

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
економічний факультет
кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: **«СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА
МЕТОДИ ЇХ ВИРІШЕННЯ»**

Виконав: студент 2 курсу групи Mg1-M19
спеціальності 073 Менеджмент

Задорожний Володимир Михайлович

Керівник:

Олійник Н. Ю., кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Кушнір О. К., кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Історичне становлення конфліктів та сучасний підхід до соціально-трудо­вих конфліктів.....	7
1.2. Функції соціально-трудо­вих конфліктів.....	18
1.3. Методи управління соціально-трудо­вими конфліктами.....	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ».....	35
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його економіко-господарчої діяльності.....	35
2.2. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві.....	42
2.3. Аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві.....	52
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ У ПАТ «КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ».....	59
3.1. Зарубіжний досвід вирішення трудових спорів і соціально-трудо­вих конфліктів.....	59
3.2. Інструменти запобігання та зниження негативних наслідків соціально-трудо­вих конфліктів.....	66
3.3. Визначення оптимальних способів вирішення конфліктів в системі менеджменту персоналу установи.....	80
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Громадське життя не може існувати без зіткнення ідей, життєвих позицій, цілей, як окремих людей, так і малих та великих колективів. Постійно виникають розбіжності думок і різного роду суперечності, що нерідко переростають у конфлікти. Соціальна організація, підприємство або трудовий колектив, де здійснюються різного роду види діяльності, не може уникнути проблеми улагоджування конфліктів.

Актуальність теми дослідження. Актуальною і водночас дуже складною є проблема дослідження конфлікту, яка 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. Цілком справедливо визначити, що конфлікти в організації чинять двояку дію на неї: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Керівникові потрібно уміти контролювати конфлікти й управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктів дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але й спрямувати їх на користь організації.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням, деякі конфлікти не тільки можливі, але й можуть бути бажаними. Дійсно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем і таке інше. Це робить процес прийняття рішення групою більш ефективним, а також дає людям можливість висловити свої думки й тим самим задовольнити особисті потреби в повазі й владі. Це також

може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій та проектів, оскільки обговорення різних точок зору на ці документи призводить до їх фактичного виконання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важливо зауважити, що 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 досліджували Н. Вишнякова, А. Гірник, С. Ємельянов, Х. Корнеліус, У. Мастенбрук, Є. Мелібруда, М. Мескон, Б. Уізерс, Ш. Фейр, В. Шейнов; шляхи реалізації концептуальних положень управління соціально-трудовими конфліктами розглядали О. А. Грішнова, В. А. Дятлов, Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, А. В. Казановський, Ю. І. Палеха, М. І. Приступа, В. О. Кудін та інші науковці.

Соціально-трудові відносини в організації є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, що визначають спосіб життя людей, структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. Рівень розвитку соціально-трудових відносин характеризує ступінь демократизації суспільства, соціальну орієнтованість його економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому. Тому варто дослідити сучасний погляд на проблему конфліктів у постійно змінюваних соціально-трудових відносинах. Слід зазначити, що причини, за яких виникають суперечливі соціально-трудові відносини, діють не ізольовано, вони прямо чи побічно пов'язані між собою, а їх зв'язок з соціально-трудовими відносинами є одночасно складним і проблемним.

Метою магістерської роботи є обґрунтування сучасних поглядів на проблему виникнення конфліктів у соціально-трудовому колективі ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», а також узагальнення підходів до типологізації суперечностей, що зумовлюють конфлікти.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- проаналізувати історичне становлення конфліктів та визначити суть категорії «соціально-трудоий конфлікт»;
- визначити функції соціально-трудоих конфліктів;
- дослідити методи управління соціально-трудоими конфліктами;
- охарактеризувати ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» та здійснити аналіз його економіко-господарчої діяльності;
- провести оцінку системи управління персоналом на підприємстві;
- провести аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві;
- розглянути зарубіжний досвід вирішення трудових спорів і соціально-трудоих конфліктів;
- навести інструменти запобігання та зниження негативних наслідків соціально-трудоих конфліктів;
- визначити оптимальні способи вирішення конфліктів в системі менеджменту персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес процес управління конфліктами на підприємстві ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами на підприємстві.

Теоретико-методологічною основою дослідження є теоретичні і практичні розробки вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти різних рівнів, концепції та програми у сфері врегулювання соціально-трудоих конфліктів, офіційні матеріали ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», особисті спостереження автора, а також публікації у періодичних виданнях, монографії, праці вітчизняних і зарубіжних авторів, Інтернет-ресурси.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, а саме методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичний аналіз, логічного та емпіричного пізнання, застосовано системний підхід при викладенні матеріалу, що дало змогу розв'язати поставлені завдання.

Експериментальною базою дослідження виступило Приватне Акціонерне Товариство «Кам'янець-Подільськавтоагрегат».

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності управління соціально-трудовими конфліктами на підприємстві ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» можуть бути впроваджені в діяльність підприємств.

Результати дипломного дослідження викладені на 98 сторінках комп'ютерного тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Бібліографічний список включає 86 літературних джерел на 6 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 4 рисунків та додатки.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано історичне становлення конфліктів та визначено суть категорії «соціально-трудоий конфлікт», як – різновид конфлікту соціального, стадію максимального розвитку суперечностей між соціальними суб'єктами економічних і трудових відносин, поведінку (соціальних, соціально-професійних, соціально-демографічних, функціональних та інших груп працівників) безпосередньо в сфері трудової діяльності або пов'язаних із нею сферах (розподілу, обміну, споживання тощо).

Визначено функції соціально-трудоого конфлікту, а саме: розвиток соціально-трудоої сфери; розвиток сторін соціально-трудоих відносин; розвиток соціальної структури суспільства; ріст економічного багатства суспільства; поява нових елементів соціальної структури або вдосконалювання наявних; випробування міцності наявних соціальних структур і інститутів; задоволення або обмеження інтересів і потреб конфліктуючих і третіх сторін; ослаблення або руйнування соціальної структури, соціальних інститутів, економіки й інших сфер соціуму.

Досліджено методи управління соціально-трудоими конфліктами. Отож, існує досить багато методів управління, які сприяють подоланню конфліктів. Їх можна представити у вигляді декількох груп, кожна з яких має свою сферу застосування: внутрішньо особові, тобто методи впливу на окрему особу; структурні, або методи впливу на конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організацію праці, прийняту систему стимулювання тощо (реалізуються через складання посадових інструкцій, розподіл прав і відповідальності за рівнями управління, використання підрозділів, які можуть втрутитися і вирішити спірні питання); переговори; агресивні дії у відповідь; цю групу методів застосовують в крайніх випадках, коли вичерпані можливості попередніх груп.

Охарактеризовано ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» та здійснено аналіз його економіко-господарчої діяльності. Встановлено, що для усунення

виявлених загроз для діяльності підприємства необхідно розроблювати заходи щодо поліпшення діяльності підприємства. Варто шукати способи їх досягнення, аналізувати та прогнозувати стан діяльності підприємства з врахуванням запропонованих заходів. Відтак, процес аналізу фінансової стану підприємства розуміє під собою систему, яка включає в себе аналіз середовища функціонування, процесу планування і контролю за діяльністю підприємства. Тому, реалізація такого загального процесу дозволяє тримати діяльність підприємства під всебічним контролем і робити його діяльність прибутковою.

Проведено оцінку системи управління персоналом на підприємстві. Варто зазначити, що для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовувалися наступні показники: кількість прийнятих працівників на підприємство, кількість звільнених працівників з підприємства, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з підприємства (за мінусом неминуче звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, чисельність працівників, що були в списках підприємства протягом усього періоду (не менше 3 років) та інші. Розроблено систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу. Це робить управління більш ефективним та гнучким, а підприємство стає структурованим та стабільним, при цьому також можуть зменшитись соціально-трудова конфлікти на підприємстві.

Здійснено аналіз конфліктних ситуацій на підприємстві. У 2019 році загальна кількість конфліктних ситуацій на підприємстві ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» у порівнянні з 2017 роком збільшилася. Міжособистісних конфліктів було виявлено на 11 випадків більше у 2019 році ніж у 2017 році, темп росту склав 144%. Міжгрупових виробничих конфліктів у 2019 році було зафіксовано 9 випадків. Також збільшилася кількість конфліктів між виробничими групами та адміністрацією з 3 до 5, темп росту склав 166,67%. Негативною тенденцією є також виникнення у 2019 році колективного трудового спору (конфлікту) щодо погіршення існуючих соціально-економічних умов праці

та виробничого побуту. Таким чином, можемо з упевненістю сказати, що на досліджуваному підприємстві спостерігається складна ситуація щодо виникнення конфліктних ситуацій, яка потребує більш ефективного управління нею. Саме тому нами запропоновано розглянути на прикладі зарубіжного досвіду вирішення трудових спорів і соціально-трудова конфліктів.

Розглянуто зарубіжний досвід вирішення трудових спорів і соціально-трудова конфліктів. При врегулюванні конфліктів необхідно враховувати, по-перше, самий механізм формування конфліктної ситуації, по-друге, визначення всіх складових діяльності, спрямованої як на усунення конфліктоутворюючих факторів, так і вироблення системи активної протидії конфліктним ситуаціям. Зокрема, управління конфліктами повинно ґрунтуватись на вивченні необхідної інформації, виходячи із класифікації конфліктів, аналізу динаміки та їх інтенсивності, стадій і фаз розвитку. На цьому має бути побудована схема дій щодо попередження, управління та врегулювання конфліктів. Велике значення має визначення правильних шляхів вирішення, підходів та методів прийняття рішень у конфліктній взаємодії, а також проведення переговорів та забезпечення необхідного посередництва.

Наведено інструменти запобігання та зниження негативних наслідків соціально-трудова конфліктів. Найвищий рівень впливу мають міжособистісні конфлікти на міжгрупові конфлікти. Це свідчить про те, що працівники підприємства чітко ідентифікують себе із певною групою і відповідно між групами виникають конфлікти за умови їх виникнення між певними особистостями. Результати засвідчили, що в структурі соціально-трудова конфліктів підприємства домінують інформаційні конфлікти, які пов'язані із незадовільним інформаційним забезпеченням управлінців підприємства. Істотними є також поведінкові та конфлікти відносин, які мають різну природу виникнення та потребують особливих методів їх розв'язання. Сформовано для кожного із виокремлених видів та рівнів управлінських конфліктів специфічні методи їх врегулювання.

Визначено оптимальні способи вирішення конфліктів в системі менеджменту персоналу підприємства. Варто відмітити, що практика діяльності ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», в умовах складної економічної ситуації на підприємстві і зростаючої кількості колективних трудових конфліктів, показала доцільність і ефективність розв'язання протиріч між роботодавцями і працівниками не через конфронтацію і страйки, а правовим шляхом через проведення переговорів та примирних процедур. Аналіз матеріалів колективних трудових спорів, їх наслідків дозволив зробити висновок, що поступово у сторін конфліктів формуються зважені підходи, переконаність в тому, що правовий шлях – найбільш результативний і перспективний. Сьогодні важливо саме для економіки підприємства є те, що колективні трудові конфлікти повинні вирішуватися шляхом примирних процедур без застосування страйків. Тому, на нашу думку, варто ввести конкретну адміністративну відповідальність за ухилення від участі у примирних процедурах, виконання рішення примирних органів, як з боку працівників, так і з боку роботодавців з метою більш цивілізованого вирішення соціально-трудова конфліктів. В той же час, практика вирішення колективних трудових конфліктів не обмежується тільки висвітленими проблемами і в подальшому ще буде вимагати внесення змін, щодо вирішення трудових конфліктів на ПАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», якщо такі будуть.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1990. 240 с.
2. Адлер А. Наука жить. Київ: Наукова думка, 1997. 288 с.
3. Базаров Т. Ю. Управління персоналом організації. Москва, 2001. 421 с.
4. Батракова Т. І. Інфляція як вираження розподільчого конфлікту. // *Економічні студії Науково-практичний економічний журнал*. 1(09) лютий 2016). С.7-11.
5. Беззубко Л. В., Зюнькін А. Г., Калина А. В. Управління трудовими конфліктами. Київ: МАУП, 2004. 256 с.
6. Блауг М., Боулдинг К. 100 великих економістів после Кейнса = Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. СПб.: Економікус, 2009. С. 40-44.
7. Викторова Т. С. Этапы и фазы конфликтов URL:<http://www.viktorova-ts.ru/>
8. Виноградова В. Є. Профілактика та вирішення конфліктів. Київ, Видавництво КМЦППК, 2013. 40с.
9. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL:http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml
10. Герасіна Л. М., Панова М. І., Осипова Н. П. Конфліктологія. Харків : Право, 2002. 256 с.
11. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. Конфліктологія. Харків : Право, 2012. 128 с.
12. Гірник А.М. Основиконфліктології. Київ: Києво-Могилянськаакадемія. 2010. 222с.
13. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. 184 с.

14. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Издательство «Питер», 2000. 464 с.
15. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // *Социологические исследования*. 1994. № 5. С. 142–147.
16. Дарендорф Р. «Современный социальный конфликт. «Очерк политики свободы» / Пер. с нем. Л. Ю. Пантиной. Москва: Росспэн, 2002.
17. Дармиць Р. З., Горішна Г. П. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 26-34.
18. Дэна Д. Преодоление разногласий. СПб.: АОЗТ «Ин-т личности», 1994. 138 с.
19. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства // *Національна економіка. Інтелект XXI* №2. 2018. С. 67-70.
20. Донцов А. І. Психологія конфлікту. Москва : МДУ, 2014. 230 с.
21. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 455 с.
22. Дюркгейм Е. О разделении общественного труда. Метод социологии. Москва: Наука, 1991. 572 с.
23. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Київ: Канон, 1996. 432 с.
24. Дэна Д. Преодоление разногласий. СПб.: АОЗТ «Ин-т личности», 1994. 138 с.
25. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Конфліктологія. Київ: КНЕУ, 2003. 315 с.
26. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. Москва, 1996. 365 с.
27. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз. О. І. Управління конфліктами. Київ : Кондор, 2011. 172 с.

28. Жаворонкова Г. В., Скiбiцький О. М., Сiвашенко Т. В., Туз О. I. Управлiння конфлiктами. Киiв : Кондор, 2018. 170 с.
29. Жижко Т. А. Вирiшення конфлiктiв у соцiально-трудоуих вiдносунах // *Науковий часопис НПУ iменi М. П. Драгоманова*. Випуск 7. Киiв: Вид-во НПУ iменi М. П. Драгоманова, 2008. С. 200-205.
30. Жулега И. А. Методология анализа финансового состояния предприятия : ГУАП. СПб., 2006. 235 с.
31. Закон України «Про порядок вирiшення колективних трудових спорiв (конфлiктiв)». Вiдомостi Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 34, ст. 227
32. Звiтна документацiя Публiчного Акцiонерного Товариства «Кам'янець-Подiльськавтоагрегат» за 2017-2019 роки.
33. Зейгарник Б. В. Теория личности Курта Левина. Москва: Изд-во МГУ, 1981. 117 с.
34. Зиммель Г. Истина и личность // *Лики культуры: Альманах*. Москва, 1995. Т. 1.
35. Зиммель Г. Конфликт современной культуры. СПб.: Питер, 1991. 423 с.
36. Iваницька С. Б. Кадровий потенцiал пiдприємства: фактори формування та використання // *«Ефективна економiка»*. № 10. 2013р. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/>
37. Ишмуратов А. Т. Конфликт та згода. Киiв: «Наукова думка», 1996. 190 с.
38. Козер Л. А. Полiтична енциклопедiя. Киiв: Парламентське видавництво, 2011. с.341.
39. Козер Л. А. Функцiї соцiального конфлiкту / *Американська соцiологiчна думка*. Москва, 1996. С. 542-556.
40. Козер Л. Функции социального конфликта. Москва: Идея-Пресс, 2000. 208 с.
41. Кононець М. О. Психология конфликта. Киiв : НТУУ «КПШ iм. Iгоря Сiкорського», 2017. 48 с.

42. Конфликтология: Учебник. Изд. 2-е, испр. / Под ред. А. С. Кармина. СПб.: «Лань», 2000. 448 с.
43. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Картография конфликта // *Хрестоматия по конфликтологии* - URL:http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Konflikt/20.php
44. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. *Персонал*. 2003. № 4-5. С. 101-103.
45. Котигоренко В. Конфлікт. Київ: Парламентське видавництво, 2011. С. 360.
46. Колективний договір та угода. URL:<http://book.li.org.ua/ua/map/r10/102/>.
47. Крутінь Г. І., Чубур Н. В. Соціологія конфлікту: практикум. Київ: КНЕУ, 2007. 152 с.
48. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту. Київ : МАУП, 2000. 256 с.
49. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. Київ: Професіонал, 2007. 416 с.
50. Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак // *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. С. 338-339.
51. Мерлин В. С. Структура личности: характер, способности, самосознание. Пермь: ПГПИ, 1990. 102 с.
52. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
53. Міжнародний досвід вирішення колективних трудових спорів URL::<http://www.nspp.gov.ua>.
54. Мороз О. В., Сметанюк О. А., Лазарчук О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства. Вінниця : ВНТУ, 2010. 256 с.
55. Москаленко В. В. Конфлікт // *Практична психологія та соціальна робота*. 2005. № 5. С. 13-15.

56. Новикова Е. Ю. Ценности и экономическая деятельность // *Вестник Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова*. 2008. № 4. С 14-21.
57. Носирева С. И. Посередництво у врегулюванні правових спорів: досвід США // *«Государство и право»*, № 5. 1997 р.
58. Олійник Н. Ю. Управління соціально-трудовами конфліктами та їх вирішення / *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. Вип. 11. С. 231-237.
59. Парсонс, Талкотт // *Філософський енциклопедичний словник* / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ: Абрис, 2002. С. 468.
60. Переговорний процес. URL::<http://5ka.ru/data/72/261/261.html>.
61. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. 2-е изд. СПб.: Питер, 2004. 639 с.
62. Ратников В. П., Голубь В. Ф., Лукашова Г. С. Конфликтология. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 512 с.
63. Свешніков Н., Професійний розвиток персоналу – запорука стабільності підприємства / *Людина і праця*, 2003, № 10.
64. Скібіцька Л. І. Конфліктологія. Київ.: Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
65. Слоан П. Упражнения для мозга и поиска творческих решений. Київ, 2012. 224 с.
66. Соломатина Е. Н. Социология конфликта. Москва: Академический Проект; Альма Матер, 2014. 198 с.
67. Сорокина Т. В. Влияние стратегической ориентации на уровни конфликтов // *Вестник Российской экономической Академии имени Г. В. Плеханова*. 2009. № 5 (29). С. 49-58.
68. Спенсер Г. Ассоциативная психология // *Основания психологии*. Москва, 1998. С. 560.
69. Степаненкова В. М. Понятие социального конфликта в теории Р. Дарендорфа // *Социологические исследования*, 1994. №5. С. 141-143.

70. Стрельбіцький П. А., Рарок О. В., Рарок Л. А. Управління персоналом. Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І., 2015. 177 с.
71. Тимофєєва М. І. Основні тенденції забезпечення системи соціального захисту населення України. Київ : КНУТД, 2018. С. 377-380.
72. Телишевська Л. І., Марченко О. В., Коробко К. О. Основні підходи управління кадровим потенціалом підприємства // *Всеукр.наук.пр.інт.кон.* Харків:ХНУБА, 2019. С.21-25.
73. Тэрнер Дж. Социальная идентичность, самокаттегоризация и группа // *Иностранная психология*. 1994. Т. 2, №2. С. 8-17.
74. Тэрнер Дж. Структура социологической теории. Москва: Прогресс, 1985. 386 с.
75. Тэрнер Дж. Структура социологической теории. Москва : Директ-Медиа, 2007. 829 с.
76. Толбатов Ю. А. Економетрика. Київ, 1997. 320 с.
77. Травін В. В. Практичний менеджмент персоналу: Посібник з кадрової роботи. Москва, 2001. 496с.
78. Хорни К. Ваши внутренние конфликты. СПб.: Лань, 1997. 212 с.
79. Хьелл Л. Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 2000. 608 с.
80. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии. Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. 336 с.
81. Шаленко В. М. Конфлікти в трудових колективах. Москва: изд-во МГУ, 2004. 239 с.
82. Berkowitz L. The frustration-agression hypothesis: An examination and reformulation // *Psychological Bulletin*. 1989. Vol.109, №3. P. 59-73.
83. Boulding K. E. Conflict and defence: A general theory. New York: McGraw-Hill. 1982. 213 p.
84. Deutsch M. Constructive conflict resolution: Principles, training and research // *Journal of Social Issues*. 1994. Vol. 50, №1. P. 13-32.
85. Marx Karl. Preface to A Contribution to the Critique of Political Economy, Tr. S. W. Ryanzanskaya, edited by M. Dobb. London: Lawrence & Whishart. 1971.

86. Rubin J. Z., Pruitt D. G., Kim S. H. Social conflict: Escalation, stalemate and settlement (2 ed.). New York: McGraw-Hill, 1994. 573 p.