

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-45](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-45)

УДК 331.101.3:658

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

e-mail: lubohinets@ukr.net

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті визначено важливість сформованості соціально-економічних умов, які передбачатимуть ефективне врегулювання трудових конфліктів на підприємстві. Виділено пріоритетність покращення мотивації персоналу із ціллю підвищення продуктивності та ефективності праці і одночасного попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. Визначено форми і джерела мотивації персоналу в контексті попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. Наголошено на низці правил та умов, яких необхідно дотримуватися при формуванні мотиваційної системи на підприємстві та вирішенні завдання врегулювання трудових конфліктів. Визначено необхідність впровадження структурного підходу при організації нарахування та виплат заробітної плати, яка одночасно здатна виконувати функції мотивації у забезпеченні продуктивної та ефективної праці і регулювання соціально-трудомих відносин із націленістю на попередження конфліктів серед персоналу.

Ключові слова: трудовий конфлікт, мотивація, соціально-трудомих відносин, персонал, праця.

Larysa LIUBOKHYNETS

Khmelnytskyi National University

STAFF MOTIVATION AS A WAY OF PREVENTING AND RESOLVING LABOR CONFLICTS AT THE ENTERPRISE

The purpose of the article is the scientific substantiation of the theoretical-methodical and applied principles of prevention and resolution of labor conflicts at the enterprise through the introduction and improvement of staff motivation, which will take into account both work results and other important conditions for the organization of productive and effective social-labor relations. The article defines the importance of the formation of socio-economic conditions that will provide for the effective settlement of labor conflicts at the enterprise. There are many ways to prevent and resolve labor conflicts, but the success of many leading companies confirms the importance of developing and implementing motivational programs that include various tools for creating a favorable and conflict-free social and labor environment and increasing productivity and work efficiency. Priority has been given to improving staff motivation with the aim of increasing productivity and work efficiency and simultaneously preventing and resolving labor conflicts at the enterprise. At enterprises, labor conflicts are a constant phenomenon, and their prevention and resolution are often a difficult task for management. Forms and sources of personnel motivation in the context of prevention and resolution of labor conflicts at the enterprise are determined. Emphasis is placed on a number of rules and conditions that must be followed when forming a motivational system at the enterprise and solving the task of resolving labor conflicts. The necessity of introducing a structural approach to the organization of the calculation and payment of wages, which at the same time is capable of performing the functions of motivation in ensuring productive and efficient work and regulating social and labor relations with the aim of preventing conflicts among personnel, has been determined.

Key words: labor conflict, motivation, social and labor relations, personnel, work.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Динаміка соціально-трудомих відносин створює нові умови і забезпечує досягнення низки завдань у підвищенні продуктивності та ефективності праці. У підсумку вдається забезпечити зростання обсягів виробництва та реального доходу, а це є пріоритетним показником підтвердження ділової активності бізнесу та економічного зростання країни в цілому. Оскільки збільшення суспільного продукту на душу населення означає зростання рівня споживання, а отже і рівня життя, економічне зростання стає однією з головних цілей держави, бізнесу та суспільства. За таких пріоритетів вимагається налагодити соціально-трудомих відносини, що стимулюють досягнення відповідних цілей та дозволяють покращувати результати праці на підприємстві. Відтак на рівні підприємства повинно бути сформовано трудове середовище із умовами для досягнення достатньої інтелектуалізації праці, що у кінцевому результаті передбачає зростання економічної результативності господарських процесів.

Часто причинами погіршення результатів праці та зниження мотивації персоналу посилювати рівень продуктивної роботи є невідповідність умов праці виробничим запитам, невиконання вимог трудового законодавства, укладання чи зміни колективного договору та інші, що у підсумку призводять до трудових конфліктів. Для врегулювання таких тенденцій та їх недопущення використовуються різні способи та інструменти, ефективність яких доводиться досвідом успішних компаній, а також постійно відбувається удосконалення управлінських процесів із вирішення трудових конфліктів. Таким чином актуальною є тематика вибору ефективних способів попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

На підприємстві трудові конфлікти є постійним явищем і їх попередження та вирішення часто є складним завданням для керівництва. Прийнято використовувати низку засобів та інструментів, ціль яких як попереджувати і врегулювати, так не допускати в майбутньому. Такі цілі та завдання є об'єктом досліджень багатьох науковців, зокрема виділимо О. Біловодська [1, с. 177-182], Т. Васильців [2, с. 4-8; 14, с. 149-170], Р. Лупак [2, с. 4-8; 6], О. Рудковський [2, с. 4-8], О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, Н. Семенченко [3], А. Горбачов, А. Слободянюк [4], Н. Краснова [5, с. 108-111], Р. Лупак, І. Нагайцева [7, с. 286-293], Н. Назаров, С. Гончарова, В. Міненко, К. Котляревська [8, с. 349-360], І. Рядинська [9, с. 120-131], І. Серняк [10, с. 75-83], К. Смірнова, А. Чабанюк [11], О. Хитра, Л. Поліщук [12, с. 135-143], І. Сичова, О. Воронкова, І. Ковальова, А. Кузіна, С. Банніков, С. Титова [13, с. 570-582], М. Куницька-Іляш, О. Левицька, О. Мульська [14, с. 149-170]. Попри значні наукові напрацювання та гіпотези у відповідній сфері досліджень необхідно враховувати, що трудове середовище є динамічним і це пов'язано із високою інтенсивністю змін життєвих потреб, соціальних цінностей, норм праці, суспільних традицій та іншого. Все це необхідно враховувати і тому дослідження способів попередження та вирішення трудових відносин є актуальним завданням наукової спільноти.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Для попередження та вирішення трудових конфліктів існує безліч способів, але успіх багатьох провідних компаній підтверджує важливість розроблення та реалізації мотиваційних програм, у яких закладається різний інструментарій формування сприятливого та безконфліктного соціально-трудоного середовища і зростання продуктивності та ефективності праці.

Результати праці варто розглядати як основним критерієм оцінювання ймовірностей настання трудових конфліктів та одночасно ефективним способом їх використання при розробленні програм мотивації персоналу. Зокрема високомотивований працівник буде виражати здатність підвищувати власні результати праці, виконувати складні та вимогливі трудові завдання, постійно розвивати власний інтелектуально-творчий потенціал та інше. Все це вимагає розроблення продуманої мотиваційної програми яку варто розглядати як ефективний спосіб попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві. Поряд з тим доречно розширювати способи мотивації і не доречно використовувати лише матеріальне стимулювання, а також звертати увагу на психологічних, комунікаційних, часто неформальних нематеріальних способах.

Формулювання цілей статті

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад попередження і вирішення трудових конфліктів на підприємстві через запровадження і удосконалення мотивації персоналу, що враховуватиме як результати праці, так і інші важливі умови організації продуктивних та ефективних соціально-трудоного відносин.

Виклад основного матеріалу

Мотивація часто базується на потребах персоналу. Оскільки працівники мають різні потреби, теоретики класифікують їх за певною ієрархією. Найбільш поширеною є класифікація потреб А. Маслоу. Її суть зосереджена на вивченні потреб людини. Прихильники цієї теорії вважають, що предметом психології є поведінка, а не свідомість людини. В основі поведінки лежать потреби людини, які можна поділити на такі групи: самовираження, отримання поваги, спілкування у соціумі, забезпечення безпеки, задоволення первинних фізіологічних потреб. Зміст такої ієрархічної побудови полягає в тому, що для людини є пріоритетними потреби нижчих ланок і це впливає на її мотивацію. Іншими словами, задоволення потреб нижчих рівнів є більш визначальним у поведінці людини, коли ці потреби задоволені, стимулом стають потреби вищих рівнів.

Водночас усе більш актуальним стає питання мотивації персоналу. Падіння ВВП більш ніж у три рази призвело до різкого зниження продуктивності праці в Україні, що зробило нашу продукцію менш конкурентоспроможною не лише на зовнішньому, а й на внутрішньому ринку. Без підвищення мотивації, а відтак і продуктивності та ефективності праці практично неможливо підвищити рівень життя.

Для сучасного типу економіки показники мотивації персоналу допомагають оцінити економічні результати національної господарства, галузей і підприємств, котрі зумовлені економічною та соціальною політикою. Тільки: найпродуктивнішою та найефективнішою є той бізнес, який організовує продаж товарів за найменшими витратами та найкращою якістю. Тому з цих позицій необхідно приділити належну увагу питанню мотивації персоналу на підприємстві. Тут вимагається не лише ґрунтовно підходити до оцінювання результатів праці, більше визначити передумови для їх зростання і особливу увагу звернути на питання попередження трудових конфліктів, поширення яких створює значні перешкоди для досягання відповідних цілей.

Взагалі мотивація персоналу є одним із вирішальних чинників, що забезпечує підвищення ефективності реалізації продукції і зниження витрат обігу. Крім того, підвищення мотивації персоналу

виражається залежність з розмірами підвищення заробітної плати та утримання її на такому рівні, який дозволяє утримувати висококваліфікованих працівників. Все це визначає необхідність недопущення конфліктних ситуацій у побудові соціально-трудова відносин на підприємстві. Однак на сучасному етапі більшість вітчизняних підприємств не приділяють достатньої уваги цьому питанню.

Згадуючи модель адміністративно-командної системи управління мотивацією та продуктивністю праці можна відмітити намагання тодішніх інституцій підвищити значення показників різними методами: механізацією праці, автоматизацією економічних процесів, організацією різноманітних змагань, виділяти особливий вид премій, планували і постійно контролювали виконання планів. В подальшому саме мотивація персоналу стає одним із ключових чинників, які яскраво ілюструють неспроможність планово-розподільчої моделі економіки. Після розпаду цієї системи про питання забезпечення і покращення результатів мотивації персоналу продовжили обговорювати недостатньо активно, що пояснюється рядом причин, серед яких:

- незважаючи на всі претензії, вітчизняний бізнес не готовий до жорстких методів підвищення продуктивності та ефективності роботи;
- у той час, коли економіка буквально розвалюється, централізоване корпоративне управління більше не діє, не в змозі вжити необхідних заходів для централізованого покращення мотивації персоналу;
- більшістю не визначено бенефіціарного власника підприємства, тому керівництво не приділяло уваги покращення мотивації персоналу;
- нинішнє трудове законодавство є деструктивним, оскільки воно запобігає можливості звільнення навіть для явно надмірної кількості працівників.

Концепція вимірювання мотивації персоналу тісно пов'язана з критеріями ефективності, продуктивності та відсутності трудових конфліктів на підприємстві. Важливо домогтися сформованості об'єктивних умов, що передбачають досягнення цілей та подальшого їх успішного продовження реалізації. Водночас задоволення суспільних потреб залежить від наявності ресурсів і способу їх використання. Найвищі потреби – потреби в самовираженні та зростанні як особистості – ніколи не можуть бути повністю задоволені, тому процес мотивації персоналу відповідно до їх потреб є постійним та тривалим процесом. Вирішення трудових конфліктів є не короткостроковим завданням і вимагає постійного контролю і моніторингу. Завдання керівника – уважно спостерігати за своїми підлеглими, оперативно знати позитивні потреби, які спонукають кожного з них, і приймати дієві рішення для підвищення продуктивності праці персоналу.

У системі заохочення вирішальна роль належить матеріальному (економічному) стимулу, який виступає у вигляді грошових виплат (прямих і непрямих), передачі матеріальних благ, надання певних благ. У нормально функціонуючій економічній системі форма грошового стимулювання є переважною. Винагороди у вигляді переваг або матеріальних благ вважаються спеціальними і використовуються поетапно.

Поряд із матеріальним заохоченням широко використовуються й форми психосоціального (неекономічного) стимулювання, які традиційно називають моральними. З підвищенням рівня освіти та кваліфікації працівників та якості їхнього життя зростає роль психосоціальних чинників мотивації. Однак, незалежно від умов, ця форма стимулювання жодним чином не знижує ефективності та універсальності дії важелів матеріального стимулу, тому системі управління процесами вирішення трудових конфліктів доречно приділяти більше уваги.

Для матеріального стимулювання бізнесу потрібні достатні кошти, які формуються з певних джерел. Для суб'єктів підприємницької діяльності одним із таких загальних джерел є дохід від операційної (основної), інвестиційної та фінансової діяльності. Але дохід підприємства, який є сумою всіх доходів від окремих видів діяльності, поділяється на дві частини: частина, яка відшкодовує витрати операційної та іншої діяльності, яка формує собівартість товарів або послуг у найширший зміст (повна вартість); прибуток, який є різницею між доходами та витратами.

Питання в тому, яка із зазначених частин коштує і в якому обсязі повинна проводитися стимуляція. Ця задача вирішується на основі розгляду теоретичних основ формування цінностей та практичних вимог щодо побудови механізмів стимулювання в конкретних умовах. Доступні форми та джерела матеріального стимулювання показані на рис. 1.

Система заохочення покликана встановити зв'язок винагороди з перевищенням встановлених норм виконання. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю функцію, вона, як правило, обмежена: тимчасова (відкладена заробітна плата) або матеріальна (обмежується під час виплати заробітної плати). Щоб система заохочення була ефективною при попередженні та вирішенні трудових конфліктів, необхідно виконати дві основні вимоги: періодичне оцінювання результатів роботи, справедливе оцінювання (працівники повинні відчувати, що їхню роботу оцінюють справедливо як колеги, так і керівництво). Тому такі винагороди часто не пов'язані між одержувачами та виконаною роботою.

Як засіб мотивації персоналу, крім заробітної плати, використовується система стимулювання. Системи заохочення винагороди можна класифікувати за кількома ознаками: за рівнем – індивідуальні, колективні чи організаційні; за типом роботи – керівні, професійні. Ключовим питанням побудови системи заохочення є система оцінки робочої сили. Безсумнівно, продуктивність на деяких робочих місцях важче

виміряти, ніж на інших (наприклад, робота менеджера та робота продавця). Натомість важливим питанням вимірювання ефективності є ступінь довіри до органу, який проводить оцінку.

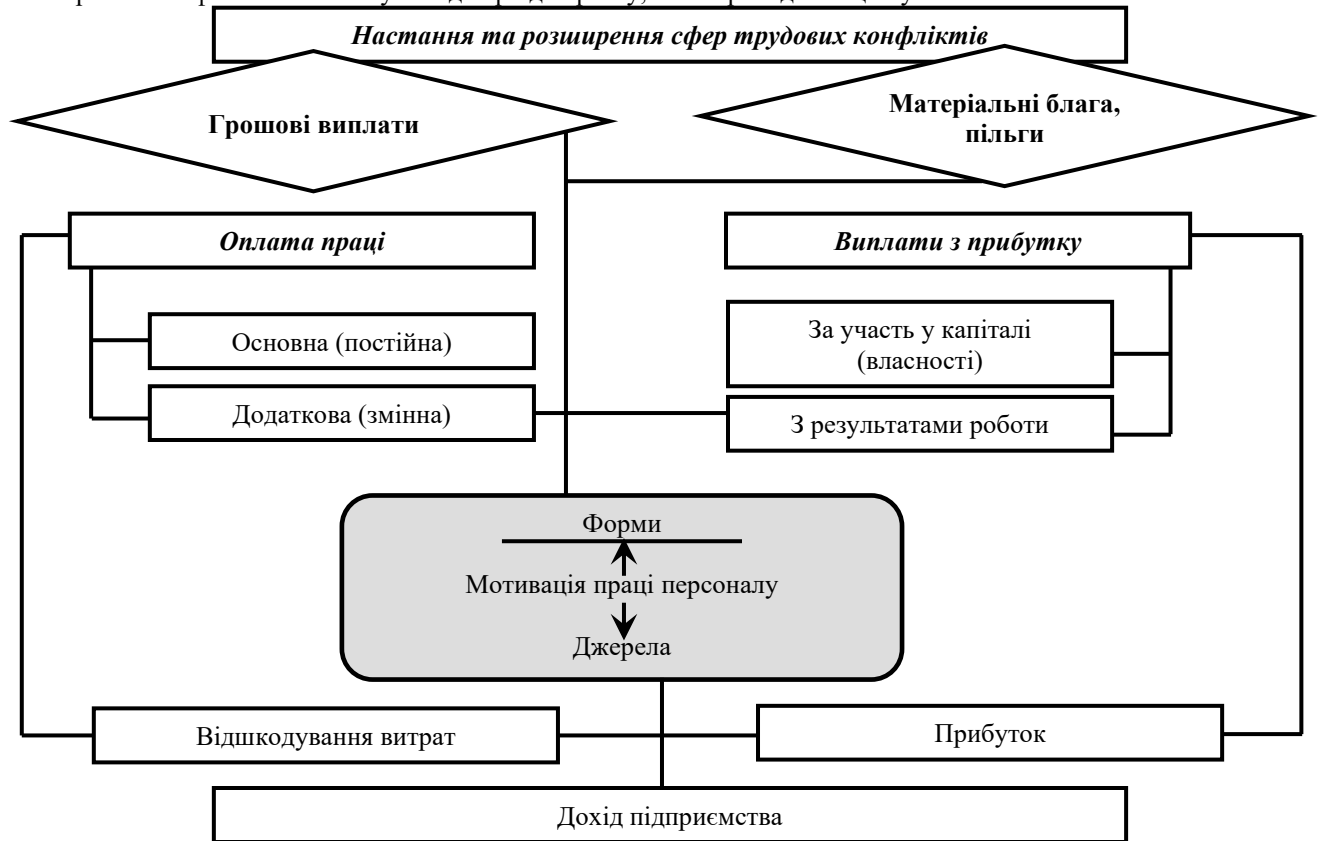


Рис. 1. Форми і джерела мотивації персоналу в контексті попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві

Співробітники повинні відчувати пряму залежність між виконаною роботою та винагородою. Ця вимога особливо важлива для командної роботи. Члени команди повинні відчувати, що результати групової роботи включають індивідуальний внесок кожного. Перевага системи персонального заохочення полягає в тому, що співробітники бачать безпосередні результати своєї роботи. Це вносить елемент змагальності в роботу співробітників. Але в цілому цей позитивний факт може призвести до негативних наслідків – погіршення стосунків у групі, замкнутості, ревності.

Система винагороди може бути прямою (кожна одиниця виробленої понад норму має однакову фіксовану ціну), дискримінаційною (більша оплата за продаж понад норму; більша оплата за всю партію при перевищенні квоти). Одним з найпоширеніших видів пропозицій є комісійні (відсоткові). Не менш широко використовується така форма винагороди у вигляді бонусів. Нагорода присуджується один раз за видатну роботу – вона може бути присуджена за рекордну кількість виробленого товару або за відмінну якість товару чи роботи в цілому (наприклад, для керівника). Ціна не обов'язково має бути в грошовому враженні – це можуть бути призи, ваучери. Не варто очікувати гарантованих премій. У цьому випадку вона втрачає своє стимулююче значення і враховується працівником як частина заробітної плати. Додаткова винагорода виплачується працівникам не тільки за виготовлену продукцію чи трудомісткість.

Стимулом можуть бути раціоналізаційні пропозиції для економії ресурсів, скорочення витрат, оптимізації роботи з клієнтами – тобто всі ті пропозиції, які в кінцевому підсумку збільшують прибуток. Для оцінки цих пропозицій проводяться робочі наради керівництва підприємства і водночас розглядаються різні варіанти можливого настання трудових конфліктів і способи їх вирішення.

Останнім часом у вітчизняних підприємствах впроваджено бонусні виплати за довгостроковими результатами, що відбуваються на декілька років. Винагорода може здійснюватися шляхом участі в прибутках підприємства. Ці форми «преміювання» часто використовуються для працівників управлінського рівня. Звичайно, ця форма в основному вигідна самому бізнесу, оскільки змушує менеджерів працювати ефективніше на благо бізнесу. У підсумку при формуванні мотиваційної системи підприємствам важливо дотримуватися наступних правил: премії не повинні нараховуватися за результатами роботи працівників, адже є обов'язковими і виплачуються в межах фіксованої (ставкової) частини посадового окладу; не можна вважати доцільним виплату премій з причин, не пов'язаних з роботою, а, наприклад, у зв'язку з виходом на

пенсію, незадовільним матеріальним становищем; невеликий розмір, але широкий штатний розпис і регулярні бонуси стають стабільною формою оплати праці, а не мотивуючим фактором.

Створення ефективної системи винагороди на підприємстві має починатися з демонстрації: джерела винагороди; цілей та умов надання бонусів; типів працівників, які підлягають для отримання преміальної винагороди; періодичності і порядку сплати премії. Цей економічний та організаційний процес має базуватися на певних (широко визнаних) принципах побудови системи, таких як:

- чітко визначити цілі та умови преміювання для різних категорій працівників (у загальному вигляді умови є повністю оцінюваними показниками, виконання яких є основою для нарахування та виплати премії; розмір бонусу повинен залежати від обраних показників, їх рівня та динаміки);

- обов'язковий поділ стимулюючих характеристик і умов на основні та додаткові (основними вважаються показники та умови, виконання яких має вирішальне значення у вирішенні завдань, що постають перед трудовими колективами або окремими працівниками; додаткові характеристики та умови мотивації персоналу будуть стимулювати менш значущі, але однаково пріоритетні для досягнення достатнього рівня продуктивності праці на підприємстві);

- забороняється виплачувати премії за невиконання основних показників (при недотриманні додаткових умов і показників премія може нараховуватися (виплачуватися) в меншому розмірі (до 50,0 %); перевищення основної та додаткової статистики демонструє збільшення суми стимулювання праці);

- обмежена кількість бонусних показників і умов (ділова практика показує, що оптимальна кількість показників і умов бонусів не повинна бути чисельною, а більше зрозумілою);

- відповідність показників і умов нагородження оперативними завданнями та їх фактична залежність від трудових зусиль конкретного колективу чи працівника (по суті, важливо, щоб умови та показники не суперечили один одному, тобто спроба покращити одні показники негативно впливає на ефективність інших);

- чітке визначення рівня (початкового значення) показників та умов, на яких нараховується та виплачується винагорода (якщо розглядати конкретні завдання діяльності, показники та умови, які необхідно досягти, відповідно варто звернути увагу на збереження досягнутого рівня та покращення результатів бізнесу);

- обґрунтованість економічної доцільності розміру премії та відносного коефіцієнту ефективності впровадження цієї системи, щоб забезпечити відповідність розміру заохочення внескам працівника в роботу;

- дотримання положень про те, що рівні додаткові зусилля завжди будуть мати однаково винагороду (за наявності деяких мотиваційних характеристик більші винагороди будуть перенесені до тієї характеристики, де покращення або підтримка вимагає більших (фізичних, розумових) зусиль).

Тільки ретельна перевірка наведених вище основних принципів (положень, вимог) може забезпечити розробку та застосування ефективної системи винагороди для різних категорій персоналу на підприємстві. Як відомо, заробітна плата виконує дві основні функції: відтворювальну і стимулюючу. Тобто заробітна плата повинна забезпечити відтворення нормальної працездатності та якості життя, спонукати працівників до вжиття найкращих заходів у межах їхніх можливостей і ці функції тісно пов'язані між собою і виконуються одночасно.

Проте, природно, з точки зору роботодавця (комерційного підприємства) функція стимулювання вважається основною функцією, оскільки вона безпосередньо сприяє досягненню його цілей. Динаміка заробітної плати визначається ступенем залежності її величини від результатів праці в конкретних умовах діяльності. Вимога такої залежності є основною та загальною при врегулюванні трудових конфліктів. На практиці воно не завжди реалізується повною мірою. У результаті персонал отримує плату не за результати, а за навантаження певної складності, вважаючи, що між ними існує прямий зв'язок.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві є важливим стратегічним завданням, оскільки воно безпосередньо впливає на продуктивність праці, а отже, і на конкурентоспроможність підприємства. Мотивація, загалом, є найважливішим фактором для залучення найбільш кваліфікованої робочої сили, утримання найцінніших працівників, їх інтелектуального розвитку і, зрештою, запобігання та вирішення трудових конфліктів. Механізм мотивації персоналу повинен досягати високих результатів в управлінні бізнес-процесами, ефективніше використовувати ресурсний потенціал, сприяти застосуванню науково-технічних досягнень, поступово організувати реалізацію продукції, знижувати витрати, забезпечувати прогрес бізнесу, покращити якість післяпродажного обслуговування та підвищити продуктивність праці.

Загалом економічне середовище, в якому працює більшість вітчизняних підприємств, характеризується певною нестабільністю та непередбачуваністю. Така ситуація змушує підприємства приділяти більше уваги пропозиції, використанню та плануванню продуктивності робочої сили, тим самим ефективно прогнозуючи та вирішуючи трудові конфлікти.

Подальші дослідження у даному напрямі варто сконцентрувати на розробленні механізмів та інструментарію, застосування яких одночасно враховує динаміку соціальних та трудових цінностей і

направлене на попередження та вирішення трудових конфліктів, створення умов, які швидко попереджують про їх ймовірне настання.

Література

1. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. *Технології управління персоналом: монографія*. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
4. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2019. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.
5. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 26. С. 108-111.
6. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
7. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286-293.
8. Назаров Н., Гончарова С., Міненко В., Котляревська К. Регулювання соціально-трудова конфліктів в умовах соціальної напруженості суспільства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 349-360.
9. Рядинська І. А. Корпоративні соціальні програми як мотивація працівників підприємств та спосіб утримання персоналу. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди «Економіка»*. 2021. Вип. 19. С. 120-131.
10. Серняк І. Роль соціальних інструментів управління персоналом у розвитку людських ресурсів організації. *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 59. № 4. С. 75-83.
11. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>.
12. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. *Регіональна економіка та управління*. 2017. Вип. 5 (18). С. 135-143.
13. Sycheva I. N., Voronkova O. Y., Kovaleva I. V., Kuzina A. F., Bannikov S. A., Titova, S. V. Motivation in personnel management of a trading enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration*. 2019. № 7(1). P. 570-582.
14. Vasylytsiv T., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Levytska O., Mulska O. Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6. № 3. P. 149-170.

References

1. Bilovodska, O. A. (2017). Conflict management in the human potential management system of enterprises. *Economy and society*. no. 10. P. 177-182.
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskiy, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Economy and the state*. no. 5. P. 4-8.
3. Havrysh, O. A., Dovgan, L. E., Kreydich, I. M., Semenchenko, N. V. (2017). *Personnel management technologies : monograph*. Kyiv : NTUU «KPI named after Igor Sikorsky». 528 p.
4. Gorbachev, A. S., Slobodyaniuk, A. V. (2019). Causes of conflicts in the team. *Bulletin of the Vinnytsia National Technical University*. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.
5. Krasnova, N. P. (2013). Types of conflicts in business communication. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. Issue 26. P. 108-111.
6. Lupak, R. L. (2008). Competitiveness of a trade enterprise and the mechanism of its provision: diss. ... candidate economy Sciences : spec. 08.00.04. Lviv : Publishing House of the Lviv Commercial Academy. 230 p.
7. Nagaytseva, I. D. (2015). Conflict as a factor in personnel development in the organization. *Theoretical and applied problems of psychology*. no. 1. P. 286-293.
8. Nazarov, N., Goncharova, S., Minenko, V., Kotlyarevska, K. (2022). Regulation of social and labor conflicts in conditions of social tension in society. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. no. 5(46). P. 349-360.
9. Ryadynska, I. A. (2021). Corporate social programs as motivation of employees of enterprises and a method of staff retention. *Collection of scientific works of Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Frilingans «Economy»*. Issue 19. P. 120-131.
10. Sernyak, I. (2019). The role of social tools of personnel management in the development of human resources of the organization. *Galician Economic Herald*. Vol. 59. no. 4. P. 75-83.
11. Smirnova, K., Chabanyuk, A. (2021). Causes, consequences and methods of overcoming the lack of motivation of personnel in modern conditions. *Economy and society*. no. 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>.
12. Khytra, O. V., Polishchuk, L. M. (2017). Peculiarities of labor behavior of employees in conflict conditions. *Regional economy and management*. Issue 5 (18). P. 135-143.
13. Sycheva, I. N., Voronkova, O. Y., Kovaleva, I. V., Kuzina, A. F., Bannikov, S. A., Titova, S. V. (2019). Motivation in personnel management of a trading enterprise. *International Journal of Economics & Business Administration*, 7(1), 570-582.
14. Vasylytsiv, T., Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., Levytska, O., Mulska, O. (2020). Instruments of regional policy for human resources conservation by means of regulation of external youth migration of rural territories of the Carpathian region. *Agricultural and Resource Economics*. Vol. 6. № 3. P. 149-170.