

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ

КАФЕДРА ФУНДАМЕНТАЛЬНИХ І ПРИВАТНО – ПРАВОВИХ
ДИСЦИПЛІН

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ (ТРУДОВИМИ СПОРАМИ) НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

Здобувача 2 курсу МЮД групи

ОП Менеджмент в юридичній діяльності

Спеціальності 073 Менеджмент

Галузі знань 07 Управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти магістра

Кушніра Ігоря Сергійовича

Науковий керівник доктор юридичних наук,
професор Мельничук О.Ф.

Розширена шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS ____

Голова комісії _____ Гайду Г.В. _____

Члени комісії _____ Кронівець Т.М.

_____ Климчук О.В.

_____ Самборська Р.Ю.

м. Вінниця – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

Кушнір Ігор Сергійович

Тема: «Управління конфліктами (трудовими спорами) на підприємстві»,
спеціальність 073 Менеджмент.

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла
Коцюбинського, м. Вінниця, 2023 р.

Метою роботи є висвітлення теоретичних основ управління конфліктами у підприємстві, проведення аналізу системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення. Управління конфліктами в підприємстві є невід'ємною функцією менеджерів з метою створення умов для активної творчої взаємодії між працівниками та підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому. Традиційна система управління конфліктами у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКЦБ НААН» не враховує взаємозалежність динаміки конфлікту від технології прийняття організаційних рішень, в відповідно не забезпечує необхідної оперативності вирішення виробничих проблем. Вдосконалення системи управління конфліктами у підприємстві передбачає вдосконалення організаційної структури підприємства з блоком управління прийняття і реалізації управлінських рішень спрямованих на ефективне вирішення дисфункціональних конфліктів, вдосконалення процесу регламентації управлінських функцій, як керівника підприємства, головних спеціалістів, так і керівників структурних підрозділів, поліпшення комунікаційної політики підприємства, розвиток організаційної культури підприємства. Система управління конфліктами у підприємстві має бути спрямована не лише на розробку заходів вирішення конфліктів, а насамперед на попередження конфліктних ситуацій у підприємстві

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конфлікт, функції конфлікту, причини конфлікту, управління конфліктами, система менеджменту, засоби управління конфліктами, комунікації.

ANNOTATION

Kushnir Ihor Serhiyovych

Topic: Management of conflicts (labor disputes) at the enterprise, specialty 073 Management. Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsyubynskyi, Vinnytsia, 2023

The purpose of the work is to highlight the theoretical foundations of conflict management in the enterprise, to conduct an analysis of the conflict management system in the workforce of the enterprise, and to substantiate the directions for its improvement.

Conflict management in the enterprise is an integral function of managers in order to create conditions for active creative interaction between employees and increase the efficiency of the enterprise as a whole. The traditional system of conflict management in the SE "Salivonkivske DG IBKITSB NAAS" does not take into account the interdependence of conflict dynamics with the technology of organizational decision-making, and accordingly does not ensure the necessary efficiency of solving production problems. The improvement of the conflict management system in the enterprise involves the improvement of the organizational structure of the enterprise with the management unit for the adoption and implementation of management decisions aimed at the effective resolution of dysfunctional conflicts, the improvement of the process of regulation of managerial functions, both of the head of the enterprise, the main specialists, and the heads of structural divisions, the improvement of the communication policy of the enterprise, development of the organizational culture of the enterprise. The conflict management system in the enterprise should be directed not only to the development of conflict resolution measures, but primarily to the prevention of conflict situations in the enterprise

KEY WORDS: conflict, functions of conflict, causes of conflict, conflict management, management system, means of conflict management, communications.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ.1. Теоретичні та методичні засади управління конфліктами у підприємстві	6
1.1. Сутність та характерні ознаки конфлікту, моделі конфліктів.....	6
1.2. Характерні риси системи управління конфліктами у підприємстві та роль менеджера у цій системі	18
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління конфліктами в трудовому колективі ДП «ДГ «САЛИВОНКІВСЬКЕ» ІБКІЦБ НААН»	30
2.1. Нормативно-правове регулювання трудових відносин та конфліктів у підприємстві	30
2.2. Економічна характеристика ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН».....	39
2.3. Характеристика причин виникнення та засобів управління конфліктами у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН».....	47
РОЗДІЛ 3. Вдосконалення системи управління конфліктами у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН».....	57
3.1. Основні напрями формування системи управління конфліктами у підприємстві.....	57
3.2. Стрес-менеджмент у системі менеджменту підприємства	64
3.3. Удосконалення організації та управління комунікаційної діяльності та розвиток організаційно культури підприємства	70
Висновки	80
Список використаних джерел.....	84

ВСТУП

Україна як незалежна держава перебуває на етапі складних політичних та соціально-економічних перетворень, які ще більше ускладнилися військовими подіями в Україні. Ці процеси позначаються на діяльності господарюючих суб'єктів національної економіки і вимагають пошуку нових і вдосконалення вже відомих механізмів їх адаптації. Однією з найвразливіших сфер соціально-економічних відносин є відносини в соціально-трудовій сфері. Соціальна організація, підприємство або трудовий колектив, де здійснюються різного роду види діяльності, не може уникнути проблеми улагоджування конфліктів, оскільки постійно виникають розбіжності думок і різного роду суперечності, що нерідко переростають у конфлікти.

Практика підприємництва підтверджує, що в умовах розвитку організаційних структур особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Це пов'язано з тим, що конфлікт є невід'ємною частиною життєдіяльності кожного підприємства. Тому виникає необхідність у поглибленому вивченні сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками. Обґрунтування напрямів профілактики й запобігання конфліктам є актуальними питаннями, які мають велике практичне значення, у зв'язку з тим, що це дає змогу зберегти психологічні, моральні й матеріальні ресурси, які витрачаються на їх розв'язання і урегулювання.

Проблема дослідження конфлікту набула особливого значення: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на роботі підприємства та дестабілізує її, що призводить до непорозумінь співробітників, а інші науковці вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність організації і дають змогу співробітникам професійно та духовно зростати.

Тематика соціального конфлікту має давні традиції, започатковані в роботах Аристотеля, М. Вебера, Т. Гоббса, Г. Зіммеля, Н. Макіавеллі, К. Маркса та інших класиків науки про людину і суспільство.

Сучасні проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, шляхи їх конструктивного розв'язання знайшли своє відображення у працях Андрєєвої Т.Є. [3], Барабанова І.В. [3], Бебик В. М. [5], Біловодської О.А. [6], Боковець В.В. [8], Гетьмана О.О. [3], , Гриценко Н.В. [15], Дзюби Т.М. [25], Кириченко Т.В. [6], Мостенської

Т.Л. [49], Нагаєва В.М. [50,51], Соколовської В.В. [8], Карамушки Л.М. [25], Сазонова Т.О. [67,68] та інших.

Проте, динамічні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища сучасних підприємств зумовлюють необхідність наукових пошуків щодо оцінювання та врегулювання, а також запобігання конфліктних ситуацій у підприємстві.

Метою роботи є висвітлення теоретичних основ управління конфліктами у підприємстві, проведення аналізу системи управління конфліктами в трудовому колективі підприємства та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління конфліктами у підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами у Державному підприємстві «Дослідне господарство «Саливонківське» Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України». Інформаційною базою для проведення дослідження стали нормативно-правові документи з питань регулювання процесу управління конфліктами у підприємстві, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, які присвячені теоретичним і методологічним аспектам системи управління конфліктами.

Для досягнення поставленої мети й виконання завдань у роботі використано методи: емпіричні; діалектики; історичний; аналізу й синтезу; формалізації; фінансово-економічного та статистичного аналізу та інші.

ВИСНОВКИ

1. Управління конфліктами є складовою системи менеджменту підприємства, яка являє собою діяльність менеджерів, що передбачає встановлення контролю над конфліктами та його учасниками, та ліквідацію його причин з метою недопущення порушення ефективності виробничого процесу на підприємстві.

2. Головним завданням керівників у процесі управління конфліктами у підприємстві є своєчасне виявлення конфлікту у колективі та проведення заходів щодо уникнення тяжких наслідків прояву конфлікту. Попередження конфліктів сприяє підвищенню ефективності функціонування системи управління в підприємстві та формуванню сприятливого психологічного клімату серед працівників.

3. Аналіз процесу управління конфліктами проводився на матеріалах Державного підприємства «Дослідне господарство «Саливонківське» Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків Національної академії аграрних наук України».

4. Природні умови і розташування підприємства є сприятливими для ведення сільськогосподарського виробництва. Виробниче спрямування сільськогосподарського виробництва підприємства - зернове з розвиненим виробництвом соняшнику та сої.

5. Землекористування господарства розташоване за відділками на території смт. Гребінки та сіл Саливонки, Ксаверівка та Лосятин. Загальна земельна площа господарства за досліджуваний період залишається незмінною і становить 3000 га, 2707 га земельних угідь освоєно для ведення сільськогосподарського виробництва. Середньорічна чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася на 9 осіб і становила у звітному році 1020 особи.

6. Основні засоби виробництва у підприємстві характеризуються високим зносом, у 2022 р. 68 % первісної вартості основних засобів складає величина зносу.

7. У 2022 р. у підприємстві зменшилася величина чистого доходу від реалізації продукції (робіт та послуг). Також зменшується у звітному році і сума отриманого чистого прибутку. У результаті зниження результативних показників у звітному році знижуються показники окупності використаних та спожитих ресурсів, а відповідно і показники рентабельності. У звітному році рівень рентабельності господарської діяльності підприємства становить 11 %, що майже на 8 відсоткових пункти менше рівня цього показника у 2020 р.

8. Правові, організаційні й економічні умови праці та її оплати щодо працівників, які перебувають у трудових відносинах з підприємством, відносини щодо регулювання конфліктів у підприємстві регулюються нормативно-правовими документами різних рівнів: міжнародні акти, чинне законодавство України, інші численні нормативно-правові документи, а також колективні договори та локальні документи підприємства.

9. Основними причинами виникнення конфліктів у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН» є незадоволеність умовами оплати праці, незадоволеність навантаженням, розподілом обов'язків та оснащенням робочого місця. У останній рік досліджуваного періоду у підприємстві почастишали конфлікти, які виникають через відмінності у культурі та віросповіданні, сприйнятті ситуації в країні.

10. У підприємстві переважають міжособистісні конфлікти. Майже третину конфліктів підприємства становлять конфлікти між групою та між особою і групою. Внутрішньоособисті конфлікти займають лише 6 % у структурі конфліктів підприємства.

11. У процесі вище згаданого опитування у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН», також було встановлено що одним з найкращих засобів управління, що попереджує дисфункціональний конфлікт може бути регламентація виробничого процесу.

12. Найчастіше конфлікти у підприємстві були викликані комунікативними бар'єрами (переважно зумовлені перекручування інформації при її передачі або внутрішньою установкою працівника на суперництво) та особистим несприйняттям окремим працівником (невміння слухати і чути).

13. Питаннями попередження чи вирішення конфліктів у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН» займається переважно керівник підприємства або керівник відповідного підрозділу чи спеціалісти цього підрозділу (агроном, інженер тощо). Відповідно робота щодо попередження чи вирішення конфлікту у підприємстві є не завжди фаховою.

14. З метою поліпшення управління конфліктами у підприємстві необхідно залучати на роботу фахівця на постійній основі. Допустимо, щоб фахівець працював з неповним робочим тижнем, проте це дозволить в управлінській структурі підприємства виділити блок управління трудовими конфліктами.

Участь фахівця по роботі з конфліктами в управлінні підприємством підвищує ефективність управління підприємства, допомагає уникнути деструктивній динаміці конфлікту й своєчасно виявляти виникаючі проблеми.

15. З метою поліпшення технологізації прийняття управлінських рішень у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКІЦБ НААН» необхідно вдосконалити процес регламентації управлінських функцій, як керівника підприємства, головних спеціалістів, так і керівників структурних підрозділів. В даному випадку регламентація буде організаційним запобіжником щодо недопущення дисфункціональних конфліктів.

16. Ключовим елементом процесу ефективного управління організаційними конфліктами у підприємстві має стати цілеспрямований механізм процесу обґрунтування, прийняття та реалізації організаційних рішень, у якому процес формування системи управління конфліктами

характеризується послідовністю дій щодо попередження негативного впливу конфлікту на діяльність підприємства та вчасного розв'язання конфлікту.

17. Побутова у ДП «ДГ «Саливонківське» ІБКЦБ НААН» системи управління конфліктами з урахуванням принципів і методів стрес-менеджменту сприятиме: суттєвому посиленню стресостійкості підприємства.

18. Появі можливостей передбачення істотних відхилень та їх усунення ще до того як вони спричинять негативний вплив на працівників; усуненню стресфакторів з найменшими витратами; використанню чинників та умов критичних небажаних відхилень для подальшого розвитку підприємства; формуванню готовності персоналу до роботи в стресових умовах; формування управлінської готовності до песимістичних сценаріїв розвитку

19. З метою підвищення ефективності управління конфліктами у підприємстві має бути розроблена комунікаційна стратегія яка сприятиме вдосконаленню організації та управлінню комунікаціями.

20. Важливою у процесі управління конфліктами у підприємстві є роль керівника. Тому головне завдання керівників всіх рівнів управління у підприємстві повинно полягати в тому, щоб зосереджуватися на підвищенні власної майстерності, вихованні в собі відповідних якостей, набутті досвіду успішного ведення управлінської діяльності.

21. У формуванні ефективної системи запобігання конфліктам на підприємстві важлива роль належить організаційній культурі, впровадження якої сприяє створенню внутрішньої атмосфери у підприємстві, коли всі співробітники зацікавлені в досягненні загального успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Сила протилежностей. Київ: Фабула PRO, 2019. 176 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. вип. 40. С.22-34
3. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
4. Батракова Т.І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. Економічні студії Науково-практичний економічний журнал. 2016. № 1(09). С. 7 – 11.
5. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: *монографія*. К., 2005. 440 с.
6. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
7. Біляк Ю. В. Конфлікт інтересів та шляхи його розв’язання в господарському товаристві корпоративного типу. *Економіка та держава*. 2015. № 12. С. 49–53.
8. Боковець В.В., Соколовська В.В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/6.pdf
9. Василик Н.М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. Ефективна економіка. 2022. №2. С.1-9
10. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв’язання. Бюлетень НСПП. 2005. № 11. С. 50–54.
11. Германюк Н.В. Особливість та авторитет керівника як важливий чинник ефективності управлінської діяльності. Економіка. Фінанси. Менеджмент . 2017. № 5 (21). С.61-70

12. Гончар М. Ф. Критичні небажані відхилення у системі стрес-менеджменту підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 110-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_24_24.
13. Гончар М.Ф. Сутність та характеристика інструментів стрес-менеджменту на підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 17. част. 1. С. 60-64
14. Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. Київ: Зв'язок, 2000. 152 с.
15. Гриценко Н.В. Ефективність конфліктів в організації. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2017. № 24 (1246). С. 3-6
16. Дем'яненко Н.В., Ясько О.М. Аналіз наявних технологій профілактики та попередження трудових конфліктів на підприємстві. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 18. С. 374-381
17. Довгань Н.В. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. 2002. Вип. 12/2002. № 4. С. 223–228
18. Драган О. І. Формування системи стрес-менеджменту на підприємствах м'ясопереробної галузі Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2018. Т. 24, № 1. - С. 101-106.
19. Євтушенко Г.І. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. С. 69–78.
20. Єщенко О.Г. Особливості державного регулювання трудових відносин в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 18. С. 78-84
21. Жернаков В.В. Конфлікти у спори у сфері праці: сутність і взаємодія. Право та інновації. 2022. No 2 (38). С. 49–56.
22. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. Приазовський економічний вісник. 2020. 5(22). С. 69-72.
23. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних

конфліктів. Форум права. -2006. -№ 2. –С.71-75

24. Іншин М.І., Щербина В.І. Трудове право України: підручник. Харків: Диса Плюс, 2014. 450 с.

25. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М. Психологія управління конфліктами в організації : монографія. Полтава, 2009. 268 с.

26. Кінас І.О. Напрями розвитку організаційної культури підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6 (20). С.108-116

27. Книш А. Є. Діагностика типу морального лідерства у сфері бізнесу: навч. посіб. Київ: ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 40 с

28. Кодекс законів про працю України. Кодекс України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Редакція від 01.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

29. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 No254к/96 .Редакція від 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

30. Конституція України: Науково-практичний коментар І В. Б. Авер'янов, О. В. Батанов, Ю. В. Баулін та ін.; Ред. кол. В. Я. Тацій, Ю. П. Битяк, Ю. М. Грошевой та ін. Харків: Вид-во «Право»; К.: Видав, дім «Ін Юре», 2003. 226 с.

31. Конфліктологія: Навч. посіб. За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. К. : КНЕУ, 2003. 315 с.

32. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2018. Vol. 4. No. 1. Pp. 77–90.

33. Кузик О. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на сучасних підприємствах. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 130–135.

34. Кузьмін О. Є. Стреси як об'єкт менеджменту: сутність, класифікація та фактори формування . Бізнес Інформ. 2017. № 3. С. 413 418.

35. Кулініч І.О. Психологія управління: підручник К.:Знання, 2011. 415 с.

36. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2000. 512 с.
37. Максимець Ю.В., Дадак В.М. Шляхи подолання конфліктних ситуацій на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.10. С. 372–376
38. Мамай В. А. Співвідношення понять «трудовий спір» і «трудовий конфлікт». Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2020. Том 31 (70). №1. С. 95–99
39. Марков С.Л., Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджментів. Правничий вісник Університету «КРОК». Актуальні проблеми психології, 2012. № 14(20). С. 91- 95.
40. Мельничук О. Ф. Медіація в адміністративному судочинстві: європейський досвід для України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. №72. С.75-80 (категорія Б).
41. Мельничук О. Ф. Мельничук М. О. Поняття та зміст корпоративного договору. Scientific letters of academic society of Michal Baludansky. Volume 8, No. 4/2020. 8-11.
42. Мельничук О. Ф. Мельничук М. О., Павліченко І. М. Правове регулювання та особливості застосування дистанційної роботи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Серія Право. Випуск 70. С. 242-247.
43. Мельничук О. Ф. Мельничук М. О., Пипяк М. І. Адаптація правового регулювання управління державними підприємствами до кращих світових стандартів. *Журнал східноєвропейського права*. 2019. №70. С. 47-58.
44. Мельничук О. Ф. Форми реалізації права на працю в сільському господарстві. *Право і суспільство*. 2019. №5. С. 156-162.
45. Мельничук О. Ф., Саліхов О. О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. Вінниця, 2022. Вип. 2. С. 5-10.
46. Мельничук О.Ф., Мельничук М.О., Пипяк М.І. Право працівника на гідність: міжнародний і європейський досвід для України. *Електронне*

наукове фахове видання «Порівняльно-аналітичне право». 2019. №4. С. 193-196. (категорія Б).

47. Мельничук О.Ф., Саліхов О.О. Впровадження медіації для потреб органів публічної влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. Серія «Право». 2023. №9 (15). С. 476-486 (категорія Б).

48. Міхайліна Т.В., Гембар-Табакова А.О. Спрощені трудові відносини під час воєнного стану в Україні: сумнівні переваги. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 10. С 287-290. URL: http://lsej.org.ua/10_2022/68.pdf

49. Мостенська Т.Л. Основні причини виникнення конфліктів в організаціях та шляхи їх подолання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2010. Вип. 21. С. 188-192

50. Нагаєв В.М. Управлінські основи запобігання організаційним конфліктам в умовах сільськогосподарського виробництва. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2016. №2. С. 126-134

51. Нагаєв В.М., Татарнікова П.О. Механізми прийняття рішень з управління організаційними конфліктами. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/744/1/Aktualni%20problem%20i%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini%20v%20galuzi%20uprav-284-285.pdf>

52. Нагаєв В.М. Управління конфліктами та комунікаціями: навчально-методичний посібник. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 64 с.

53. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 (41). С. 79–83.

54. Пасечнік О.В. Вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) за законодавством України та окремих зарубіжних країн: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Одеса, 2021. 195 с.

55. Пашко Л.А. Підтримуюче ділове спілкування як основний тим міжособистісної комунікації та взаємодії у процесі оцінювання людських ресурсів. *Університетські наукові записки*. 2005. № 3. С. 314-320

56. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р. Менеджмент управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Львів :Видавництво Львівської політехніки. 2015. 192 с.
57. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. Вищ навч. закл. За ред.М.Ф. Головатого та О.В. Антонюка. Київ: МАУП, 2005. 792 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/kv_08.pdf
58. Прибутко П. С. Конфліктологія:навч.посіб. К. : КНТ, 2010. 136с.
59. Примуш М. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.
60. Про відпустки. Закон України від 15.11.96 р. № 504/96-ВР. Редакція від 29.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-ВР#Text>
61. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин. Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-ІХ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>
62. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення регулювання трудових відносин у сфері малого і середнього підприємництва та зменшення адміністративного навантаження на підприємницьку діяльність. Закон України від 19. 07. 2022 р. № 2434-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2434-20#Text>
63. Про оплату праці. Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР. Редакція від 01.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-ВР#Text>
64. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 р. № № 2136-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2136-20#Text>
65. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів). Закон України від 03.03.1998 р. №137/98-ВР. Редакція від 06.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-ВР#Text>
66. Ратушняк О.Г, Соломонюк І.Л. Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та ефективні методи вирішення. [URL:r.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29050/9061.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://r.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29050/9061.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

67. Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 20. С. 539–542.
68. Сазонова Т.О., Шульженко І.В., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 47. С.101-105
69. Самолюк Н.М., Самолюк Н.Н. Професійні стреси: причини та методи запобігання. Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 2016. № 1. С. 165-175.
70. Свиридчук Н.П. Переговори та посередництво як способи вирішення юридичних конфліктів. Вісник. №4. 2014. С.70-75.
71. Сидорко І. Роль керівника в управлінні конфліктами у колективі. Педагогічний процес: теорія і практика (серія: Психологія). 2017. № 1 (56), 2017. С.100-105
72. Столяр О.П. Врегулювання трудових спорів в Україні відповідно до національного та міжнародного законодавства. Право та державне управління.2022. № 3. С.253-258
73. Сухорукова Т.Г. Характеристика внутрішніх факторів, що визначають рівень стресовості та конфліктності колективу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 440-443
74. Трудове право України: підручник. За заг. ред. М.І. Іншина, В.Л. Костюка. Київ: Юрінком Інтер, 2017. 600 с.
75. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. К.:ВД «Професіонал», 2013. 576с.
76. Ходаківський Є.І., Богоявленська Є.І., Грабар Т.П. Психологія управління :підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 664 с
77. Черезова І.О. Психологія життєвих криз особистості : навчальний посібник Бердянськ, БДПУ, 2016. 193 с
78. Чижова О.Конфлікт як прояв прагматизму в сучасному суспільстві. Політичний менеджмент. 2006. №1. С.113-127

79. Шаравара Р.І. Сучасні підходи до управління організаційними конфліктами. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія: Економічні науки. Харків : ХНТУСГ, 2010. Вип. 104. С. 398–404.

80. Шульженко І.В., Сарафанніков В.В., Собакар С.В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №20 с.670-673.