



DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2\(34\)-024](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2025-2(34)-024)

УДК 005.95: 316.48: 331.108.9

JEL M 12; M 54; D74

Тетяна Олександрівна САЗОНОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна

 <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>
tetiana.sazonova@pdau.edu.ua

Ольга Володимирівна ПОРОЖНЮК

здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна,

 <https://orcid.org/0009-0009-7319-468X>
olha.porozhniuk@st.pdau.edu.ua

Ольга Олександрівна БІРЮКОВА

здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет,
м. Полтава, Україна,

 <https://orcid.org/0009-0009-2069-9641>
olha.biriukova@st.pdau.edu.ua

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ПРЕВЕНТИВНИЙ МЕХАНІЗМ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ**

Анотація. У статті узагальнено наукові підходи до трактування сутності конфлікту (як боротьби за ресурси, зіткнення інтересів) та різноманітні концепції кадрової безпеки (управлінський, ресурсний, системний підходи), підкреслюючи, що найбільш повним є системний, який вимагає постійної діагностики та прогнозування. Досліджено еволюцію та типологію



кадрових загроз, включаючи нетипові ризики, спричинені COVID-19 та воєнними діями (вигоряння, стрес, ПТСР), що підтверджує критичне зростання напруги. Аналіз показав, що ефективний конфлікт-менеджмент є критичним елементом системи кадрової безпеки, оскільки нерозв'язані деструктивні конфлікти призводять до зростання плинності кадрів, зниження лояльності та саботажу, безпосередньо загрожуючи стійкості бізнесу. Доведено, що успішне управління вимагає від керівників розвитку діагностично-аналітичної компетентності, навичок медіації та високого емоційного інтелекту для гнучкого вибору адекватного стилю вирішення конфлікту та формування конструктивного робочого середовища.

Ключові слова: управління конфліктами, кадрова безпека, кадрові ризики, кризове управління, превентивний механізм, економічна стійкість, персонал, медіація.

Вступ. Проблема дослідження полягає у недостатній ефективності системного управління соціальною напруженістю та кадровими ризиками на вітчизняних підприємствах, що невпинно зростають під впливом глобалізаційних процесів, трансформації соціально-трудоких відносин, політичної та економічної дестабілізації. В умовах посилення конкуренції, внутрішні конфлікти набувають статусу закономірної та посиленої кадрової загрози для підприємства, що вимагає їх інтеграції в систему кадрової безпеки. Ця необхідність є особливо гострою на тлі військової агресії, яка багаторазово підвищує інтенсивність поведінкових ризиків, ставлячи під загрозу операційну стійкість та надійність персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження чітко розмежовують концепції конфлікту на соціологічні (М. Козер, П. Коен), що акцентують на боротьбі за дефіцитні ресурси та владу, та інтересні (О. Сорока, О. Близнюк), що фокусуються на зіткненні цілей і цінностей [1-4]. Встановлено універсальні структурні елементи конфлікту [2, 5, 6] та розроблено типології за суттю, формою прояву та інтенсивністю (зокрема, з поділом на конструктивні та деструктивні) [7, 8]. Управлінським фундаментом виступає модель Томаса-Кілманна [9], що описує п'ять стратегій поведінки у конфлікті. Хоча визначено, що співпраця є найбільш конструктивною, проте дослідники [9] вказують, що її застосування не завжди є найефективнішим через значні часові витрати та ризик неефективності при зустрічі з незговірливим опонентом. Це ставить завдання для



подальших досліджень щодо розробки швидких діагностичних інструментів, які дозволяють менеджерам чітко ідентифікувати ситуацію та обирати оптимальний баланс між напористістю та співпрацею, щоб уникнути марних зусиль.

Попри наявність універсальних підходів до трактування поняття «кадрова безпека», узагальнення досліджень [10-11] вказує на необхідність індивідуальної пріоритезації кадрових загроз кожним підприємством, зважаючи на його специфіку. Разом з тим, конфлікти в колективі є закономірною та посиленою кадровою загрозою, що загострюється в умовах пандемії COVID-19 та особливо – військової агресії [12–15]. Конфлікти, як частина загроз психологічній стійкості (разом із ПТСР та вигорянням), прямо впливають на операційну стійкість. Тому ефективний конфлікт-менеджмент позиціонується як превентивний механізм проти внутрішніх загроз, спрямований на збереження ключового кадрового потенціалу. Сучасні дослідження [16] розширили діапазон причин конфліктів, додавши втомленість від надзвичайних подій, віддалену роботу та психологічні бар'єри для відкритого діалогу. Це свідчить про потребу в інтеграції психологічних та соціальних аспектів у стандартні моделі конфлікт-менеджменту.

Мета дослідження - теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізму управління конфліктами в колективі як ключового превентивного інструменту мінімізації кадрових ризиків та забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах трансформаційних і кризових явищ.

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

Розглянемо найбільш типові кадрові загрози для діяльності підприємства [17, с. 146]: умисні недоброчесні дії персоналу; ненавмисні дії, пов'язані із



низькою якістю персоналу та трудовою дисципліною; неефективна система управління персоналом; загрози зовнішнього середовища – хедхантинг, дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці, негативні демографічні та міграційні зміни. Далі проаналізуємо кадрові загрози, які виникли в період пандемії

COVID-19 [18, с.148-149]: збільшення витрат на заходи з виявлення випадків COVID-19, недопущення поширення та сприяння відновленню працездатності працівників; відсутність ефективного контролю над діями працівників, враховуючи поширення дистанційної, віддаленої роботи; обмеженість у застосуванні адміністративно-правових методів управління персоналом; ускладнення або відсутність особистого контакту (керівник – підлеглий, працівник – працівник) та нижчий рівень взаємодії; зменшення трудового потенціалу підприємства через: хвороби та часткову втрату працездатності, звільнення частини працівників; порушення трудової дисципліни та зменшення продуктивності через, зокрема, проблеми з трафіком до роботи; зниження мотивації працівників через часткове або повне припинення виплати заробітної плати в період зупинки виробництва; ускладнення умов професійного зростання персоналу; зниження рівня захисту інтелектуального потенціалу підприємства; погіршення психологічного клімату в трудовому колективі та збільшення кількості конфліктів.

Також ряд загроз пов'язані із станом та дією зовнішнього середовища, які непрямо впливають на рівень кадрової безпеки підприємства: недоліки дистанційного навчання у закладах вищої освіти, які не сприяють отриманню молодими фахівцями необхідного обсягу практичних навиків; підвищення цін на товари першої необхідності; інфляційні процеси в національній економіці; нестабільність політичної ситуації та продовження бойових дій на території країни; послаблення соціального захисту населення; обмеження у задоволенні соціальних та індивідуальних (отримання нових знань, самовираження) потреб.

З лютого 2022 р., з моменту повномасштабного вторгнення в Україну до зазначених кадрових загроз додалися нетипові для мирного часу (табл. 1).



Таблиця 1

Кадрові загрози сучасного вітчизняного бізнес-середовища

Група	Загрози	Характеристика
Загрози трудового потенціалу	Мобілізація кваліфікованого персоналу	Значна втрата чоловічого персоналу (особливо висококваліфікованого та критичного для виробництва) через призов до ЗСУ.
	Міграція персоналу	Відтік значної частини працездатного населення за кордон, до західних регіонів, що створює дефіцит кадрів у регіонах, близьких до бойових дій, та ускладнює пошук фахівців по всій країні
	Фізична загибель, отримання інвалідності	Безповоротні втрати трудових ресурсів внаслідок бойових дій.
Загрози доступу до персоналу	Втрата доступу	Через тимчасову окупацію територій або розташування в зоні активних бойових дій
	Руйнування інфраструктури, виробничих потужностей	Унеможливлення виконання трудових функцій через знищення робочих місць або критичної інфраструктури (енергетика, логістика).
Загрози психологічній стійкості та ефективності	Високий рівень стресу, тривожності та ПТСР	Значне погіршення психоемоційного стану працівників, що безпосередньо впливає на концентрацію, продуктивність та якість роботи.
	Збільшення кількості «вигорянь» та конфліктів	Емоційна перенапруга та невизначеність посилюють напругу в колективах
	Потреба в психологічній реабілітації	Для ветеранів, що повертаються до цивільної роботи, та адаптація колективу до їхніх потреб
Загрози менеджменту	Порушення процесів планування, бюджетування	Неможливість довгострокового планування через постійну зміну кількості персоналу, релокацію та непередбачувані витрати
	Зростання фінансового навантаження на підприємства	Витрати на бронювання, фінансова підтримка мобілізованих працівників, релокація бізнесу та забезпечення безпеки
	Ускладнення комунікації та управління персоналом	Потреба постійно адаптувати графіки, умови праці та механізми оплати праці до умов блекаутів, повітряних тривог та обмежень пересування

Джерело: розроблено авторами на основі [12-15].

Отже, вітчизняні підприємства та організації мають потребу переходити до кризового управління персоналом, враховуючи низку нових кадрових загроз, які автоматично перетворюються на джерело конфліктів. Розв'язання конфліктів, особливо на ранніх стадіях, дозволяє виявити приховані системні проблеми, які інакше можуть залишитися непоміченими. Крім того, конструктивне вирішення конфлікту інтегрує різноманітні точки зору та ідеї, дозволяє тим самим знайти більш оптимальні, інноваційні рішення, що безпосередньо підвищує ефективність та результативність діяльності колективу зокрема та підприємства загалом.

З огляду на зазначене, сформулюємо стратегічні цілі та пріоритети в системі удосконалення управління конфліктами на сучасному вітчизняному підприємстві (рис. 1).



Рис. 1. Пропоновані цілі та пріоритети для удосконалення системи управління конфліктами на вітчизняному підприємстві

Джерело: розроблено авторами.

Стратегія управління конфліктами в сучасних умовах на вітчизняних підприємствах, на наш погляд, має спиратися на наступні заходи, що сприяють запобіганню появі конфліктів на підприємстві:

- підтримка мотивації через забезпечення гідною матеріальною винагородою та забезпечення можливостей для професійного зростання і



самореалізації, адже це, на наш погляд, знижує рівень конфліктності персоналу та сприяє їхній конструктивній поведінці;

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

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

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

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

Запропонуємо модель управління конфліктами, яка заснована на системному, превентивному підході та інтегрує сильні сторони підприємства із необхідністю подолання виявлених недоліків (рис. 2).

<p>1. Зміцнення корпоративної культури (Превентивна фаза)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Регламентація складових корпоративної культури • Зміцнення фінансової мотивації
<p>2. Діагностика конфліктів (Фаза раннього виявлення)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Своєчасне виявлення напруги та підвищення відкритості • Систематичне визначення індексу згуртованості • Розвиток каналів фітбеку
<p>3. Інтервенція (Фаза вирішення конфліктів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток та закріплення стратегії вирішення конфлікту "Співпраця" • Медіація • Навчання та коучинг
<p>4. Впровадження культури навчання (Трансформаційна фаза)</p>	<p>Аналіз помилок, невдач та публічне визнання та нагородження команд за успішне розв'язання складних функціональних проблем</p>

Рис. 2. Модель управління конфліктами на вітчизняному підприємстві

Джерело: розроблено авторами.

Кожна пропонована фаза потребує певного комплексу дій з боку менеджменту підприємства. Превентивна фаза спрямована на зміцнення корпоративної культури та регламентацію, формалізацію цінностей підприємства, які інтуїтивно відчують працівники через політику та управлінські рішення. Діагностика конфліктів має реалізуватися шляхом проведення щоквартального опитування, спрямованого на виявлення причин конфліктів, а не лише їх наявність; розвитку інструментів для фітбеку; розвитку навичок медіації та фасилітації у членів колективу, які користуються довірою та повагою більшості. Третя складова моделі – інтервенційна, або фаза вирішення, яка передбачає здобуття компетентностей з конфлікт-менеджменту та ефективної комунікації більш широким колом працівників, в першу чергу, маємо на увазі менеджерів та ключових фахівців, які часто залучаються до реалізації організаційних проєктів. На наш погляд, цим категоріям особливо важливо пройти тренінгове навчання на тематику пов'язану із наданням конструктивного фітбеку та ведення «складних» розмов. Впровадження культури навчання, задля інтеграції «уроків» конфліктів, або допущених помилок у стратегію розвитку є заключним елементом моделі. Для цього ми пропонуємо ввести обов'язковий протокол після допущення помилки, невдачі (рис. 3).

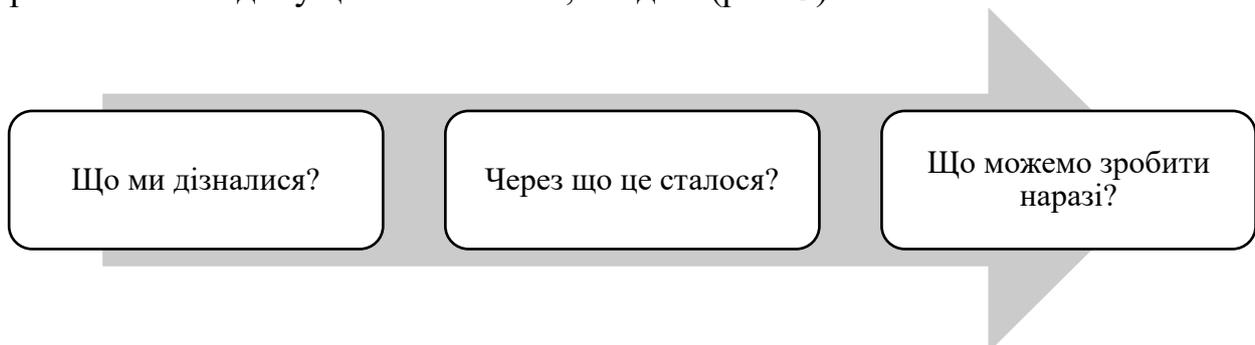


Рис. 3. Ідея протоколу реагування на невдачу / помилку

Джерело: розроблено авторами.

Принципи протоколу реагування на помилки: співробітник, який діяв добросовісно та дотримувався встановлених процедур, якщо припустився помилки, не може бути покараний. Карається лише недоброчесність, приховування фактів, саботаж; аналіз є обов'язковим для всіх непередбачених подій; фокус – на системних причинах, а не на провіні працівників.

Пропонований протокол реакції на помилки та невдачі наведемо за допомогою табл. 2.



Протокол аналізу помилок та невдач колективу

Етап	Діяльність	Відповідальний	Результат
Ініціація	Документування події, її наслідків, витрат	Керівник підрозділу, фахівець з відділу кадрів	Службова записка
	Створення робочої групи, що включає представників усіх залучених відділів		
Збір фактів	Збір даних, інтерв'ю з учасниками, застосування методу «5 Чому?»	Робоча група	Виявлення головних причин
Аналіз та засвоєні уроки	Відповідь на ключові запитання для звіту	Робоча група	Звіт з чіткими висновками
Дія та інтеграція	Формування конкретних рекомендацій та, за необхідності, інтегрування їх у відповідні виробничі, технологічні, управлінські стандарти	Керівник підрозділу, керівник відділу управління якістю	План дій, оновлення регламентуючої документації

Джерело: розроблено авторами.

Для формування інформативного звіту, на наш погляд, необхідно керуватися наступним переліком запитань, які дають можливість виявити сутність та глибинні причини проблеми (рис. 4).

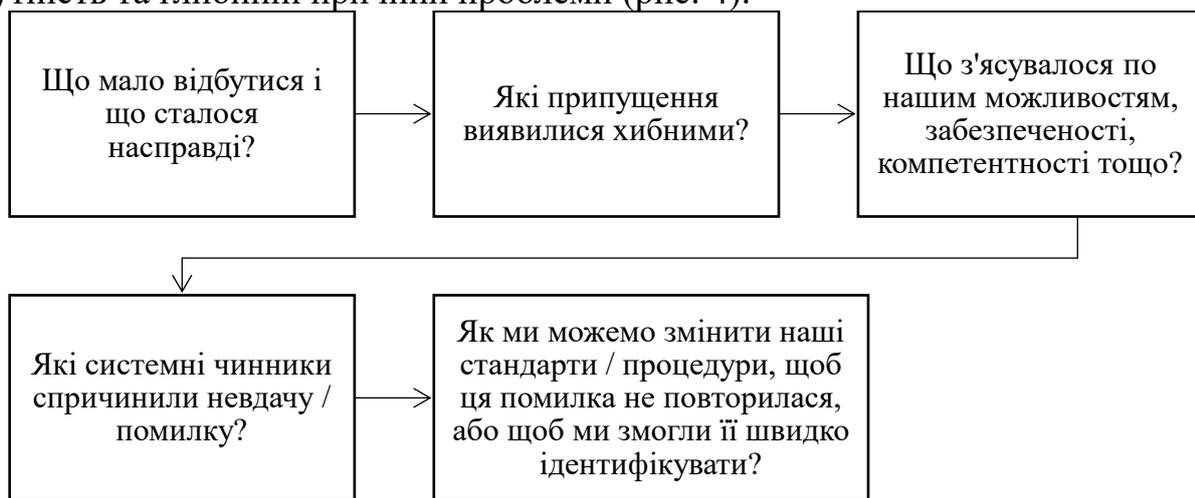


Рис. 4. Пропоновані запитання щодо аналізу помилки / невдачі для підготовки звіту

Джерело: сформовано авторами.



На сьогоднішній день, на наш погляд, доцільно впроваджувати систему внутрішнього визнання не лише за досягнення цілей, а й за успішне та конструктивне вирішення складних міжфункціональних конфліктів у команді.

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

З цією метою ми пропонуємо використовувати комплекс показників (табл. 3).

Таблиця 3

Комплекс показників для оцінки ефективності стратегії управління конфліктами на підприємстві

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

Джерело: розроблено авторами.



Ефективне управління конфліктами є стратегічною складовою кадрової безпеки, що досягається завдяки впровадженню дієвої стратегії конфлікт-менеджменту, як має охоплювати превентивний підхід (забезпечення гідної оплати, професійного зростання та чітких посадових обов'язків) та формуванню культури довіри. З цією метою доцільно приділити увагу матеріальному стимулюванню персоналу, а також запровадження практики навчання на помилках, який заохочує розвиток персоналу та позитивно впливає на морально-психологічний клімат. Формалізація механізму вирішення конфліктів (медіація, тренінги) також дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити лояльність та сприяти інноваційному розвитку підприємства.

Висновки. Узагальнення теоретико-методологічних засад доводить, що в умовах глобалізаційних процесів, трансформації соціально-трудових відносин та, особливо, кризових явищ, конфлікти перестають бути лише внутрішньою дисфункцією і набувають статусу закономірної та посиленої кадрової загрози, що прямо впливає на операційну стійкість підприємства. Аналіз концепцій кадрової безпеки підтверджує, що для забезпечення захищеності економічної системи необхідний системний підхід, який вимагає інтеграції управління конфліктами як ключового превентивного механізму проти внутрішніх ризиків, що спричиняють зниження лояльності, саботаж та витік інформації. Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає від менеджерів не лише володіння стандартними стратегіями поведінки у конфлікті, але й розвитку діагностично-аналітичної компетентності, навичок медіації та високого емоційного інтелекту, що є критично важливим для збереження лояльності та потенціалу персоналу.

Список використаних джерел:

1. Ільч Л. М., Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ : Київського університету імені Бориса Грінченка, 2020. 952 с.
2. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2022. Вип. 3 (56). С. 51-60.
3. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>.
4. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-13>.
5. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла»,

2020. 360 с.
6. Психологія конфлікту. Чинники та фактори виникнення конфліктів. Дніпропетровська обласна наукова бібліотека : веб-сайт. URL: <https://old.lib.dp.ua/site-libr/?idm=1&idp=199&ida=1207>.
 7. Кочерга А. В., Бондар-Підгурська О. В. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3>.
 8. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.
 9. Zosym M. Модель конфлікту Томаса Кілманна (Thomas Kilmann Conflict Model). URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/>.
 10. Воронько-Невіднича Т. В. Управління економічною рівновагою, сталим розвитком та мотиваційно-інноваційно-адаптивним потенціалом підприємств у стратегії євроінтеграційної трансформації агробізнесу : монографія. Полтава : ПП «Астроя», 2025. 300 с.
 11. Воронько-Невіднича Т., Демиденко Л., Здоров В. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.
 12. Зубарева Г. М. Управління кадровою безпекою бізнесу як інструмент активізації регіонального розвитку в повоєнний період. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 216-227. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.21>.
 13. Васильєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. *Бізнесінформ*. 2024. № 9. С. 423-429. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-423-429>.
 14. Мороз О. С. Концептуальні засади формування кадрової політики підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 2(49). С. 33-41. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.024339>.
 15. Сазонова Т. О., Терещенко В. С., Авраменко В. Р. Ефективний конфліктменеджмент як індикатор соціально відповідальної поведінки керівника підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 2. С. 109-112. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-25>.
 16. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: <https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-varto-navchyty->



personal-upravlyaty-konfliktyamy.

17. Сосновська О. О., Казак О. О. Актуальні загрози кадровій безпеці сучасних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 3(37). С. 144-150. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-3_0-pages-144_150.pdf.
18. Шупрудько Н. В. Сучасна трансформація управління кадровою безпекою підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 1 (24). С. 146-150. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-25>.

Tetiana SAZONOVA

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Management Department named after I.A. Markina,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine

 <https://orcid.org/0000-0003-1454-5135>
tetiana.sazonova@pdau.edu.ua

Olha POROZHNIUK

Student,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0009-7319-468X>
olha.porozhniuk@st.pdau.edu.ua

Olha BIRIUKOVA

Student,
Poltava State Agrarian University,
Poltava, Ukraine

 <https://orcid.org/0009-0009-2069-9641>
olha.biriukova@st.pdau.edu.ua

**CONFLICT MANAGEMENT AS A PREVENTIVE MECHANISM FOR
ENSURING ENTERPRISE PERSONNEL SECURITY UNDER CONDITIONS
OF MODERN THREATS**

***Abstract.** The study's relevance is driven by the urgent need to manage escalating social tensions and complex personnel risks within domestic enterprises. These shifts include accelerated globalization, fundamental transformations in social labor relations, and widespread economic destabilization. Urgency is magnified by the*



ongoing military aggression against the country, which acts as a powerful multiplier of emotional pressure and behavioral risks among the workforce. Consequently, unmanaged internal conflicts are no longer mere organizational friction but evolve into a recognized, amplified, and systemic threat to the integrity and sustainability of the enterprise's personnel security (PS) system. The primary aim of this article is to provide theoretical substantiation and develop practical recommendations for improving the conflict management (CM) mechanism within work collectives, positioning it as a key preventive instrument for mitigating personnel risks and ensuring the economic resilience and stability of the enterprise during periods of transformation and crisis.

The theoretical framework is based on a comprehensive systemic analysis of academic literature across the interconnected domains of CM and PS. The study synthesizes diverse theoretical perspectives on conflict, ranging from sociological views emphasizing struggles over scarce resources and power to interest-based definitions. The research rigorously analyzes the structural components of conflict and various typologies (e.g., destructive/constructive), alongside established resolution strategies, most notably the Thomas-Kilmann model (competition, collaboration, avoidance, compromise, accommodation). PS is explored, contrasting limited resource/process approaches with the holistic systemic approach, which conceptualizes PS as an economic system resilient against all personnel threats.

A key finding confirms that effective conflict management is fundamentally shifting from a purely productivity-focused HR function to a mandatory proactive mechanism for securing strategic organizational assets. The study establishes that unresolved or destructive conflicts contribute significantly to critical PS threats, including elevated personnel turnover, erosion of employee loyalty, sabotage, and information leakage, thereby undermining overall business stability. The analysis of contemporary threats highlights the emergence of novel, non-typical risk factors such as chronic stress, burnout, and the complexities of remote/hybrid work, necessitating a paradigm shift.

The practical implications suggest that managerial success in mitigating these pervasive risks relies critically on developing a specialized set of professional competencies. These required skills transcend traditional management and must include advanced diagnostic and analytical capabilities, high proficiency in mediation, and a sophisticated degree of emotional intelligence. These competencies enable managers to flexibly select the most appropriate conflict resolution style and foster a truly constructive organizational climate.

Keywords: *conflict management, personnel security, personnel risks, crisis management, preventive mechanism, economic sustainability, personnel, mediation.*