та методів, які допомагають забезпечити нормальний рівень соціально-психологічного стану працівників та вирішувати виникаючі конфлікти на підприємстві.

Рекомендовані методи профілактики конфліктів в ТОВ «Самбірська птахофабрика»:



Рис.2.5. Пропоновані напрямки попередження конфліктів
в ТОВ «Самбірська птахофабрика»

Джерело: розроблено автором

1. Система соціального партнерства.

Система соціального партнерства може бути корисною у вирішенні конфліктів, особливо тих, що виникають між працівниками та керівниками. Соціальне партнерство є процесом співпраці між працівниками та керівниками з метою досягнення спільних цілей, підвищення ефективності та зменшення конфліктів.

У рамках системи соціального партнерства можуть бути створені комісії та групи з представників працівників та керівників, які будуть працювати над вирішенням конфліктів та спільних проблем. Такі комісії можуть проводити переговори, вивчати питання та виробляти рекомендації, щодо розв'язання конфлікту та запобігання його виникненню в майбутньому.

Одним з важливих аспектів соціального партнерства є довіра між сторонами, яка може бути забезпечена за допомогою відкритої та ефективної комунікації. Прозорість у діяльності та доступність інформації можуть допомогти в забезпеченні довіри між сторонами.

Крім того, соціальне партнерство може сприяти підвищенню рівня свідомості працівників та керівників щодо прав та обов'язків. Наприклад, можуть бути проведені тренінги з прав праці, які допоможуть зменшити кількість конфліктів, що виникають у зв'язку з неправильною інтерпретацією прав та обов'язків.

Отже, система соціального партнерства може бути ефективним інструментом у вирішенні конфліктів, забезпеченні співпраці між працівниками та керівниками підприємства.

2. Система соціального контролю.

Система соціального контролю може стати важливим інструментом у вирішенні конфліктів, оскільки вона дозволяє забезпечити дотримання правил та процедур, що є важливим елементом у запобіганні та вирішенні конфліктів.

Основні елементи системи соціального контролю можуть включати контроль за дотриманням правил з боку керівників та працівників, виявлення порушень, оцінку ризиків та впровадження заходів для запобігання виникненню конфліктів.

Крім того, важливою складовою системи соціального контролю є взаємодія зі сторонами конфлікту та забезпечення доступності та прозорості інформації щодо процедур та рішень.

3. Соціально-психологічні методи.

Соціально-психологічні методи вирішення конфліктів на підприємстві базуються на використанні знань з соціальної та психологічної сфер. Вони допомагають розуміти джерела конфліктів, а також забезпечують інструменти для вирішення проблем на основі побудови ефективної комунікації та взаємодії між сторонами.

Основні соціально-психологічні методи вирішення конфліктів на підприємстві можуть включати:

- Медитація – процес вирішення конфлікту за допомогою третьої сторони, яка допомагає знайти компроміс між сторонами. Медіатор допомагає сторонам знайти спільне рішення, яке задовольняє обидві сторони.

- Навчання навичкам взаємодії та комунікації – навчання працівників навичкам побудови ефективної комунікації та взаємодії може допомогти запобігти виникненню конфліктів та забезпечити позитивні відносини між колегами.

- Тренінги з управління конфліктами – тренінги дозволяють працівникам навчитися впоратися зі складними ситуаціями, використовуючи різні стратегії вирішення конфліктів.

- Застосування психологічних технік у вирішенні конфліктів на підприємстві може бути дуже корисним, оскільки допомагає розуміти та впоратися з емоційними та психологічними аспектами конфлікту.

Основні психологічні техніки вирішення конфліктів, які повинні застосовуватися в ТОВ «Самбірська птахофабрика»:

1. Активне слухання. Активне слухання є важливою складовою процесу вирішення конфлікту, оскільки воно дозволяє розуміти позицію іншої сторони та виявити причини конфлікту. Активне слухання передбачає уважне та детальне вислуховування співрозмовника, активне зацікавлення його позицією та реакцією на слухане, а також здатність ефективно відтворювати та узагальнювати зміст того, що було сказано.

У вирішенні конфлікту активне слухання дозволяє зменшити напругу між сторонами та збільшити рівень взаєморозуміння. Воно також допомагає

виявити справжні мотивації та потреби іншої сторони, що дозволяє знайти компромісне рішення, яке буде задовольняти інтереси обох сторін. Крім того, активне слухання сприяє підвищенню довіри та побудові відкритих відносин між сторонами, що є особливо важливим у випадку, коли розглядається складний або емоційний конфлікт.

2. Конструктивне спілкування. Конструктивне спілкування - це процес взаємодії між людьми, який ґрунтується на використанні конструктивних методів комунікації. Його головна мета полягає в досягненні взаєморозуміння та знаходженні спільного рішення у конфліктній ситуації.

У контексті вирішення конфліктів на підприємстві, конструктивне спілкування може допомогти зменшити емоційну напругу, побудувати довірливі відносини між сторонами, знайти компромісне рішення, зменшити кількість конфліктних ситуацій та зберегти робочу атмосферу. Конструктивне спілкування допомагає сторонам вислухати один одного, зрозуміти позиції та інтереси іншої сторони, а також знайти спільне рішення, яке задовольняє всіх учасників конфлікту.

3. Використання позитивного. Використання позитивного підходу є дуже ефективним у вирішенні конфлікту на підприємстві. Позитивний підхід передбачає акцентування уваги на тому, що можна зробити для покращення ситуації, а не на тому, що було зроблено неправильно.

Один з принципів позитивного підходу – це зосередження на рішеннях, а не на проблемах. Вирішуючи конфлікт, важливо зосередитися на тому, що можна зробити для того, щоб знайти спільний шлях вирішення проблеми, а не на тому, що пішло не так у минулому. Це дозволяє зберегти позитивний настрій та розглядати конфлікт як можливість досягнення покращень.

Позитивний підхід дозволяє зосередитися на можливостях досягнення компромісу та взаємовигідної угоди, а не на збереженні конфлікту. Замість того, щоб виявляти винних та розмовляти про покарання, важливо зосередитися на тому, як можна знайти спільний шлях досягнення мирного та взаємовигідного рішення.

4. Психологічне консультування. У вирішенні конфліктів на підприємстві психологічне консультування може бути корисним для працівників, які знаходяться в конфліктній ситуації зі своїми колегами або начальниками. Психолог може допомогти зрозуміти причини конфлікту, розв'язати емоційні проблеми, забезпечити конструктивну комунікацію між сторонами та знайти ефективні способи вирішення проблеми. Крім того, психологічне консультування може допомогти працівникам управляти стресом та емоційними переживаннями, які часто супроводжують конфліктні ситуації на роботі.

Отже, психологічні техніки вирішення конфліктів можуть бути корисними для покращення комунікації, розуміння і знаходження компромісу між різними сторонами конфлікту.

Висновки до другого розділу

Кадрова безпека є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, в тому числі й ТОВ «Самбірська птахофабрика». Забезпечення кадрової безпеки полягає у запобіганні можливим загрозам для працівників під час виконання ними своїх професійних обов'язків, а також у захисті інтересів підприємства від можливих шкідливих дій з боку працівників або третіх осіб.

Основні завдання системи кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» включають:

- участь у формуванні кадрової стратегії, плануванні людських ресурсів, фінансовій та інформаційній політиці, оцінці та розвитку персоналу;
- встановлення вимог до безпеки працівників підприємства;
- розроблення нормативної документації для служби управління кадрами та інших працівників з метою забезпечення кадрової безпеки;
- інформування та пояснення вимог щодо кадрової безпеки працівникам підприємства;

- виявлення, попередження та припинення небажаних дій працівників, які можуть завдати шкоди підприємству;
- реалізація заходів, спрямованих на запобігання наданню посад особам, які можуть скласти загрозу інтересам підприємства.

Відносно фінансово-господарської діяльності підприємства можна зробити висновок, що ТОВ «Самбірська птахофабрика» продемонструвало зростання доходу від реалізації своєї продукції, що є позитивним сигналом. У 2021 році дохід від продажу продукції становив 261,765 млн. грн., що на 69,833 млн. грн. більше, ніж у 2020 році. Вартість виробництва реалізованої продукції також зросла у 2021 році порівняно з 2020 роком на 75,645 млн. грн. і становила 244,816 млн. грн.

Підприємство ТОВ «Самбірська птахофабрика» спостерігало зростання як валового, так і чистого прибутку протягом аналізованого періоду, що свідчить про позитивну динаміку його діяльності.

Для аналізу управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» були розглянуті стратегії та методи вирішення конфліктів між працівниками, а також була розглянута система управління конфліктами на підприємстві.

На підприємстві є Положення про управління конфліктами, яке визначає правила поведінки працівників та процедури вирішення конфліктів. Механізми збору та аналізу даних щодо конфліктів допомагають виявляти проблеми та вирішувати їх.

Для покращення системи управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» необхідно систематично впроваджувати ефективні технології управління конфліктами, забезпечувати постійний моніторинг та контроль рівня конфліктності. Стратегія управління конфліктами на підприємстві повинна включати комплекс заходів та методів, що допомагають забезпечити нормальний соціально-психологічний стан працівників та вирішувати виникаючі конфлікти.

Нижче наведені рекомендовані методи профілактики конфліктів в ТОВ «Самбірська птахофабрика»:

1. Система соціального партнерства - це процес співробітництва між працівниками та керівниками з метою досягнення спільних цілей, підвищення ефективності та зниження конфліктів.

2. Система соціального контролю включає такі основні складові: контроль з боку керівників та працівників для дотримання правил, виявлення порушень, оцінку ризиків та впровадження заходів для попередження виникнення конфліктів.

3. Соціально-психологічні підходи в управлінні конфліктами дозволяють розуміти джерела конфліктів і надають інструменти для вирішення проблем шляхом побудови ефективної комунікації та взаємодії між сторонами.

4. Психологічна консультація може бути корисною в урегулюванні конфліктів на підприємстві, зокрема для працівників, які потрапили в конфліктну ситуацію з колегами або начальством.

Отже, використання психологічних методів у вирішенні конфліктів сприяє поліпшенню комунікації, розумінню і досягненню компромісу між різними сторонами конфлікту.

Оцінка ефективності політики підприємства щодо управління конфліктами проводиться з метою виявлення та оцінки впливу заходів на підприємство та працівників. Результати оцінки допомагають покращувати систему управління конфліктами та вирішувати конфліктні ситуації на підприємстві.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Управління конфліктами є невід'ємною частиною кадрової безпеки на будь-якому підприємстві. Конфлікти можуть виникати між працівниками, між різними департаментами, або між керівництвом та працівниками. На кожному етапі виникнення конфлікту, необхідні спеціальні знання та навички, щоб вчасно виявити та вирішити його.

Управління конфліктами відіграє важливу роль у забезпеченні кадрової безпеки в організації. Конфлікти на робочому місці можуть мати негативний вплив на безпеку працівників, робочу атмосферу та загальну ефективність організації.

Ефективне управління конфліктами сприяє запобіганню виникненню ситуацій, що загрожують безпеці працівників.

2. На підприємствах можуть виникати різні підходи щодо політики управління конфліктами, що може призвести до її роздробленості. Роздробленість політики управління конфліктами може мати наступні причини:

- відсутність єдиної стратегії, тобто на підприємстві можуть бути різні департаменти, відділи або керівники, які встановлюють свої власні політики управління конфліктами без єдиного координаційного центру. Це може призводити до неузгодженості та розбіжностей в підходах до управління конфліктами;

- відсутність спільного розуміння, тобто керівники та співробітники можуть мати різне розуміння проблеми конфліктів та неоднакові уявлення про ефективні методи їх врегулювання. Це може призвести до неузгодженості в підходах та використанні різних методів, що роздроблює політику управління конфліктами;

– культурні різниці, тобто у підприємстві, де працюють люди з різних культур, вплив може мати розмаїття цінностей, норм і стереотипів. Це може призвести до розбіжностей у сприйнятті та вирішенні конфліктів, а також до потреби адаптувати політику управління конфліктами до культурного контексту.

Для подолання роздробленості політики управління конфліктами на підприємстві роздробляють єдину політику управління конфліктами, яка включена до системи кадрової безпеки. Ця політика повинна охоплювати все, починаючи від профілактики конфліктів та закінчуючи вирішенням складних конфліктів. Політика повинна мати ясні правила та процедури, що допоможуть зробити управління конфліктами прозорим та ефективним.

3. Підприємства повинні мати чітку структуру управління конфліктами, включаючи функції та обов'язки кожного працівника, який займається вирішенням конфліктів. Це можна забезпечити наступними способами:

– встановлення відповідальності, тобто визначення ролей і відповідальності працівників щодо управління конфліктами. Це включає призначення конкретних осіб або комітету, відповідальних за координацію та вирішення конфліктів;

– створення процедур, тобто розробка процедур, які визначають кроки, які слід вживати під час управління конфліктами. Це можуть бути керівні принципи, методи вирішення конфліктів, процедури медіації або арбітражу;

– комунікація і співпраця, тобто забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями управління та відділами підприємства. Це допоможе вчасно виявляти конфліктні ситуації і спільно шукати шляхи їх врегулювання;

– навчання і розвиток, тобто організація тренінгів і навчальних програм для працівників щодо управління конфліктами. Це дозволить підвищити навички і компетентність у вирішенні конфліктів та забезпечити єдиний підхід до управління ними;

– моніторинг і оцінка, тобто встановлення системи моніторингу і оцінки ефективності управління конфліктами. Це дозволить виявляти тенденції, аналізувати результати та вносити необхідні зміни для покращення процесу управління конфліктами.

4. Одним з важливих елементів управління конфліктами є моніторинг та аналіз конфліктних ситуацій, які виникають на підприємствах. Це допомагає виявляти проблеми, які спричиняють конфлікти, та вживати заходів, щоб їх усунути. Також важливо встановити процедури, які допоможуть вирішити конфлікти мирним шляхом та зменшити їх негативний вплив на підприємство.

5. Моніторинг та аналіз конфліктних ситуацій є ключовим елементом ефективного управління конфліктами в підсистемі кадрової безпеки організації. Ці процеси допомагають виявляти конфлікти та їх причини, вчасно реагувати на них та приймати необхідні заходи для їх вирішення.

6. Аналіз конфліктів допомагає зрозуміти їх причини та наслідки. Цей процес включає в себе аналіз інформації, що була зібрана в процесі моніторингу, та визначення основних чинників, що спричинили конфлікт. На основі цього аналізу можна розробити стратегію врегулювання конфлікту, залучивши до цього процесу всіх зацікавлених сторін.

7. Кадрова безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» являє собою комплекс заходів, політик і процедур, спрямованих на захист і забезпечення безпеки персоналу під час їхньої праці. Це включає захист фізичної, психологічної та інформаційної безпеки працівників.

Основні завдання системи кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» включають:

– участь у формулюванні стратегії кадрового управління, плануванні кадрових ресурсів, фінансовій та інформаційній політиці, оцінці та розвитку персоналу;

– встановлення вимог щодо безпеки працівників на підприємстві;

– розробка нормативної документації для служби кадрового управління та інших співробітників з метою забезпечення кадрової безпеки;

– інформування та пояснення працівникам підприємства вимог щодо кадрової безпеки.

8. Структура кадрової безпеки ТОВ «Самбірська птахофабрика» включає наступні складові: безпеку життєдіяльності; професійну безпеку; соціально-мотиваційну безпеку; анти-конфліктну безпеку.

9. Антиконтфліктна кадрова безпека ТОВ «Самбірська птахофабрика» являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання та врегулювання конфліктів у робочому оточенні.

Антиконтфліктна кадрова безпека має на меті створення сприятливого та гармонійного робочого середовища, де співробітники можуть ефективно працювати та спілкуватися.

10. Відносно фінансово-господарської діяльності підприємства можна зробити висновок, що ТОВ «Самбірська птахофабрика» продемонструвало зростання доходу від реалізації своєї продукції, що є позитивним сигналом.

Підприємство ТОВ «Самбірська птахофабрика» спостерігало зростання як валового, так і чистого прибутку протягом аналізованого періоду, що свідчить про позитивну динаміку його діяльності.

11. Для аналізу управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» були розглянуті стратегії та методи вирішення конфліктів між працівниками, а також була розглянута система управління конфліктами на підприємстві.

12. Для покращення системи управління конфліктами в ТОВ «Самбірська птахофабрика» необхідно систематично впроваджувати ефективні технології управління конфліктами, забезпечувати постійний моніторинг та контроль рівня конфліктності. Стратегія управління конфліктами на підприємстві повинна включати комплекс заходів та методів, що допомагають забезпечити нормальний соціально-психологічний стан працівників та вирішувати виникаючі конфлікти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С.177-182.
2. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1-2. С.99-104.
3. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації. *Економічні науки*. 2017. № 24. С.3-6.
4. Гребеньков Г.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2018. 228 с.
5. Зарицька В.В. Психологія конфлікту. Одеса: Гельветика, 2019. 379 с.
6. Захарчина Г.М. Управління конфліктами. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.
7. Зубарева Г.М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С.216-227.
8. Іващенко Г.А., Петряєва З.Ф. Забезпечення системи кадрової безпеки організації. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 190-199.
9. Кавтиш О.П. Системна природа кадрової безпеки підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2015. № 12. С. 181-189.
10. Кадрова безпека суб'єктів господарської діяльності: монографія. За ред. проф. В.С. Сідака, проф. І.П. Мігус. Черкаси: Маклаут, 2012. 258 с.
11. Касич А.О., Медвідь Г.С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних

- процесів. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_11.
12. Кондратьєва С.В. Генезис поняття «кадрової безпеки» підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5. С.194-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2015_5_33
 13. Конфліктологія: навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В.Д. Воднік та ін. Харків: Право, 2012. 128 с.
 14. Котлова Л.О. Психологія конфлікту: курс лекцій: Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
 15. Кривицька Н.Ю., Мізик В.В. Процес забезпечення кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. Вип. 40. С.82-87.
 16. Миронова О. М. Конфліктологія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
 17. Мігус І.П. Створення системи управління кадровою безпекою на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4. С.213-221.
 18. Міщук Є.В. Удосконалення методології оцінювання рівня та стану безпеки кадрових інтересів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 300-309.
 19. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Взаємозв'язок надійності персоналу та кадрової безпеки в системі управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного економічного університету*. Одеса, 2018. Вип. 67. С.174-183.
 20. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2. с.79-83.
 21. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Сучасні аспекти управління кадровою безпекою підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №1. С.133-140.

22. Омельченко В.В. Соціальна психологія та конфліктологія: навч. посіб. Харків: ХНУРЕ, 2020. 64 с.
23. Панченко В.А. Місце кадрової безпеки в системі економічної безпеки підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21. С.53-60.
24. Партико Н.В. Психологія конфліктів: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 131 с.
25. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 37. С. 56-61.
26. Подольчак Н.Ю. Місце та види управлінських конфліктів у сучасній системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №748. С.88-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_16
27. Світлична В. Ю., Запара А. П. Розробка основних напрямів політики кадрової безпеки. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С.870-873.
28. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236-242.
29. Сорока О.В. Забезпечення кадрової безпеки як функція управління персоналом. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4. С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_4_7.
30. Ткаченко В. І. Сутність кадрової безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип.22, ч. 3. С.81-84.
31. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2017. Т. 9, Вип. 3. С. 88-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2017_9_3_13.
32. Халіна О.В. Основні аспекти забезпечення кадрової безпеки

- підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 2. С.133-143. Режим доступу: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-55/15.pdf>
33. Шира Т.Б. Загрози кадровій безпеці підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачеве. Мукачів. держ. ун-т. 2016. № 7. С.531-545.
34. Шульженко І.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С.670-673.
35. Яременко О.Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С.29-32.

ДОДАТКИ