

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА
ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Ірина-Марія ТЕЛІГА

Науковий керівник
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«_____»_____2024 р., протокол №

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ТЕЛІГА І.-М. Аналіз конфліктів у колективі та їх вплив на економічну безпеку підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретико-методологічні засади управління конфліктами та економічною безпекою підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи діяльності Молодіжного навчального центру імені святого Івана Боско та системи управління конфліктами як складової економічної безпеки. У третьому розділі визначено шляхи удосконалення системи управління конфліктами як елементу економічної безпеки підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

Ключові слова: конфлікт, економічна безпека, кадрова безпека, модель, принципи.

ABSTRACT

TELIGA I.-M. Analysis of conflicts in the team and their impact on the economic security of the enterprise. – Manuscript.

Research on the master's degree in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter, the theoretical and methodological principles of conflict management and economic security of the enterprise are presented. In the second chapter, an analysis of the activity system of the St. John Bosco Youth Training Center and the conflict management system as a component of economic security is carried out. The third chapter defines the ways of improving the conflict management system as an element of economic security of the enterprise.

Keywords: conflict, economic security, personnel security, model, principles.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.....	7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичні та методологічні основи управління конфліктами на рівні підприємства в сучасному бізнес-середовищі.....	7
1.2. Особливості управління економічною безпекою підприємства в сучасному середовищі.....	14
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2.....	22
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	22
2.1. Характеристика організації та аналіз фінансово-господарської діяльності.....	22
2.2. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації	28
2.3. Аналіз показників ефективності управління конфліктами.....	36
Висновки до другого розділу.....	42
РОЗДІЛ 3.....	44
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	44
3.1. Удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві...	44
3.2. Тактичні заходи для управління конфліктами на підприємстві.....	53
Висновки до третього розділу.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи. Управління конфліктами є ключовим аспектом управлінської діяльності. В умовах сучасних викликів, політичної та економічної нестабільності, а також швидких і непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі, зростає тривожність серед людей, що призводить до підвищення стресу і негативно впливає на функціонування підприємств. Неконтрольовані фактори, що впливають на діяльність організацій та їх співробітників, можуть призвести до збільшення напруги у відносинах між керівниками і підлеглими. У таких умовах важливо зосередитися на профілактиці конфліктів у колективі, адже попередження суперечок не лише покращує морально-психологічний клімат та сприяє налагодженню комунікацій, а й дозволяє ефективно вирішувати конфлікти, що все ж виникають.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Цій проблематиці присвячені праці таких науковців, як Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. [2]; Городняк І. В. [12]; Лісений Є., Лісена А. [22]; Сазонова Т. О., Михайлова О. В. [32]; Сорока О., Близнюк О. [33]; Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. [38] та інших.

Метою дослідження є розробка та вдосконалення механізму створення системи управління конфліктами підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- вивчення теоретичних та методологічних основ управління конфліктами;
- аналіз діяльності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища;
- надати загальну характеристику досліджуваного об'єкту;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- оцінка стану системи управління конфліктами на підприємстві;

- пошук шляхів для вдосконалення управління конфліктами підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система управління конфліктами в Молодіжному навчальному центрі імені святого Івана Боско.

Предметом дослідження є процес функціонування та вдосконалення системи управління конфліктами в цьому центрі.

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

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформаційна база: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з теми конфліктного менеджменту, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства, дані з офіційного вебсайту підприємства, а також результати соціологічного дослідження. Практична значущість: запропоновані рекомендації з удосконалення корпоративної культури можуть бути впроваджені на практиці, що дозволить значно покращити систему управління конфліктами в сучасних вітчизняних підприємствах. Апробацію результатів дослідження робота пройшла шляхом написання наукової роботи на тему «Використання методів конкурентної розвідки для забезпечення інформаційної безпеки підприємства», де розглядалось питання впровадження соціально-психологічної роботи на підприємстві як частину безпекової стратегії, яка сприяє зниженню плинності кадрів, підвищує продуктивність праці і покращує якість роботи, знижує рівень стресу та емоційне вигорання.

Структура роботи: основний зміст викладено на 68 сторінках. Кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що містить 47 найменування, та один додаток. У тексті

роботи представлено 9 рисунків і 18 таблиць. Структура роботи зумовлена логікою проведеного дослідження та поставленими завданнями.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні та методологічні основи управління конфліктами на рівні підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Конфлікти на підприємстві можна розглядати з позиції процесного підходу, як регулярні зіткнення інтересів сторін з різних причин. Такий підхід дозволяє менеджерам своєчасно розпізнавати та контролювати конфлікти на різних етапах їх розвитку. При цьому, незалежно від того, чи має конфлікт організаційні причини, чи викликаний міжособистісними відносинами, важливо, щоб управління конфліктом здійснювалося на основі комплексного розуміння його природи та динаміки.

Модель конфлікту з позицій процесного підходу має такі етапи:

- природа конфлікту – визначення джерела або причини виникнення конфлікту;
- конфліктна ситуація (база) – початковий стан, який може сприяти виникненню конфлікту;
- інцидент – подія, яка запускає конфлікт;
- можливість розвитку конфлікту – потенціал для подальшого загострення конфлікту;
- реакція на конфліктну ситуацію – відповідь на інцидент, яка може призвести до різних наслідків.

Далі, в залежності від реакції, можливі два варіанти розвитку:

Перший варіант – при наявності конфлікту потрібно розробити заходи, спрямовані на контроль над конфліктом, оскільки результати конфлікту, можуть бути як позитивними, так і негативними.

Другий варіант - відсутність конфлікту, тоді конфлікт не розвивається, тому немає жодних наслідків. Ця модель ілюструє процес, який веде від початкової конфліктної ситуації до результатів, залежно від дій та реакцій учасників.

Конфлікт являє собою складне соціально-психологічне явище, що характеризується цілим рядом параметрів. Серед них: предмет конфлікту, його об'єкт і учасники, сама конфліктна ситуація, інцидент, структура конфлікту та його динаміка.

Основні параметри конфлікту:

1. Предмет конфлікту – це конкретне питання або розбіжність, через які виникає конфлікт. Він відображає реальні суперечності між учасниками і має об'єктивний, видимий характер;
2. Об'єкт конфлікту – реальні речі чи обставини, які стали причиною конфлікту. Об'єкт може бути як конкретним, так і абстрактним, а іноді може бути прихованим від загалу;
3. Суб'єкти конфлікту – учасники конфліктної ситуації, які можуть бути основними або другорядними. Основними є ініціатори конфлікту, тоді як другорядні, наприклад організатори чи ті, хто підбурює конфлікт, можуть діяти непомітно та допомагати загострювати ситуацію;
4. Конфліктна ситуація – це обставини, що відображають виникнення суперечності або створюють перешкоду для досягнення цілей одного з учасників. Вона є основою для конфлікту, але ще не самим конфліктом;
5. Інцидент – подія або дія, що призводить до зіткнення інтересів чи цілей учасників. Це початковий імпульс для розвитку конфлікту, але не сам конфлікт;
6. Структура конфлікту – сукупність взаємозв'язків між елементами конфлікту, що надає йому цілісності та відокремлює його від інших явищ;
7. Динаміка конфлікту – процес розвитку конфлікту, що включає його етапи та фази;

8. Мотиви конфлікту – внутрішні спонукання учасників до конфлікту, що можуть включати цінності, цілі, ідеали, потреби, інтереси та переконання;

9. Позиції в конфлікті – заяви та вимоги, які сторони висловлюють один одному під час конфлікту.

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

- соціальне явище, в якому відносини між учасниками наповнені протистоянням, відкритим проявом суперечностей, боротьбою та зіткненням. Це складний феномен, що включає різноманітні аспекти і може виникнути між будь-якими особами, в будь-якому місці і часі [10, с. 46];

- суперечність, що виникає між людьми в процесі вирішення питань, пов'язаних із соціально-виробничими чи особистими аспектами життя. Це боротьба за власні цінності, владу чи ресурси, де основними цілями можуть бути нейтралізація, нанесення шкоди або навіть знищення опонента; зіткнення інтересів є невід'ємною частиною людських взаємин [11, с. 112; 27, с. 163];

- силове протистояння, у якому можливі різні варіанти розв'язання: «перемога-програш», «програш-перемога» або «програш-програш», тобто гра з нульовою сумою. Також конфлікт може бути способом комунікації, заснованим на кооперації, де кожен має шанс на виграш; це один зі способів взаємодії [29, с. 220];

- одна з найпоширеніших форм взаємодії в організаціях [32, с. 220; 34, с. 101].

Таким чином, конфлікт – це важливий елемент комунікаційного процесу в соціальному середовищі, який може мати як позитивні, так і негативні наслідки для його учасників.

Причини конфлікту можуть бути різними (рис. 1.1.).

Об'єктивними причинами виникнення конфліктів в організації можна назвати умови соціальної взаємодії членів колективу, які можуть спричинити

зіткнення їхніх поглядів, інтересів, цінностей і цілей. Зокрема, до таких причин належать:

- обмеженість доступних ресурсів (недостатня забезпеченість);
- розбіжності в цілях (нераціональна організація роботи);
- відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання роботи персоналу;
- нестача важливих благ (таких як відпочинок, оплата праці тощо) та/або їхній несправедливий розподіл.

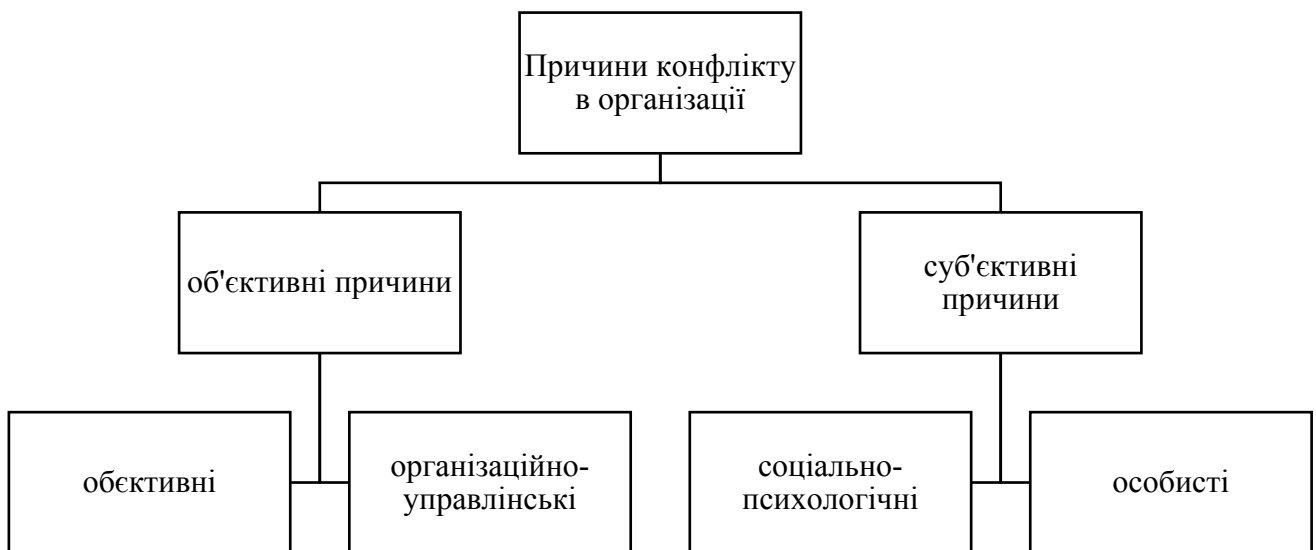


Рис. 1.1. Причини організаційних конфліктів

Серед інших причин також можна виділити неефективні комунікації та недоліки в застосуванні процедур для вирішення соціальних суперечностей [45, с. 122].

Організаційно-управлінські причини виникають через неправильний вибір методів керування та регулювання діяльності з боку менеджерів. Вони поділяються на такі групи [47, с. 29]:

- структурно-організаційні: помилки у створенні структури організації, її зміні та поступовому відхиленні від потреб діяльності; нерівномірне оснащення робочих місць; порушення балансу між правами,

обов'язками та відповідальністю; неефективний розподіл владних повноважень.

- функціонально-організаційні: недоліки у функціональних зв'язках з зовнішнім середовищем чи між підрозділами організації; надмірна взаємозалежність завдань; помилки або недоліки в розподілі відповідальності; обмежені ресурси, що потрібно розподілити між працівниками; слабкі комунікації через поганий контакт між керівниками і підлеглими.

- особистісно-функціональні: невідповідність між професійними вимогами та особистими якостями працівника; недостатня відповідність професійних навичок конкретного працівника його посаді; суперечливість у посадових інструкціях.

- ситуативно-управлінські: помилки в ухваленні та реалізації управлінських рішень.

До соціально-психологічних причин належать:

1. природне зіткнення інтересів членів організації в процесі їхньої діяльності;
2. конфлікт між цінностями;
3. втрата або спотворення інформації під час міжособистісної та міжгрупової комунікації;
4. неефективна або незбалансована рольова структура колективу.

Особистісні причини конфліктів пов'язані з особистими факторами: ключовими психологічними домінантами поведінки конкретної людини; рисами характеру та типом особистості; установками, які формують уявний ідеал індивіда; неправильним сприйняттям чи оцінкою; манерами поведінки [156].

Внутрішньоособистісний тип конфлікту властивий кожній людині та відображає протиріччя на рівні її внутрішнього «Я». Ці нерозв'язані суперечності на психологічному рівні згодом можуть вплинути на взаємодію з оточуючими.

Міжособистісний конфлікт виникає періодично між людьми через різні причини. Суперечка, що виникає між ними, може перерости в конфлікт, якщо залишиться невирішеною.

Конфлікт між людиною та групою зазвичай виникає, коли людина не бажає слідувати правилам і принципам групи. Цей конфлікт відображає боротьбу між бажанням індивіда зберегти свою унікальність і вимогами колективного мислення.

Конфлікт між групами виникає на рівні підприємства чи організації, між різними структурними підрозділами. Основною причиною є нерівномірний розподіл ресурсів і впливу. Також може виникати між неформальними групами через різні інтереси та проблеми в комунікації.

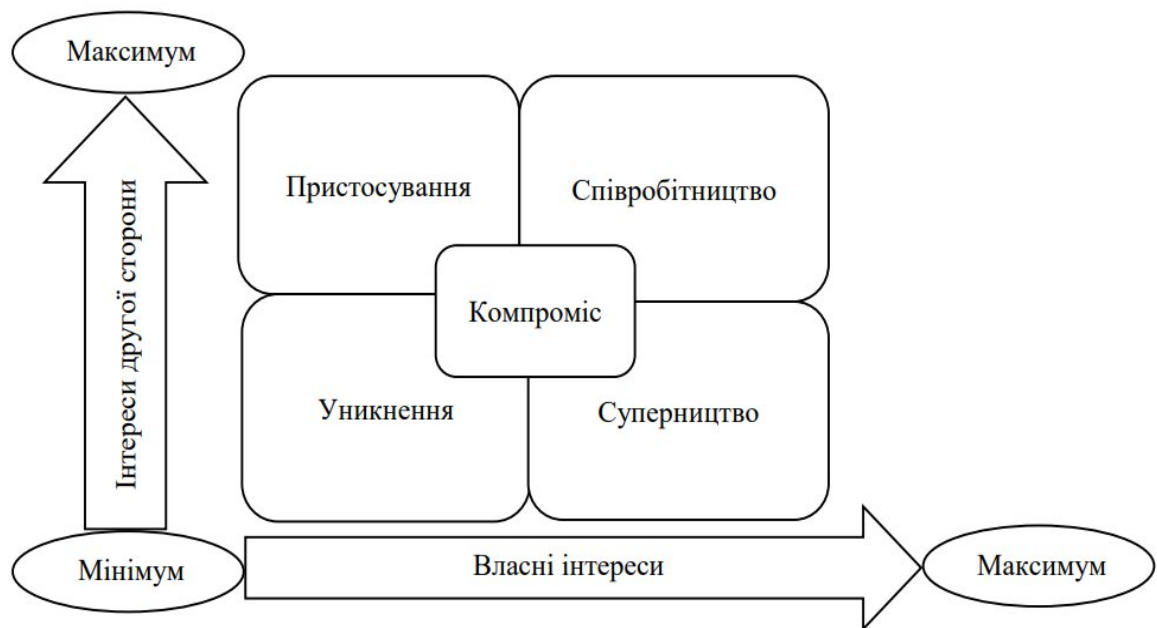


Рис. 1.2. Основні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях

Розглянемо ключові стратегії поведінки у конфліктах більш детально:

1. Стратегія "пристосування". Застосовується у ситуаціях, коли суперечка не має значного значення для однієї зі сторін, і важливіше зберегти добрі відносини. Вона характеризується готовністю підкоритися тиску іншої сторони, щоб уникнути подальшого загострення. Працівники часто адаптуються до обставин, якщо предмет конфлікту не є критичним.

2. Стратегія "уникнення". Передбачає ухилення від участі в конфлікті. Такий підхід може призвести до самостійного вирішення конфлікту або його перетворення у приховану загрозу. Ця стратегія доцільна, якщо питання неважливе або взаємини з іншою стороною не мають довготривалого значення.

3. Стратегія "протистояння". Це активна боротьба, спрямована на досягнення власних цілей будь-якою ціною. Кожна сторона використовує всі можливі засоби для перемоги. Основна мета цієї стратегії — довести свою правоту, навіть якщо це погіршує відносини між сторонами.

4. Стратегія "співпраці". Базується на прагненні врахувати інтереси обох сторін, щоб усі залишилися у виграші. Ця стратегія сприяє зміцненню довіри, взаємоповаги та взаєморозуміння, роблячи відносини в колективі стабільнішими.

5. Стратегія "компромісу". Спрямована на часткове задоволення інтересів обох сторін. Жодна зі сторін не отримує повного задоволення, проте сторони йдуть на поступки, щоб уникнути більш серйозних наслідків конфлікту. По суті, компроміс є ситуацією, де обидві сторони частково втрачають, але досягають прийняттого рішення.

Ще один підхід до класифікації стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях запропонували Дж. Рубін та Д. Пруйт. Вони узагальнили модель Томаса-Кілмана, виокремивши три основні стратегії. Основою їхнього підходу є досягнення можливих цілей і результатів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Стратегія поведінки в конфлікті Дж. Рубіна та Д. Пруйта [9]

Стратегія	Боротьби	Вирішення проблеми	Поступок
Сутність	Спроби нав'язати іншій стороні власне рішення	Зниження власних вимог і згода задовольнятися меншим, ніж хотілося спершу	Формування альтернативи, яка влаштує обидві сторони
Тактика	Погрози; залякування покараннями, штрафами, звільненням, із	Пропозиція однієї сторони піти на поступки в надії отримати аналогічні	Поступки в області власних другорядних цілей; часткові поступки; пошук

	зазначенням того, що все це буде скасовано, якщо інша сторона піддається вмовлянням; інвестування коштів у заходи, спрямовані на вирішення конфлікту, без попередньої домовленості з другою стороною	поступки від іншої сторони; висування для обговорення компромісних умов, розкриття власних основних інтересів	компромісного варіанту для себе
--	---	--	------------------------------------

Зазвичай для ефективного вирішення конфліктів доводиться використовувати кілька стратегій одночасно або послідовно. Кожна стратегія може реалізовуватися через різні тактики та їх комбінації, що дозволяє досягти поставленої мети максимально ефективно.

Конфлікти є невід’ємною частиною людської природи та організаційної взаємодії, адже підприємства та організації функціонують як відкриті системи. Ігнорувати конфлікти та їхній перебіг недоцільно, оскільки велика кількість явних і прихованих конфліктів, а також відсутність контролю над умовами, які їх спричиняють, і середовищем, у якому вони виникають, може завдати серйозної шкоди системі управління економічною безпекою підприємства.

1.2. Особливістю управління економічною безпекою підприємства в сучасному середовищі

У сучасних умовах глобалізації освіта відіграє ключову роль і значно впливає на економічний розвиток як окремих країн, так і світу загалом. Проте недостатній рівень фінансування вітчизняної освітньої сфери спричиняє зростання негативних тенденцій. Це пов’язано з дією низки чинників, які погіршують якість освіти, знижують її конкурентоспроможність і підривають економічну безпеку освітніх установ. Для вирішення цих проблем необхідно розробити й упровадити ефективні заходи з управління економічною безпекою освітньої системи.

Сучасні реалії характеризуються посиленням негативних тенденцій в економічному розвитку України, які впливають на ефективність роботи закладів освіти. Як складова соціально-економічної системи та одночасно суб'єкти господарювання, ці заклади стикаються з викликами, що стосуються їхньої економічної безпеки та управління нею.

Вважаємо, що до основних компонентів економічної безпеки підприємства варто відносити лише ті, які включають або ґрунтуються на економічних відносинах. Провівши аналіз складових економічної безпеки, визначених різними дослідниками, пропонуємо наступну систему елементів із наданням їх сутнісної характеристики (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Складові економічної безпеки підприємства (узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел [16,18, 26, 31, 14, 19, 28])

№ п/п	Складові економічної безпеки	Характеристика
1	2	3
1	Фінансова безпека	Відображає ефективне використання фінансових ресурсів підприємства, яке забезпечує досягнення оптимальних показників фінансової діяльності
2	Техніко-технологічна безпека	Відображає рівень використаних технологій на підприємстві. Передбачає впровадження інновацій для підвищення конкурентоспроможності продукції та оптимізації виробничих витрат
3	Кадрова безпека	Зосереджується на збереженні та розвитку кадрового й інтелектуального потенціалу підприємства. Передбачає ефективне управління персоналом і підвищення його результативності
4	Політико-правова безпека	Забезпечує правову основу діяльності підприємства та суворе дотримання чинного законодавства всіма співробітниками
5	Екологічна безпека	Гарантує дотримання екологічних стандартів у технологічних процесах і виробництві продукції, а також сприяє зниженню витрат, пов'язаних із впливом на навколишнє середовище
6	Інтерфейсна безпека	Характеризує надійність і стабільність взаємодії з контрагентами. Сприяє формуванню привабливості підприємства та його продукції, зміцненню конкурентних позицій і реалізації стратегій ціноутворення

Кадрова безпека відіграє ключову роль серед інших компонентів системи безпеки підприємства, оскільки її основою є персонал, який є базовим елементом будь-якої складової. Однак, визнаючи важливість і пріоритетність працівників у функціонуванні підприємства, слід зазначити, що значна частина загроз для підприємства також пов'язана саме з ними. Ці загрози, залежно від місця їх виникнення, можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Загрози, пов'язані з персоналом, для підприємства [17, с. 112]

Внутрішні загрози	Зовнішні загрози
1	2
Невідповідність кваліфікації працівників вимогам посади	Кращі умови мотивації та оплати праці у конкурентів
Низький рівень професійної підготовки персоналу	Кращі умови праці у конкурентних організаціях
Недоліки в системі розвитку персоналу	Використання конкурентами стратегії "headhunter"
Неефективна організація процесів навчання та підвищення кваліфікації	Зовнішній тиск на працівників
Слабкість системи мотивації	Залежність працівників від зовнішніх обставин
Помилки у плануванні трудових ресурсів	Інфляційні ризики
Низька ініціативність співробітників та відсутність інноваційних пропозицій	
Відтік висококваліфікованих кадрів	
Орієнтація персоналу лише на виконання тактичних завдань	
Переважаючі інтереси окремих підрозділів над корпоративними	
Відсутність або слабкість корпоративної культури	
Високий рівень конфліктів у колективі та між рівнями управління	
Недостатня перевірка кандидатів на вакантні посади	

Таким чином, недоліки в роботі керівництва у сфері управління персоналом можуть призводити до небажаних наслідків для підприємства, зокрема:

- відтік кваліфікованих працівників;

- низька або невідповідна сучасним вимогам та специфіці робочого місця кваліфікація персоналу;
- зниження лояльності працівників, що може спричинити бездіяльність, конфлікти в колективі та фінансові втрати;
- скорочення кількості інноваційних пропозицій і ініціатив, що негативно впливає на загальну інноваційну активність підприємства;
- фокусування персоналу на вирішенні лише внутрішніх, короткострокових завдань, що перешкоджає стратегічному розвитку організації;
- пріоритетність захисту працівниками власних інтересів чи інтересів свого підрозділу на шкоду загальним цілям підприємства [17].

Таким чином, забезпечення кадрової безпеки напряму залежить від ефективності та відповідності функцій управління персоналом, а також від формування та реалізації кадрової політики підприємства. Основним інструментом впливу на кадрову безпеку та її регулювання виступають сучасні кадрові технології.

Варто підкреслити, що кожна з перелічених кадрових загроз, а також неефективність системи управління персоналом, може стати причиною виникнення як внутрішніх, так і зовнішніх організаційних конфліктів, до яких неминуче залучаються працівники підприємства. Це, у свою чергу, посилює наявні кадрові загрози. Тому, на нашу думку, важливо приділяти увагу превентивним заходам щодо запобігання конфліктам [21]:

1. Визначити можливі причини виникнення напруги, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми (рис. 1.3).

До внутрішніх причин належать особистісні фактори, пов'язані з емоційним та психологічним станом людини. До зовнішніх причин можна віднести обставини, що виникають у навколишньому середовищі.

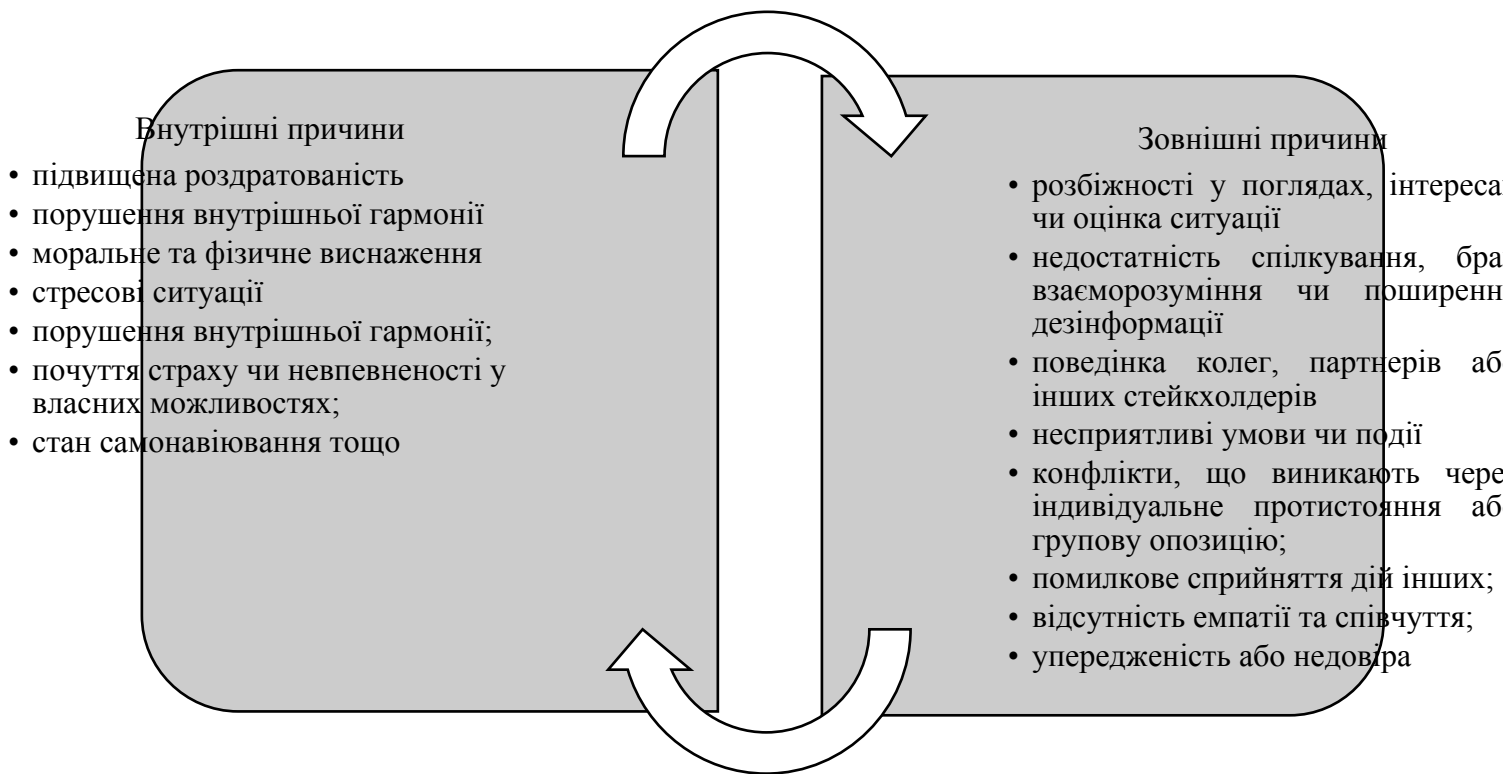


Рис. 1.3. Внутрішні та зовнішні причини виникнення напруги [21]:

2. Виявити приховані чинники, що перешкоджають вирішенню ситуації.
3. Відкоригувати проблему за допомогою відповідних дій, таких як:
 - покращення комунікації;
 - пошук компромісного рішення;
 - вибір захисної позиції;
 - зміна стратегії або тактики для уникнення конфліктів.

На сучасних підприємствах неможливо визначити універсальний спосіб подолання кризових ситуацій, оскільки кожна з них є унікальною і залежить від конкретних обставин. Водночас, можна виділити декілька підходів, спрямованих на мінімізацію або нейтралізацію кадрових ризиків [30]:

1. Розробка керівництвом заходів для зміцнення корпоративного духу та морального клімату, забезпечення єдності цінностей і стратегії підприємства, що допомагає долати слабкі місця в дисципліні персоналу:

- підтримання стабільного робочого ритму та ефективне управління виробничими процесами;
- конструктивне реагування на зауваження та претензії працівників;
- заохочення зворотного зв'язку: публічна оцінка ініціатив, пропозицій і зауважень співробітників;
- відзначення індивідуальних досягнень працівників, висловлення подяки та похвали від керівництва;
- забезпечення чіткого розуміння кожним працівником своїх обов'язків, обсягів завдань, термінів виконання та вимог до якості роботи;
- інформування персоналу про заплановані або можливі зміни;
- демонстрація готовності керівництва допомогти у вирішенні виробничих або особистих проблем співробітників;
- впровадження зрозумілої та логічної системи правил поведінки і дисциплінарних вимог для персоналу.

2. Щодо можливих підходів до зменшення плинності кадрів на підприємстві, можна виділити такі [39]:

- вдосконалення системи підбору кадрів, підвищення її якості та відповідності сучасним вимогам;
- розробка ефективної процедури «вливання» нового співробітника в організацію, яка включає детальну та змістовну «бесіду-знайомство»;
- надання новому працівникові повної і достовірної інформації про діяльність підприємства, його цілі, стратегію та політику;
- забезпечення чіткої та повної інформації про майбутні завдання працівника, а також його перспективи в організації;
- організація презентації нового співробітника для колективу і навпаки;
- реальна підтримка на початковому етапі роботи та забезпечення достатньої кількості комунікацій під час адаптації;
- створення ефективної системи контролю за станом кадрових ресурсів та надання психологічної підтримки працівникам.

3. До організаційних методів, які можуть допомогти запобігти стресовим станам та емоційним зривам у працівників, можна віднести:

- децентралізацію, тобто ширший розподіл повноважень серед співробітників, що зменшує їхню залежність і відчуття безпорадності, які часто стають джерелом стресу;
- зміни в системі заохочень, спрямовані на підвищення її прозорості та справедливості, що допомагає знизити тривожність і занепокоєння у працівників;
- залучення співробітників до процесу прийняття ключових рішень, які мають важливе значення для підприємства;
- розширення комунікаційних каналів і покращення якості внутрішнього спілкування, що сприяє створенню комфортної робочої атмосфери.

Таким чином, для ефективного вирішення конфліктних ситуацій і забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища керівникам необхідно усвідомлювати природу цих явищ і причини, які призводять до дисбалансу в їх розвитку або вирішенні, володіти знаннями та навичками застосування ефективних методів комунікації, вміти обирати відповідні моделі поведінки залежно від ситуації, розвивати навички планування і моніторингу чинників, що впливають на кадрову безпеку підприємства, здійснювати управління цими факторами як у стратегічному, так і в тактичному аспектах.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методологічні засади управління конфліктами та економічною безпекою підприємства та зроблені висновки:

- конфлікт є невід'ємним елементом комунікацій як у соціальному, так і в бізнес-середовищі. Він може мати як позитивний, так і негативний вплив на учасників та діяльність підприємства в цілому;
- причини виникнення конфліктів в організаціях можуть бути зовнішніми або внутрішніми, об'єктивними чи суб'єктивними. Конфлікти рідко виникають раптово — зазвичай їх причини накопичуються протягом певного часу. Основні види конфліктів включають внутрішньоособистісні, між особистістю та групою, міжособистісні та міжгрупові;
- ключова роль у вирішенні конфліктів та управлінні поведінкою персоналу належить керівнику. Для цього можуть застосовуватися різні стратегії, такі як суперництво, пристосування, співпраця, уникнення або компроміс. Вибір стратегії залежить від конкретної ситуації, оскільки універсального рішення не існує;
- взаємозв'язок економічної безпеки, кадрової безпеки персоналу та конфліктів є складним і багатовимірним. Ці аспекти взаємодіють у межах загальної стратегії забезпечення стабільності та ефективності підприємства.
- економічна безпека організації включає фінансову стабільність, захист від загроз, раціональне використання ресурсів та мінімізацію ризиків. Вона безпосередньо пов'язана з продуктивністю працівників, ефективністю організації праці та рівнем внутрішньої конфліктності.
- основні елементи кадрової безпеки підприємства включають систему управління персоналом (HR), яка забезпечує якісний підбір, відбір та адаптацію працівників, ефективні системи мотивації та справедливую оплату праці, програми розвитку персоналу, заходи з формування позитивного іміджу підприємства та бренду роботодавця.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

2.1. Характеристика організації та аналіз фінансово-господарської діяльності

Центр професійної освіти імені святого Івана Боско – це навчальний заклад II рівня акредитації, який розпочав свою діяльність 15 травня 2003 року на підставі ухвали № 424 6-ої сесії 4-го скликання Львівської міської ради „Про надання дозволу на створення приватного професійно-технічного навчального закладу” (Додаток А).

Засновником Центру є Салезіянське Згромадження (УГКЦ), яке створив святий отець Іван Боско, чиє ім'я носить заклад. Салезіянське Згромадження діє у 130 країнах світу та відоме своєю місією підтримки дітей і молоді, зокрема тих, хто належить до соціально вразливих категорій населення.

Основним завданням центру є забезпечення права громадян України на професійне навчання відповідно до їх покликань. Інтересів і здібностей та стану здоров'я з метою задоволення потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітників.

Місія Центру — через довіру і любов до Бога приймати молодь, наставляти її та допомагати зробити перші впевнені кроки у житті, формуючи цілісну та щасливу особистість.

До основних напрямів діяльності центру належать:

- організація навчально-виховного процесу, обрання форм та методів навчання;
- навчально-виробнича, навчально-виховна, навчально-методична, фінансово-господарська та виробничо-комерційна діяльність;

- розробка робочих навчальних планів з професій за спеціальностей і робочих навчальних програм з навчальних предметів на основі типових типових навчальних програм, визначення регіонального компоненту змісту професійно-технічної освіти, які затверджуються в установленому порядку;
- розроблення правил прийому, учнів, слухачів до Центру на основі типових правил прийому;
- формування потреб ринку праці та потреб громадян у професійно-технічній освіті і замовлень підприємств, організацій, установ;
- організація харчування, матеріально-технічне і побутове обслуговування учнів, слухачів;
- атестація науково-педагогічних працівників;
- організація підвищення кваліфікації, стажування педагогічних працівників на підприємствах, установах організаціях;
- здійснення професійного навчання незайнятого населення;
- організація виробничого навчання учнів, слухачів на виробництві та у сфері послуг;
- забезпечення заходів з охорони праці учнів, слухачів, працівників;
- матеріально-технічне забезпечення навчально-виховного процесу;
- визначення структури та штатного розпису з урахуванням встановленого фонду оплати праці;
- забезпечення належної якості професійного навчання та виховання учнів, слухачів;
- видачу документів про освіти встановлених зразків.

У Центрі проводиться професійна (професійно-технічна) підготовка випускників шкіл за такими спеціальностями [16]:

- кухар (ліцензований набір – 25 осіб);
- слюсар з ремонту колісних транспортних засобів (ліцензований набір – 25 осіб);
- слюсар-електрик з ремонту електроустаткування (ліцензований набір – 25 осіб);

- столяр; виробник художніх виробів з дерева (ліцензований набір – 25 осіб);
- оператор з обробки інформації та програмного забезпечення (ліцензований набір – 25 осіб).

Упродовж навчального року 2022/2023 у Центрі професійної освіти імені святого Івана Боско навчалися 181 здобувачів професійної освіти. Підготовка триває від 1 до 2 років, а вступ здійснюється на основі 9-11 класів. Випускники отримують дипломи державного зразка. Освітні програми розробляються спільно з роботодавцями для забезпечення перспективного працевлаштування. Викладання забезпечує висококваліфікований викладацький склад, зокрема з Національного університету «Львівська політехніка», а також викладачі з підприємств, що надають практичний досвід з першого курсу. Особлива увага приділяється підготовці фахівців відповідно до потреб ринку праці.

Матеріально-технічна база для підготовки кваліфікованих робітників включає сучасні навчальні засоби, зокрема оновлене обладнання для всіх професій та інформаційні технології. Інфраструктура лабораторій та майстерень забезпечує можливість ефективного виконання практичних і лабораторних робіт, а також дипломних проектів у співпраці з роботодавцями. Бізнес-партнери регулярно запрошуються на майстер-класи та тренінги протягом навчання.

У часи російсько-української війни активно використовуються дистанційні методи навчання через платформу Moodle, а також впроваджено електронні журнали та щоденники. Контент постійно оновлюється новими електронними ресурсами для покращення навчального процесу.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

Ця організаційна структура складається з декількох рівнів. На верхньому рівні знаходиться Директор, який є керівником організації. Під керівництвом директора працюють:

- два заступники директора, які розподіляють обов'язки між підрозділами;
- головний бухгалтер, який відповідає за фінансовий облік та звітність.

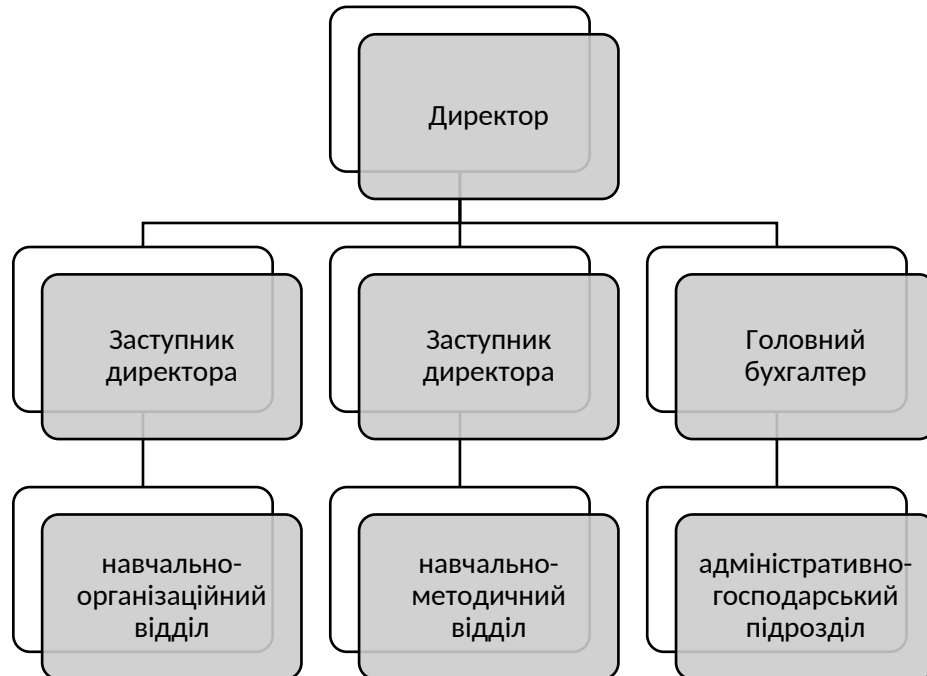


Рис. 2.1. Організаційна структура приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско»

Джерело: сформовано автором

Далі, під керівництвом заступників директора, знаходяться три підрозділи:

- навчально-організаційний відділ – відповідає за організацію навчального процесу;
- навчально-методичний відділ – забезпечує методичну підтримку та ресурси для навчання;
- адміністративно-господарський підрозділ – відповідає за адміністративні та господарські питання.

Ця структура забезпечує чіткий розподіл функцій та відповідальностей між відділами та персоналом.

Аналізуючи фінансовий аспект, слід відзначити, що він є невід'ємною частиною роботи будь-якої організації і забезпечує стабільність її діяльності та досягнення поставлених цілей. Без належного фінансування школа може втратити можливість виконувати як стратегічні, так і повсякденні завдання. Фінансові ресурси не лише покривають поточні витрати, але й слугують джерелом інвестицій для подальшого розвитку, залучення персоналу та забезпечення необхідними матеріалами та ресурсами.

У 2023 році в приватному закладі «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско» працювало 30 педагогів та 18 працівників технічного персоналу. У 2022 році середня заробітна плата педагогів становила 12 000 грн, а у 2023 році зросла до 15 000 грн. Середня заробітна плата технічного персоналу збільшилася з 8 000 грн у 2022 році до 10 000 грн у 2023 році.

Витрати на оплату праці становили 1 800 тис. грн. у 2022 році, а в 2023 році зросли до 2 400 тис. грн., що на 600 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком. Таким чином, спостерігається позитивна тенденція у зростанні цього показника. Матеріально-технічне забезпечення школи включає такі ключові аспекти:

- стан і наявність навчальних приміщень: оцінка відповідності навчальних умов стандартам безпеки, комфорту та ергономіки;
- наявність необхідного навчального обладнання та матеріалів: перевірка наявності та справності комп'ютерів, лабораторного обладнання, навчальних посібників та інших матеріалів;
- умови харчування та гігієни: оцінка якості обладнання їдальні та дотримання санітарних норм у санітарних приміщеннях;
- інфраструктура для фізичного виховання та спорту: аналіз наявності та стану спортивних майданчиків, залів для занять фізкультурою та спортивного інвентарю;
- технічна підтримка: перевірка справності систем опалення, вентиляції, освітлення та електропостачання;

- безпека приміщень: оцінка наявності та працездатності систем пожежної безпеки, сигналізації та евакуаційних заходів для випадків надзвичайних ситуацій.

Детальніше видатки зображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Видатки приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско» за 2022-2023 роки

№ з/п	2021 рік, тис. грн.	2022 рік, тис. грн.	2023 рік, тис. грн.	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6
Оплата праці	1800	2000	2400	200	600
Нарахування на оплату праці	400	450	528	50	128
Інвентар та обладнання	150	200	300	50	150
Оплата послуг	100	150	150	50	50
Оплата електроенергії	200	250	300	50	100
Оплата електроносіїв та інших комунальних послуг	150	200	200	50	50
Соціальне забезпечення	50	60	72	10	22
Інші додаткові поточні видатки	350	550	250	200	-100
Разом	3200	3600	4000	400	800

Джерело: сформовано автором

У таблиці 2.1 представлено аналіз основних фінансових витрат підприємства за 2021–2023 роки, виражених у тисячах гривень, із порівнянням змін між роками. У колонках зазначено дані за кожен рік, а також приріст або зменшення витрат між 2021 і 2022 роками (колонка "2022/2021") та між 2022 і 2023 роками (колонка "2023/2022").

Оплата праці демонструє стабільне зростання з 1800 тис. грн у 2021 році до 2400 тис. грн у 2023 році, із приростом 200 тис. грн у 2022 році та 600 тис. грн у 2023 році.

Нарахування на оплату праці також збільшилися, відображаючи зростання зарплат: на 50 тис. грн у 2022 році та ще на 128 тис. грн у 2023 році.

Інвентар та обладнання зросли найсуттєвіше у 2023 році (+150 тис. грн), що може свідчити про значні капіталовкладення в цей період.

Оплата послуг залишилася стабільною у 2023 році після зростання на 50 тис. грн у 2022 році.

Оплата електроенергії та комунальні послуги зросли на однакову суму (+50 тис. грн у 2022 році та +50/100 тис. грн у 2023 році), відображаючи збільшення витрат на енергоносії.

Соціальне забезпечення має поступове зростання, яке становило 10 тис. грн у 2022 році та 22 тис. грн у 2023 році.

Інші додаткові поточні видатки виявляють нестабільність: значне зростання на 200 тис. грн у 2022 році, але скорочення на 100 тис. грн у 2023 році.

Отже, загальні витрати зростали щороку: з 3200 тис. грн у 2021 році до 4000 тис. грн у 2023 році. Темп зростання був більш значним у 2023 році (+800 тис. грн), порівняно з 2022 роком (+400 тис. грн).

Така динаміка свідчить про збільшення витрат на основні статті, що, ймовірно, пов'язано зі зростанням масштабів діяльності підприємства, підвищенням заробітних плат, зростанням цін на енергоносії та капіталовкладеннями у модернізацію.

2.2. Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Одними з найефективніших інструментів для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища є PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив соціальних, технологічних, економічних та політичних чинників на діяльність освітнього закладу.

SWOT-аналіз спрямований на визначення сильних і слабких сторін закладу, а також можливостей і загроз, які можуть виникнути в майбутньому. Цей інструмент допомагає встановити взаємозв'язки між цими елементами, що важливо для розробки стратегії розвитку організації.

Цей етап аналізу дозволяє сформулювати стратегічні висновки, систематизувати проблеми та завдання, з якими стикається навчальний заклад, і визначити шляхи їх вирішення. Це, своєю чергою, сприяє встановленню цілей для подальшого розвитку закладу.

Таким чином, одним із найефективніших інструментів для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища є SWOT-аналіз. Його використовують для виявлення та усунення слабких сторін навчального закладу, підвищення його репутації, оцінки рівня стратегічного розвитку, максимально ефективного використання наявних можливостей і мінімізації впливу зовнішніх загроз. Наприклад, проведемо SWOT-аналіз діяльності приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз діяльності приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1	2
- відпрацьована та ефективна система управління в колективі. - високий рівень професійної компетентності керівників. - належна кваліфікація педагогічного складу. - здатність учителів впроваджувати інноваційні підходи у свою роботу. - налагоджена командна взаємодія в колективі. - високий рівень задоволеності працівників своєю роботою. - сформований позитивний імідж навчального закладу	- недоліки в системі соціального забезпечення. - відсутність дієвих механізмів для кар'єрного зростання. - низький рівень зацікавленості працівників у підвищенні кваліфікації. - незадовільний рівень оплати праці. - відсутність інструментів додаткової фінансової мотивації для вчителів. - недостатньо розвинена система стимулювання педагогічного персоналу.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- залучення грантових коштів для	- негативний вплив соціально-економічної

розвитку закладу освіти. - отримання додаткового фінансування для покращення матеріально-технічної бази.	ситуації в країні. - відтік висококваліфікованих працівників до інших навчальних закладів.
Продовження таблиці 2.2	
1	2
- перспектива отримання статусу опорного закладу. - високий рівень корпоративної культури серед працівників. - зміцнення репутації та покращення іміджу навчального закладу.	- конкуренція з закладами, які мають більш ефективну систему управління та краще технічне забезпечення

Джерело: сформовано автором

Аналіз отриманих даних свідчить, що навчальний заклад має більше сильних сторін і можливостей. Матриця, яка відображає ймовірність та вплив цих можливостей, представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Матриця вірогідність – вплив можливостей

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання можливостей	Висока	отримання додаткового фінансування для покращення матеріально-технічної бази		
	Середня		залучення грантових коштів для розвитку закладу освіти	зміцнення репутації та покращення іміджу навчального закладу
	Низька	перспектива отримання статусу опорного закладу		

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом є оцінка факторів загроз та їх можливих наслідків (табл.2.4).

Зважаючи на визначені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості й загрози зовнішнього середовища, буде

сформована матриця SWOT. У ній представлено альтернативні варіанти стратегій розвитку закладу - приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.4.

Матриця вірогідність – наслідки загроз

		Вплив можливостей		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність використання загроз можливостей	Висока		відтік висококваліфікованих працівників до інших навчальних закладів	
	Середня	негативний вплив соціально-економічної ситуації в країні.		конкуренція з закладами, які мають більш ефективну систему управління та краще технічне забезпечення
	Низька			

Джерело: сформовано автором

Отже, класичний SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони діяльності навчального закладу, а також оцінити потенційні зовнішні ризики і сприятливі можливості. Однак одного лише SWOT-аналізу недостатньо для формулювання стратегії розвитку закладу. Варто розглянути ще один метод аналізу – PEST (STEP)-аналіз. Назва PEST-аналізу походить від перших літер англійських термінів: political-legal (політико-правові), economic (економічні), socio-cultural (соціокультурні), technological (технологічні) фактори.

PEST-аналіз є методом стратегічного аналізу, що включає поетапне вивчення різних чинників. Він сприяє кращому розумінню ринку, визначенню позиції закладу, оцінці його потенціалу та напрямків розвитку, а також дозволяє побачити зовнішнє оточення навчального закладу. Таким чином,

PEST-аналіз є інструментом для виявлення факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію навчального закладу. Проведемо аналіз впливових чинників зовнішнього середовища на заклад освіти.

Таблиця 2.5

Фінальна матриця SWOT-аналізу приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	- залучення грантових коштів для розвитку закладу освіти. - отримання додаткового фінансування для покращення матеріально-технічної бази. - перспектива отримання статусу опорного закладу. - високий рівень корпоративної культури серед працівників. - зміцнення репутації та покращення іміджу навчального закладу.	- негативний вплив соціально-економічної ситуації в країні. - відтік висококваліфікованих працівників до інших навчальних закладів. - конкуренція з закладами, які мають більш ефективну систему управління та краще технічне забезпечення.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
- ефективно налагоджена система управління в колективі. - високий рівень професійної компетенції керівництва. - належний рівень кваліфікації педагогічного складу. - потенціал для впровадження інновацій у діяльність педагогів. - злагоджена командна робота в колективі. - високий рівень задоволеності працівників умовами роботи. - сформований позитивний образ навчального закладу.	- покращити систему мотивації працівників закладу, залучаючи стажування в інших освітніх установах України або за кордоном. - розширити застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення інноваційного потенціалу співробітників та створення можливостей для перетворення закладу на опорний у місті. - поліпшувати соціально-психологічний клімат серед педагогічного колективу для підвищення рівня корпоративної культури закладу. - посилювати взаємодію з громадськістю для покращення іміджу школи.	- продовжити удосконалення управлінської системи в колективі. - зменшити рівень міграції вчителів до інших навчальних закладів шляхом ефективної мотивації. - шукати додаткові джерела фінансування через участь у міжнародних проектах, конкурсах та грантах.

Продовження таблиці 2.5		
Слабкі сторони	СiМ	СiЗ
- невідосконала система соціального забезпечення. - відсутність ефективної системи кар'єрного росту. - недостатня зацікавленість працівників у підвищенні кваліфікації. - низький рівень заробітної плати. - відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації для вчителів. - недостатньо розвинута система мотивації педагогів.	- поліпшити систему мотивації. - розробити можливості для кар'єрного росту працівників школи. - знайти шляхи для додаткової фінансової мотивації вчителів через участь у конкурсах та проектах. - розробити комплексний план впровадження інноваційних технологій для розвитку креативності учнів, що також позитивно вплине на імідж школи.	- продовжувати посилювати сильні сторони навчального закладу для подолання потенційних зовнішніх загроз. - залучати фінансові ресурси від меценатів для надання матеріально-фінансової допомоги у вирішенні існуючих проблем.

Джерело: сформовано автором

Отже, цей аналіз використовується для вивчення політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних аспектів макросередовища, які впливають на діяльність навчального закладу. Приклад PEST-аналізу приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско» представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналізу приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско»

		Опис факторів	Вплив фактора	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
Політичні	1	Військові дії	0,6	4	1,2
	2	Зміни в законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	0,2	4	0,5
	3	Репутація та імідж закладу	0,1	2	0,2
Ступінь впливу політичних факторів			1		2,2
Економічні	1	Низькі видатки на освіту	0,5	4	0,8
	2	Не виплати допомоги молодим спеціалістам	0,2	2	0,2
	3	Зниження інвестиційної привабливості	0,3	3	0,5

Продовження таблиці 2.6					
1	2	3	4	5	6
Ступінь впливу економічних факторів			1		1,5
Соціально-культурні	1	Рівень міграції населення	0,3	3	0,8
	2	Обмеження соціальної активності	0,2	4	0,3
	3	Рівень охорони здоров'я	0,1	4	0,4
	4	Зменшення кількості кадрового потенціалу	0,2	5	0,8
	5	Низький соціальний статус педагога	0,2	5	0,8
Ступінь впливу соціально-культурних факторів			1		3,1
Технологічні	1	Підвищення кваліфікації працівників закладу	0,3	5	1
	2	Набуття навичок використання ІК технологій	0,2	3	0,6
	3	Доступ до новітніх технологій	0,2	4	0,8
	4	Ступінь використання, впровадження та використання інноваційних технологій	0,3	4	0,8
Ступінь впливу технологічних факторів			1		3,2

Джерело: сформовано автором

Завдяки проведеному аналізу можна визначити, які фактори мають найбільший вплив на діяльність навчального закладу. Узагальнимо основні з них у таблиці 2.7, впорядковані за спаданням значущості.

Таблиця 2.7.

Зведена таблиця PEST-аналізу

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Військові дії	1,2	Низькі видатки на освіту	0,8
Соціально-культурні фактори		Технологічні	
Рівень міграції	0,8	Підвищення кваліфікації працівників закладу	1
Зменшення кількості кадрового потенціалу	0,8	Доступ до новітніх технологій	0,8
Низький соціальний статус педагога	0,8	Ступінь використання, впровадження та використання інноваційних технологій	0,8

Джерело: сформовано автором

Останнім етапом аналізу є представлення всіх розрахунків у вигляді матриці. У фінальній таблиці PEST-аналізу (табл. 2.8) розміщуємо всі фактори за порядком їх значущості, від найбільш важливих до менш важливих.

Таблиця 2.8

Фінальна таблиця PEST-аналізу

Фактори	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Стратегічні зміни
Політичні фактори			
Військові дії	Збільшення військового податку, мобілізація педагогів, що є військовозобов'язаними.	Зростання військового податку та мобілізація працівників, що підлягають службі.	Сприяння розвитку патріотичного духу серед учнів, впровадження концепцій національно-патріотичного виховання.
Економічні фактори			
Низькі видатки на освіту	Зменшення фінансування	Зменшення видатків на капітальні роботи	Пошук меценатів, участь у проєктах
Соціально-культурні фактори			
Рівень міграції	Зменшення кількості учнів, кваліфікованих працівників	Зменшення наповнюваності класів, конкуренція з іншими закладами	Покращення іміджу навчального закладу
Зменшення кількості кадрового потенціалу	Плинність кадрів	Зниження якості освітніх послуг	Робота з громадськими організаціями
Низький соціальний статус педагога	Плинність кадрів	Зниження якості освітніх послуг	Розробка ефективної мотивації працівників
Технологічні фактори			
Підвищення кваліфікації працівників закладу	Збільшення витрат на заробітну плату та курсову підготовку працівників	Покращення якості освітніх послуг та іміджу школи	Максимальне використання набутих компетенцій у навчальному процесі
Доступ до новітніх технологій	Удосконалення системи освіти	Покращення якості освітніх послуг та іміджу закладу	Обмін досвідом серед працівників закладу
Ступінь використання, впровадження та використання інноваційних технологій	Реалізація освітньої реформи	Підвищення конкурентоспроможності на освітньому ринку	Забезпечення реалізації проєктів

Джерело: сформовано автором

Згідно з проведеним нами аналізом, можна зробити висновок, що PEST-аналіз допомагає виявити вплив зовнішніх чинників і своєчасно реагувати на потенційні загрози шляхом розробки стратегічних заходів. Таким чином, SWOT-аналіз сприяє визначенню сильних і слабких сторін закладу освіти, а також можливостей і загроз, тоді як PEST-аналіз орієнтований на розуміння правил і умов, за якими має відбуватися освітня діяльність.

2.3. Аналіз показників ефективності управління конфліктами

На підприємстві офіційна система управління конфліктами відсутня. Вирішення конфліктних ситуацій здійснюється керівниками різних рівнів управління, на яких покладені відповідні обов’язки. Дослідження проводилося за допомогою методів спостереження та опитування керівників і спеціалістів.

В опитуванні взяли участь представники кадрового відділу та чотири керівники функціональних підрозділів. Метою опитування було визначення домінуючих типів конфліктів на підприємстві. Зібрані дані узагальнені в таблиці 2.9, що охоплює період з січня 2024 по жовтень 2024 року.

Таблиця 2.9

Типи конфліктів на підприємстві за січень 2024 по жовтень 2024 року

Тип конфлікту	Основні причини	Частка, %	Рейтинг
Внутрішньо-особистісний	Недоліки в системі делегування повноважень, різні стилі керівництва в підрозділах підприємства, конфлікт інтересів	15,0	IV
Міжособистісний	Розподіл повноважень, завдань, ресурсів, пільг, винагород, а також різниця в характерах, ставленні до роботи, психологічній сумісності, рівні знань, кваліфікації, кругозору, інтересах	40,0	I
Між особою та групою	Розбіжності між груповими нормами та індивідуальною поведінкою, різниця в поглядах або звичках, недотримання обов’язків або їх перевиконання, порушення етичних норм ділової поведінки	18,5	III
Міжгруповий	Відмінності в цілях і завданнях різних	26,5	II

	груп (формальних і неформальних).		
--	-----------------------------------	--	--

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Згідно з узагальненими результатами опитування, у період з січня 2024 по жовтень 2024 року у колективі досліджуваного підприємства домінували міжособистісні та міжгрупові конфлікти, які становили 40,0% та 26,5% відповідно. Водночас внутрішньоособистісні конфлікти, а також конфлікти між окремими працівниками та групами теж мали місце.

Для аналізу наявності як дисфункціональних, так і функціональних конфліктів з точки зору сприйняття керівниками використаємо дані, представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз видів конфліктів за ознакою результатів на підприємстві з січня по жовтень 2024 року

Дисфункціональний конфлікт	Конструктивний конфлікт
Ускладнює ефективну командну роботу	Допомагає вирішити проблеми
Роз'єднує індивідів і групи	Створює відчуття причетності
Заважає виконанню завдань	Сприяє підвищенню продуктивності
Провокує безвідповідальну поведінку	Ліквідує «синдром покірності» та конформізм
Створює атмосферу підозри та недовіри	Виявляє управлінські та інші проблеми підприємства
Поглиблює протиріччя	Є джерелом позитивних змін
Послаблює дисципліну	Розглядає проблеми через спільне обговорення
Частка: 35,0%	Частка: 65,0%

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Отже, позитивним аспектом є домінування конструктивних конфліктів на підприємстві (65,0 %). Водночас негативним моментом є наявність дисфункціональних конфліктів (35,0 %), які здебільшого пов'язані з міжособистісними стосунками в межах групи, зокрема з міжособистісною неприязню. Такі конфлікти створюють напружені ситуації, заважають досягненню взаєморозуміння та ускладнюють ефективне виконання поставлених завдань.

Для визначення основних причин конфліктів у підрозділі було опитано 11 працівників (загалом 16 респондентів). Завданням було проаналізувати ключові фактори, що призводять до конфліктів у їхньому робочому середовищі (табл. 2.11). Респонденти не обмежувалися у виборі варіантів, тому загальна сума виборів могла перевищувати 100 %.

Таблиця 2.11

Основні причини конфліктів на підприємстві

Причина	Частка, %	Рейтинг
Розбіжності у виробничих та особистих цілях	15,0	VIII
Розподіл ресурсів (невідповідність між потребами та їх обмеженістю)	68,0	II
Відмінності у досвіді та кваліфікації	30,0	V
Різниця в манерах поведінки	25,0	VII
Раптові зміни умов чи подій	54,0	IV
Розходження у цінностях та переконаннях	28,0	VI
Взаємозалежність у виконанні завдань	78,0	I
Неефективні комунікації (неточна чи відсутня інформація)	59,0	III

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Основними причинами конфліктів, на думку опитаних працівників, виявилися такі: взаємозалежність у виконанні завдань і досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами та окремими працівниками (68,0 %), а також неефективна внутрішня комунікація (59,0 %). Таким чином, ключовими факторами є управлінські аспекти, зокрема: налагодження комунікацій, делегування повноважень, ефективний розподіл ресурсів відповідно до цілей і пріоритетів підприємства. Особистісні чинники, такі як відмінності в досвіді, кваліфікації, манерах і цілях, також відіграють роль, але меншою мірою.

Додатково було проведено дослідження поведінки працівників у конфліктних ситуаціях за методикою Томаса-Кілманна [38]. Цей тест дозволив визначити характерні реакції на конфлікти, їх ефективність і доцільність, а також виявив можливі альтернативні підходи до вирішення конфліктів. Результати представлені на рисунку 2.2.

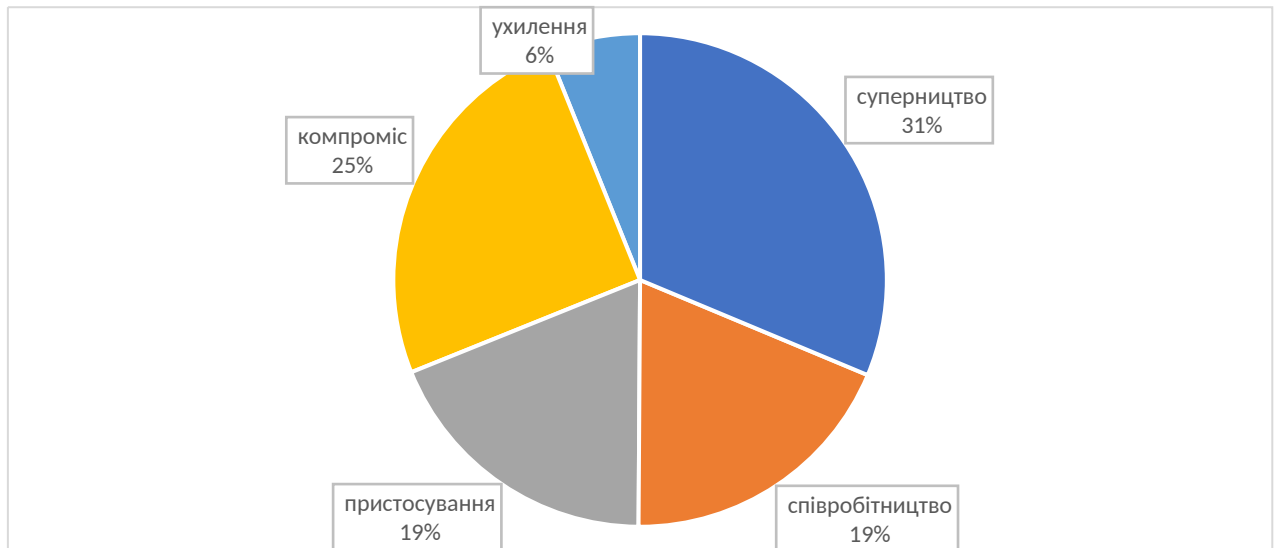


Рис. 2.2. Типова реакція персоналу на конфліктні ситуації

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Отже, основною стратегією розв'язання конфліктів у досліджуваному підприємстві є суперництво або конкуренція (31,3 %). Ця стратегія передбачає прагнення досягти власних інтересів за рахунок інших. Водночас популярною є стратегія компромісу (25,0 %), що свідчить про позитивну тенденцію до пошуку взаємоприйнятних рішень.

Негативним аспектом є використання стратегії пристосування (18,8 %), яка передбачає жертвування власними інтересами на користь інших, що може мати деструктивні наслідки. Ще одним недоліком є застосування стратегії ухилення (6,1 %), коли відсутнє прагнення як до співпраці, так і до досягнення особистих цілей, що може створювати ситуацію «застою».

Позитивною стороною є застосування стратегії співробітництва (18,8 %), яка сприяє спільному вирішенню проблем. У майбутньому важливо спрямувати зусилля на зменшення деструктивної поведінки в конфліктах і заміну її конструктивними підходами.

Крім того, було проведено опитування щодо самооцінки працівниками рівня власної конфліктності. Результати дослідження наведено на рисунку 2.3.



Рис.2.3. Типова реакція персоналу молодіжний центр «Боско» на конфліктні ситуації

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Опитувані мали оцінити ступінь прояву певних якостей за 7-бальною шкалою. Отримані результати свідчать, що у більшості респондентів (68,8 %) переважає виражена конфліктність. Це означає, що такі працівники схильні наполегливо відстоювати власну позицію, навіть якщо це може погіршити відносини з колегами або колективом. Така поведінка створює напругу в робочих і міжособистісних стосунках, проте не знижує рівня поваги до них.

Низький рівень конфліктності виявлено у 18,7 % опитаних. Цей результат є лише частково позитивним, оскільки такі працівники здатні уникати критичних ситуацій і згладжувати конфлікти, але в разі необхідності можуть ефективно відстоювати свої інтереси або цінності.

Високий ступінь конфліктності характерний для 12,5 % працівників. Ці люди не лише провокують конфлікти, але й активно їх шукають, підтримують і «підживлюють».

Одним із ключових елементів економічної безпеки підприємства, включаючи досліджуване, є кадрова безпека. Вона виступає одним із пріоритетних факторів економічної стабільності, що безпосередньо впливає

на ефективність діяльності, формування виробничого потенціалу та прибутковість підприємства.

Серед основних критеріїв оцінки рівня кадрової безпеки можна виділити:

1. Динаміка облікового складу працівників – на досліджуваному підприємстві в період 2021–2023 років спостерігалась позитивна тенденція до його зростання.

2. Рівень кваліфікації персоналу

Показники освітнього рівня персоналу			
Показники (осіб)	2021	2022	2023
Всього персоналу	23	36	48
Спеціальна освіта	9	14	22
Незакінчена вища освіта	3	4	3
Вища освіта	16	18	23
Більше однієї освіти	4	5	8

Рис. 2.4. Показники освітнього рівня «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско»

На основі таблиці аналіз показників освітнього рівня персоналу за 2021–2023 роки свідчить, що кількість співробітників зросла з 23 осіб у 2021 році до 48 осіб у 2023 році. Це свідчить про суттєве розширення кадрового складу підприємства.

У 2021 році 9 працівників мали спеціальну освіту, у 2022 році — 14, а в 2023 році їх стало 22. Таким чином, за три роки кількість співробітників зі спеціальною освітою зросла більше ніж удвічі.

Кількість працівників із незакінченою вищою освітою залишалася відносно стабільною: 3 особи у 2021 році, 4 у 2022, і знову 3 у 2023 році. Це свідчить про низький вплив цієї категорії на загальну тенденцію.

Спостерігається також поступове зростання числа працівників із вищою освітою: 16 осіб у 2021 році, 18 у 2022, і 23 у 2023 році. Це говорить про підвищення освітнього рівня персоналу.

Про підвищення кваліфікації та можливого навчання персоналу зростання працівників, які отримали більше однієї у 2023 до 8 осіб.

Отже, за аналізований період показники ефективності управління персоналом демонстрували позитивну динаміку. У цілому, кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення якісного підбору працівників, що сприяє досягненню високих результатів у його діяльності.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано діяльність підприємства та системи управління конфліктами як складової економічної безпеки та зроблено наступні висновки:

- основна мета центру – забезпечення громадянам України права на професійне навчання відповідно до їхніх здібностей, інтересів, покликань і стану здоров'я, сприяючи задоволенню потреб економіки країни в кваліфікованих і конкурентоспроможних працівниках;
- аналіз фінансових показників свідчить, що загальні витрати щороку зростали: з 3,2 млн грн у 2021 році до 4,0 млн грн у 2023 році. Найбільше збільшення витрат відбулося у 2023 році (+800 тис. грн), у той час як у 2022 році приріст становив +400 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана із розширенням масштабів діяльності, зростанням заробітних плат, підвищенням цін на енергоносії та капітальними інвестиціями в модернізацію;

- у період дослідження в колективі переважали міжособові (40,0 %) та міжгрупові (26,5 %) конфлікти. Значну частину конфліктів становили конструктивні (65,0 %), проте 35,0 % були дисфункціональними. Серед основних причин конфліктів виділяють: взаємозалежність працівників у виконанні завдань і досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами й працівниками (68,0 %) та неефективну комунікацію (59,0 %).

- провідною стратегією вирішення конфліктів на підприємстві є суперництво або конкуренція (31,3 %). За результатами опитування, значна частина працівників демонструє виражену конфліктність (68,8 %), що впливає на атмосферу в колективі та якість взаємодії.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення системи управління конфліктами на підприємстві

Перед початком розробки та впровадження системи управління конфліктами на підприємстві важливо, щоб керівництво визначило узгоджену позицію щодо основних компонентів цієї системи: проблеми (можливості), цілі та очікувані результати.

Ключову роль у цьому відіграє комплексна внутрішньо-організаційна система для розв’язання конфліктів та спорів, яка здатна підвищити лояльність працівників. У разі налагодження такої системи працівники відчують, що їхній голос буде почутий, а їхні проблеми зрозуміють. Це сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату довіри, що позитивно впливає на продуктивність і репутацію підприємства.

Якщо керівництво чітко усвідомлює бажаний довгостроковий результат, це значно полегшує планування поточних дій. Чітке формулювання кінцевої мети також дає змогу оцінити, наскільки цієї мети було досягнуто.

На основі результатів проведених досліджень та аналізу міжнародного досвіду ми класифікували основні проблеми, визначили цілі та можливі результати, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Визначення цілей для створення системи управління конфліктами на підприємстві на період 2025–2026 років

Проблема/Можливість	Ціль	Результат
1	2	3
Невизнання наявності	Проведення навчання з	Підготовлений і

конфліктів, недостатність знань у сфері конфлікт-менеджменту, слабка організаційна культура	конфлікт-менеджменту; впровадження механізмів і практик для попередження конфліктів	мотивований персонал, створені навчальні програми, розроблені рекомендації та алгоритми роботи з конфліктами
Зміни в діяльності провокують конфлікти, відсутність використання конструктивного потенціалу конфліктів для впровадження системних змін	Розробка комплексної системи управління конфліктами та змінами	Чіткі рекомендації для комплексного підходу до роботи з конфліктами та змінами, навчання менеджерів ефективним методам управління
Роз'єднаність колективів, відсутність командної роботи, низька ефективність персоналу через конфлікти	Підвищення згуртованості колективу, відновлення довіри між підрозділами, розвиток командних навичок взаємодії	Впровадження практики діалогу, створення та тестування моделей управління конфліктами, активне застосування медіації
Інновації у виробництві та управлінні призвели до розриву у цінностях і компетенціях між поколіннями співробітників, потреба в інтеграції	Подолання ціннісного та компетентнісного розриву між поколіннями, сприяння інтеграції	Реалізація програм взаємодії, подолання «образу жертви», підтримка програм навчання

Окрім створення системи управління конфліктами на підприємстві, важливо досягти її визнання та добровільного використання персоналом. Це значною мірою залежить від сприйняття справедливості цієї системи. Відповідно до теорії організаційної справедливості, на її формування впливають чотири ключові чинники: змістовний, процесуальний, інформаційний та міжособистісний.

Окрім врахування чинників організаційної справедливості, при розробці системи управління конфліктами, важливо також зосередитися на основних принципах справедливої системи: добровільність участі; забезпечення приватності та конфіденційності; неупередженість медіаторів; належна підготовка та кваліфікація медіаторів; заборона помсти та репресій; дотримання права кожного на колективні переговори; доступність системи для всіх працівників; недопустимість обмеження законних прав.

Пропонується впровадження для досліджуваного підприємства багатоетапного підходу до створення системи управління конфліктами на робочому місці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пропонована для Молодіжного навчального центру імені святого Івана Боско» система управління конфліктами на робочому місці

№ п/п	Етап	Характеристика
1	Перший етап	Проводиться аналіз поточного стану підприємства та стосунків у колективі, виявляється неформальний лідер і визначається склад команди. Формування команди відбувається за підтримки вищого керівництва, після чого складається детальний план дій
2	Другий етап	Виконується оцінка існуючої системи управління конфліктами на робочому місці з урахуванням досвіду інших підприємств
3	Третій етап	Розробляється попередній план заходів у рамках нової системи управління конфліктами. Цей план перевіряється, доопрацьовується через обговорення у фокус-групах і передається на затвердження вищому керівництву
4	Четвертий етап	Завершується проектування системи управління конфліктами, вирішуються ключові питання, такі як обов'язкове впровадження медіації. Зміни, запропоновані керівництвом, включаються до остаточного плану, який повністю документується
5	П'ятий етап	Система запускається, проходить тестування та популяризацію на підприємстві. Визначаються ролі учасників процесу, а також проводяться тренінги для персоналу
6	Шостий етап	Забезпечується довгострокове функціонування системи. Вона інтегрується в управлінські процеси підприємства завдяки впровадженню стимулів, зміцненню довіри та згуртованості колективу. Регулярно аналізуються результати, і система вдосконалюється для досягнення стабільного успіху.

Якщо розглядати управління конфліктами як процес, спрямований на досягнення конструктивного результату, де вирішення суперечностей

приносить користь усім сторонам, сприяє розвитку і збереженню здорової та безпечної атмосфери в колективі, це створює умови для використання творчих підходів і нестандартних рішень [40]. Такий результат можливий лише за умови системного та комплексного підходу до управління конфліктами.

Система управління конфліктами включає взаємопов'язані елементи, які допомагають досягати поставлених цілей і бажаного стану в майбутньому. Відповідно до цілей, зазначених у таблиці 3.1, ми пропонуємо враховувати наступні ключові складові та зв'язки між ними: персонал, їхні ролі, структура та процедури, форми ухвалення рішень, типи заходів тощо. Тому пропонуємо модель системи управління конфліктами на рис. 3.1.



Рис.3.1. Модель системи управління конфліктами для Молодіжного навчального центру імені святого Івана Боско

Джерело: сформовано автором

Розглянемо детальніше запропоновані складові системи управління конфліктами:

1. Інфраструктура управління конфліктами – це базові елементи, необхідні для сталого функціонування системи роботи з конфліктами. Вона

включає наявність відповідальних осіб чи структурного підрозділу, матеріальних і фінансових ресурсів, а також систем інформування та комунікації, які забезпечують організованість процесу.

2. Процедури управління конфліктами – це стандартизовані дії, спрямовані на впорядкування та ефективне застосування інструментів управління конфліктами, емоціями та стресом. Такі процедури сприяють більш чіткому проходженню етапів: від початку управління конфліктом до його вирішення. Важливо, щоб ці процедури були не лише присутні, але й зрозумілі, практичні та зважені. Крім того, доцільно включити процедури супроводу конфліктів і оцінювання результатів втручання.

3. Доступ до ефективного вирішення конфлікту – передбачає готовність керівників (та інших відповідальних осіб) відповісти на такі питання:

- чи обрано найкращий метод вирішення конфлікту, враховуючи аналіз ситуації, готовність сторін і контекст?
- чи забезпечено безперешкодний доступ до найбільш доречного методу вирішення?
- наскільки всі сторони конфлікту готові спільно обрати і використовувати цей метод?
- чи є перешкоди, які можуть ускладнити або зробити неможливим використання обраного інструменту?

4. Компетенції для роботи з конфліктами – фахівці (зокрема менеджери), залучені до створення та підтримки системи управління конфліктами, повинні володіти необхідними знаннями та навичками у сфері конфліктології. Їхні завдання включають своєчасний аналіз ситуацій, вибір відповідних методів втручання, забезпечення ефективного супроводу та підтримки процесу вирішення конфліктів [40].

5. Культура спілкування та конфліктної взаємодії – важливо оцінити, чи готові працівники підприємства до впровадження нового підходу до управління конфліктами. Це стосується розуміння необхідності попередження конфліктів, управління ними та використання їх як ресурсу. Також важливим

є усвідомлення власної відповідальності за виникнення та розв'язання конфліктів. Виявлені проблеми в сприйнятті конфліктів та міжособистісних стосунках мають стати основою для формування та посилення культури конфліктологічної взаємодії.

6. Використання конфліктів як ресурсу змін – конструктивні конфлікти можуть сприяти реалізації важливих і корисних змін у компанії. Водночас необхідно забезпечити прозорий, результативний та ефективний обмін інформацією між учасниками конфлікту чи процесу змін. Недостатня комунікація може стати як причиною конфліктів, так і перешкодою на шляху до їх вирішення та успішного впровадження змін.

7. Попередження виникнення конфліктів – міжособистісні конфлікти часто виникають через різницю в ціннісних орієнтирах, цілях і ставленні до життя, організації роботи чи трудової дисципліни. У періоди невизначеності, наприклад, під час впровадження змін або при погіршенні умов роботи (особистих, підрозділу чи підприємства загалом), ці відмінності можуть ставати каталізаторами конфліктів і сприйматися працівниками гостріше. Менеджеру важливо розуміти це і не чекати, поки ситуація загостриться (адже це неминуче), а діяти на випередження.

Для реалізації функціонування запропонованої моделі системи управління конфліктами рекомендується впровадити такі практичні заходи (детальніше в табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Практичні заходи для реалізації функціонування запропонованої моделі системи управління конфліктами у Молодіжному навчальному центрі імені святого Івана Боско

Практичні заходи	Характеристика
1	2
Призначення відповідального	З числа працівників відділу управління персоналом, юридичного відділу або профспілки обираються представники, які відповідатимуть за управління конфліктами. В їхні функціональні обов'язки додаються завдання супроводу конфліктів, для чого необхідно переглянути існуючі виробничі та управлінські обов'язки і здійснити їх частковий перерозподіл.

Встановлення строків вирішення конфліктів	У разі відсутності чітких строків застосовується індивідуальний підхід до управління конфліктами. Якщо конфлікт суттєво
Продовження таблиці 3.3	
1	2
	впливає на ефективність роботи підрозділу чи підприємства, необхідно визначити чіткі терміни його вирішення
Розвиток компетенцій та навчання персоналу	Фахівці мають опанувати знання та навички з аналізу, прогнозування наслідків конфліктів, а також із методів супроводу чи втручання у конфлікти. Для виконання ролі фасилітатора чи медіатора необхідно пройти спеціалізоване навчання. Згідно із Законом України "Про медіацію", підготовка медіатора має тривати не менше 90 годин. Персонал може пройти онлайн-курси чи спеціальні тренінги, а також ознайомитися з "Кодексом професійної етики медіатора".
Дії у разі неможливості самостійного вирішення конфлікту	Якщо конфлікт не можна вирішити самостійно, доцільно залучити професійного медіатора як альтернативу судовому розгляду. Для цього можна скористатися: - реєстром медіаторів Національної асоціації медіаторів України [53]; - довідником "Хто є хто у сфері медіації і діалогу в Україні". Медіацію також можна проводити онлайн, але всім учасникам потрібно додатково освоїти правила участі в онлайн-процесі.
Методи втручання у конфлікт	Рекомендується використовувати такі підходи: перемовини, фасилітація, оцінка ситуації, "човникова дипломатія", медіація, консолідація або прийняття рішення третьою стороною.

Джерело: сформовано автором

Розглянемо більш детально пропоновані спеціалізовані безкоштовні онлайн курси (таб.3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані безкоштовні онлайн-курси для розвитку конфліктологічних навичок у персоналу Молодіжного навчального центру імені святого Івана Боско [30, 15, 37]

№ п/п	Назва курсу	Платформа	Посилання
-------	-------------	-----------	-----------

1	Он-лайн курс навичкам медіації та діалогу для потреб публічної служби	EdERA	
	Основні засади навчання базовим навичкам медіатора Національної асоціації медіаторів України	Національної асоціації медіаторів України	
	Он-лайн курс «Вступ до медіації»	БУМ	

На нашу думку, керівництву підприємства варто звернути увагу на діяльність Української академії медіації [35]. Основними напрямками роботи цієї академії є:

- сприяння популяризації та забезпеченню доступу до медіації та інших альтернативних способів вирішення спорів (АВС);
- просвітницька діяльність і навчання у сфері медіації та АВС;
- розвиток теорії, методології та практики медіації;
- надання методичної, інформаційної та організаційної підтримки медіаторам;
- міжнародна співпраця у зазначених напрямках.

На офіційному сайті академії розміщено корисні матеріали, які допоможуть освоїти ефективні інструменти управління конфліктами, а також інформацію про тренінги та навчальні курси.

Для підготовки обраних трьох співробітників, які будуть відповідати за супровід конфліктів, пропонується призначити одного з них головним відповідальним. Рекомендується пройти сертифікований курс «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика пропонованого навчання для персоналу Молодіжного навчального центру імені святого Івана Боско [37]

Складова	Характеристика
Формат	Он-лайн та самостійне навчання
Тривалість	120 год.
Рівень	Початковий / середній
Переваги	можливість кар'єрного зростання; відповідність курсу міжнародним стандартам (Університет ISM, кампус ІМ, Німеччина); зручний і гнучкий формат навчання
Зміст	Відеолекції, слайди, статті і вправи
Сертифікація	Міжнародної школи менеджменту Університету (ISM) у Німеччині та та Міжнародного медіаційного кампусу (IM Campus)
Навчальні модулі	Модуль 1. Розуміння конфліктів Модуль 2. Динаміка конфлікту Модуль 3. Види конфліктів Модуль 4. Стратегія вирішення конфліктів Модуль 5. Спіраль конфлікту Модуль 6. Типи особистості в конфліктних ситуаціях Модуль 7. Вирішення конфліктів у перехідний період Модуль 8. Компоненти операційних систем управління конфліктами Модуль 9. Лідерство та управління конфліктами Модуль 10. Практичний приклад: GMS у SAP
Вартість, (грн)	20100

Таким чином, для створення дієвої системи управління конфліктами, яка не лише сприятиме формуванню здорового морально-психологічного клімату в колективі, але й зміцнить кадрову безпеку підприємства, необхідно використовувати комплексний, системний та науковий підходи. У цьому

контексті рекомендується поєднувати самоосвіту фахівців із професійним сертифікованим навчанням.

Очікувані витрати становитимуть 60,3 тис. грн, але прогнозовані фінансово-економічні та соціальні результати значно перевищать ці інвестиції. Ба більше, ефективність від упровадження й функціонування збалансованої системи управління конфліктами можна буде відчувати протягом тривалого часу.

3.2. Тактичні заходи для управління конфліктами на підприємстві

На нашу думку, керівництву досліджуваного підприємства слід впровадити політику управління конфліктами та міжособистісними відносинами, яка сприятиме відкритому обговоренню важливих питань, що впливають на стабільність виробничих і дружніх стосунків у колективі. Внутрішня структура підприємства має бути орієнтована на підтримку персоналу, залучення його до обговорення спірних питань і прийняття спільних рішень. Такий підхід, у поєднанні з професійною підтримкою працівників, дозволить створити середовище, яке сприятиме покращенню взаємодії в колективі, зміцненню довіри, формуванню відчуття приналежності та забезпечення захищеності.

Для забезпечення єдиного підходу до роботи з конфліктами, встановлення зрозумілих правил і використання ефективних інструментів важливо забезпечити правильну комунікацію з боку керівництва до працівників.

Щоб налагодити ефективну міжособистісну взаємодію, запобігти деструктивним конфліктам і сприяти конструктивному вирішенню суперечок, керівникам та фахівцям із супроводу конфліктів рекомендується дотримуватися таких рекомендацій:

Правило 1. Відмова від заборони конфліктів

Не варто повністю уникати конфліктів, оскільки вони можуть бути корисними для розвитку і вдосконалення роботи.

Правило 2. Виключення надмірного силового впливу

У процесі врегулювання конфліктів важливо уникати примусу чи тиску, адже це може лише погіршити ситуацію.

Правило 3. Конфлікт як сигнал

Конфлікти слід розглядати як важливий сигнал, що вказує на проблеми у роботі чи взаємодії колективу.

Правило 4. Аналіз повторюваних конфліктів

Якщо конфлікти виникають між одними й тими ж людьми або з однієї й тієї ж причини, доцільно залучати медіаторів для професійного аналізу.

Правило 5. Негайне вивчення причин конфлікту

Після виявлення конфлікту необхідно одразу дослідити його причини. Якщо ситуація загострилася, варто провести індивідуальні розмови із кожною стороною.

Правило 6. Використання ключових запитань

Для глибшого розуміння ситуації слід ставити запитання типу: «Чому це сталося?», «Як це вплинуло?», «Що потрібно зробити для вирішення?»

Правило 7. Навчання культурі емоційного вираження

Працівників слід навчати, як правильно виражати емоції, демонструючи це на власному прикладі.

Правило 8. Заборона знецінення та осуду

Не можна знецінювати почуття, досвід чи думки інших, а також уникати нотацій або осуду.

Правило 9. Підтримка ненасильницького вирішення конфліктів

Керівництво повинно демонструвати повагу до працівників, висловлювати вдячність і забезпечувати якісний зворотний зв'язок.

Правило 10. Консенсус при прийнятті рішень

Рішення слід приймати спільно, враховуючи думки всіх зацікавлених сторін.

Правило 11. Ефективний онбординг

Процес адаптації нових працівників має бути організований так, щоб зменшити можливість виникнення конфліктів.

Правило 12. Навчання комунікації та управлінню конфліктами

Організувати тренінги для працівників щодо ефективної комунікації та вирішення конфліктів.

Правило 13. Політика «відкритих дверей»

Керівництво має бути доступним для обговорення проблем чи пропозицій співробітників.

Правило 14. Моніторинг конфліктної ситуації

Регулярно аналізувати рівень напруги в колективі та визначати причини конфліктів.

Правило 15. Внутрішня процедура управління конфліктами

Розробити чіткий регламент, який визначає кроки та відповідальних осіб у разі виникнення конфліктів.

Для запобігання виникненню конфліктів, на нашу думку, на підприємстві слід запровадити та підтримувати впровадження таких ключових цінностей взаємодії, що представлені на рис. 3.2.

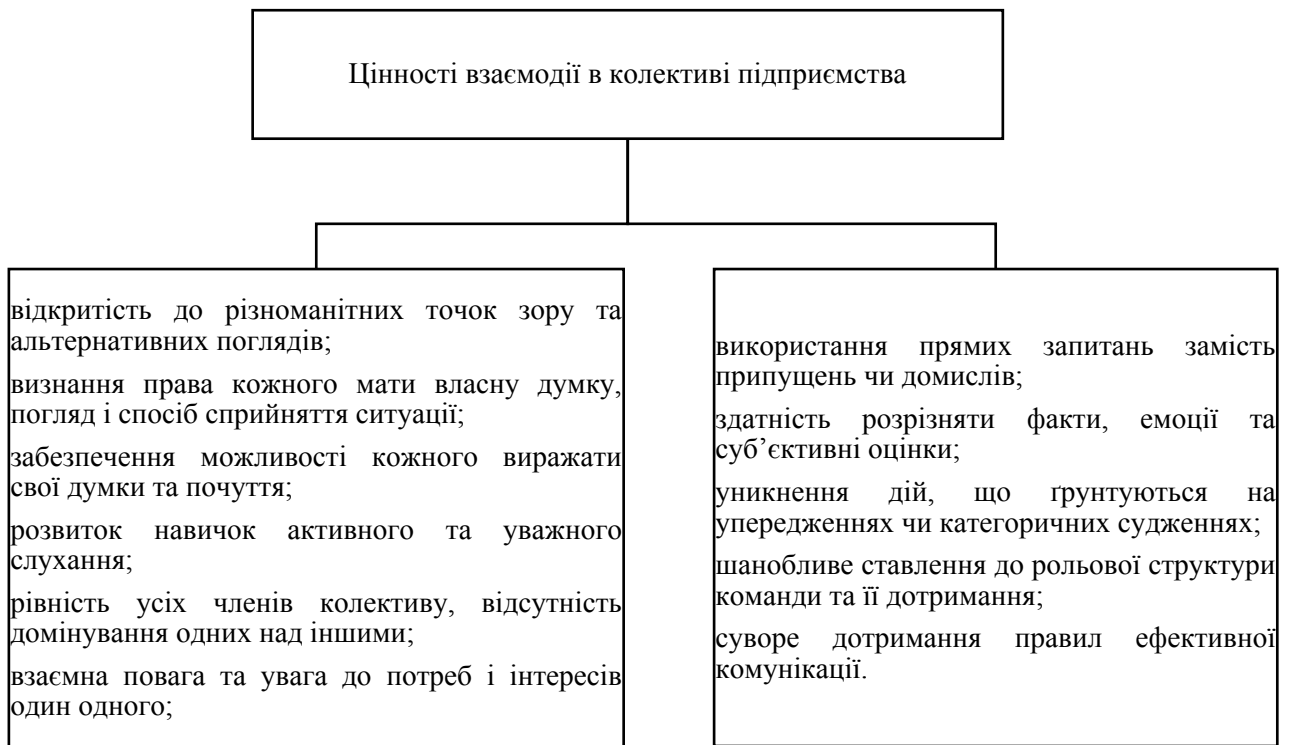


Рис. 3.2. Рекомендовані ціннісні принципи ефективної комунікації для підприємства на 2025–2028 роки

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, для ефективного вирішення конфлікту доцільно проводити відкритий діалог з опонентом, дотримуючись наступного алгоритму:

- обґрунтувати та, за можливості, переконати опонента в тому, що конфлікт завдає шкоди обом сторонам. Оскільки співпрацювати все одно доведеться, краще знайти спільне рішення.
- запропонувати припинити протистояння та перейти до обговорення варіантів мирного вирішення ситуації.
- визнати власні помилки (які, ймовірно, мали місце) та їхній внесок у виникнення чи загострення конфлікту.
- зробити поступки у питаннях, які для вас не є принциповими або ключовими.
- у довірливій та м'якій формі викласти свої побажання до опонента, пояснивши їхню обґрунтованість.

- обговорити взаємні поступки, щоб досягти домовленості.
- за можливості, максимально швидко вирішити конфлікт, навіть частково, аби зменшити напругу.
- у разі невдалої розмови, не варто загострювати ситуацію. Краще повернутися до обговорення через кілька днів.
- якщо повторний діалог також не допоміг знайти рішення, звернутися за допомогою до фахівців. Ініціатива може виходити від керівника підрозділу чи самих учасників конфлікту.

На нашу думку, основним є дотримання принципів, які сприяють не лише досягненню високих результатів у роботі персоналу, але й зменшують конфліктність у взаємодії. Ось основні з них, сформовані на основі досліджень:

1. Принцип стратегічних цілей – підприємство має орієнтуватися не лише на вирішення поточних проблем, а й концентруватися на довгострокових завданнях. Стратегічний підхід до управління допомагає зменшити ймовірність конфліктів.

2. Принцип готовності до ризику – підприємство має орієнтуватися не тільки на слухняних працівників, але й на тих, хто готовий до поміркованих ризиків. Це передбачає створення атмосфери, де помилки дозволені за умови наявності системи самоконтролю.

3. Принцип заохочення нових ідей – важливо створювати середовище, яке сприяє інноваціям, свободі вираження думок та терпимості до невдач.

4. Принцип діяльності – важливо, щоб ідеї не лише висловлювались, але й приймалися до уваги, а рішення реалізовувались у конкретних діях, що демонструє колективну творчість.

5. Принцип спрощення – необхідно уникати ускладнення виробничих і соціальних процесів. Працівники повинні мати змогу спрощувати свою діяльність, підтримуючи ініціативу керівника.

6. Принцип підбору і виховання професіоналів – передбачає помірковану систему відбору кадрів, а також формування ефективної мотиваційної системи.

7. Принцип співробітництва – інтеграція морально-етичних, соціально-психологічних та управлінських методів, що створюють сприятливе середовище для всебічної взаємодії серед працівників.

Спробуємо оцінити результативність запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності впровадження заходів з управління конфліктами на підприємстві в 2024-2025 роках

Показники	Характеристика
зростання чистого доходу, %	15,0
зростання чистого прибутку, %	12,0
кошторис, тис грн	160,3
термін окупності, місяців	8,0
коефіцієнт плинності кадрів	без змін
рівень лояльності	підвищується

Отже, витрачені кошти на впровадження системи управління конфліктами, з урахуванням впливу інших факторів, повинні окупитися через максимум 8 місяців з соціальними вигодами. Окрім економічної доцільності, важливу роль відіграє і соціальний ефект: зростання лояльності персоналу, покращення згуртованості та стабільності колективу. Збільшення відчуття приналежності до підприємства підвищує відданість співробітників і їх моральну задоволеність від роботи на даному підприємстві. Інвестування в розвиток конфліктологічних компетенцій фахівців позитивно впливає на імідж керівництва не лише серед тих, хто проходить навчання (їх професійна цінність на ринку праці зростає), а й серед інших працівників, які

спостерігають за процесом. Це демонструє, що зміни в політиці управління персоналом та комунікацією спрямовані на їхні інтереси.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено шляхи вдосконалення системи управління конфліктами як складової економічної безпеки підприємства та зроблено наступні висновки:

1. Удосконалення системи управління конфліктами на досліджуваному підприємстві слід здійснювати через чітке визначення цілей і очікуваних результатів.

2. Пропонована система управління конфліктами має базуватися на таких внутрішніх принципах: добровільності участі, конфіденційності та приватності інформації, неупередженості медіаторів, належній підготовці та кваліфікації медіаторів, забороні помсти, захисті прав учасників на ведення переговорів, доступності процесу та недопущенні обмеження законних прав учасників конфлікту.

3. Також рекомендовано розробити або вдосконалити систему управління конфліктами, що включає 6-етапний процес і модель управління конфліктами.

4. Запропоновані практичні кроки для впровадження системи управління конфліктами на підприємстві передбачають виокремлення трьох працівників, які пройдуть спеціалізоване навчання та регулярно розвиватимуть конфліктологічні компетенції, зокрема через безкоштовні онлайн курси. Ці працівники стануть професійними медіаторами. Плановий бюджет для цього етапу складає 60,3 тис. грн.

5. Додатково, рекомендується визначити обов'язкові правила для формування сприятливого конфліктного клімату в колективі, маркери для

ефективного спілкування, а також логіку комунікації, спрямовану на з'ясування причин конфлікту.

6. Також буде розроблений базис мінімізації конфліктів, який включатиме цінності безконфліктної взаємодії.

7. Також розроблені заходи і принципи попередження конфліктів.

8. Загальний бюджет для впровадження цих заходів — 156,5 тис. грн, а термін окупності — приблизно 8 місяців. Очікуваний ефект буде комплексним: як соціально-психологічним, так і економічним.

ВИСНОВКИ

1. Конфлікти є неминучими у міжособистісних та трудових відносинах і можуть мати як позитивні, конструктивні наслідки, так і негативні, що створюють загрози для учасників і для підприємства в цілому. Наявність деструктивних конфліктів безпосередньо загрожує кадровій безпеці організації. Причому, виникнення конфліктів може бути зумовлено не тільки внутрішніми факторами, але й зовнішніми, що може призводити до різних типів конфліктних ситуацій.

2. Управління конфліктами є важливим завданням для керівника. Його поведінка має значний вплив на те, який тип поведінки в конфлікті буде проявлятися у підлеглих, а також на інтенсивність виникнення та характер конфліктів у колективі.

3. Оскільки кадрова безпека підприємства передбачає системну роботу з персоналом, спрямовану на зменшення ризиків і загроз у трудових відносинах, а також максимізацію фінансової ефективності, управління конфліктами є важливою складовою цієї роботи. Для запобігання конфліктам варто звертати увагу на систему HR-менеджменту.

4. Основна мета Молодіжного навчального центру імені святого Івана Боско» полягає в наданні громадянам України можливості для професійного навчання, що відповідає їхнім здібностям, інтересам, покликанню та стану здоров'я, а також у сприянні задоволенню потреб економіки країни у кваліфікованих і конкурентоспроможних працівниках.

5. Аналіз фінансових показників показує, що загальні витрати щороку зростають: з 3,2 млн грн у 2021 році до 4,0 млн грн у 2023 році. Найбільше зростання витрат було зафіксовано в 2023 році (+800 тис. грн), тоді як у 2022 році приріст склав +400 тис. грн. Це зростання, ймовірно, пов'язане з розширенням діяльності, підвищенням зарплат, зростанням цін на енергоносії та капітальними інвестиціями в модернізацію.

6. Щодо конфліктів, то у період дослідження найбільшу частину конфліктів у колективі становили міжособистісні (40,0 %) та міжгрупові (26,5 %) конфлікти. З них більшість були конструктивними (65,0 %), але 35,0 % мали дисфункціональний характер. Основними причинами конфліктів стали: взаємозалежність працівників при виконанні завдань і досягненні результатів (78,0 %), розподіл ресурсів між підрозділами та працівниками (68,0 %) і неефективна комунікація (59,0 %).

7. Основною стратегією вирішення конфліктів на підприємстві є суперництво або конкуренція (31,3 %). За результатами опитування, значна частина працівників проявляє виражену конфліктність (68,8 %), що негативно впливає на атмосферу в колективі та якість взаємодії.

Для вдосконалення системи управління конфліктами в підприємстві як засобу забезпечення економічної безпеки пропонуємо наступні заходи:

1. Удосконалити систему управління конфліктами шляхом чіткого визначення цілей і очікуваних результатів. Основні завдання включають: навчання навичкам управління конфліктами, запровадження механізмів для їх попередження, створення комплексної системи роботи з конфліктами та управління змінами, зміцнення згуртованості, відновлення довіри в колективі та між підрозділами, розвиток командних навичок взаємодії, подолання ціннісних і компетентнісних розривів між різними поколіннями працівників і сприяння їх інтеграції.

2. Пропонована система управління конфліктами повинна базуватися на принципах добровільності, конфіденційності, неупередженості медіаторів, їх належної підготовки та кваліфікації, забороні помсти, захисті прав кожного учасника на участь у переговорах, доступності системи та недопущенні обмеження законних прав працівників.

3. Запропоновано впровадити 6-етапний процес управління конфліктами на робочому місці. Модель системи управління конфліктами повинна включати відповідну інфраструктуру (відповідальних осіб, медіаторів тощо), чітко визначені процедури вирішення конфліктів, доступ до

ефективних методів вирішення конфліктів, формування спеціальних компетенцій у конфлікт-менеджменті, розвиток культури спілкування в умовах конфлікту, а також використання конфліктів як ресурс для змін і попередження нових конфліктів.

4. Практичні кроки для впровадження цієї системи включають виокремлення трьох осіб із колективу підприємства, які пройдуть спеціалізоване навчання і стануть професійними медіаторами. Вони повинні систематично розвивати свої конфліктологічні компетенції, зокрема через участь у безкоштовних онлайн-курсах. Орієнтовний кошторис для цієї ініціативи складає 60.3 тис. грн.

5. Рекомендується встановити обов'язкові правила для формування сприятливої конфліктологічної атмосфери в колективі, які мають дотримуватися, насамперед, менеджери підприємства. Вони повинні ставати прикладом для інших, поширюючи культуру конструктивних взаємовідносин серед працівників. Для цього запропоновано виділити ключові маркери конфліктологічно грамотного спілкування та визначити логіку цього процесу, основною метою якого є з'ясування суті конфлікту. Також передбачено використання спеціального чек-листа для визначення доцільності медіації власними силами чи залучення професіонала.

6. Окрім цього, сформовано низку цінностей безконфліктної взаємодії, зокрема: відкритість до різних поглядів та точок зору, визнання права кожного на особисту думку, право на самовираження, ефективне слухання, рівність і повага до кожного члена колективу, використання прямих запитань замість домислів, розмежування фактів і емоцій, а також неприязнь до упереджень і категоричних суджень.

7. Також були розроблені заходи для попередження конфліктів, що включають використання методів емпатії, підтримки репутації та психологічного згладжування суперечок. У рамках системи управління персоналом також мають бути дотримані принципи, що підвищують ефективність роботи і знижують рівень конфліктності, такі як принцип

стратегічних цілей, готовності до ризику, заохочення нових ідей, спрощення процесів, правильний підбір кадрів та принцип співпраці.

8. Загальний кошторис для реалізації цих заходів становить 163,5 тис. грн, а термін окупності — близько 8 місяців. Очікується, що впровадження цих ініціатив принесе значний соціально-психологічний та економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2005. 320 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22>.
3. Барановська Т.І. Сучасні тенденції в управлінні освітніми закладами. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. № 2. 2022. <https://core.ac.uk/pdf/303781902.pdf>
4. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020. *Економічна психологія*. № 3. С. 48–53.
5. Березовська Л.І., Юрков О. С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. - 201 с.
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182
7. Ващенко І. В. Управлінське рішення менеджера як складова інноваційного процесу організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології* : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. Северодонецьк : Вид-во СХУ імені В. Даля, 2015. № 3 (38). Т. 3. С. 54–61.
8. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с
9. Вступ до медітації. URL: <https://vumonline.ua/course/mediation/> (дата звернення 20.10.2024).
10. Гончаренко С.П. Стратегічне управління в освіті: новітні підходи. *Освіта та суспільство*. № 6. 2023. URL: <https://osvitasuspilstvo.edu.ua/2023/06/%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>. (дата звернення 20.10.2024)

11. Гончаренко Я. В. Зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2017. № 2–3 (9–10). С. 7–17.
12. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>. (дата звернення 20.10.2024).
13. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6. С. 89–94.
14. Діденко Є. О. Функціональні складові економічної безпеки підприємства та їх сутність. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. № 251, т. 3. С. 773-777.
15. Довідник "Хто є хто у сфері медіації і діалогу в Україні. URL: <https://namu.com.ua/ua/info/mediation/esvkeryn-shkhs-zh-shkhs-ts-fchyeuk-pyeekashchkl-kha-ekaosgts-v-tsnualrk/> (дата звернення 20.10.2024)
16. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч.посіб. / М.І. Зубок, В.С. Рубцов, С. М. Яременко та ін. К. : 2012. 226 с.
17. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с
18. Жихор О.Б., Куценко Т. М. Економічна безпека: навч. посіб. Харків: ХІБС УБС НБУ, 2013. 144 с.
19. Ільяшенко С. Н. Економічна безпека підприємства. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/16196/1/2003_3.pdf (дата звернення 20.11.2024)
20. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права*. 2022. № 2. С. 71—75. DOI: 10.32702/2306-6814.2022
21. Котлова Л.О. Психологія конфлікту:курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.

22. Лісений, Є., Лісеная, А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>.
23. Лук'яновець Н. М., Олійник А. С. Процес управління персоналом в системі менеджменту підприємством. Фінансові механізми сталого розвитку України в умовах сучасних викликів: зб. матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. Київ. 2021. С. 197–198.
24. Олійник А. С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 94–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>
25. Олійник Є. О., Олійник А. С., Волкова Н. В., Ярошенко А. В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 91–97.
26. Ортинський В. Л., Керницький І. С. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник. К. : Правова єдність, 2009 . 544 с.
27. Остренко С.В. Управлінські інновації в освіті. Педагогічна думка. № 4. 2023. URL: <https://ped-dumka.edu.ua/wpcontent/uploads/2023.pdf>. (дата звернення 20.11.2024)
28. Отенко І. П., Іващенко Г. А., Воронков Д. К. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 251с.
29. Офіційний сайт приватного закладу «Молодіжний навчальний центр імені святого Івана Боско». URL: <https://mnzbosco.org.ua/umovi-vstupu/> (дата звернення 20.11.2024)
30. Реєстратор медіаторів Національної асоціації медіаторів України. URL: <https://namu.com.ua/ua/members/> (дата звернення 24.11.2024)
31. Сазонець І. Л. Міжнародні стандарти безпеки підприємств: навч. посіб. Рівне: Волин, обереги, 2015. 352 с.
32. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та

національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> 5-1.

33. Сорока, О., Близнюк, О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>

34. Сьомак В., Чуліпа І. Формування системи ефективного управління конфліктами в організації, 23 травня. Луцьк, 2024. С. 177–179.

35. Українська академія медіації. URL: <https://mediation.ua/navchannya/bazovyi-kurs> (дата звернення 24.11.2024) - 58

36. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання / Укл.: Мекшун Л.М. – Чернігів: ЧНТУ, 2019.- 72 с.

37. «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах». URL: <https://im-campus.getlearnworlds.com/course/conflict-management-in-organizations-ism> (дата звернення 20.11.2024)

38. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)

39. Швець Ю. О. РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИДИ, МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ЗАХОДИ ПОДОЛАННЯ РИЗИКУ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 17 (частина 1)*. 2018. С.131-135. 30

40. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підручник. вид. ЦУЛ 2018. 168с. URL: [https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv-](https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv)

41. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management,

Economic Engineering in Agriculture and rural development". Vol. 22 ISSUE 3. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science), pp. 57–74

42. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Sage Open, vol. 10 (1), pages 21582440209, March. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>

43. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. World Development. Vol. 141. 105398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.1053>

44. Koibichuk, Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. (2021). Conflict Management in Health Care Institutions. Health Economics and Management Review 2, (4). DOI: <http://dx.doi.org/10.21272/hem.2021.4-07>, pp. 71–77.

45. Talhelm T., Zhang X., Oishi C., Shimin C., Duan D., Lan X., Kitayama S. Large-Scale Psychological Differences Within Explained by Rice Versus Wheat Agriculture. Science. Vol. 344. 2014. P.P. 603–608. URL: <http://science.sciencemag.org/content/344/6184/603>

46. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. Ingenierie des Systemes d'Information, 28(3). URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307>, pp. 595–601.

47. Workplace Conflict Resolution: 10 ways to manage employee conflict and improve office communication, the workplace environment and team productivity // Business Management Daily. 2015. C. 3–17.

ДОДАТКИ