

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «ПРОБЛЕМИ КОНФЛІКТНОСТІ У
КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах підприємства ПП «КОЛОС»)

Студента 4 курсу,
404 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

підпис студента

Юрія
ІЛЮЩЕНКА

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис

Наталія
ШУПРУДЬКО

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ	6
1.1. Особливості конфлікту в організації	6
1.2. Види конфліктів в організаціях та їх класифікація	13
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ КОНФЛІКТНОСТІ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «КОЛОС»	18
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	18
2.2. Моніторинг конфліктних ситуацій між працівниками в колективі	24
2.3. Характеристика дій керівника у конфліктній ситуації	29
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «КОЛОС»	33
3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві	33
3.2. Впровадження заходів щодо реалізації росту продуктивності праці на підприємстві, як інструменту вирішення конфлікту	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом життя людина час від часу перебуває у конфліктних ситуаціях. Конфлікти присутні у всіх бізнесових структурах, у соціумі загалом. Це реальна буденність. На разі ми перебуваємо у війні, агресія росії не має меж, відповідно люди перебувають у конфлікті не лише з різними інституціями, а інколи самі із собою. Людина за своєю природою може або усунутися від конфліктної ситуації або його вирішувати. Нічого дивного в цьому немає.

На підприємстві конфліктні ситуації моніторять та доповідають керівнику, оскільки він є особою, яка може вирішити ситуацію за різних обставин. Враховуючи досвід практики керівника є можливості вирішення різних ситуацій з використанням різних методик та сценаріїв. Як тільки виникає конфлікт, який завжди пов'язаний з емоційним станом сторін, ми починаємо випробовувати дискомфорт, напругу, які можуть призвести навіть до стресових ситуацій, завдаючи тим самим шкоду здоров'ю учасників конфлікту.

Криза, яка зараз є через військові дії у соціально-економічній галузі, при всіх інших складових, викликана як загальним економічним становищем економіки країни так і не досконалістю принципів і адекватних методів управління конфліктами. У теоретичних і менеджерсько-організаційних основах управління конфліктами та ситуаціями в галузі торгівлі залишаються не до кінця реалізованими дослідженнями проблем менеджменту. Тому, актуальність теми полягає в тому щоб розглянути проробленні напрями та реалізації альтернативних рішень вирішення управління конфліктами в системі та запропонувати сучасні інструменти вирішення конфліктних ситуацій.

Для дослідження обраної теми розглядалися роботи таких дослідників, як Дуткевич Т.В., Біловодська О.А., Кириченко Т.В., Герасіна Л.М., Требін

М.П., Воднік В.Д. Психологічні аспекти конфліктології добре викладені у книгах Дж. Скотт, М.Фейра, В. Зігерта і Л.Ланга та ін. відомих вчених.

Конфлікт, особливо в теперішній нестабільний час, є одним з найважливіших невирішених питань для людини, хоча про конфлікт і його причини вже сказано дуже багато.

Мета та завдання дослідження. Метою виконання кваліфікаційної роботи є дослідження проблеми конфліктності у колективі підприємства та їх вирішення за допомогою сучасних інструментів менеджменту.

Виділені наступні завдання:

- визначити особливості конфлікту в організації;
- розкрити види та причини конфліктів в організаціях;
- провести моніторинг конфліктних ситуацій між працівниками в колективі;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства;
- надати характеристику дій керівника у конфліктній ситуації;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві;
- рекомендувати впровадження заходів щодо реалізації росту продуктивності праці на підприємстві, як інструменту вирішення конфлікту.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади управління конфліктами підприємства у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами на підприємстві.

Науковою новизною в кваліфікаційній роботі є сформовані теоретичні інструменти для управління конфліктами на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Практичні результати, які сформовані в роботі щодо інструментів вирішення конфліктів на

підприємстві визначені у тезах для конференції. Рекомендовані теоретичні впровадження з наукової точки зору розглянуті керівником підприємства.

Кваліфікаційна робота написана на матеріалах ПП «Колос», яке знаходиться за адресою Україна, 58002, Чернівецька обл., місто Чернівці, площа Театральна, будинок 6.

За своєю структурою дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та додатків, в яких використані 9 таблиць, 13 рисунків та містить 112 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

1.1. Особливості конфлікту в організації

На сучасному етапі варто зазначити те, що навіть при наявності ефективних інструментів управління в організаціях деякі конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках конфлікт може бути зайвим одному працівнику, але корисний для всіх інших та організації.

В дослідженні науковців «поняття конфлікту можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами, або групами. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору і заважає іншій стороні робити те саме». [1, с.12]

Непорозуміння, в яких не визначаються потреби, прагнення, інтереси, цілі людей, а також фахівців колег, виникають претензії щодо соціальних позицій, значимості особи та її місце в соціальному просторі, впливовість фахівця в колективі, тому виникають конфлікти.

Конфлікт походить від латинського слова *Conflictus* – зіткнення, що означає відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами [1, с.12]. В конфліктній ситуації кожен робить все, щоб вплинути на перевагу своєї позиції оскільки опоненти будуть робити такі самі дії. Зазвичай люди визначають конфлікт як скандал, агресивні дії, погрози. Загалом варто говорити, що конфлікт може бути змінним явищем, яке виникає незагафіком, але який потрібно одразу вирішувати. Дуже часто конфлікт сприяє виявленню слабких позицій в організації, потребі різної інформації для формування альтернативних пропозицій.

Дуткевич Т.В. зазначає, що «здебільшого конфлікти спричиняються: обмеженістю ресурсів, які необхідно розподілити; взаємозалежністю завдань;

відмінностями у цілях; низьким рівнем комунікації; відмінністю в уявленнях і цінностях; незбалансованістю робочих місць; неправильним контролем; відмінністю в манері поведінки і життєвому досвіді; відсутністю пошани до авторитетних у групі людей; недостатньою мотивацією» [1, с. 40].

«Біловодська О.А., Кириченко Т.В. виокремлюють такі причини конфліктів: соціально-економічні (породження і прояв об'єктивно існуючих соціально-економічних суперечностей), соціально-психологічні (потреби, мотиви, цілі діяльності і поведінки різних людей), соціально-демографічні (розходження у мотивах поведінки, цілях і прагненнях людей, зумовлених їхніми статтю, віком, приналежністю до різної національної освіти)» [4, с. 436].

«Орбан-Лембрик Л.Е. до основних джерел конфліктів, спричинених недосконалим виробництвом і неправильним керівництвом, відносить: вади в організації управління, нечітко визначені права та обов'язки, структурні чинники, неритмічність і нестабільність режиму праці, невдоволеність працівників своєю діяльністю, упущення в технології, нечіткість та аритмічність забезпечення виконання завдань ресурсами» [3, с. 471].

Керівнику організації необхідно володіти деякими навиками психології, для того щоб розуміти причини виникнення конфлікту і розуміти використання механізмів психології для зменшення розвиткової фази конфліктної ситуації. Уникнути конфліктних ситуацій в робочому процесі не можливо, оскільки люде жорстке заперечення буде нести зниження якості праці, пониженню морально-психологічного клімату, його позитивності, що буде відображатися на роботі загалом в організації.

Дуже часто саме конфлікти допомагають вирішити проблеми, зумовлюють зростання самосвідомості його учасників, об'єднують однодумців, спрацьовують як запобіжний клапан для безпечного і навіть конструктивного виходу емоцій. Тому ставитися до них необхідно як до

закономірних явищ об'єктивної дійсності, якими слід управляти, враховуючи як соціальну природу конфліктів, так і їх психологічні наслідки.

На практиці конфлікти виникають на основі реальних конкретних аспектів діяльності, взаємин людей в умовах суперечностей. У конфліктній ситуації зазвичай завжди одна сторона вимагає змін у іншій. Учасників конфлікту називають опонентами (лат. *opponens* — той, що заперечує), суперниками, противниками. Як правило, ними є окремі особи, які обстоюють інтереси групи, організації. Опоненти мають різну “вагу”, “силу”, тобто належать до різних рангів у конфлікті, що визначає їх шанси на перемогу [1, с. 78], рис. 1.1.

Опонентом першого рангу є особа, яка діє від свого імені і має на меті досягнення в конфлікті особистих цілей.

Опонент другого рангу — особа чи група, яка дбає в конфлікті про групову мету.

Опонентом третього рангу вважають структуру із взаємопов'язаних груп, а також особу, для якої важлива в конфлікті спільна мета.

Рис1.1. Ранги опонентів конфлікту.

Зазвичай кожен конфлікт розпочинається з *конфліктної ситуації*. Учасниками *конфліктної ситуації* є *опоненти та об'єкт конфлікту* — об'єктивна причина, через яку опоненти вступають у дискусію. Початком конфлікту є *інцидент*, тобто дія, спрямована на виникнення конфлікту, наприклад колега систематично не подає всю необхідну інформацію для роботи іншого працівника. Між об'єктом конфлікту та інцидентом існує такий зв'язок, як між причиною і приводом. Наприклад, причиною конфлікту може бути невдоволення одного з керівників графіком виконання поставлених завдань, а приводом — інцидент, що виявився у невідповідності

реалістичності виконання поставлених завдань. , «Конфліктна ситуація та інцидент певною мірою незалежні: конфліктна ситуація може виникнути внаслідок дії об'єктивних обставин, а інцидент — випадково; конфліктну ситуацію можуть провокувати, нагнітати спеціально, заради досягнення певних цілей, а інцидент не потребує цілеспрямованої підготовки, передумовою його є психологічна несумісність» [7, с. 89]. Будь-яка конфліктна ситуація може поєднуватися і збігатися з будь-яким видом інциденту. Під час інциденту одна із сторін починає діяти всупереч інтересам іншої. Якщо їй відповідають тим самим, конфлікт із потенційного переростає в актуальний.

Неминучість виникнення суперечностей є виявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з класичних законів розвитку. За цим законом будь-яке явище чи ситуація розглядається як єдність протилежних сторін, що взаємовиключають одна одну, долають опір свого антиподу, проте, водночас, не можуть існувати окремо, обопільне взаємозумовлюються (одна існує лише тому, що наявна друга) [5, с. 102]. Звернимо увагу, що сучасна школа менеджменту дійшла до висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль - сприяє рухові організації вперед і визначає фактори, що заважають цьому процесові. Термін "конфлікт" можна визначити як джерело творчої енергії, якою слід управляти, тобто спрямовувати її у бажане русло [5, с. 112].

Першоджерелом конфлікту або умовою його виникнення вважається конфліктна ситуація – тобто, ситуація, у якій одна із складових змінює свої кількісні або якісні значення, що призводить до загострення стосунків між конфліктуєчими сторонами [7, с. 78]. Тут вступає у силу ще один з основних законів філософії - закон переходу кількісних змін у якісні. Тобто, сам конфлікт не проявиться доти, поки існуюча ситуація всіх влаштовує або зацікавлені опоненти, щн не в змозі вплинути на розвиток ситуації.

Конфліктна ситуація, що вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів, які зображені на рисунку 1.2. Тож сучасний підходи до управління бачать потребу у конфліктах та потребують вмілого керівництва ними. Слід зазначити, що конфлікт є одним з дієвих засобів до змін, розгляду нових ідей та альтернатив.

учасників конфлікту (дві або більше сторони, що переслідують несхожі чи прямо протилежні цілі);

об'єкт конфлікту (конкретне явище, причина, стан справ, навколо якого розгортається суперечка);

рушійну силу - інцидент (факт зіткнення протилежних сил).

Рис. 1.2. Учасники конфлікту

Конфлікт не завжди має позитивний характер, супроводжується негативними емоціями, може заважати задоволенню потреб працівника і досягненню мети організації. Конфлікт дає змогу виявити різнобічність поглядів працівників та керівної структури, побачити приховані потреби, визначити стратегічні напрями на перспективу.

Для ефективного вирішення питання щодо конфлікту любій людині чи то керівник, чи менеджер, чи просто стороння особа мають обрати свою тактику, тобто стратегію поведінки і розуміти кроки її впровадження через стиль поведінки.

Сучасні психологи виділяють п'ять типових стилів поведінки в конфліктних ситуаціях [12, с. 124]:

- конкуренція;
- ухилення;
- пристосування;
- співробітництво;

- компроміс.

Для ознайомлення більш детально вони наведені на рисунку 1.3.

Стиль конкуренції.

ПРИКЛАДИ ТИХ ВИПАДКІВ, КОЛИ ВАРТО ВИКОРИСТОВУВАТИ СТИЛЬ КОНКУРЕНЦІЇ:

- Ви маєте достатній авторитет для прийняття рішення;
- Рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте достатньо влади для цього;
- Ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору і що вам нема чого втрачати;
- Ви знаходитесь у критичній ситуації, яка вимагає миттєвого реагування;
- Ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти і у вас достатньо повноважень для цього кроку.

Стиль ухилення.

ТИПОВІ СИТУАЦІЇ, В ЯКИХ РЕКОМЕНДУЄТЬСЯ ЗАСТОСОВУВАТИ СТИЛЬ УХИЛЕННЯ:

- Результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що це настільки тривіально, що не варто витрачати на нього сили;
- У вас важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності;
- Ви хочете виграти час;
- Ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато від вас;
- У вас мало влади для вирішення проблеми;
- Ви відчуваєте, що в інших більше шансів вирішити цю проблему.

Стиль пристосування.

Найбільш характерні ситуації, в яких рекомендується стиль пристосування:

- Вас це не особливо хвилює;
- Ви хочете зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми;
- Ви розумієте, що правда на вашому боці;
- У вас мало шансів перемогти;
- Ви вважаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступіться його бажанням.

Стиль співробітництва.

Такий підхід рекомендується використовувати в описаних нижче ситуаціях:

- Вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче повністю від нього усунутися;
- У вас тісні, тривалі й взаємозалежні відносини з іншою стороною;
- У вас є час попрацювати над виниклою проблемою;
- Ви й інша людина обізнані про проблему, і бажання обох сторін відомі;
- Обидві втягнуті в конфлікт сторони мають однакову владу або ігнорують різницю в положенні для того, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

Стиль компромісу.

Типові випадки:

- Обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- Вас може влаштувати тимчасове рішення;
- Ви можете скористатися тимчасовою вигодою;
- Інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- Здоволення вашого бажання має для вас не занадто велике значення, і ви можете дещо змінити поставлену спочатку мету;
- Компроміс дозволить вам зберегти взаємини, і ви віддаєте перевагу отримати хоч щось, ніж все втратити.

Рис. 1.3. Стилі поведінки в конфліктних ситуаціях

Так, стиль конкуренції спрямовує можливості задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам інших, змушуючи інших людей приймати ваше рішення проблеми. Для досягнення мети ви використовуєте свої вольові якості, і якщо воля ваша достатня, сильна, то вам це вдається. Це може бути ефективним стилем в тому випадку, якщо ви володієте певною владою, і ви знаєте, що ваше рішення чи підхід у даній ситуації правильні, і ви маєте можливість наполягати на них. Коли ви використовуєте цей підхід, ви можете бути недостатньо визнаним, але ви завоюєте прихильників, якщо він дасть позитивний результат.

Стиль ухилення реалізується тоді, коли ви не відстоюєте свої права, не співпрацюєте ні з ким для вироблення рішення проблеми або просто ухиляєтеся від розв'язання конфлікту. Ви можете використовувати цей стиль, коли зачеплена проблема не настільки важлива для вас, коли ви не хочете витратити сил на її рішення або коли ви відчуваєте, що знаходитесь в безнадійному становищі.

Стиль пристосування означає, що ви дієте з іншою людиною, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Ви можете використовувати цей підхід, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не істотний для вас. Він не підходить, коли ви відчуваєте, що інша людина не збирається в свою чергу поступитися чимось або що ця людина не оцінить зробленого вами.

Відповідно стиль співробітництва є найбільш ефективний стиль, але і найбільш важкий. Якщо ви обидва розумієте, в чому полягає причина конфлікту, ви маєте можливість разом шукати нові альтернативи чи вибрати прийнятні компроміси. Стиль співробітництва серед інших найважчий, проте він дозволяє виробити найбільш задовольняючі обидві сторони рішення у складних і конфліктних ситуаціях.

Тож стиль компромісу поступається в своїх інтересах, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те ж саме. Як при співпраці, ви не шукаєте приховані потреби і інтереси. Коли ви намагаєтеся прийти до компромісного рішення з кимось, вам слід починати зі з'ясування інтересів і бажань обох сторін. Після цього необхідно позначити область збігу інтересів.

Загалом на практиці конфлікт сам підказує нам стиль поведінки. Важливо зрозуміти, що кожен з цих стилів ефективний тільки в певних умовах і жоден з них не може бути виділений як найкращий. Справжній конфлікт може виникнути при спробі переконати іншу сторону. Людина може спробувати переконати інших прийняти її точку зору або протистояти чужій за допомогою таких засобів, як примус, винагорода, звернення до традицій, експертною оцінкою, переконання.

На нашу думку конфлікт, на сьогодні, тобто в умовах війни можна вважати хворобою. Існує багато різних інструментів, які сприятимуть попередженню конфлікту, чим потрібно і користатимся. Дуже гарно працює методика «мовчання-слухання» при попередженні конфлікту, оскільки вміння слухати потребує зосередженості та аналізу щодо бесіди співрозмовника. Від того, наскільки співрозмовнику надана можливість висловитися, багато в чому залежать його довірливості.

1.2. Види конфліктів в організаціях та їх класифікація

Конфлікти, що являють собою складне соціально-психологічне явище, дуже різноманітні і їх можна класифікувати за різними ознаками. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, тому що вона дозволяє орієнтуватися в їхніх специфічних проявах і, отже, допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення [6, с. 137]. В табл. 1.1 (додаток А)

класифікація є загальною, в ній ми виділяємо види конфліктів за різними ознаками. Далі дається класифікація конкретних видів конфліктів за типами.

Для правильного визначення конфліктів, їхньої сутності, особливостей, функцій і наслідків важливе значення має типологізація, тобто вичленовування основних типів конфліктів на основі виявлення подібності та розходження, надійних способів ідентифікації конфліктів за спільністю істотних ознак і відмінностей. Для вибору адекватного методу впливу й управління відповідним конфліктом доцільно проводити класифікацію залежно від основних ознак: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; порушених потреб (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ

Ознака класифікації	Види конфліктів
1. Спосіб розв'язання:	— насильницькі; — ненасильницькі
2. Сфера прояву:	— політичні; — соціальні; — економічні; — організаційні
3. Спрямованість впливу:	— вертикальні; — горизонтальні
4. Ступінь виразності:	— відкриті; — приховані
5. Кількість учасників:	— внутріособистісні; — міжособистісні; — міжгрупові
6. Потреби:	— когнітивні; — конфлікти інтересів

Конфлікти в організаціях є результатом протиріч, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки, цінностей людей. Серед них треба, насамперед, виділити наступні типи протиріч: організаційні, виробничі, ділові, інноваційні [20]. Відповідно до цього можна виділити й основні види конфліктів в організаціях: організаційні; виробничі; трудові; інноваційні. Організаційний конфлікт — це зіткнення протилежно спрямованих дій

учасників конфлікту, викликаних розбіжністю інтересів, норм поведінки й ціннісних орієнтації. Вони виникають внаслідок розбіжності формальних організаційних начал і реальної поведінки членів колективу [15]. Така неузгодженість відбувається:

- коли працівник не виконує, ігнорує вимоги, пропоновані йому з боку організації.

- коли вимоги, пропоновані до працівника, суперечливі, неконкретні.

- коли є посадові, функціональні обов'язки, але саме їхнє виконання утягує учасників трудового процесу в конфліктну ситуацію.

Залежно від кількості учасників конфлікти поділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові, конфлікти між особистістю і групою [7, 15, 19].

Внутрішньоособистісні конфлікти являють собою зіткнення всередині особистості рівносильних, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажаннями і можливостями, між необхідністю виконувати і дотриманням необхідних вимог.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути тому, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Варто зазначити, що даний конфлікт може бути відповіддю на робоче перевантаження або недовантаження. Такий конфлікт пов'язаний з низькою мотивацією, низькою впевненістю в своїх можливостях. Складність вирішення внутрішньоособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді стикаються три складових, необхідних для досягнення поставленої мети: 1) бажання (хочу); 2) можливості (можу); 3) необхідність (треба).

Міжособистісні конфлікти – це зіткнення індивідумів між собою на підставі протилежно направлених мотивів. Ці конфлікти найбільше розповсюджені, адже вони охоплюють практично всі сфери людських

відносин. Будь-який конфлікт зводиться до міжособистісного. Навіть у міждержавних конфліктах трапляються зіткнення між лідерами або представниками держав. Саме цей тип конфліктів досить розповсюджений у виробничих колективах, сім'ї, суспільному середовищі [7, с.98-103]. Працівники з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не можуть мирно співіснувати між собою. Як правило, погляди і цілі таких людей розрізняються докорінно. Міжособистісні конфлікти мають такі специфічні властивості:

- протиборство людей відбувається безпосередньо (суперники стикаються лицем до лиця);
- проявляється весь спектр об'єктивних і суб'єктивних причин;
- висока емоційність;
- зачіпаються інтереси не тільки суб'єктів конфлікту, а й тих, з ким вони безпосередньо пов'язані службовими або міжособистісними відносинами;
- міжособистісні конфлікти є своєрідним полігоном для перевірки характерів, темпераментів, інтелекту, волі та інших індивідуально-психологічних властивостей суб'єктів конфліктного протистояння.

У міжгруповому конфлікті протиборчими сторонами виступають групи. В основі такого протиборства лежить зіткнення протилежно спрямованих групових мотивів. У цьому полягає одна з особливостей цих конфліктів. Економічні конфлікти являють собою широкий спектр конфліктів, що ґрунтуються на економічних інтересах окремих осіб, груп, організацій. Це боротьба за усілякі ресурси, пільги, сфери економічного впливу, поділ власності.

Рівень виразності конфліктного протистояння передбачає виділення закритих і відкритих конфліктів. При відкритому конфлікті зіткнення опонентів є явно вираженим: сварки, суперечки, військові протистояння.

Взаємодія в цьому випадку регулюється нормами, які відповідають ситуації та рівню учасників конфлікту (міжнародними, правовими, соціальними, етичними). У закритому (прихованому) конфлікті відсутні зовнішні агресивні дії між конфліктуючими сторонами, але при цьому використовуються побічні способи впливу [4, 12, 18].

Залежно від зачеплених потреб виділяють когнікативні конфлікти та конфлікти інтересів. Конфлікт когнікативний – це конфлікт поглядів з визначеної проблеми, тобто когнікативних структур. У такому конфлікті метою кожного суб'єкта є: переконати опонента; довести свою точку зору; боротися згідно з принципами власної або групової політики [9, 14, 21]. Відмінності між ідеологіями, культурами, релігіями не завжди зачіпають добрі відносини між опонентами.

Конфлікти інтересів – це група конфліктів, де кожний конфлікт розвивається через порушені інтереси. Цей вид конфліктів являє собою протипагу когнікативним конфліктам і означає протиборство, що ґрунтується на зіткненні інтересів різних опонентів. Залежно від спрямованості впливу виділяють вертикальні і горизонтальні конфлікти. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, яким володіють опоненти на початку конфліктної взаємодії. При вертикальних конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі зверху донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник - підлеглий, вищестояща організація - підприємство, засновник – мале підприємство. При горизонтальних конфліктах передбачається взаємодія рівних за обсягом наявної влади (ієрархічному рівню) суб'єктів: бригадир – завідувач фермою, головний бухгалтер - головний економіст, постачальник – споживач [11, с. 76-82].

Тож варто зазначити, що учасники конфлікту формують характер конфлікту, його тип. Враховуючу хто започаткував конфлікт можуть визначати який зміст та його характер.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ КОНФЛІКТНОСТІ У КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «КОЛОС»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Підприємство здійснює діяльність згідно чинного законодавства України та Статуту. Підприємство є власником майна та коштів, що передані йому у власність; торговельну діяльність, пов'язану з реалізацією непродовольчих товарів; посередництво в торгівлі непродовольчими товарами; торговельно-посередницькі, торговельно-закупівельні, постачальницько-збутові, орендні операції, пов'язані з предметом діяльності Підприємства; продукції, виробленої Підприємством в результаті господарської діяльності; кредитів банківських установ та інших кредиторів; одержаних доходів, а також іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законодавством. У відповідності з основним предметом і метою діяльності, Підприємство здійснює: виробництво м'ясних продуктів. Додаткові: розведення свиней; оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; неспеціалізована оптова торгівля; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; вантажний автомобільний транспорт.

Підприємство створено з метою задоволення суспільних потреб та індивідуальних потреб Учасників шляхом систематичного здійснення виробничої, посередницької, маркетингової та торговельної діяльності, експортно-імпортних операцій, надання послуг фізичним та юридичним особам.

Підприємство ПП «Колос» засноване 14.08.1991р., його статутний фонд становить 500 000.00 грн.. За весь період діяльності було створено гарний робочий колектив, який якісно виконує свою роботу та постійно удосконалює свої професійні навички. Такий підхід дає можливість

використовувати сучасні технології для підвищення якості продукції та послуг.

Для аналізу структури і джерел утворення майна підприємства на підставі групування статей активу і пасиву складається аналітичний баланс. Ця аналітична таблиця дає загальну картину всіх змін в абсолютних і відносних величинах статей і груп [30, с. 46]. Схемою порівняльного аналітичного балансу охоплено більшість важливих показників, що характеризують статику і динаміку фінансового стану. Порівняльний баланс фактично включає показники горизонтального і вертикального аналізу.

Дослідимо структуру й динаміку фінансового стану підприємства за допомогою порівняльного аналітичного балансу. Порівняльний аналітичний баланс розраховуємо з вихідного балансу шляхом доповнення його показниками структури, динаміки і структурної динаміки вкладень і джерел коштів підприємства за звітний період 2020-2022 рр. (табл. 2.1, додаток Б).

На підставі наведеної таблиці 2.1 можна зробити наступні висновки.

Загальна вартість майна підприємства у 2022 році збільшилась на 44902 тис. грн., у 2021 році зросла на 166428 тис. грн. порівняно з 2020 роком. Оборотні активи збільшилися за період, та частково перебільшили необоротні у 2021 та 2022 роках. Найбільш значно у абсолютному вираженні збільшились основні засоби у 2021 році на 2216 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, а також на 353 тис. грн., у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Оборотні активи збільшилися за період, та частково перебільшили необоротні у 2021 та 2022 роках. Найбільш значно у абсолютному вираженні збільшились основні засоби у 2021 році на 2216 тис. грн. у порівнянні з 2020 роком, а також на 353 тис. грн., у 2022 році порівняно з 2021 роком.

У абсолютному вираженні у 2021 році збільшилися і запаси на 5030 тис. грн в порівнянні з 2020 роком, також вони зросли у 2022 році, порівняно з 2021 роком на 4276 тис. грн.

Довгострокові біологічні активи приватного підприємства «КОЛОС» у 2022 році склали 1337 тис. грн, що на 200 тис. грн менше ніж у 2021 році, проте на 207 тис. грн. більше, ніж у 2020 році.

Щодо власного капіталу, то у 2022 році він зріс на 13212 тис. грн., проти 2021 року, та на 19632 тис. грн у 2021 році, проти 2020 року. Питома вага власного капіталу в свою чергу у 2021 році проти 2020 року збільшилась на 5,26 %, але у 2022 році проти 2021 року зменшилась на 1,53 %. Питома вага зареєстрованого капіталу у загальній вартості майна поступово зменшувалась на 0,08 % у 2022 році проти 2021 року та на 0,03 % у 2021 році проти 2020 року.

Додатковий та резервний капітал у абсолютному вираженні за період 2020- 2022 рр. взагалі не змінювались. Довгострокові зобов'язання на ПП «КОЛОС» відсутні. Нерозподілений прибуток збільшився на 13212 тис. грн. в 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, а також на 19632 тис. грн. у 2021 році, в порівнянні з 2020 роком. Кредиторська заборгованість по розрахунках зменшилась на 727 тис. грн. в 2022 році порівняно з 2021 роком, що є позитивним зрушенням, в 2021 році спостерігається аналогічна ситуація зменшення на 11291 тис. грн. проти 2020 року.

Позиковий капітал у 2022 році склав 97986 тис. грн., що на 12508 тис. грн. більше, ніж у 2021 році, та на 12253 тис. грн. менше у порівнянні 2021 року з 2020 роком. Питома вага позикового капіталу у 2022 році збільшилась на 1,53 % проти 2021 року, та збільшилась у 2021 році на 5,26 %, проти 2020 року.

Інші поточні зобов'язання змінилися у бік зменшення на 1085 тис. грн. у 2022 році, проти 2021 року та на 27138 тис. грн. у 2021 році, проти 2020

року. Питома вага їх також зменшилась на 0,40% у 2022 році, та на 9,87% у 2021 році проти 2020 року.

Отже, в цілому робота підприємства стабільна, помітне підвищення рівня платоспроможності споживачів продукції підприємства. Необоротні активи були сформовані виключно за рахунок власних коштів, що є однозначно позитивним показником.

Проведемо аналіз ліквідності балансу приватного підприємства «КОЛОС» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2, додаток В).

За критерієм $A_1 > П_1$ платіжний дефіцит в 2020 році склав 58043 тис. грн, в 2021 році – 19614 тис. грн, а в 2022 році – 17781 тис. грн. Параметри $A_2 > П_2$ в 2020 році дотриманий, профіцит склав 62804 тис. грн., в 2017 та 2018 році цей параметр був також позитивний, і склав 47544 тис. грн. у 2021 році – 47234 тис. грн. Параметр $A_3 > П_3$ був дотриманий в повній мірі протягом всього аналізованого періоду. Платіжний надлишок в 2020 році склав 85042 тис. грн., в 2021 році - 90631 тис. грн., в 2022 році – 95466 тис. грн. Параметр $A_4 < П_4$ був дотриманий в повній мірі протягом всього аналізованого періоду.

Отже, майже по всіх параметрах на досліджуваному підприємстві значення відповідають критеріям, але у цьому випадку виникає ризик накопичення. Отже виникає проблема встановлення норми перевищення, яка залежить від виду діяльності підприємства, тривалості операційного циклу та інших особливостей.

Щоб дізнатися чи є структура балансу задовільною, а підприємство – платоспроможним, необхідно розрахувати відповідні коефіцієнти-індикатори станом на початок та кінець періоду, відхилення в розрізі показників від початку періоду та їх оптимальних значень за період 2020-2021 рр. (табл.2.3, додаток Г).

Одним з важливих показників платоспроможності підприємства є коефіцієнт покриття. У загальному випадку компанія конвертує свої оборотні

активи в грошову форму, а ці гроші вже використовуються для покриття зобов'язань. З цього випливає, що оцінити ліквідність і платоспроможність компанії можна, порівнявши ці елементи балансу. Коефіцієнт покриття робить саме це, тому важливим для інвесторів, партнерів, кредиторів підприємства є те, щоб цей показник був в рамках норми, адже значення нижче нормативного викликає недовіру до підприємства та веде до збільшення вартості позикових коштів і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Для об'єктивної оцінки ефективності роботи підприємства не достатньо знати лише абсолютну величину отриманого прибутку. Необхідно володіти інформацією щодо його прибутковості, тобто вивчати відносні показники ефективності діяльності. Для цього необхідно отримані прибутки порівняти із вкладеним капіталом, ресурсами, понесеними витратами, тому проведемо аналіз даних за період 2020-2022 рр. на «КОЛОС» і відтворимо їх у вигляді аналітичної таблиці 2.4, додаток Д.

Отже, за результатами розрахунків, наведених в таблиці 2.4, можемо зробити наступні висновки. За 2020-2022 роки на ПП «КОЛОС» відбулись видимі зміни. Чистий дохід від реалізації продукції протягом всього періоду зменшився у 2022 році на 49082 тис. грн. У порівнянні з 2021 роком, однак період 2021 року характеризується тенденцією збільшення доходу на 20803 тис. грн. відповідно до 2020 року. Валовий прибуток зріс з 22225 тис. грн. в 2020 році до 25223 тис. грн. в 2021 році (або на 20803 тис. грн.). В 2022 році цей показник склав 22769 тис. грн., що на -2454 тис. грн. менше ніж в 2021 році. Показник фінансового результату від операційної діяльності має позитивну тенденцію до зростання і за період 2020-2021 рр. збільшився на 4697 тис. грн. в 2022 році проти 2021 року зменшився і становив (-5534) тис. грн. Показник фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування та чистого прибутку були ідентичними. В 2022 році їх

значення склало 13212 тис. грн., що на 6420 тис. грн. менше, ніж в 2021 році, значення якого становить 19632 тис. грн. В 2020 році значення цих показників становило 14874 тис. грн. і є меншим за значення 2021 року 19632 тис. грн.

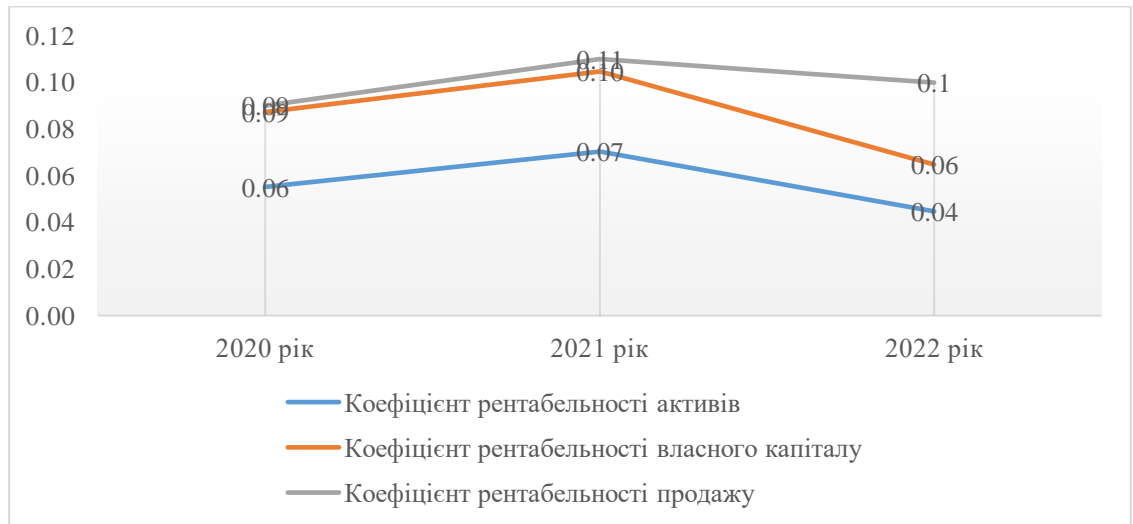


Рис. 2.1. Діаграма рентабельності

З огляду даних на рис. 2.1 можна зробити висновок, що показник коефіцієнта рентабельності активів зменшився у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 0,03 пункта, що у свою чергу свідчить про те, що рентабельність активів формується під впливом всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, резерви підвищення показника можуть знаходитися у всіх сферах роботи підприємства. Загалом, необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів. Враховуючи формулу розрахунку коефіцієнта рентабельності власного капіталу який показав тенденцію зменшення у 2022 році на 0,04 у порівнянні з 2021 роком, можемо стверджувати, що зниження суми власного капіталу, за умови, що ефективність роботи підприємства залишиться на попередньому рівні, призведе до підвищення рентабельності власного капіталу. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

2.2. Моніторинг конфліктних ситуацій між працівниками в колективі

На кожному підприємстві завжди виникають конфлікти. Це говорить про життя в організації, обговорення різних чи ситуацій, бачення майбутніх стратегій. Коли виникає інцидент, це говорить про розвиток непорозумінь в колективі. На підприємстві ПП «Колос» конфлікти виникають час від часу між підлеглими по горизонталі, дуже рідко між керуючою та керованою сторонами.



Рис.2.2. Види виробничих конфліктів на підприємстві

Якщо на підприємстві ПП «Колос» виникає конфлікт то він свої явища, певні події та згідно ситуації яка виникає під впливом певних факторів. Можемо сформуванати класичні етапи розвитку конфлікту на підприємстві ПП «Колос» (рис. 2.3.).



Рис.2.3. Класичні етапи розвитку конфлікту на підприємстві ПП «Колос»

Тобто, на практиці у швидкому вигляді конфлікти на підприємстві що досліджується проходять етапи наступні рис. 2.4.

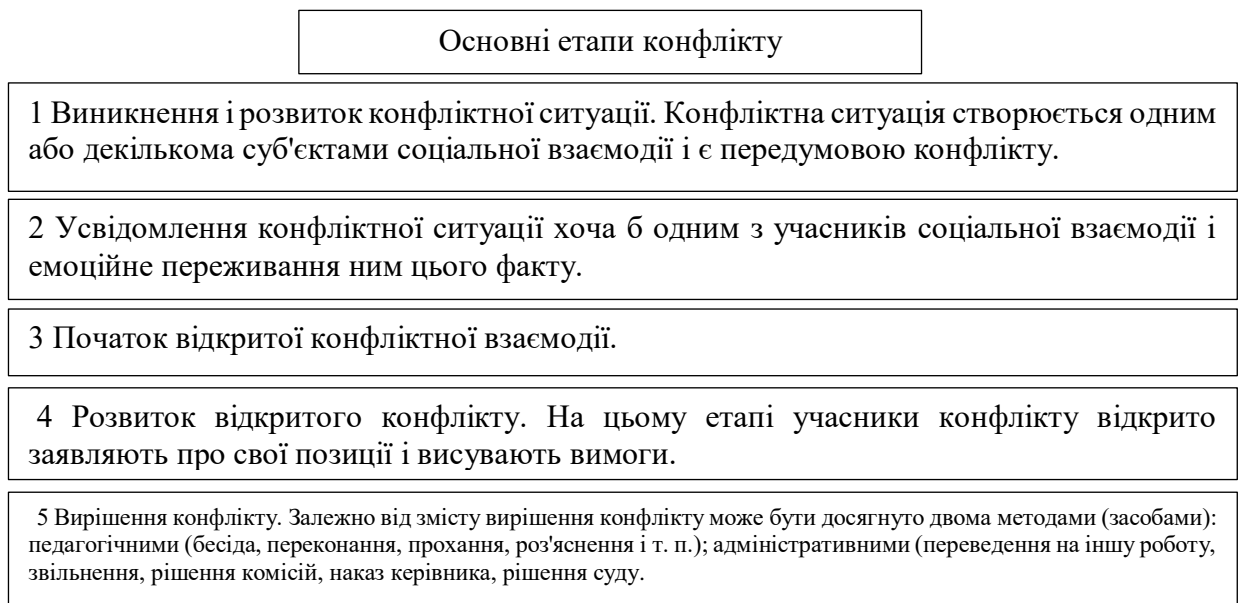


Рис. 2.4. Етапи проходження конфлікту на підприємстві «Колос»

Варто зазначити, що на будь-якій стадії конфлікту керівник підприємства, менеджер з персоналу мають розглядати конфлікт з позитивної сторони, оскільки він сприяє можливості побачити слабкі місця в колективі та глобальніше розглядати приділяти увагу роботі з колективом

Під управлінням конфліктами розуміється цілеспрямований вплив, направлений на усунення або мінімізацію причин, що породили конфлікт, і на корекцію поведінки учасників конфлікту. Моніторинг конфліктів на досліджуваному підприємстві має свої механізми [24, с. 398]. На підприємстві ПП «Колос» виробничі конфлікти є специфічною формою щодо непорозумінь в процесі виробництва продукції серед працівників. Наприклад непорозумілися щодо технологічних карт. Тож можемо виокремити різні типи виробничих конфліктів, які мають інколи прояв на даному підприємстві рис. 2.2.

Потрібно звернути увагу на основні функції конфліктів, які є на практиці в роботі підприємства. Так на підприємстві ПП «Колос» виокремлюють основні причини конфліктів, які проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах. Ми можемо назвати: соціально-політичні та економічні, які пов'язані із соціальнополітичною ситуацією в країні; соціально-демографічні; соціально-психологічні; індивідуально-психологічні.

Таблиця 1.1

Основні функції конфліктів

<i>Позитивні</i>	<i>Негативні</i>
Розрядка напруження між конфліктуючими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання нової інформації про опонента	Звільнення співробітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі
Згуртованість колективу організації для протидії зовнішнім ворогам	Відношення до переможених груп як до ворогів
Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії, яке шкодить роботі
Зняття синдрому покори у підлеглих	Після завершення конфлікту - підлеглих зменшення міри співробітництва між частиною працівників
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин ("шлейф конфлікту")

Рекомендуємо для успішного розв'язання конфліктних ситуацій на даному підприємстві розробити певні тактики, що враховують усі аспекти конфлікту як соціально-психологічного явища. З них вибирається та, яка відповідає певній конкретній ситуації, яка виникає на підприємстві. Розглянемо можливі тактики:

1. Розв'язання конфлікту на основі його сутності та змісту. Пропонуємо правдиво визначити причини конфлікту і що цьому передувало. Відповідно варто визначити величину конфлікту і які проблеми він бачить. Такий реальний підхід дозволить з'ясувати реальні причини конфлікту.

2. Розв'язання конфлікту з урахуванням його цілей. Досить часто цілі не є реальними та зрозумілими. Кожна сторона бачить своє формування цілей. Керівнику підприємства потрібно розуміти, що цілі можуть бути спільними.

3. Розв'язання конфлікту з урахуванням його функцій. Учасників конфлікту треба переконати в тому, що стосунки між ними можна владнати шляхом обміну думками, уточнення позицій.

4. Розв'язання конфлікту з урахуванням емоційно-пізнавального стану учасників полягає в тому, щоб показати негативний вплив емоційного напруження на учасників конфлікту. Під впливом емоцій конфліктна ситуація сприймається як така, що загрожує позиції людини в групі, а це спонукає до крайніх дій з метою збереження свого статусу. Конфлікт починає поширюватися, він поглинає дедалі більше членів організації, деформує усталені стосунки.

5. Розв'язання конфлікту з урахуванням властивостей його учасників. Конфлікти нерідко виникають унаслідок невмілих дій керівника, неадекватного стилю його діяльності, психологічної некомпетентності. Причинами конфліктних ситуацій можуть слугувати специфічні риси характеру, особистісні властивості членів групи.

6. Розв'язання конфлікту з урахуванням його можливих наслідків. Знання про можливі варіанти та наслідки завершення конфліктів допомагають вибрати найкращі засоби впливу на конфліктуючі сторони.

Тож, наповнення конфлікту буде залежати від його змісту, а саме коли один з учасників розуміє і визнає свою слабкість та відступає від конфлікту; ослаблення напруги в конфлікті поза взаємопоступок між опонентами; переміна конфлікту на новий напрям або його зміна; утихання конфлікту за відсутності аргументів нових від учасників; зникнення конфлікту поза реорганізації структури управління організацією. Отже, ми бачимо, що вирішувати конфлікт не дуже просто, але можливо. Керівнику потрібно постійно моніторити ситуації, звертати увагу на невдоволення з тих чи інших питань, непорозумінь, на які потрібно реагувати, щоб попередити конфліктні ситуації.

Будь-який конфлікт має розв'язуватися відповідно до етичних норм. У виробничих організаціях завжди виникають певні розбіжності, суперечки, конфлікти щодо вирішення виробничих питань, зумовлені розбіжностями в розумінні завдань, методів їхнього вирішення. Наявність ділових конфліктів є умовою ефективної діяльності організації. Статусний бік ділового конфлікту стосується умов та принципів відносин керівника й підлеглого, старшого та молодшого за віком, більш або менш компетентного. Діловий конфлікт спирається на обмін думками і пов'язаний з низкою етичних умов. Це взаємне прагнення слухати, адекватно сприймати інформацію. Важливу роль тут відіграють рефлексія та емпатія. Етика доказів змушує спиратися не тільки на логіку думки, а й на поважне ставлення до опонента. Етика критики спрямовує її не на особистість опонента, а на аналіз справи. Етика згоди має на меті досягнення ефективного результату, підкріплення взаємних симпатій.

2.3. Характеристика дій керівника у конфліктній ситуації

Велике значення, а деколи і провідне, для подолання деструктивних конфліктів у організації має управлінська компетентність керівника. Конфлікт розпочинається зазвичай з непорозумінь у точках зору тих чи інших осіб. В діяльності працівників для керівника важливо знати, що конфліктна ситуація вимагає вирішення, передбачає існування кількох обов'язкових елементів зображених на рисунку 2.5.

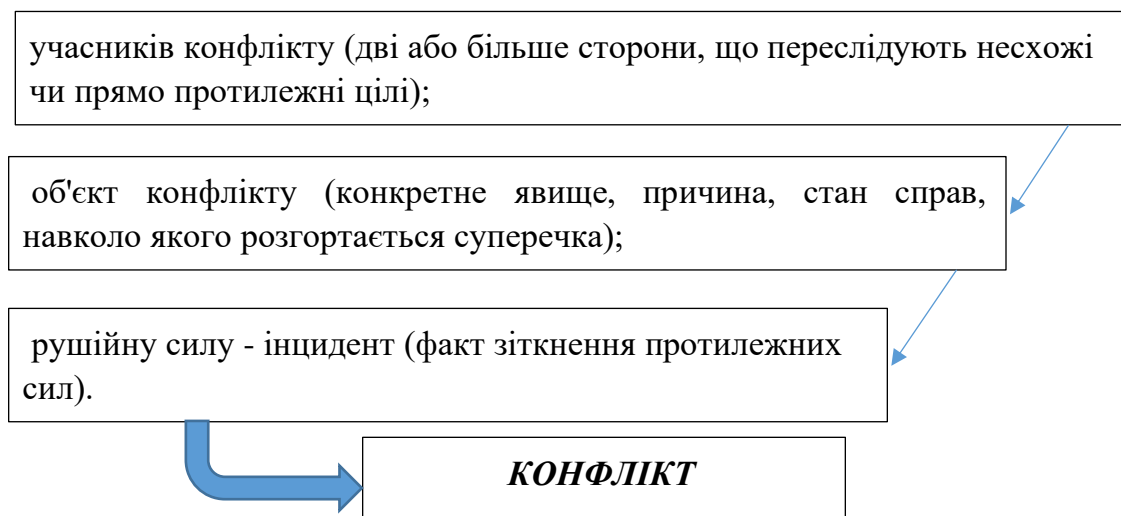


Рис.2.5. Приклад виникнення конфлікту на підприємстві.

Помилки управлінської діяльності керівника даного підприємства, які можуть стати джерелами конфлікту, можна згрупувати у різні груп.

1. *Група порушення службової етики, порушення трудового законодавства, несправедлива оцінка підлеглих.* Сюди належать наприклад ситуації, які викликані грубістю, зверхністю, зневажливістю у ставленні до підлеглих; нетерпимість до інших точок зору, відмінних від власної; придушення критики та образлива критика; запрошення стороннього працівника, коли в колективі є претендент на цю посаду; провокування конфлікту між підлеглими.

Порушення трудового законодавства керівником підприємства може проявлятися у обмеженнях прав підлеглих; зловживання посадою, що може включати доручення неслужбового характеру; помилки у використанні

заохочень і покарань; приховування важливої і необхідної інформації та маніпулювання нею; недоліки у розподілі роботи між підлеглими; встановлення працівникові ставки, яка порушує баланс між його внеском і винагородою. Це свідчить про можливе незнання керівника юридичних норм, які і призводять до конфлікту. Однак на досліджуваному підприємстві таких порушень не було.

2. Група управлінських помилок через несправедливу оцінку підлеглих проявляється у таких ситуаціях: хворобливе ставлення керівника до авторитету підлеглих, коли не тільки не помічається робота працівника, а все робиться для зіпсування його репутації; жорстка критика з боку керівника, який щойно приступив до обов'язків; нечітке формування вимог, невміння переконувати; психологічна несумісність; заздрість до керівника. Останній аспект важливий і тому, що заздрість може більше привертати увагу підлеглих, і на цьому підґрунті негативні аспекти управлінської діяльності можуть не помічатись. Досить непросто працювати на керуючій посаді, однак колектив потрібно підбирати для роботи, як стресовитривалий, оскільки в умовах війни досить непросто працювати, думати, формувати плани.

Як приклад людині у конфлікті можна використовувати психологічні інструменти, зокрема попросити спокійно обґрунтувати претензії. Людям властиво плутати факти і емоції, тому емоції треба нейтралізувати конкретними запитаннями. Дуже знижують агресію несподівані прийоми: можна попросити довірливої поради, поставити несподіване запитання зовсім про інше. Дуже важливим може бути комплімент. Головне, щоб прохання, спогади, компліменти переключали свідомість розлюченого партнера з негативних емоцій на позитивні.

При пошуку шляхів вирішення проблеми треба пам'ятати, що слід знайти такі варіанти, щоб задоволення було взаємним. Обидві сторони повинні бути переможцями, а не переможцем і переможеним. В розмові з

працівником не можна відповідати агресією на агресію. Не можна зачіпати його гідності, його особистості. Треба давати оцінку тільки його діям і вчинкам. Тактика віддзеркалювання значення висловів і претензій усуває непорозуміння і, крім того, вона демонструє повагу ю людини, а це може зменшити її агресію. Треба твердо триматися позиції спокійної впевненості. Така позиція утримує і партнера від агресії, допоможе обом не втратити своєї особистості. Не треба боятися вибачатися, якщо відчуваєте свою провину. По-перше, це може обеззброїти опонента, по-друге, може викликати у нього пошану. Нічого не треба доводити, так як у будь-яких конфліктних ситуаціях ніхто ніколи і нікому нічого не може довести. Якщо так вийшло, що обидві сторони втягнулися в конфлікт, спробуйте просто замовкнути. Мовчання однієї зі сторін може дозволити його припинити. Мовчання не повинне бути образливим для партнера.

Тож рекомендуємо керівнику використати п'ять основних підходів до вирішення конфліктної ситуації, за рекомендаціями американського психолога Кеннет Томас «суперництво, компроміс, співробітництво, вихід, пристосування. Розглянемо кожен більш детально».

Суперництво. «Головна мета - нав'язати свою точку зору, вигідне для себе рішення іншою стороною. Застосовується в тому випадку, якщо ваше рішення є конструктивним і несе в собі користь для колективу, організації. Або ж тоді, коли просто немає часу, щоб домовлятися».

Компроміс. «Обидві сторони йдуть на поступки один одному, частково відмовляючись від своїх умов і претензій. Підходить для ситуації, коли опоненти знаходяться в рівних умовах, коли допустимо прийняття тимчасового рішення або є небезпека втратити все».

Пристосування. «Відмова від своїх вимог у вимушеній або добровільній формі. Часто це відбувається через те, що одна зі сторін усвідомлює свою неправоту, хоче зберегти хороші відносини з опонентом або

просто через несерйозність суперечки. Змусити прийняти таке рішення може усвідомлення неминучості поразки або втручання третьої сторони».

Відступ. «Уникнення конфлікту, спроба вийти з нього при мінімальних втратах. Правда в результаті протистояння ніяк не вирішується. У кращому випадку - воно просто згасне. У гіршому - претензії будуть накопичуватися в прихованому режимі і потім виплеснутися в ще більш сильний конфлікт».

Співробітництво. «Найбільш ефективний метод вирішення конфліктної ситуації. Полягає в конструктивному розборі проблеми, відношення до іншої сторони не як до суперника, а як до колеги. Спільний пошук кращого рішення» [34, с. 245].

Зазначені підходи є важливими у роботі підприємства, оскільки їх використання сприятиме попередженню конфліктів в організації.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «КОЛОС»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами на підприємстві

В умовах сьогодення, а саме в умовах воєнного стану, нестабільності в економічному просторі виникають конфлікти в усіх практично видах бізнесу. Практики визначили, «що проблема дослідження конфлікту набула особливого значення: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні організації, дестабілізує її, призводить до непорозумінь співробітників. Інші науковці вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність організації, оскільки конфлікт дозволяє організації розвиватися, бути конкурентоспроможними на ринку, що дає змогу співробітникам професійно та духовно зростати» [15, 24].

Варто зазначити, що конфлікти на підприємстві ПП «Колос» мають подвійну впливову дію, а саме це коли конфлікт може як зруйнувати підприємство, так і об'єднати колектив для вирішення серйозних питань. Рекомендуємо керівнику контролювати конфлікти й управляти ними на підприємстві, оскільки це сприятиме прояву сильних та слабких місць в роботі колективу. Для підприємства має бути сформована система управління процесами конфліктів з урахуванням її актуальності, ефективності і об'єктивності, що сприятиме можливості уникнути їх негативного впливу, одночасно спрямувати їх на користь підприємства ПП «Колос».

На даному підприємстві конфліктні ситуації розподіляються за ознакою результатів, тобто функціональні, ті які сприяють ефективній діяльності організації, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість. Відповідно дисфункціональні паралізують нормальне функціонування організації, обмежують перспективи

розвитку, не сприяють максимально ефективному використанню власних і залучених ресурсів [9, 15]. Тож рекомендуємо керівнику підприємства звернути увагу на типи соціально-психологічних виробничих конфліктів за Гришиною Н., які деталізують конфлікти, і можна сформувати систему управління проблемою конфліктів.

<u>Перепона досягненню основних цілей спільної трудової діяльності</u>	
Горизонтальні конфлікти Дії однієї людини є перепорою для успішної діяльності другої	
Вертикальні конфлікти «знизу» Керівник не забезпечує можливості для успішного досягнення цілі діяльності підлеглим	
Вертикальні конфлікти «згори» Підлеглий не забезпечує керівникові можливості для здійснення основної цілі діяльності	
<u>Перепона досягненню особистих цілей</u>	
Горизонтальні конфлікти Дія однієї людини є перепорою для досягнення особистих цілей іншою	
Вертикальні конфлікти «знизу» Керівник не забезпечує підлеглому можливості для досягнення його особистих цілей	
Вертикальні конфлікти «згори» Підлеглий створює перепони для досягнення керівником його особистих цілей	
<u>Суперечність дій особистості соціальним нормам</u>	
Горизонтальні конфлікти Конфлікт поведінки й норм у групі	
Вертикальні конфлікти «знизу» Суперечність між діяльністю керівника, його стилем роботи та очікуваннями	
Вертикальні конфлікти «згори» Суперечність між діяльністю підлеглого як носія певної соціальної ролі та очікуваннями керівника	
<u>Особистісні конфлікти</u>	
Горизонтальні конфлікти Особистісна несумісність	
Вертикальні конфлікти «знизу» Лідери та авторитети групи не виправдовують очікувань інших її членів	
Вертикальні конфлікти «згори» Члени групи не виправдовують очікувань лідерів та авторитетів	

Рис. 3.1. Типи соціально-психологічних виробничих конфліктів за Гришиною Н.

Тож, за рекомендацію дослідників «пропонуємо три основні методи вирішення конфліктів на досліджуваному підприємстві. «До основних методів вирішення соціальних конфліктів у сфері виробництва належать: компроміс, переговори, застосування сили (влади, закону, традиції). Розрізняють такі форми застосування сили: інформація, досвід спілкування з різними партнерами, соціальний статус парламентаря, офіційні повноваження в прийнятті рішень, репутація, особистісний потенціал. Не слід забувати, що силова стратегія припускає свідоме заподіяння збитків опоненту чи ліквідацію підтримки його третьою стороною; що у будь-який момент переговори можуть зірватися» [4, 11]. Дослідник пропонує вирішення трудового конфлікту розглядати, як «процес управлінського впливу (у вигляді сукупності способів, методів, форм та ін.) на перебіг трудового конфлікту з метою усунення причин його виникнення і негативних наслідків» [4].

Практики говорять, що «кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька стадій на деяких з них переговори можуть бути не сприйняті, тому що ще рано або вже пізно, і можливі тільки відповідні агресивні дії. Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, які мають владу в сформованій ситуації й можуть вплинути на результат події. Можна виділити кілька груп, чий інтерес зачіпається в конфлікті: первинні групи - порушені їхні особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів, вторинні групи - порушені їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їхні дії приховані до певного часу. Можуть існувати ще й треті сили, також зацікавлені в конфлікті, але ще більш приховані» [17, 21]. Звернімо увагу на таблицю 3.1. Ми бачимо представлені відповідні послідовності у можливості проведення переговорів для вирішення конфлікту на підприємстві ПП «Колос».

Можливість переговорів залежно від стадії конфлікту

стадії розвитку конфлікту	можливості переговорів
напруженість незгода	переговори проводити рано, ще не всі складові конфлікту визначилися
суперництво	переговори раціональні
ворожість	переговори раціональні
агресивність	переговори за участю третьої сторони
насильство воєнні дії	переговори неможливі, доцільні відповідні агресивні дії

Потрібно керівнику підприємства звернути увагу на правильність організування переговорів, які проходять послідовно кілька етапів:

- підготовка початку переговорів (відкриття переговорів);
- попередній вибір позиції (початкові заяви учасників обох позицій у даних переговорах);
- пошук взаємоприйнятого рішення (психологічна боротьба, установлення реальної позиції опонентів);
- завершення (вихід з виниклої кризи або переговорного тупику) [7]..

Підготовка до початку переговорів. Перед початком будь-яких переговорів важливо добре до них підготуватися: провести діагностику стану справ, визначити сильні й слабкі сторони учасників конфлікту, спрогнозувати розміщення сил, з'ясувати, хто буде вести переговори й інтереси якої із груп вони представляють. Крім збору інформації, на цій стадії необхідно чітко сформулювати свою мету й можливі результати участі в переговорах (табл. 3.2.).

Також проробляються процедурні питання: де краще проводити переговори; яка атмосфера очікується; чи важливі в майбутньому гарні відносини з опонентом. Досвідчені ведучі переговорів вважають: від правильно організованої даної стадії на 50% залежить успіх всієї діяльності.

Друга стадія переговорів – первісний вибір позиції (офіційні заяви учасників переговорів). Ця стадія дозволяє реалізувати дві мети учасників переговорного процесу: показати опонентам, що їхні інтереси вам відомі й ви їх урахуєте, визначити поле для маневру й спробувати залишити в ньому якнайбільше для себе місця.

Таблиця 3.2.

Можливі цілі й результати участі в переговорах

формулювання цілей	можливі результати
відбивають у максимальному ступені наші інтереси	найбільш бажані для нас результати
ураховують наші інтереси	припустимі результати
практично не враховують наші інтереси	неприйнятні результати
зачіпають наші інтереси	зовсім неприйнятні

Звичайно переговори починаються із заяви обох сторін про їхні бажання й інтереси. За допомогою фактів і принципової аргументації (наприклад, “завдання компанії”, “спільний інтерес”) сторони намагаються зміцнити свої позиції. Якщо переговори проходять за участю посередника, то він повинен кожній стороні дати можливість висловитися й зробити все можливе, щоб опоненти не перебивали один одного. Крім того, ведучий визначає фактори стримування й управляє ними: припустимий час на обговорювані питання, наслідки від неможливості прийти до компромісу. Пропонує способи прийняття рішень: простої більшість, консенсусів. Визначає процедурні питання.

Тут можливі різні тактики початку переговорів:

- прояв агресивності для надання тиску на опонента у вигляді наступальної позиції, спроба придушення опонента;
- для досягнення взаємовигідного компромісу можна використати: маленькі поступки, установлення граничних строків;

- для досягнення невеликого домінування можливе надання нових фактів; використання маніпуляцій;
- установлення позитивних особистих відносин: створення невимушеної дружньої атмосфери; сприяння неформальним обговоренням; прояв зацікавленості в успішному завершенні переговорів; демонстрація взаємозалежності; прагнення не втратити “свого обличчя»;
- для досягнення процедурної легкості: пошук нової інформації; спільний пошук альтернативних рішень.

Третій етап переговорів складається з пошуку взаємоприйнятого рішення, психологічної боротьби. На цьому етапі сторони перевіряють можливість один одного, наскільки реальні вимоги кожної зі сторін й як їхнє виконання відіб'ється на інтересах іншого учасника. Опоненти представляють факти, вигідні тільки їм, заявляють про наявність у них усіляких варіантів. Тут же можливі різні маніпуляції й психологічний тиск на протилежну сторону, спроба натиснути на посередника, захопити ініціативу всіма можливими способами.

Четвертий етап - завершення переговорів. До цього етапу вже існує значна кількість різних пропозицій і альтернатив, але угода по них ще не досягнута. Час починає підтискати, збільшується напруженість, потрібне прийняття якогось рішення. Посередник, використовуючи дану йому владу, урегулює останні розбіжності й приводить сторони до компромісу.

Отже, конфлікти виникають у процесі взаємодії, спілкування людей, оскільки інтереси, погляди є різні, і тому конфлікти існують стільки, скільки існує людство. Проте загальноприйнятої теорії конфліктів, що вичерпно пояснює їх природу, вплив на розвиток колективу, суспільства поки ще не існує, незважаючи на багаточисельні дослідження з питань виникнення, формування конфліктів та управління ними.

3.2. Впровадження заходів щодо реалізації росту продуктивності праці на підприємстві, як інструменту вирішення конфлікту

Практика роботи підприємств показує, що чим міцніший і змістовніший зв'язок між працівниками колективу, тим успішніше він вирішує проблеми, тим яскравіше у колективі виявляються індивідуальні особливості кожного працівника, тим міцніші відносини колективізму, товарищескості та взаємодопомоги а також відбувається ріст продуктивності праці працівників..

Отже, без вирішення соціально-психологічних питань ПП «Колос» не зможе досягти ефективного розвитку діяльності, поліпшення ставлення до праці, а без зростання продуктивності праці, без створення певних матеріальних передумов не можна забезпечити вирішення проблем соціального розвитку колективу.

Для того щоб паралельно вирішувати сукупність зазначених вище проблем, потрібно чітко розуміти, що являє собою трудовий колектив, яка його внутрішня побудова, як створюється той соціально-психологічний клімат, а продуктивність колективу висока.

Стан соціально-психологічного клімату в колективі на ПП «Колос» залежить насамперед від керівника. Неможливо собі уявити сучасного керівника, який не розумів би значення позитивної соціально-психологічної атмосфери, її нерідко визначального впливу на кінцеві результати праці. Практика показує, що успіху досягають ті керівники, які вбачають пряму залежність виробничих, економічних показників від соціально-психологічних факторів.

Основними принципами побудови соціально-психологічних відносин у трудовому колективі ПП «Колос» є: свобода висловлювань і ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага.

Свобода висловлювань і ініціативи. Однією з важливих потреб людини як соціальної істоти є прагнення відкрито висловлювати свої думки. В сучасних умовах колектив асоціації тільки тоді досягне успіху, коли кожен його член і всі загалом матимуть право на висловлювання своїх думок відносно справ у колективі, напрямів його розвитку, позитивних сторін і недоліків у роботі як рядових членів колективу, так і його керівників. Крім того, члени колективу ПП «Колос» повинні також мати право на ініціативу щодо діяльності і соціальних проблем. Роль керівника підприємства полягає в гарантії зазначених прав для всіх працівників колективу.

Солідарність. Працівники трудового колективу ПП «Колос» повинні відчувати себе частками єдиного цілого. Тут велике значення має поведінка керівника щодо колективу. Колектив повинен відчувати, що керівник вважає себе членом цього утворення, а не якоїсь вищої сфери управління, що він не відділяє себе від підлеглих ні за формою, ні за суттю. Звичайно, форма вираження солідарності не повинна поширюватися до панібратства, але і винятково офіційні службові стосунки не викликають схвалення у членів колективу.

Інформованість. Колектив ПП «Колос» буде працювати ефективно збільшуючи при цьому продуктивність праці, при наявності об'єктивної інформації про справи всередині колективу і в підприємстві в цілому і схильний очікувати таких даних від керівництва. Якщо ж об'єктивної інформації немає, неминуче виникнення чуток, які здебільшого містять деформовану інформацію, що характеризує події гіршими, ніж вони є насправді.

Справедливість. Колектив ПП «Колос» справедливо оцінює роботу кожного свого працівника і взагалі його особистість. Тому він боляче реагує, коли ставлення керівника до того чи іншого працівника колективу не збігається з ставленням колективу в цілому.

Недооцінка сумлінних працівників, байдужість до нездар і потурання їм викликають осуд колективом ПП «Колос» дій керівника і деформують соціально-психологічний клімат.

Взаємоповага. Самореалізуючись у праці, працівники колективу ПП «Колос» висувають вимоги до них з боку інших працівників і керівника. При цьому йдеться не тільки про зовнішні форми вираження поваги до сумлінних працівників, хоч і це має велике значення, а про ту повагу, яка проявляється в реальному підтриманні соціального статусу працівника, який він заслужено посідає в колективі. Це виявляється у відповідних формах стимулювання праці, службовому зростанні, одержанні відповідної частки соціальних благ.

Структура соціально-психологічного клімату ПП «Колос» визначається системою сформованих у колективі відносин між його працівниками і може бути охарактеризована елементами, що представляють собою синтез суспільних і міжособистісних відносин. Через суспільні відносини розкривається соціальний зміст особистих відносин людей у колективі. Міжособистісні відносини - це організаційно-технологічні взаємодії, статусно-ролевий взаємозв'язок, адміністративно-психологічний взаємовплив, емоційно-логічне взаєморозуміння. На підприємстві вони виникають на основі предметно-практичної діяльності колективу, задаються матеріально-технічними, організаційно-управлінськими й іншими умовами його життєдіяльності. Єдність змісту суспільних і міжособистісних відносин для ПП «Колос» з'являється у виді взаємин людей (співробітництва, змагання, згуртованості, сумісності, дружби, згоди), а також у виді якостей особистості, від яких залежать психологічні особливості спілкування людей у колективі.

Управління трудовими колективом ПП «Колос» для більш досконалої діяльності потребує змін. В економічному аспекті перетворення повинні забезпечити ріст ефективності на основі постійного технічного і організаційного удосконалення підприємства.

В соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом підприємства повинні бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей працівників ПП «Колос», а також на створення сприятливої психологічної атмосфери.

Перший етап підготовки до перетворень повинен складатись в створенні нової системи цінностей, ідеології і принципів мотивації. Отже, передусім необхідні зміни, поновлення і переоцінка цінностей. Виходячи з нових принципів управління персоналом, на ПП «Колос» розробляються проекти зміни структури управління, інформативних систем і технічних засобів. На цій основі проектуються нові процедури управління.



Рис. 3.8. Основні етапи в підготовки перетворень в сфері системи управління на ПП «Колос».

Зміст робіт по кожному з цих етапів суттєво залежить від особливостей підприємства і навколишнього середовища.

Перший етап і даний час суттєво ускладнюється нестабільністю політичних ситуації, боротьба партій і суспільних груп, відповідністю ідеологій, яка була б визначена для більшої частини населення країни. Тому для ПП «Колос» при виробі концепцій управління основа це: дисципліна; творчість.

Структура системи управління повинна змінюватися у відповідності з зміною системи цінностей і стиля управління.

Основною структурних змін в області системи управління ПП «Колос» є створення єдиної служби управління персоналом, яка повинна об'єднати функції відділів: кадрів, праці і заробітної плати, підготовки кадрів, техніки безпеки і соціально-психологічних проблем

Процедури системи управління персоналом повинні відображати зміни в системі цінностей ПП «Колос» і структури управління. Передусім це відноситься до стилів управління. Відрізняється від авторитарного керівництва, означає нові форми взаємовідносин між співвласниками підприємства, особливо між керівниками і підлеглими, нові методи проведення нарад, контролю, оцінки і мотивації персоналу. Організація управління трудовими ресурсами ПП «Колос» включає ряд функціональних підсистем: маркетингу, обліку, розвитку персоналу; управління трудовими відносинами, умовами праці; стимулювання праці, створення необхідної інфраструктури тощо.

На підставі аналізу персоналу підприємства розробляється програма забезпечення трудовими ресурсами і програма розвитку трудових ресурсів.

Підвищенню мобільності кадрів ПП «Колос» може сприяти зміна умов зайнятості: заробітної плати, умов праці, рівня винагород. Дія цих факторів різна для різних професійних груп.

1. Чим вище заробітна плата, кращі умови, тим більше пропозиції на ринку праці. Однак висока заробітна плата – це висока ціна продукції, менший попит на неї і менший її випуск. Таке скорочення зайнятості називається ефектом масштабу (менша чисельність при меншому масштабі виробництва).

2. Зростання заробітної плати викликає пошук нових технологій зниження витрат виробництва (ефект заміщення – капітал заміщає заробітну плату).

Враховуючи необхідність виходу підприємств України на міжнародний ринок і наступне збільшення чисельності тимчасово непрацюючих, можна переконливо стверджувати, що ці форми навчання дістануть дальший розвиток найближчими роками.

Після закінчення навчання або певного терміну необхідно проводити оцінку результатів діяльності і вирішувати питання про подальше використання робітника. Здобних зараховувати до резерву, підготовку з часом повторювати. Ті, що не засвоїли навички роботи звільнюються або переводяться на інші посади. Отже, просування по службі повинно відбуватися за підсумками оцінки діяльності.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їхнього ефективного використання на ПП «Колос» потребує обов'язкового формування не тільки системи оцінки трудового потенціалу підприємства, а й системи його мотивації.

Система мотивації на ПП «Колос» враховує загальні тенденції, тому, як видно з показників діяльності підприємства, підвищенню заробітної плати належить провідне значення. Розроблена й система преміювання, що враховує персональний внесок працівника у загальну справу розвитку підприємства і характер праці. Належним чином ставляться і до нематеріальних факторів: зміст праці, санітарно-гігієнічні умови праці та ін.

Таким чином, за допомогою цієї системи може бути досягнуто вдосконалення функцій системи управління персоналом, зокрема, забезпечена підвищення рівня продуктивності праці працівників на ПП «Колос» у процесі їх діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На нашу думку конфлікт, на сьогодні, тобто в умовах війни можна вважати хворобою. Існує багато різних інструментів, які сприятимуть попередженню конфлікту, чим потрібно і користатимся. Дуже гарно працює методика «мовчання-слухання» при попередженні конфлікту, оскільки вміння слухати потребує зосередженості та аналізу щодо бесіди співрозмовника.

Потрібно звернути увагу на основні функції конфліктів, які є на практиці в роботі підприємства. Так на підприємстві ПП «Колос» виокремлюють основні причини конфліктів, які проявляються практично в усіх виникаючих конфліктах. Ми можемо назвати: соціально-політичні та економічні, які пов'язані із соціальнополітичною ситуацією в країні; соціально-демографічні; соціально-психологічні; індивідуально-психологічні.

Варто зазначити, що конфлікти на підприємстві ПП «Колос» мають подвійну впливову дію, а саме це коли конфлікт може як зруйнувати підприємство, так і об'єднати колектив для вирішення серйозних питань.

В соціальному аспекті зміни в управлінні персоналом підприємства повинні бути направлені на максимальне використання і розвиток здібностей працівників ПП «Колос», а також на створення сприятливої психологічної атмосфери.

Основною структурних змін в області системи управління ПП «Колос» є створення єдиної служби управління персоналом, яка повинна об'єднати функції відділів: кадрів, праці і заробітної плати, підготовки кадрів, техніки безпеки і соціально-психологічних проблем

Список використаних джерел

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Менеджмент: навч.посібн. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.
3. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182.2.
4. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативноправового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
5. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
6. Везомська І. Г. Менеджмент : конспект лекцій / Київ : Ліра-К, 2018. – 73 с.
7. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: / Навчальний посібник. – К., Омега, 2013. – 216 с.
8. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
9. Гуткевич С. О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків : Діса плюс, 2016. 940 с.
10. Дмитрієв І.А. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування: монографія / І.А. Дмитрієв, І.Ю. Шевченко, Г.М. Максимюк. – Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. – 232 с.
11. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриценко А.М. Конфліктологія : навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ, 2003. 193 с.
12. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с

- 13.Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
- 14.Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
- 15.Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
- 16.Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкевіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296
- 17.Кучеренко Д.Г. Менеджмент: конспект лекцій. Центр навчальної літератури, 2020. 184 с.
- 18.Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2008. – 244 с.
- 19.Куревіна І.О., Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.
- 20.Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
- 21.Лугова В. М., Голубєв С. М.Основи самоменеджменту та лідерства : навч.посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
- 22.Менеджмент : навч.посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.
- 23.Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
- 24.Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б.

- Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
25. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 536с.
26. Могилевская О. Ю. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Ю. Могилевская ; Киев. междунар. ун-т. - Киев : Изд-во КиМУ, 2016. - 377 с.
27. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
28. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
29. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
30. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
31. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2019. 846 с.
32. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
33. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
34. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
35. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б. Психологія управління та конфліктологія: Підручник. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2017. 320 с.
36. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: НікаЦентр, 2018. 436 с.
37. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017.

38. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб. ; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2020. 336 с.
39. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях. Навч. посібн. За ред. Балашова А.М., Мошека Г.Є. К. Алерта. 2018. 620 с.
40. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
41. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
42. Телишевська Л.І, Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємств / Управління економікою: теорія та практика. СбОМі Чумаченювською читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром.; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (ввдп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Кив, 2018. 166 с.
43. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
44. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
45. Управління командами: навчальний посібник. / О.В. Хитра - Хмельницький: ХНУ, 2017. - 495 с.
46. Управління трудовим потенціалом : [навчальний посібник] / - Хмельницький: ФОН Цюпак А.А., 2020. - 424 с.
47. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2020. 492 с.
48. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2020. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
49. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
50. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
51. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
52. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles

of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205

53. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
54. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
55. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ