

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»**

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Шемигон Андрій Олександрович

КУРСОВА РОБОТА

**СТРАТЕГІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u> назва навчальної дисципліни
Ступінь освіти	<u>бакалавр</u> фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u> шифр і назва галузі знань
Спеціальність	<u>073 Менеджмент</u> код і найменування спеціальності
Освітньо-професійна програма	<u>Торговельний менеджмент</u> назва освітньо-професійної програми
Академічна група	<u>МБ-22</u> назва академічної групи

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Керівник: Курилова Наталія Михайлівна, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст вищої категорії

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


Здобувач


_____ підпис здобувача


Шемигон А. О.
ПІБ здобувача

Підсумкова оцінка: 73 (бали)

Члени комісії з захисту:


_____ (підпис)

К. Д. Гурова


_____ (підпис)

Н. М. Курилова

ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Шемигон Андрій Олександрович

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ


Навчальна дисципліна	<u>Управління персоналом</u>
Тема роботи	<u>Стратегії та методи управління конфліктами на підприємстві</u>
Термін подання завершеної роботи	<u>06.06.2025 р.</u>

Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вибір та затвердження теми	03.03 – 10.03.2025
Добір та аналіз літератури за обраною темою	11.03 – 17.03.2025
Складання плану курсової роботи	18.03 – 24.03.2025
Написання вступу та I розділу	25.03 – 25.03.2025
Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи	29.04 – 16.05.2025
Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи	19.05 – 23.05.2025
Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту)	26.05 – 06.06.2025
Захист курсової роботи	09.06 – 13.06.2025

Завдання видав


Керівник, викладач


Н. М. Курилова
(підпис)

«09» березня 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач


А. О. Шемигон
(підпис)

«09» березня 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві.....	7
1.1 Характеристика підходів до проблеми конфлікту, його структури та причин виникнення	7
1.2 Дослідження стратегій поведінки у конфліктній ситуації.....	10
Розділ 2. Практична частина.....	14
Висновки.....	21
Список використаних джерел.....	22

ВСТУП

Актуальність цього дослідження пояснюється зростаючими вимогами суспільства щодо створення оптимальних умов для всебічного розвитку особистості та забезпечення ефективності її життєвого шляху. Кожна людина має власні прагнення, пов'язані з різними аспектами життєдіяльності, і шукає шляхи їх реалізації. Однак у спільній діяльності нерідко виникають суперечності інтересів, що призводять до конфліктних ситуацій. Саме тому розглядуваний у дослідженні аспект набуває особливої значущості. Конфлікти є невід'ємною складовою взаємодії між людьми, адже вони виникають у процесі комунікації, а отже, можуть розглядатися як один із способів соціальної взаємодії.

З точки зору практичного значення, дослідження конфліктів залишається актуальним. У сучасних умовах конфліктні ситуації відіграють важливу роль у формуванні психічного стану особистості, її самореалізації, побудові взаємин із іншими людьми та загалом у розвитку суспільства. Нестача знань про механізми виникнення конфліктів та способи їх мирного вирішення часто призводить до застосування силових методів розв'язання суперечностей. Водночас існують конструктивні способи виходу з конфліктних ситуацій, що ґрунтуються на моделі «виграш-виграш» та сприяють збереженню гармонійних відносин.

Отже, як з теоретичної, так і з практичної точки зору, вивчення проблеми конфліктів є надзвичайно важливим. Обмежена дослідженість окремих аспектів цієї проблеми створює передумови для її подальшого ґрунтовного аналізу.

Мета курсової роботи полягає в дослідженні стратегій і методів управління конфліктами на підприємстві з метою мінімізації негативних наслідків та створення сприятливого організаційного клімату.

Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- надати характеристику підходів до проблеми конфлікту, його структури та причин виникнення;
- дослідити стратегії поведінки у конфліктній ситуації;
- провести розрахунки практичної частини.

Об'єктом дослідження курсової роботи є конфлітні ситуації на підприємстві.

Предмет дослідження – стратегії та методи управління конфліктами.

При написанні курсової роботи використовувалися такі наукові методи дослідження: теоретичні – аналіз літературних джерел; емпіричні – застосування методів діагностики.

Курсова робота складається з вступу, двох розділів, висновків і списку літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика підходів до проблеми конфлікту, його структури та причин виникнення

Конфлікт є багатовимірним соціальним явищем, яке має низку ключових характеристик, серед яких особливе значення мають його природа, причини, структура та динаміка.

У своїй сутності конфлікт являє собою взаємодію між учасниками соціального процесу, що супроводжується суперечностями, зумовленими розбіжностями у мотивах, інтересах, цілях, ідеалах або переконаннях. Також до чинників, що провокують конфлікти, належать різні погляди, судження та оцінки сторін [1].

Як соціально-психологічне явище, конфлікти мають значну різноманітність і можуть бути класифіковані за багатьма критеріями. Важливість такої класифікації з практичного погляду зумовлена її здатністю сприяти аналізу специфічних проявів конфліктів та визначенню оптимальних шляхів їх розв'язання [2].

У сфері соціальної психології розроблено кілька підходів до типологізації конфліктів залежно від основного критерію класифікації. За характером учасників розрізняють внутрішньо-особистісні конфлікти та міжособистісні. Варто детальніше зупинитися на другому типі, оскільки він безпосередньо впливає на соціальні взаємини.

Міжособистісний конфлікт виникає як явне зіткнення між учасниками соціальної взаємодії, спричинене суперечностями у їхніх цілях, які не можуть бути узгоджені в конкретних обставинах. Такий конфлікт розгортається між двома або більше людьми, коли їхні інтереси вступають у протиріччя. Взаємодія між сторонами конфлікту часто проходить у форматі безпосереднього

протистояння, що робить цей тип одним із найбільш поширених у повсякденному житті. Подібні ситуації виникають як у робочих колективах, так і серед близьких людей [3].

За формою прояву міжособистісні конфлікти можуть бути відкритими або прихованими. У першому випадку сторони діють прямо, відкрито висловлюючи свою позицію і вступаючи в активну протидію. Закритий конфлікт, навпаки, характеризується непрямими методами боротьби, такими як маніпуляції чи уникнення прямої конфронтації [4]. На характер поведінки у таких конфліктах значний вплив має особистість людини, зокрема її потреби, переконання, спосіб мислення, стиль взаємодії та попередній досвід вирішення подібних ситуацій. В рамках конфліктології досліджуються об'єктивні чинники, які сприяють виникненню конфліктних ситуацій. До них належать різні аспекти соціальної взаємодії, що провокують розбіжності у поглядах, інтересах чи переконаннях людей. Саме такі об'єктивні передумови формують основу для розвитку конфлікту.

До основних чинників, що спричиняють конфлікт, належать явища, події та ситуації, які передують його виникненню та провокують загострення суперечностей у процесі соціальної взаємодії.

Різноманітність причин конфліктів настільки велика, що на сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої класифікації. Однак можна виокремити чотири ключові групи факторів, що зумовлюють конфліктні ситуації [5]:

1. Об'єктивні причини. До цієї категорії належать розбіжності у інтересах різних осіб, недостатня ефективність механізмів вирішення суперечностей та недосконалість відповідних процедур.

2. Організаційно-управлінські чинники. Вони охоплюють аспекти, пов'язані з організацією робочого процесу. Серед них – відсутність необхідних комунікаційних зв'язків, невідповідність працівника займаній посаді, а також управлінські помилки, допущені керівниками чи підлеглими.

3. Соціально-психологічні чинники. Конфлікти цієї групи виникають у випадках порушення балансу у взаємодії між людьми, коли оцінка власного

внеску в діяльність є необ'єктивною, або ж у ситуаціях, де комунікація будується на стереотипах і нерівному ставленні.

4. Особистісні фактори. До них належать особливості характеру людини – наприклад, схильність до емоційних реакцій, невміння адекватно оцінювати власні можливості чи труднощі з соціальною адаптацією. Ці фактори найчастіше провокують конфлікти у побутовому середовищі.

Як зазначалося раніше, конфлікт має властивість динамічності, що проявляється через послідовні стадії його розвитку. В межах цього процесу виокремлюють п'ять ключових етапів [6]:

1. Формування конфліктної ситуації. Передумови конфлікту виникають внаслідок дій одного або кількох учасників взаємодії, створюючи підґрунтя для подальшого загострення суперечностей.

2. Осмислення конфліктної ситуації та емоційне реагування. Щонайменше один із суб'єктів визнає наявність протиріч і переживає це на емоційному рівні. Це може проявлятися у зміні настрою, критичних висловлюваннях на адресу іншої сторони чи зменшенні контактів із потенційним опонентом.

3. Початок відкритого протистояння. На даному етапі один із учасників переходить до активних дій – публічних заяв, попереджень або інших форм демонстрації своєї позиції, що можуть мати негативний вплив на опонента. Інша сторона, у свою чергу, розпізнає ці дії як загрозу та відповідає аналогічними заходами.

4. Ескалація конфлікту. Сторони відкрито висловлюють свої претензії та формулюють вимоги. Водночас може зростати розуміння суті суперечностей та їхніх наслідків.

5. Вирішення конфлікту. Подолання конфліктної ситуації можливе шляхом застосування педагогічних методів – переконання, бесіди, пояснень, або адміністративних заходів – кадрових рішень, офіційних розпоряджень чи правових механізмів.

Динаміка конфлікту відображається через послідовні фази його розвитку, що тісно пов'язані з етапами перебігу суперечностей. Кожна з них визначає можливості врегулювання конфліктної ситуації.

До основних фаз конфлікту належать [7-8]:

1. Початкова фаза – зародження суперечностей та формування конфліктної ситуації.
2. Фаза загострення – наростання напруженості між сторонами конфлікту.
3. Кульмінація – пік конфлікту, на якому протистояння досягає найбільшої інтенсивності.
4. Фаза згасання – поступове зниження активності конфлікту та можливість його врегулювання.

Важливо зазначити, що конфлікт може виконувати як конструктивну, так і деструктивну функцію. У першому випадку він сприяє підвищенню ефективності організаційної діяльності, стимулює розвиток нових підходів та рішень. Водночас деструктивний конфлікт може негативно впливати на рівень співпраці, робочу атмосферу та загальну продуктивність.

Якість управління конфліктом визначає його наслідки, тому важливо розуміти причини його виникнення, типологію та потенційні результати. Це дозволяє обрати найбільш ефективний спосіб його вирішення.

1.2 Дослідження стратегій поведінки у конфліктній ситуації

Конфлікти можуть слугувати каталізатором позитивних змін, а не перетворюватися на змагання амбіцій чи засіб пригнічення слабших. Навіть компроміс – хоча й не завжди ефективна стратегія – може стати важливим кроком до налагодження взаємодії. Він сприяє зменшенню рівня ворожості між сторонами конфлікту, навіть якщо їхні стосунки не переходять у дружні.

Водночас слід пам'ятати, що в конфліктних ситуаціях часто превалюють емоції, а не раціональні рішення. Це може призводити до афективних станів – короточасних, але інтенсивних переживань, що проявляються у сплесках гніву,

розпачу та емоційних реакціях, таких як різкі жести, крик чи сльози. У такі моменти людина зазвичай не здатна контролювати свої емоції, що ускладнює конструктивне вирішення суперечностей.

Щоб ефективно долати конфліктні ситуації, кожен учасник має правильно обрати стиль поведінки, враховуючи власні особливості, манеру взаємодії інших осіб та характер самого конфлікту. Важливо не тільки розуміти різні моделі поведінки, а й уміти застосовувати відповідні стратегії, які сприятимуть продуктивному розв'язанню суперечностей.

Американський дослідник у сфері психології конфліктів Томас Кеннет запропонував кілька стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях: примус, ухилення, співпрацю, поступки та компроміс [9-10]. Розглянемо їх детальніше.

1. Суперництво (боротьба, примус). Ця модель поведінки передбачає, що людина надає пріоритет власним інтересам, водночас не враховуючи позицію іншої сторони. Вибір цього підходу ґрунтується на прагненні до досягнення перемоги у конфлікті навіть ціною руйнування взаємин. Особа, яка використовує таку тактику, проявляє високу активність та наполегливість, намагаючись реалізувати свої цілі без врахування інтересів опонента. Вона зазвичай приймає рішення самостійно, без пошуку компромісу чи співпраці. Застосування цієї стратегії може бути виправданим у ситуаціях, де необхідна тверда позиція, особливо якщо людина має авторитет або владні повноваження.

2. Ухилення (уникнення, відстрочка). Цей стиль поведінки характеризується прагненням уникнути активного протистояння у конфлікті. Відрізняється низьким рівнем зацікавленості як у відстоюванні власних інтересів, так і в розгляді позиції опонента. Застосування цієї стратегії доцільне у випадках, коли одна зі сторін визнає, що не має аргументів на свою користь або вважає, що немає достатніх причин продовжувати конфлікт. Крім того, уникнення чи відстрочка можуть виявитися корисними, оскільки ситуація з часом може вирішитися самостійно, або ж учасник отримає більше інформації та буде готовий до конструктивного діалогу. Зовні цей стиль може виглядати як ухилення від відповідальності чи втеча від проблем, проте у певних умовах він

здатний слугувати дієвим способом уникнення зайвої ескалації. Найчастіше стратегія реалізується шляхом тимчасового виходу із ситуації без активного відстоювання своєї позиції або взаємодії з іншими сторонами конфлікту. Деякі учасники сподіваються, що суперечності згодом будуть вирішені природним шляхом без додаткового втручання.

3. Адаптація (поступка). Особа, яка обирає цей стиль поведінки, прагне уникнути конфліктної ситуації, однак її мотивація відрізняється від інших стратегій. У такому випадку власні інтереси відходять на другий план, а перевага надається позиції опонента. Така поведінка передбачає відмову від активного відстоювання власної точки зору заради збереження гармонії та уникнення подальшого загострення. Найчастіше цей підхід застосовують, коли кінцевий результат має критичне значення для іншої сторони, але не є пріоритетним для самого учасника конфлікту. Цей стиль також доцільний у випадках, коли можливості впливу обмежені, а інша сторона має перевагу в ресурсах або владних повноваженнях, що змушує поступатися та приймати ситуацію як даність.

4. Компроміс. У цьому випадку взаємодія між конфліктуючими сторонами будується на досягненні балансу інтересів, коли кожна сторона готова йти на поступки заради взаємоприйнятного рішення. Компроміс дозволяє знайти середнє рішення, яке частково задовольняє обидві сторони, запобігаючи втраті всього. Це стратегія, що сприяє стабільності у міжособистісних відносинах, оскільки дозволяє зменшити рівень напруженості. Зазвичай компроміс використовується у ситуаціях, де часу на довготривале врегулювання конфлікту обмежено, а необхідність швидкого вирішення є пріоритетною. Застосовуючи компромісний стиль, учасники конфлікту частково поступаються власними інтересами, щоб досягти прийнятного для обох сторін результату. Взаємні поступки та переговори стають ключовими механізмами пошуку рішення, що врівноважує позиції опонентів. На відміну від співпраці, компроміс зазвичай досягається на поверхневому рівні, орієнтуючись на видимі аспекти проблеми, а не на глибинні потреби та очікування сторін. Використання цього стилю

передбачає прийняття конфліктної ситуації як даності та прагнення її коригування шляхом взаємних поступок. У багатьох випадках компроміс є доцільною альтернативою співпраці, особливо коли довгострокове взаємовигідне рішення видається недосяжним або вимагає надто значних зусиль.

5. Співпраця. Ця стратегія передбачає активний пошук рішень, що одночасно враховують інтереси всіх сторін конфлікту. Вона базується не лише на досягненні балансу між різними позиціями, а й на усвідомленні важливості міжособистісних взаємин. Співпраця включає елементи інших стратегій (уникнення, пристосування, компроміс, суперництво), однак вони виконують допоміжну роль, здебільшого як психологічні механізми розвитку комунікації між учасниками конфлікту.

Методика К. Томаса допомагає визначити основні моделі поведінки людини у конфліктних ситуаціях та аналізує її схильність до різних стилів взаємодії. Завдяки цьому методу можна оцінити, наскільки людина схильна до партнерського діалогу, компромісів або ж уникнення конфлікту. Крім того, цей підхід дозволяє визначити рівень адаптації індивіда в робочих колективах, навчальних групах чи інших соціальних середовищах.

Ефективне вирішення конфліктів неможливе без розуміння їхньої природи та застосування відповідних стратегій управління. Конфлікт може бути конструктивним або деструктивним залежно від того, наскільки ефективно ним керують. Вибір стратегії розв'язання конфліктів визначає його наслідки та вплив на взаємини між сторонами.

Таким чином, вибір правильної стратегії управління конфліктом має вирішальне значення для його ефективного подолання та трансформації у конструктивний процес, що сприяє покращенню взаємодії та підвищенню продуктивності в організаційному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників – 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу – 10405 чол.-год.;
2. Розвитку персоналу – 7120 чол.-год.;
3. Планування й маркетингу персоналу – 12500 чол.-год.;
4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 9110 чол.-год.;
5. Трудових відносин – 4107 чол.-год.;
6. Умов праці – 5110 чол.-год.;
7. Соціальної інфраструктури – 10270 чол.-год.;
8. Юридичних послуг – 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma \text{річної трудомісткості функцій} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060) \cdot 1,15}{1830} = 37,5 \approx 38 \text{ чол.}$$

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{н.в.о.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{н.в.о.}} = \frac{10405 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{р.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{р.п.}} = \frac{7120 \cdot 1,15}{1830} = 4,5 \approx 5 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

$$\mathcal{U}_{\text{ч.м.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{ч.м.п.}} = \frac{12500 \cdot 1,15}{1830} = 7,8 \approx 8 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

$$\mathcal{U}_{\text{р.к.с.п.м.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{U}_{\text{р.к.с.п.м.}} = \frac{9110 \cdot 1,15}{1830} = 5,7 \approx 6 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

$$\mathcal{U}_{\text{тр.в.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{тр.в.}} = \frac{4107 \cdot 1,15}{1830} = 2,6 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 6 – умов праці:

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{ум.п.}} = \frac{5110 \cdot 1,15}{1830} = 3,2 \approx 3 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 7 – соціальної інфраструктури:

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{с.і.}} = \frac{10270 \cdot 1,15}{1830} = 6,5 \approx 7 \text{ чол.}$$

Для підсистеми 8 – юридичних послуг:

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{\text{Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8} \cdot \text{Коеф. додаткових витрат часу}}{\text{Корисний ФРЧ на 1 працівника}}$$

$$\mathcal{C}_{\text{юр.п.}} = \frac{1060 \cdot 1,15}{1830} = 0,66 \approx 1 \text{ чол.}$$

Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

$$\text{ПП}_{\text{ЗВ}} = \frac{\text{обсяг випуску продукції}}{\text{середньоспискова чисельність персоналу}}$$

$$\text{ПП}_{\text{ЗВ}} = \frac{840000}{140} = 6000 \text{ грн/чол}$$

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

$$\text{ПП}_{\text{ПЛ}} = \text{продуктивність праці на одного працівника у звітному році} \cdot 1,08$$

$$\text{ПП}_{\text{ПЛ}} = 6000 \cdot 1,08 = 6480 \text{ грн/чол}$$

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

$$\text{ОП}_{\text{ПЛ}} = \text{обсяг випуску продукції} \cdot 1,05$$

$$\text{ОП}_{\text{ПЛ}} = 840000 \cdot 1,05 = 882000 \text{ грн}$$

4. Облікова чисельність у плановому році:

$$\text{Ч}_0 = \frac{\text{обсяг продукції у плановому році}}{\text{продуктивність праці на одного працівника у плановому році}}$$

$$\text{Ч}_0 = \frac{882000}{6480} = 136,1 \approx 136 \text{ чол.}$$

Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

$$\frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Чисельність персоналу}} = \frac{2400000}{240} = 10000 \text{ грн/чол.}$$

2. Визначаємо плановий об'єм виробництва:

$$\text{Обсяг продукції} \cdot 1,05 = 2400 \cdot 1,05 = 2520 \text{ тис.грн}$$

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

$$\frac{\text{Плановий об'єм виробництва}}{\text{Рівень продуктивності праці в базовому році}} = \frac{2520000}{10000} = 252 \text{ чол.}$$

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці – Кількість персоналу, що скоротилася) · 100 % = $10 / (252 - 10) \cdot 100 = 4,13 \%$

Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

$\text{ЗП} = (\text{Місячний оклад} \cdot \text{коефіцієнт співвідношення посадового окладу}) \cdot (1 + \text{розмір премії} + \text{надбавка за професійну майстерність})$

$$\text{ЗП} = (15000 \cdot 1,5) \cdot (1 + 0,1 + 0,05) = 25875 \text{ грн}$$

Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень

безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрахунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

$Ч_{\text{акт}} = \text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років} - \text{незайняті особи}$
 + кількість безробітних

$$Ч_{\text{акт}} = 495 \cdot 0,71 - 116,7 + 21,2 = 255,95 \text{ тис.чол.}$$

2. Рівень економічної активності

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{\text{Чисельність економічно активного населення}}{\text{Населення міста} \cdot \% \text{ знаходяться у віці 15–70 років}} \cdot 100 \%$$

$$P_{\text{ек.акт.}} = \frac{255,95}{495 \cdot 0,71} \cdot 100 \% = 72,83 \%$$

3. Рівень безробіття:

$$P_{\text{б}} = \frac{\text{Кількість безробітних}}{\text{Чисельність економічно активного населення}} \cdot 100\%$$

$$P_{\text{б}} = \frac{21,2}{255,95} \cdot 100 = 8,28 \%$$

Завдання 6

На кінець звітного періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,
2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,
3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,
4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалісті безробіття в районі:

$$B_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{кількість місяців } n \cdot \text{кількість безробітних осіб } n}{\sum \text{кількість безробітних осіб}}$$

$$B_{\text{сер}} = \frac{(2 \cdot 2110 + 3 \cdot 1760 + 6 \cdot 2420 + 8 \cdot 1470)}{(2110 + 1760 + 2420 + 1470)} = 4,61 \text{ міс.}$$

Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

$$\frac{100 + \% \text{ підвищення ЗП}}{100} = \frac{100 + 10}{100} = 1,1 \%$$

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

$$\frac{\text{Індекс зростання номінальної ЗП}}{(100 - \text{Ставка прибуткового податку})} = \frac{1,1}{(100 - 3)} = 0,00113$$

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

$$\frac{\text{Зростання реальної ЗП}}{\% \text{ зростання цін на споживчі товари}} = \frac{10}{8,7} = 1,15$$

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження конфліктів розглянуто їхню природу, структурні компоненти та основні причини виникнення. Конфлікт є складним соціально-психологічним явищем, що впливає на взаємодію між людьми та розвиток організаційних систем. Аналіз підходів до вивчення конфліктів дозволяє виокремити ключові аспекти їхнього формування: суперечності у цілях, відмінності у поглядах та неузгодженість інтересів учасників. Конфлікт може виникати як на особистісному рівні, так і в межах професійної чи соціальної діяльності, а його ефективне розв'язання залежить від глибокого розуміння причин та механізмів його розвитку.

Окрему увагу приділено дослідженню стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Різні моделі реагування, такі як суперництво, ухилення, компроміс, пристосування та співпраця, мають свої особливості та сфери застосування. Вибір стратегії залежить від контексту конфлікту, рівня емоційної напруги та готовності сторін до діалогу. Зокрема, компроміс дозволяє знизити рівень ворожості, співпраця сприяє глибокому опрацюванню проблеми, а уникнення допомагає мінімізувати загострення у певних ситуаціях.

Таким чином, розгляд конфліктів з позиції їхньої структури, причин виникнення та стратегій поведінки дозволяє визначити ефективні методи управління ними. Належне розуміння природи конфліктів та їхнього регулювання сприяє формуванню стійких міжособистісних та організаційних взаємин, що позитивно впливає на професійну діяльність та суспільні процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного. Серія: Економічні науки.* 2024. № 1 (50). С. 84–94.

2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22> (дата звернення 30.05.2025 р.).

3. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01> (дата звернення 23.05.2025 р.).

4. Лісеній, Є., Лісеная, А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство.* 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5> (дата звернення 10.05.2025 р.).

5. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. № 16. С. 222–228.

6. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство.* 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (дата звернення 23.05.2025 р.).

7. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України.* 2022. № 2 (43). С. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139) (дата звернення 23.05.2025 р.).

8. Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г., Мартинюк Т. О., Остащук Р. М., Сидорчук Ю. І. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 97–103.

9. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. (2023). Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 86–90.

10. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 47. С. 101–105.