

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

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Керекеш Денис Андрійович

КУРСОВА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

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

Керекеш Д. А.

ПБ здобувача

Підсумкова оцінка: 82 (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

Керекеш Денис Андрійович

ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ

Навчальна дисципліна	Управління персоналом
Тема роботи	назва навчальної дисципліни Управління конфліктами як елемент системи управління персоналом
Термін подання завершеної роботи	тема курсової роботи 06.06.2025 р.

Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи (проекту)	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



(підпис)

Н. М. Курилова

«09» березня 2025 р.

Завдання отримав

Здобувач



(підпис)

Д. А. Керекеш

«09» березня 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1 Теоретичні основи управління конфліктами на підприємстві	7
1.1 Сутність і зміст конфліктів, їх класифікація	7
1.2 Технології управління конфліктами на підприємстві	11
Розділ 2. Практична частина.....	14
Висновки.....	21
Список використаних джерел.....	22

ВСТУП

Ефективне вирішення конфліктів набуває особливої важливості у сучасному суспільстві, адже воно сприяє успішній комунікації та взаємодії між людьми. На малих підприємствах часто не передбачено чітких регламентів кадрової роботи, що призводить до формування неофіційних правил та індивідуального підходу до кожної ситуації. Хоча така гнучкість може мати свої переваги, вона також може провокувати конфлікти, залежність рішень від особистих симпатій або антипатій керівництва. Виважене управління взаєминами у колективі дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктів, сприяти продуктивності роботи та створювати сприятливі умови для розвитку підприємства. Важливими факторами у цьому процесі є злагоджений робочий ритм, ефективно сформована команда та відсутність психологічної напруженості. При правильному підході конфлікти можуть виконувати позитивну функцію, слугуючи інструментом управління. Практично кожен хоча б раз ставав учасником конфліктної ситуації, адже вони є невід'ємною частиною соціального життя, впливаючи на відносини у колективі, суспільстві, державі, родині та особистому житті.

Мета курсової роботи полягає в дослідженні особливостей управління конфліктами в системі управління персоналом, а також визначенні методів мінімізації негативного впливу конфліктів на ефективність роботи колективу.

Мета роботи передбачає виконання таких завдань:

- визначити сутність і зміст конфліктів, провести їх класифікацію;
- дослідити сучасні технології управління конфліктами на підприємстві;
- провести розрахунки практичної частини.

Об'єктом дослідження курсової роботи є процес управління конфліктами на підприємстві.

Предмет дослідження – методи, механізми та інструменти управління конфліктами, що застосовуються у кадровому менеджменті для підвищення ефективності роботи підприємства.

При написанні курсової роботи використовувалися такі наукові методи дослідження: аналіз літературних джерел; системний підхід; індуктивний та дедуктивний аналіз; узагальнення; класифікація та угруповання; історичний та логічний методи.

Курсова робота складається зі вступу, основної частини, в якій опрацьовано теоретичну і практичну складову, та висновків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і зміст конфліктів, їх класифікація

В соціальних взаємовідносинах люди неминуче стикаються з розбіжностями, які можуть перерости у конфлікти. Такі ситуації виникають через протистояння поглядів, цілей чи інтересів. Будь-яка організація складається з працівників, які постійно співпрацюють, тому конфлікти стають природним елементом її функціонування. Повністю уникнути суперечностей у колективі неможливо—вони супроводжують будь-яку групу людей, незалежно від сфери діяльності. Конфлікти часто негативно впливають на атмосферу в колективі, викликаючи психологічне напруження та знижуючи продуктивність. Однак у певних випадках вони можуть відігравати конструктивну роль, стимулюючи розвиток та вдосконалення управлінських процесів. Важливо розглядати конфлікт не лише як джерело проблем, а й як механізм підтримання внутрішньої рівноваги системи, що проявляє його суперечливу природу.

Формування робочого колективу часто відбувається без чітко визначених правил, у результаті чого з часом до нього приєднуються люди з різними поглядами, уподобаннями та життєвими принципами. Внаслідок цього виникають суперечності, адже кожен працівник має власне бачення робочого процесу та ставлення до професійних обов'язків. Безперервна напруженість у колективі, незалежно від її причин, негативно позначається на загальному робочому середовищі та знижує ефективність трудової діяльності. Гармонійна атмосфера на робочому місці є ключовим показником згуртованості команди. Конфлікт, по суті, є крайнім способом вирішення суперечностей, що виникають через розбіжності у поглядах, інтересах чи потребах учасників взаємодії.

Конфлікт виникає внаслідок зіткнення протилежних точок зору, переконань та інтересів сторін взаємодії. Його формування залежить від трьох

ключових аспектів [1]: обставин, що супроводжують ситуацію; сутності суперечності; зовнішніх факторів, що провокують конфлікт.

Супутні умови можуть впливати на динаміку розвитку конфлікту та момент його виникнення, однак не змінюють його основну природу. Зовнішній фактор, що спричиняє конфлікт – це подія або обставина, що запускає його перебіг (наприклад, гостре висловлювання чи насмішки). Важливу роль у зародженні конфлікту відіграють його першопричини, які називають конфліктогенами [2].

На рисунку 1.1 представлено найпоширеніші способи класифікації конфліктів, які будуть розглянуті детальніше [3].

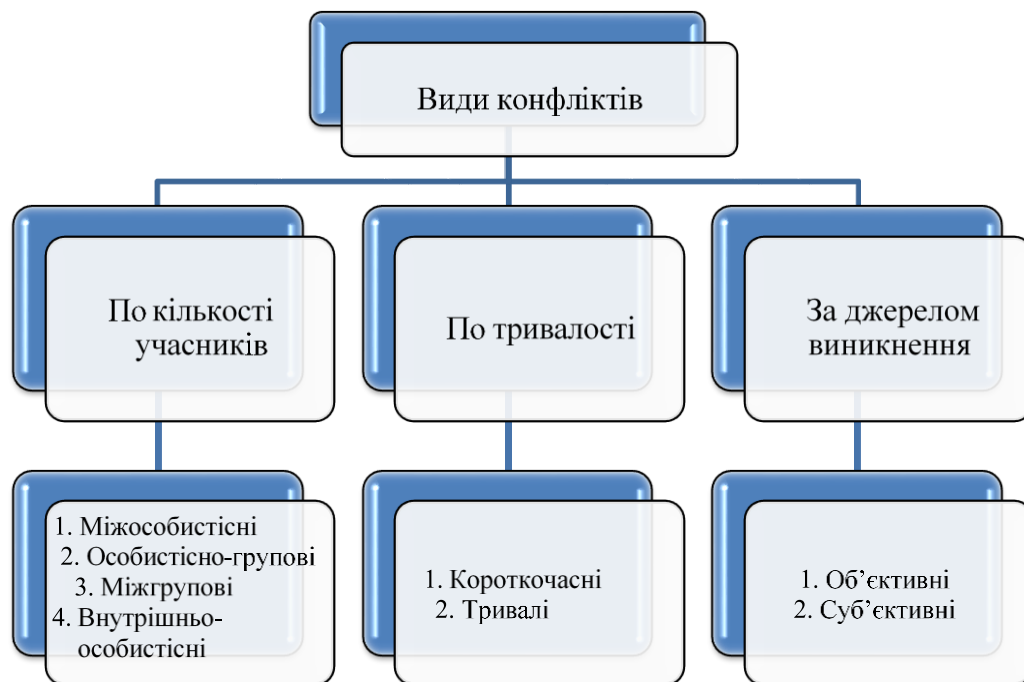


Рисунок 1.1 – Класифікація конфліктів

Кількість учасників конфлікту визначає його масштаб – вони можуть бути незначними або ж охоплювати значну кількість людей. Взаємодія може проходити на рівні особистості чи групи, що формує міжгрупові та міжособистісні конфлікти. Суперечності між двома сторонами виникають тоді, коли їхні цілі та моральні орієнтири суттєво відрізняються.

Тривалість конфлікту також варіюється – одні розв'язуються швидко, тоді як інші затягуються на тривалий період. Короткострокові конфлікти зазвичай є наслідком непорозуміння чи незначних помилок, які згодом усвідомлюються та виправляються. Тривалі конфлікти, навпаки, мають глибші причини та обумовлені серйозними труднощами.

За походженням конфлікти поділяють на об'єктивні, що виникають через реальні суперечності, та суб'єктивні, спричинені особистими переконаннями або емоційним станом учасників [4].

Будь-який управлінський конфлікт бере початок із суперечностей, які за певних обставин переростають у відкриту конфронтацію. Залежно від наслідків їх можна поділити на конструктивні та деструктивні. Деструктивні конфлікти завдають шкоди організації, провокуючи напруженість та негативні взаємини між працівниками. Вони часто виникають через упереджене ставлення, неприязнь або прагнення отримати особисту вигоду.

Конструктивні конфлікти, навпаки, виконують позитивну роль – вони допомагають виявити та вирішити як очевидні, так і приховані проблеми у колективі, сприяють покращенню взаєморозуміння між співробітниками та знижують рівень напруженості в робочому середовищі.

Однією з найпоширеніших форм конфліктів у робочому середовищі є суперечки між окремими працівниками. Абсолютно згуртованих колективів не існує – розбіжності між людьми виступають своєрідним фільтром, що впливає на формування команди. Причиною виникнення напруженості можуть стати різні фактори: стиль одягу, політичні переконання, життєві погляди. Однак найчастіше конфлікти між співробітниками виникають через відмінності у ставленні до професійних обов'язків та робочих процесів.

Одним з типів розбіжностей у робочому середовищі є конфлікти між особистістю та групою. Такі ситуації можуть мати як вертикальний, так і горизонтальний характер. У вертикальній структурі управління першочергове значення надається виконанню розпоряджень керівництва, тоді як прохання та потреби колег часто залишаються на другому плані, що нерідко стає причиною

конфліктних ситуацій. Однак і горизонтальна система управління не гарантує повної відсутності суперечностей – працівник може зіткнутися з труднощами у визначенні пріоритетності завдань, а будь-яке рішення щодо черговості їх виконання може викликати невдоволення інших співробітників, які вважають свої запити найбільш значущими.

Ще одним різновидом конфліктів у колективі є протистояння між групами. У випадках, коли внутрішня атмосфера на роботі залишається напруженою, колектив може розділитися на окремі об'єднання, що ґрунтуються на спільних поглядах – як у підтримці, так і в критичному ставленні до управлінських рішень. Таким чином, можна виокремити основні форми конфліктів у трудовому середовищі.

Фактори та причини, що сприяють виникненню конфліктів на підприємстві, зображені на рисунку 1.2 [5].

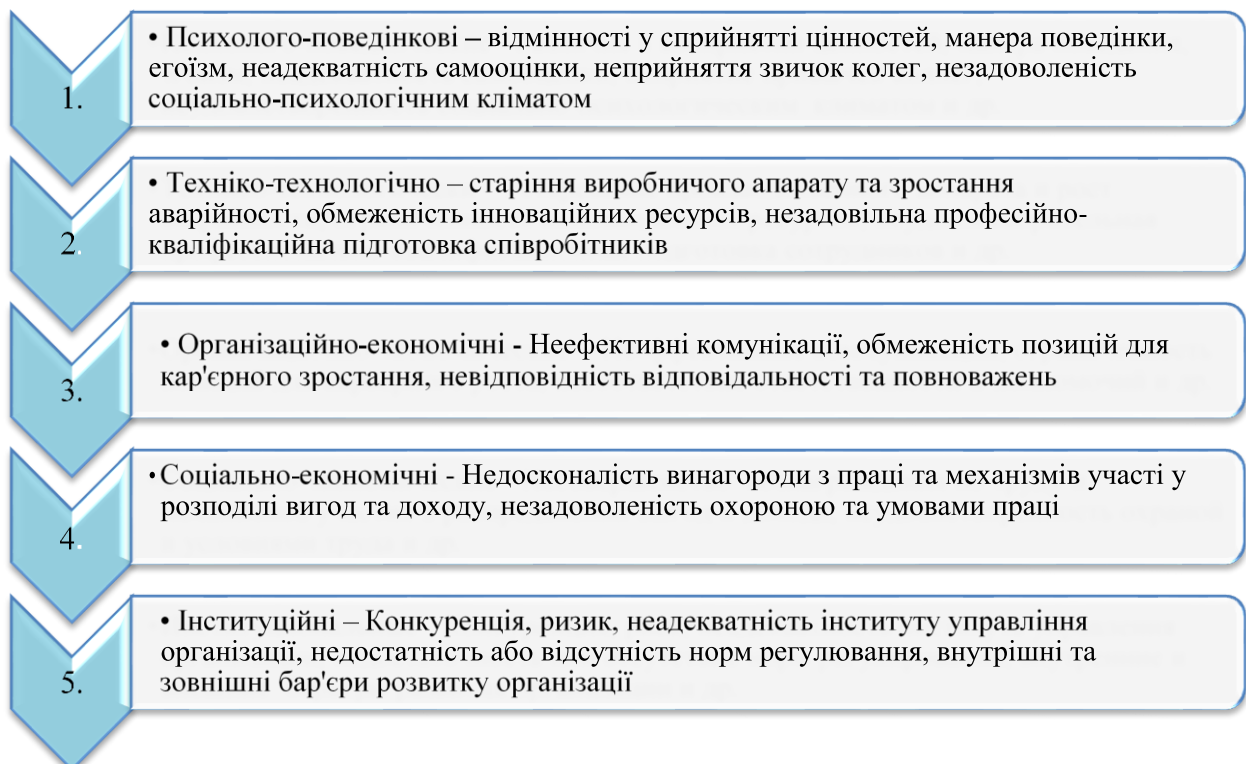


Рисунок 1.2 – Фактори і причини виникнення конфліктів на підприємстві

Конфлікт впливає як на окремі компоненти системи, так і на її загальну структуру, формуючи певні наслідки для взаємодії між елементами. З одного боку, він виконує соціальну функцію, а з іншого – відображає залежність, що виникає між конфліктними процесами та іншими аспектами життя.

З точки зору теорії, конфліктні явища можна розділити на дві основні категорії: ті, що мають негативний вплив, і ті, що сприяють позитивним змінам. Водночас на практиці таке розмежування не завжди є однозначним.

Основні аспекти функцій конфлікту у створенні організаційної структури зображені на рисунку 1.3 [6].



Рисунок 1.3 – Основні функції конфлікту на підприємстві

Конфлікт може мати позитивний вплив, сприяючи розв'язанню суперечностей, що стали причиною протистояння. Важливим аспектом його конструктивного результату є врахування інтересів усіх сторін, що допомагає досягти взаєморозуміння, підвищити рівень довіри, зміцнити партнерські зв'язки та налагодити ефективну співпрацю. Окрім цього, він сприяє подоланню

пасивності, залежності від чужої думки та стимулює прагнення до професійного вдосконалення.

Водночас конфлікти можуть мати і негативні наслідки, зокрема викликати розчарування в роботі, перешкоджати розв'язанню важливих питань та послаблювати згуртованість колективу. У таких випадках вони провокують напруженість у команді, що негативно позначається на загальному робочому процесі.

Розвиток інноваційної економіки в Україні передбачає активне впровадження сучасних технологій і новітніх рішень на всіх управлінських рівнях та у різних галузях. У цьому контексті організації дедалі частіше стикаються з ситуаціями, коли нововведення викликають розбіжності між їхніми прихильниками та противниками. Це може призвести до внутрішніх суперечностей у колективах, а також до необхідності ефективного розв'язання вже існуючих конфліктів.

Таким чином, конфлікт можна розглядати як суспільне явище, що виникає у процесі взаємодії між людьми з протилежними поглядами, позиціями та інтересами. Він представляє собою протистояння між сторонами, які мають взаємозв'язок, але водночас прагнуть досягти власних цілей.

Ключову роль у виникненні суперечностей відіграють так звані конфліктогени – це висловлювання, дії або навіть бездіяльність, що сприяють ескалації конфліктної ситуації. Серед головних чинників, що провокують конфлікти, можна виділити обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, розбіжності у цілях та цінностях, особливості поведінки, рівень освіти, низьку якість комунікації, дисбаланс у розподілі робочих обов'язків та недостатню мотивацію працівників.

1.2 Технології управління конфліктами на підприємстві

Процес управління конфліктами включає здатність контролювати його розвиток, не допускаючи ескалації до рівня, що може загрожувати стабільності

організації, групи чи міжособистісних взаємин. Уміння грамотно керувати конфліктом дає можливість усунути причину його виникнення та відновити взаємодію між сторонами в обсязі, необхідному для забезпечення ефективної діяльності.

Конфліктне управління є окремим аспектом загального процесу вирішення проблем і потребує комплексного підходу. Взаємозв'язок між аналізом проблем, розробкою рішень, їх впровадженням, а також виявленням потенційних труднощів та забезпеченням відповідною інформацією відіграє важливу роль у цьому процесі. Чим чіткіше налагоджена координація цих етапів, тим ефективнішим буде вирішення конфліктних ситуацій.

Конфлікти та їхні наслідки забирають значну частину робочого часу працівники витрачають на них близько 15%, а керівники – до 20%. Водночас грамотне управління конфліктами може сприяти прийняттю більш ефективних рішень, генеруванню нових ідей та покращенню взаємодії між колегами [7].

Керовані конфлікти допомагають налагодити комунікацію, сприяють відкритому обміну думками та навчають уважно вислуховувати співрозмовника. Вони здатні виявити нові шляхи розв'язання робочих питань, підвищити продуктивність діяльності та оптимізувати спільну роботу.

Однак конфліктні ситуації можуть мати й негативний ефект – вони погіршують соціально-психологічний клімат у команді, спричиняють нервову напругу та підвищують рівень стресу серед співробітників. У цьому контексті важливо розмежовувати конфлікти на конструктивні та деструктивні, адже саме від їхнього характеру залежить вплив на колектив.

Найчастіше конфлікти в робочому середовищі виникають між співробітниками та їхнім керівництвом, що характеризує вертикальні конфлікти. Окрім цього, існує поділ на міжособистісні та внутрішньоособистісні суперечності. Працівник може зіткнутися з внутрішніми розбіжностями, пов'язаними з усвідомленням власної ролі в організації, специфіки роботи та вимог, що до нього висуваються, що з часом може призвести до внутрішнього напруження.

Крім того, у колективі можуть виникати ситуації, коли окремий співробітник відчуває ігнорування з боку колег чи керівництва, стикається з несправедливою критикою або безпідставними звинуваченнями щодо професійної діяльності. Іноді причиною соціального відчуження стають особисті якості людини, що ускладнює її інтеграцію в робоче середовище.

Головна мета управління конфліктами полягає в запобіганні руйнівним суперечкам та ефективному вирішенню конструктивних розбіжностей. Будь-яка система контролю конфліктів в організації охоплює кілька ключових напрямів [8]:

а) запобігання виникненню суперечностей та мінімізація ризику конфронтації;

б) аналіз конфліктних ситуацій та корекція поведінки співробітників задля врегулювання напруженості;

в) прогнозування динаміки розвитку конфліктів та оцінка їхнього можливого впливу;

г) безпосереднє розв'язання конфліктних ситуацій для стабілізації робочого процесу.

Розв'язання конфліктів у межах управління організацією охоплює кілька основних напрямів. Одним із ключових способів є застосування організаційних методів, спрямованих на вплив керівництва на структурні підрозділи та окремих співробітників для зниження рівня конфліктної взаємодії.

Серед ефективних заходів можна виокремити [9]:

1. Формування всередині конфліктуючих груп окремих підрозділів, що зменшують їхню згуртованість. Це дозволяє знизити спрямованість конфлікту та обмежити залучення членів різних підгруп до протистояння.

2. Залучення нейтральних посередників. Для вирішення спірних питань формуються спеціальні комісії, які виступають зв'язковою ланкою між сторонами конфлікту та сприяють примиренню.

3. Зміна керівників окремих груп чи підрозділів. Це може стимулювати рядових працівників до виходу з конфліктної ситуації або пошуку нового лідера, який буде ефективно відстоювати інтереси команди.

4. Переміщення працівників між структурними одиницями. Ротація кадрів, особливо найбільш активних учасників конфліктних груп, часто є дієвим способом зниження напруженості.

Соціологічні та культурні підходи до управління конфліктами передбачають застосування низки стратегій [10]:

1. Модифікація управлінських методів – зміна підходів до керівництва сприяє зниженню рівня агресії у конфліктних ситуаціях. Керівник отримує можливість впливати на причини суперечностей та визначати межі конфронтації.

2. Перетворення відносин залежності – перехід від односторонньої залежності до взаємозалежності сприяє досягненню компромісу та зменшенню напруженості у взаєминах.

3. Корекція структури неформальних груп – зменшення згуртованості окремих соціальних об'єднань може знизити рівень конфліктності у колективі.

4. Оновлення системи цінностей – зміщення фокусу з елементів, що живлять конфлікт, на більш конструктивні та важливі аспекти.

5. Впровадження нормативних регулювань – створення нових правил взаємодії змушує учасників конфлікту адаптуватися до змінених умов, що впливає на характер суперечності.

6. Зміна ставлення до роботи – перенесення акценту на досягнення професійних цілей може відволікти співробітників від конфліктних моментів та сприяти більш продуктивній співпраці.

7. Оптимізація комунікацій – ефективне управління міжособистісними зв'язками з урахуванням корекції ролей у комунікаційних процесах може знизити напруженість у взаємодії.

У деяких ситуаціях доцільним є застосування тактичних методів управління конфліктами, які сприяють їхньому врегулюванню [9]:

1. Приховані механізми регулювання – використовуються у випадках, коли відкритий конфлікт може негативно вплинути на імідж сторін або коли між учасниками немає рівності у ресурсах чи впливі.

2. Оперативне вирішення – застосовується, якщо обидві сторони зацікавлені у швидкому пошуку прийнятних домовленостей, а ситуація не має гострої конфронтації, що дозволяє ретельно продумати варіанти рішення.

3. Гнучкість та адаптація – передбачає поступки, зазвичай з боку адміністрації, з метою зниження напруженості та забезпечення подальшої продуктивної роботи колективу.

4. Компромісний підхід – передбачає пошук проміжного варіанту, що дозволяє обом сторонам частково зберегти свої позиції, уникаючи значних втрат чи поступок.

Після застосування того чи іншого методу ухвалюється рішення, можливі наслідки якого керівнику необхідно врахувати. Процес управління конфліктами передбачає усвідомлену діяльність керівництва, спрямовану на контроль та регулювання суперечностей. Важливо здійснювати управлінські дії на всіх етапах розвитку конфлікту – від його виникнення до ескалації та розв'язання.

Високий рівень ефективності управління персоналом можна досягти за умови, що конфлікти будуть врегульовуватися ще на ранніх стадіях їхнього формування. Основне завдання полягає у розробці аргументованих заходів для запобігання конфліктам, їхньої локалізації та подальшого врегулювання, з урахуванням специфіки виникнення трудових суперечностей.

Раціональне управління конфліктами передбачає, перш за все, їхнє попередження. Якщо створити для співробітників комфортні умови, у яких вони відчуватимуть свою цінність, підтримуватимуть продуктивну комунікацію з колегами та зовнішнім середовищем, а також матимуть чітке розуміння цілей організації, можна спрямувати їхню енергію у конструктивне русло. Замість витрачання сил на конфронтацію, вони зосередяться на виконанні своїх професійних обов'язків, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи.

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:

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

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:

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

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

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.

Розрухунок:

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 звітної 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:

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

Σ 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

Ефективне управління конфліктами є важливим аспектом організаційної діяльності, оскільки воно дозволяє запобігати деструктивним конфронтаціям та стимулювати конструктивні взаємодії між працівниками. Забезпечення сприятливого робочого середовища, в якому кожен співробітник відчуває свою цінність, має можливість висловлювати думки та брати активну участь у житті колективу, значно знижує рівень напруженості та кількість конфліктних ситуацій.

Впровадження дієвих стратегій управління конфліктами включає комплексний підхід, що охоплює як профілактичні заходи, так і механізми швидкого вирішення суперечностей. Формування культури відкритої комунікації, роз'яснення організаційних цілей і пріоритетів, а також підтримка атмосфери співробітництва сприяють зменшенню ризику виникнення конфліктів. Водночас необхідно враховувати можливі позитивні аспекти конфліктних ситуацій – деякі розбіжності можуть слугувати джерелом нових ідей, сприяти вдосконаленню управлінських процесів та підвищувати ефективність роботи команди.

Належне регулювання конфліктів потребує своєчасного реагування з боку керівництва, застосування відповідних тактичних та організаційних методів, залучення нейтральних посередників або корекції внутрішньої структури колективу. Чітко налагоджений механізм управління суперечностями допомагає запобігати їхньому загостренню та сприяє гармонізації робочого середовища.

Таким чином, управління конфліктами має бути стратегічно продуманим процесом, що враховує не лише усунення негативних наслідків, а й можливості оптимізації взаємодії у колективі. Грамотний підхід до вирішення конфліктних ситуацій дозволяє не лише зберегти стабільність у робочому середовищі, а й використовувати суперечності як інструмент для розвитку організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко О. Т. Конфліктологія в сфері соціальної роботи: теорія та практика : підручник. Київ : «Соціальна допомога», 2020. 574 с.
2. Джексон С. М. Системний підхід в управлінні конфліктами: теорія та практика. *Журнал соціальної роботи та конфліктології*. 2022. № 12 (1). С. 30–45.
3. Джонсон Р. Соціально-економічний підхід до діагностики соціального конфлікту: теорія та практика. *Журнал соціально-економічних досліджень*. 2022. № 13 (1). С. 25–39.
4. Новак О. М. Соціальні конфлікти в сучасному суспільстві. *Журнал соціології*. 2021. № 4. С. 67–69.
5. Петренко О. М., Коваль Н. В. Особливості вітчизняного досвіду управління конфліктами в соціальній роботі. *Український журнал соціальної роботи*. 2022. № 11. С. 33–94.
6. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22–22.
7. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2022. № 3 (56). С. 51–60.
8. Захарчин Г. М., Склярук Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 5(22). С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35> (дата звернення 20.05.2025).
9. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (13). С. 104–107.
10. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 166–171.