

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2023 року

Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління міжкультурними конфліктами на підприємстві»

Виконав(-ла): студент II курсу, групи МБАм-22

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Комісарчук М.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент професор кафедри ЕПР, д.е.н., проф. Далевська Н.М

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіко-гуманітарний

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ /Попова О.Ю./

“ _____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Комісарчуку Михайлу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління міжкультурними конфліктами на підприємстві»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „29” 09 2023 р. No 496

2. Строк подання студентом роботи 12.12. 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у сфері управління конфліктами, конфліктології, корпоративної культури, основних напрямів стратегічних і тактичних рішень в сфері управління крос культурними конфліктами.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління конфліктами на підприємстві.

2. Діагностика міжкультурних конфліктів на підприємстві. 3. Рекомендації з удосконалення управління кроскультурними конфліктами на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 1	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 2	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
РОЗДІЛ 3	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Висновки	Попова О.Ю., зав кафедри УФЕБ		
Нормо-контроль	Антоненко В..М., доц. кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 16.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29.09.2023 – 05.10.2023	
2.	ДІАГНОСТИКА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	06.10.2023 – 02.11.2023	
3.	РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРОСКУЛЬТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	03.11.2023 – 23.11.2023	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.11.2023– 07.12.2023	
5.	Оформлення роботи	08.12.2023 – 15.12.2023	

Студент

(підпис)

_____Комісарчук М.В..
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

_____Попова О.Ю..
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Комісарчук М.В. Управління міжкультурними конфліктами на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 Менеджмент. - ДонНТУ, Луцьк, 2023.

Метою є поглиблення, розвиток та удосконалення теоретичних засад, науково-методичних і практичних інструментів управління кроскультурними конфліктами на підприємстві. Об'єктом є складові системи управління персоналом підприємства. Предметом є теоретичний базис, методичні та аналітичні підходи, процедури діагностики та практичні рекомендації щодо управління кроскультурними конфліктами.

Поглиблено зміст та типологію конфліктів в організації господарських процесів. Уточнено зміст поняття «міжкультурних конфліктів» та їх місце в господарській діяльності підприємств. Систематизовано стратегії управління міжкультурними конфліктами на підприємстві. Виконано аналіз ринку робочої сили в Україні. Здійснено діагностику рівня конфліктності на ринку зайнятості в Україні. Запропоновано використання науково-методичних засад тестування рівня конфліктності культур. Сформовано практичні рекомендації щодо стратегічного забезпечення управління кроскультурними конфліктами на підприємстві. Сформовано практичні рекомендації щодо обґрунтування тактичних рішень в управлінні кроскультурними конфліктами на підприємстві.

Ключові слова: конфлікт, культура, підприємство, конфліктність, управління, аналіз, ефективність, діагностика, стратегія, тактика.

ANNOTATION

Komisarchuk M.V. Management of intercultural conflicts at the enterprise / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management. - DonNTU, Lutsk, 2023.

The goal is to deepen, develop and improve the theoretical foundations, scientific-methodical and practical tools for managing intercultural conflicts at enterprises. The object is a component of the company's personnel management system. The subject is the theoretical basis, methodical and analytical approaches, diagnostic procedures and practical recommendations for managing intercultural conflicts.

The content and typology of conflicts in the organization of economic processes are deepened. The content of the concept of "intercultural conflicts" and their place in the economic activity of enterprises have been clarified. Strategies for managing intercultural conflicts at enterprises have been systematized. An analysis of the labor market in Ukraine was carried out. The diagnosis of the level of conflict in the employment market in Ukraine was carried out. The use of scientific and methodical tasks of testing the level of conflict between cultures is proposed. Practical recommendations on strategic management of cross-cultural conflicts at enterprises have been formed. Practical recommendations on the justification of tactical decisions in the management of intercultural conflicts at enterprises have been formed.

Keywords: conflict, culture, enterprise, conflict, management, analysis, efficiency, diagnostics, strategy, tactics.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Типологія конфліктів в організації господарських процесів	10
1.2. Поняття «міжкультурних конфліктів» та їх місце в господарській діяльності підприємства	25
1.3 Стратегії управління міжкультурними конфліктами на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МІЖКУЛЬТУРНИХ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	32
2.1 Стан та динаміка робочої сили в Україні	32
2.2 Діагностика рівня конфліктності на ринку зайнятості в Україні	35
2.3 Науково-методичні засади тестування рівня конфліктності культур	48
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРОСКУЛЬТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	51
3.1 Стратегічне забезпечення управління кроскультурними конфліктами на підприємстві	51
3.2. Тактичні рішення в управлінні кроскультурними конфліктами на підприємстві	56
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	65
Додаток А.....	70
Додаток Б	71

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конфлікт, як правило, виникає в будь-яких групах і організаціях. Він тісно пов'язаний з почуттями людей, а саме. зневажений, недооцінений, недооцінений, покинутий і роздратований через дисгармонію під час роботи. Сам конфлікт походить від латинського дієслова *configure*, що означає бити один одного. Соціологічно конфлікт визначається як процес між двома або більше людьми або навіть групою людей, які намагаються позбутися інших сторін, знищивши та зробивши їх безправними.

Різноманітні почуття, вже згадані вище, можуть викликати обурення, яке потенційно призведе до конфлікту в будь-який момент. Такі обставини впливатимуть на індивідуальну продуктивність та продуктивність у здійсненні організаційної діяльності. Виникнення конфлікту всередині організації викликано багатьма факторами, такими як сучасні технології, інтенсивна конкуренція, культурні відмінності, зміни цінностей та інші індивідуальні особистості. Тому сформована тема магістерської роботи щодо управління кроскультурними конфліктами на підприємстві є достатньо актуальною.

Мета і задачі магістерської роботи. Метою магістерської роботи в рамках обраної теми є поглиблення, розвиток та удосконалення теоретичних засад, науково-методичних і практичних інструментів управління кроскультурними конфліктами на підприємстві.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи сформовано ряд задач, а саме таких:

- поглиблено зміст та типологію конфліктів в організації господарських процесів;
- уточнено зміст поняття «міжкультурних конфліктів» та їх місце в господарській діяльності підприємств;

- систематизовано стратегії управління міжкультурними конфліктами на підприємстві;
- виконано аналіз ринку робочої сили в Україні;
- здійснено діагностику рівня конфліктності на ринку зайнятості в Україні;
- запропоновано використання науково-методичних засад тестування рівня конфліктності культур;
- сформовано практичні рекомендації щодо стратегічного забезпечення управління міжкультурними конфліктами на підприємстві;
- сформовано практичні рекомендації щодо обґрунтування тактичних рішень в управлінні міжкультурними конфліктами на підприємстві.

Об'єктом даної магістерської роботи є складові системи управління персоналом підприємства.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи магістра є теоретичний базис, методичні та аналітичні підходи, процедури діагностики та практичні рекомендації щодо управління міжкультурними конфліктами.

Методи дослідження. Як основні методичні засади дослідження в магістерській роботі залучено такі: системний підхід, методи логіки та діалектики – для поглиблення змісту та типології конфліктів в організації господарських процесів; методи індукції та дедукції, метод абстракції - для уточнення змісту поняття «міжкультурних конфліктів» та їх місце в господарській діяльності підприємств; діалектичний підхід – для систематизації стратегій управління міжкультурними конфліктами на підприємстві; наукового спостереження, систематизації, узагальнень – для виконання аналіз ринку робочої сили в Україні; аналізу і синтезу, статистичний метод – для діагностику рівня конфліктності на ринку зайнятості в Україні; метод конкретизації – для розробки практичних рекомендацій щодо стратегічного забезпечення управління міжкультурними конфліктами на підприємстві.

Основний науковий результат випускної кваліфікаційної роботи магістра міститься в поглиблення, розвиток та удосконалення теоретичних засад, науково-методичних і практичних інструментів управління кроскультурними конфліктами на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Типологія конфліктів в організації господарських процесів

Конфлікти в управлінні процесами є типовим явищем, і вони часто використовуються управлінським персоналом для підвищення рівня активності та залученості членів команди процесу в пошуку нових, інноваційних рішень або покращення існуючих проблем. Переважна більшість керівників сприймають конфлікти як потенційну причину успіху в управлінні процесами. Ці менеджери мають знання з управління конфліктами, які вони використовують належним чином, наприклад, вибираючи стратегію управління конфліктами для реагування на конфлікти між членами робочих команд. Варто підкреслити, що на практиці перевагу надають стратегіям управління конфліктами, визначеним як безпрограшна, компромісна та співробітницька стратегії, які покращують міжособистісні стосунки [1-2].

Конфлікти можуть бути причиною успіху, коли члени робочої групи сильно конкурують, тому вони рідко використовують стратегію, яка називається «виграш». Можливо, це пов'язано з тим, що в управлінні процесом інтеграція та хороші міжособистісні стосунки є вирішальними, особливо між членами команди процесу, і тому застосування стратегії «виграш-програш» здається виправданим лише між командами процесу. Представлені результати показують, що сприйняття конфліктів як можливості для вдосконалення, висока компетентність управлінського персоналу в управлінні конфліктами, а також побудова відповідної організаційної культури, орієнтованої на участь членів команди процесів у

розробці та впровадженні вдосконалень. до результативності та ефективності управління процесами.

Стосовно визначення поняття «конфлікт», то науковці дають ряд визначено, зокрема – конфлікт – це «зіткнення та перетин протилежних цілей діяльності, рішень, позицій, думок, поглядів опонентів як суб'єктів взаємовідносин в різних сферах буття» [3].

Як конфлікт та його причини на підприємстві в господарській діяльності доцільно розуміти:

1. Внесення напруженості в міжособистісні стосунки між окремими індивідами та усередині колективу, між індивідумом або групою та керівництвом.

2. Намагання членів колективу довести правоту та вірність своїх поглядів і цілей на шляху реалізації стратегії розвитку організації, уточнення та конкретизації місця в цьому розвитку кожного індивідууму та колективу у цілому і ступеня участі в цьому розвитку.

3. Такий стан колективу та його представників, коли в силу обумовлених формальним та неформальними правилами структури взаємовідносин в організації, кожен вимушений змінювати свою траєкторію поведінки і власне погляди на події, що відбуваються, обставини, що мають місце, та їх наслідки на шляху розвитку.

4. Нерівномірний розподіл функцій та обов'язків між індивідуумами в колективі, необґрунтована винагорода за результати, некоректна або помилкова стратегія управління, поведінка керівництва і так далі.

5. Свідоме та штучне зіткнення керівником інтересів членів колективу, пропозиція свідомо некоректних та необґрунтованих інструкцій по розвитку стосунків з метою активізації негативного відношення членів колективу і вироблення єдиної суспільної думки.

Отже, конфлікт на підприємстві загалом – це усвідомлене протиріччя та дисбаланс інтересів між членами цього колективу підприємства, який

відбувається паралельно із спробами його розрішити на фоні емоційних стосунків у рамках організації або в між організаційному просторі [4].

Компанії повинні визначити особисті потреби, пов'язані з роботою, і розробити ефективні стратегії для виявлення та розуміння відмінностей між власними культурними цінностями та цінностями інших. Вони також повинні вдосконалювати навички мультикультурного спілкування, розвивати лідерські навички та навички впливу в мультикультурному контексті, а також навчати співробітників, як керувати конфліктами, що виникають через мультикультурні стосунки. Їхнє планування людських ресурсів має враховувати багатокультурність і відповідно розробляти свою політику найму, відбору, інтеграції та розвитку мультикультурних людських ресурсів, використовуючи відповідні ресурси та інструменти.

Враховуючи різноманітність умов формування та прояву конфліктів, то доцільно зробити їх класифікацію. Базисною класифікацією є класифікація конфліктів на підприємстві за Августином да Деміківом (рис.1.1).

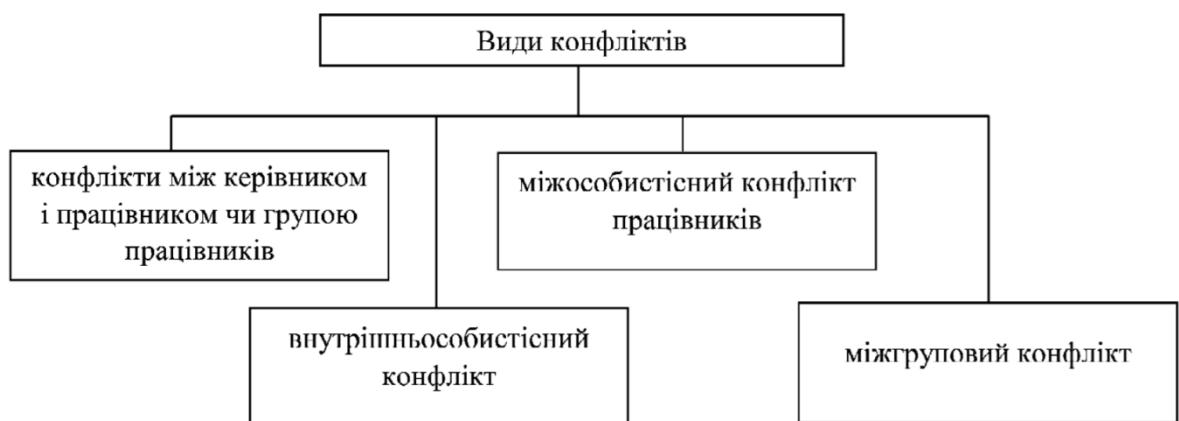


Рисунок 1.1 - Класифікація конфліктів на підприємстві за Августином та Деміківом [5]

Компанія PPC (Pollack Peacebuilding Systems) надає таку класифікацію конфліктів за наступними ознаками:

— конфлікт лідерства — заснований на різних стилях реалізації формального та неформального лідерства та поглядах на управління колективом та підприємством;

— конфлікт щодо робочого стилю — проявляється зокрема у ситуаціях, коли існує необхідність роботи декільком індивідуумам з різними стилями роботи над одним проектом або завданням;

— культурний конфлікт — зокрема, учасники конфлікту можуть бути представлені людьми різних національностей чи інших культурних відмінностей (релігія, звички, смаки, звичаї);

— конфлікт особистостей — кожному індивідууму властиві певний вид характеру, темпераменту, кожен має тип особистості, що може подобатись чи не подобатись іншим членам колективу [6].

Шонк К, який походить з Гарвардської школи права, розробив таку класифікацію конфліктів:

— конфлікт завдань і функцій — полягає у розбіжності поглядів членів колективу, керівництва на виконання того чи іншого завдання або реалізації функції;

— конфлікт відносин — підґрунтям є розбіжність особистостей, сприйнять, уподобань, поглядів, поведінки, смаків, стилю, умінь, навичок, компетентностей;

— конфлікт цінностей — підґрунтям є розбіжності у політичних інтересах, національностях, релігій, культури, етичних нормах, тощо [7].

Крім того можна виділити типи конфліктів, які можуть бути пов'язані з реалізацією та застосуванням управління процесами. Вона розрізняє п'ять типів конфліктів, які викликані конкретними причинами. Зокрема це:

1. Конфлікти даних, які виникають внаслідок відсутності, обмеження або невідповідності інформації, доступної сторонам (учасникам конфлікту), що може бути зумовлено різними методами збору, обробки чи інтерпретації даних. Ці конфлікти зазвичай супроводжуються взаємними звинуваченнями в приховуванні, маніпулюванні інформацією або навмисному спотворенні;

2. Конфлікти у відносинах, які пов'язані з негативним ставленням співробітників, особливо з негативними емоціями, що виникають в ситуаціях розбіжностей або непорозумінь. Вони часто не мають об'єктивних причин і можуть бути викликані неправильним уявленням, стереотипами, поганим спілкуванням, мстивою поведінкою та зіткненнями протилежних особистостей і темпераментів. Ці конфлікти зазвичай характеризуються недружньою атмосферою та порушеннями співпраці;

3. Конфлікти цінностей, які викликані різною поведінкою та ставленням співробітників, що є результатом прийнятої ними системи цінностей: ідеології, етичних і релігійних принципів, а також звичок і уподобань. Сила цих конфліктів посилюється через розкриття власних цінностей без будь-якої терпимості до цінностей, які поважає інша сторона. Ці конфлікти є одними з найбільш проблематичних для вирішення на практиці;

4. Конфлікти інтересів, які пов'язані з перешкоджанням можливості задовольняти конкретні потреби. Вони стосуються інтересів:

- матеріальні (наприклад, нерівний розподіл ресурсів, грошей або товарів),
- процедурні (наприклад, правила, що визначають розподіл підвищення по службі, нагороди),
- психологічні (наприклад, довіра, повага, безпека, справедливість);

5. Структурні конфлікти, що виникають із структури ситуації, в яку поставлені працівники. Вони часто виникають в результаті організаційних змін, неправильної координації команд, нових або незрозумілих завдань, обов'язків і компетенцій на певних посадах, тиску часу (шквал завдань або проблем) або поганої комунікації. Ці конфлікти можуть бути відправною точкою для конфліктів відносин, даних або цінностей.

Пісумкову класифікацію конфліктів доцільно представити в такий спосіб (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Пісумкова класифікація конфліктів [8]

Незважаючи на негативний підтекст конфліктів, то в цілому для розвитку господарської діяльності конфлікти відграють як негативну, так і позитивну роль. Такі функції наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Позитивні та негативні функції конфліктів в розвитку підприємства

Позитивні функції:	Негативні функції
➤ розрядка напруги між конфліктуючими сторонами	➤ великі емоційні і матеріальні витрати для участі у конфлікті
➤ діагностика можливостей опонентів	➤ плинність кадрів, зниження рівня дисципліни праці, погіршення соціально-психологічного клімату колективу
➤ згуртування колективу організації у протиборстві із зовнішніми труднощами	➤ вороже ставлення до переможених
➤ джерело інновацій, стимулювання до змін і розвитку	➤ надмірне захоплення процесом конфлікту, що шкодить роботі
➤ удосконалення нормативної бази, поява нових правил і процедур	➤ після завершення конфлікту наявність зниження рівня співробітництва між частиною працівників
➤ виявлення управлінських проблем в організації	➤ складне і довготривале відновлення ділових стосунків

Негативна складова функцій конфлікту в розвитку підприємства полягають у формуванні загальної напруженості міжособистісних стосунків в колективі, призводять до погіршення психологічного мікроклімату між сторонами конфлікту, що у більшості випадків призводить до хаосу, нестабільності, насильства, збитків та витрат часових і емоційних ресурсів, уповільнення і ускладнення умов прийняття господарських рішень.

Позитивними функціями в розвитку підприємства є такі:

1) за результатами конфлікту ідентифікуються вузькі місця і не вирішені питання у загальній системі управління підприємством, у формуванні структурних підрозділів і департаментів, низька кваліфікація фахівців і спеціалістів, у порядку розподілу праці між групами;

2) зниження емоційної напруги. В результаті виникнення конфлікту у групі, на підприємстві фіксується конфліктна взаємодія, що супроводжується активними реакціями, які дозволяють знизити в колективі емоційну напругу, призводять до подальшого погашення інтенсивності негативних емоцій;

3) утворення і підтримка відносно стабільної структури внутрішньогрупових і міжособистісних відносин. Конфлікти підтримують соціальну активність людей, сприяють попередженню застою, служать джерелом нововведень та інновацій;

4) згуртовування колективу і формування команди, що має стійкий опір зовнішнім труднощам і загрозам існування та розвитку підприємства. В цьому конфлікти передбачають настання зовнішньої загрози (конкуренти, вищестоящі організації) і своєчасно дати їм груповий опір.

5) діагностика можливостей опонентів, конкурентів, «ворогів». Конфлікт допомагає виявити ймовірність відповідних реакцій опонентів у можливих ситуаціях зіткненнях у майбутньому;

8) ідентифікація порушень функціонування підприємства та протікання господарського процесу. Саме конфлікт дає підґрунтя для визначення того, що на підприємстві не гаразд і які потрібні дії для удосконалення управлінського процесу.

1.2 Поняття «міжкультурних конфліктів» та їх місце в господарській діяльності підприємства

У нинішній хвилі глобалізації неминуче спостерігати переїзд професіоналів у різних дисциплінах в інші країни для роботи над проектами. Очевидно, це також спостерігається в проектах підприємства, розробці стратегічних та тактичних планів. Наразі не зайвим бачити, що проекти складаються з учасників-представників різних культур, навіть в межах однієї країни, а очікування щодо результатів стандартизуються у всьому

світі. Тим не менш, внутрішні проекти також можуть мати міжкультурні проблеми, оскільки між громадянами існують чітко різні етнічні чи культурні відмінності.

Культуру вважали ключовим елементом у визначенні успіху транснаціональних проектів, оскільки різні культури, як правило, відрізняються. Загальновідомо, що люди з різних культур мають різні погляди на світ, тому дотримуються різних уявлень про життя. Оскільки протягом більшої частини останніх десятиліть компанії користуються перевагами цієї глобалізації, виходячи на міжнародний рівень, неможливо переоцінити культурні та національні культурні відмінності.

Компанії повинні визначити особисті потреби, пов'язані з роботою, і розробити ефективні стратегії для виявлення та розуміння відмінностей між власними культурними цінностями та цінностями інших. Вони також повинні вдосконалювати навички мультикультурного спілкування, розвивати лідерські навички та навички впливу в мультикультурному контексті, а також навчати співробітників, як керувати конфліктами, що виникають через мультикультурні стосунки. Їхнє планування людських ресурсів має враховувати багатокультурність і відповідно розробляти їхню політику найму, відбору, інтеграції та розвитку мультикультурних людських ресурсів, використовуючи відповідні ресурси та інструменти.

Що стосується визначень культури в організаціях, то її можна розуміти як спільну систему значень про світ, у якому живуть працівники. Люди в групі поділяють структуру свого світу та бачать речі однаково. Це об'єднує їх як групу та створює відчуття приналежності до групи.

З іншого боку, культура відносна. Існує багато різних культур і субкультур, і кожна сприймає світ по-різному. Важливо, щоб компанія та менеджери розуміли, що ніхто не є «правдивішим» або «кращим» за інших. Фраза «здоровий глузд» відображає те, що «знають усі члени групи». Те, що є здоровим глуздом в одній культурі, може здаватися «дуже рідкісним» в іншій, і компанії повинні враховувати це.

Крім того, вчаться культури. Культура не є чимось генетичним. Ви не народжуєтеся з цінностями та припущеннями. Вони засвоюються дуже непомітно під час співіснування з іншими членами своєї групи. Тому також кажуть, що культура — це групове поняття. Воно сприймається як узагальнення групи, але воно не визначає індивіда. Кожна людина має різні рівні культурного програмування. Підходи до позиціонування ролі культури в господарській діяльності підприємства приведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Підходи до позиціонування культури в діяльності підприємства (за Р. Робінсоном)*

№	Підхід	Характеристика
1	Універсальний	люди однакові, базові процеси спільні для усіх; усі культури мають одну основу – елементи (культурні універсалії)
2	Системний	культура багатогранна та складається з ряду взаємопов'язаних елементів, і зміни, що торкнулися одного з її елементів, впливають на всі інші
3	Ціннісний	ядро культури складають цінності; основне завдання крос-культурних дослідження – визначити структуру системи цих цінностей.

* [9]

Що стосується визначень культури в організаціях, то її можна розуміти як спільну систему значень про світ, у якому живуть працівники. Люди в групі поділяють структуру свого світу та бачать речі однаково. Це об'єднує їх як групу та створює відчуття приналежності до групи.

Інша візія на підходи до позиціонування культури в діяльності підприємства побудована з позиції особливостей відносин між індивідами і представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Підходи до позиціонування культури в діяльності підприємства (за Ф. Харрісом та Р. Мораном)*

№	Підсистема	Сутність підсистеми
1	Родини	це сімейні відносини і шляхи, за допомогою якого люди відтворюють, навчають і вводять в суспільство своїх дітей
2	Освіти	це те, як члени суспільства забезпечуються інформацією, знаннями, навичками і ціннісними орієнтирами
3	Економічна	це спосіб, за допомогою якого суспільство виробляє і розподіляє товари і послуги
4	Політична	переважно використовується для підтримки порядку і існуючої влади, визначає відносини з владою
5	Релігійна	це нематеріальні, духовні засоби забезпечення сенсу і мотивації в діях людей, визначає мораль і переважаючі цінності в суспільстві, на які орієнтуються функціонуючі в цьому суспільстві організації
6	Соціалізації	це мережа і принципи соціального групування, створювані людьми у даному суспільстві
7	Здоров'я	це спосіб, за допомогою якого культура запобігає і зцілює захворювання, а також проявляється турбота про хворих людей, інвалідів, жертв катастроф та інцидентів, визначає ставлення до здоров'я суспільств
8	Відпочинку	це шляхи соціалізації людей і використання свого вільного часу

* [9]

Центральною ідеєю в наведених класифікація наголошує на необхідності першочергового врахування цінностей й інтересів, які притаманні індивідуумам, колективу, підприємству, що повинно бути враховано при розробці методів управління крос культурними конфліктами. Така система цінностей й інтересів представлена на рис. 1. 3.



Рисунок 1.3 - Типологія особиндивідумів в колективі на підприємстві за цінностями й інтересами [9]

З іншого боку, культура відносна. Існує багато різних культур і субкультур, і кожна сприймає світ по-різному. Важливо, щоб компанія та менеджери розуміли, що ніхто не є «правдивішим» або «кращим» за інших. Фраза «здоровий глузд» відображає те, що «знають усі члени групи». Те, що є здоровим глуздом в одній культурі, може здаватися «дуже рідкісним» в іншій, і компанії повинні враховувати це.

Крім того, вчаться культури. Культура не є чимось генетичним. Ви не народжуєтеся з цінностями та припущеннями. Вони засвоюються дуже непомітно під час співіснування з іншими членами своєї групи. Тому також кажуть, що культура — це групове поняття. Воно сприймається як узагальнення групи, але воно не визначає індивіда. Кожна людина має різні рівні культурного програмування.

Налічується три виміри культури компанії.

1. Відносини: цей вимір відноситься до внутрішніх і зовнішніх відносин компанії та включає те, як компанія цінує відносини та як вони розвиваються. Цінуються сім'я, соціальна підтримка, стереотипи, зв'язки між функціями, відділами та культурними групами та статтю. Також враховується, чи працює людина в групі чи індивідуально, чи терпить вона емоції, чи є вона відкритою, чи приватною та стриманою. Серед інших аспектів також враховується ставлення компанії до природи.

2. Час: цей вимір пов'язаний із плином часу та тим, чи буде компанія короткострокові чи довгострокові плани. Також враховується, чи усвідомлюють працівники свою еволюцію та еволюцію культури в організації.

3. Комунікація: цей вимір стосується інформації та способу її передачі. У цьому вимірі враховується домінуюча мова, а також інші лінгвістичні моделі та інші загальноприйняті методи спілкування (наприклад, акроніми).

Через цінності організації передають своїм співробітникам інформацію про те, які спільні припущення є бажаними, і повідомляють їм, що від них очікують [10-14].

Через цінності організації передають своїм співробітникам інформацію про те, які спільні припущення є бажаними, і повідомляють їм, що від них очікують.

Компанії повинні враховувати культурні концепції у своєму щоденному бізнесі, щоб успішно працювати на глобальному ринку [15-17]. Цінності, ставлення або сприйняття та звичаї поведінки впливають на середовище, яке має різні варіанти для окремих людей у командах або на робочих місцях. Це переростає в конфлікти через неправильне читання та неправильне тлумачення знаків і символів інших культур.

Конфлікти неминуче можуть виникнути, оскільки підготуватися до міжкультурних умов роботи є складним завданням через проблеми, пов'язані з контекстом, а більшість культурних знань офіційно не посилаються, не

індексуються та не реєструються; скоріше, він дифузно поширений серед людей і суспільства.

Протягом багатьох років не було узгодженого визначення культури, однак за останні десятиліття з'явилися різні визначення, деякі зосереджені на контексті, а інші дають загальне уявлення про концепцію. У 1871 році Тайлор пояснював культуру як дуже складну та цілісну концепцію, яка охоплює всі звички та здібності, яких людина набуває, будучи частиною суспільства, включаючи переконання, знання, мораль, мистецтво, звичаї, закони та погляди. Загалом культура складається зі зразкових способів мислення, почуттів і реакцій, набутих і переданих головним чином символами, що становить відмінне досягнення людських груп. Культура в контексті організації розглядається як набір цінностей, переконань, поведінки, звичок і ставлень, які допомагають членам зрозуміти організацію, за що організація стоїть, як вона працює і що вважається важливим» [18].

Ту саму культуру, яку підтримує група, можна вважати монокультурним середовищем. Однак у ситуаціях, коли існують відмінності в цінностях, поведінці та переконаннях людей, які походять з різних культур, що призводить до мультикультуралізму [19-23]. Цей стан викликаний особливо змінами членів команди або співробітників, які мають інше громадянство.

У будь-якій установці, яка передбачає взаємодію людей для досягнення конкретної мети, будь то проект, організація, комітет тощо, обов'язково виникнуть конфлікти як у монокультурному середовищі, так і в секті мультикультуралізму. Конфлікт розуміється як уявна несумісність інтересів або розбіжності в цілях або розбіжності в цілях, де розбіжності можуть бути з окремими особами, групами, компаніями, суспільствами або навіть націями.

Безсумнівно, керувати мультикультурним середовищем складніше, ніж монокультурним, тому що перше піддається більшій кількості бар'єрів, які перешкоджають ефективній корпорації. Бар'єри можуть включати мову, недовіру через вплив культури, що призводить до упереджень і стереотипів.

Інші бар'єри включають, але не обмежуються комунікацією, неадекватним плануванням кар'єри співробітників та їх розвитку та етноцентризмом, коли схвалення власної соціальної групи одночасно несхвалення іншої. Були запропоновані моделі управління конфліктами в мультикультурному середовищі. Томас і Кілманн запропонували конкурувати, йти на компроміси, співпрацювати, пристосовуватися та уникати вирішення конфліктів.

В цілому конфлікти можна концептуалізувати на трьох рівнях: мікро, мезо та макро. Таким чином, міжособистісні конфлікти, міжорганізаційні конфлікти та міжнародні конфлікти через культурний вплив показані на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Ієрархія культурних конфліктів на підприємстві

На процес розгортання та посилення конфліктів на підприємстві впливають ряд факторів зовнішнього середовища, які подано на рис. 1.5.

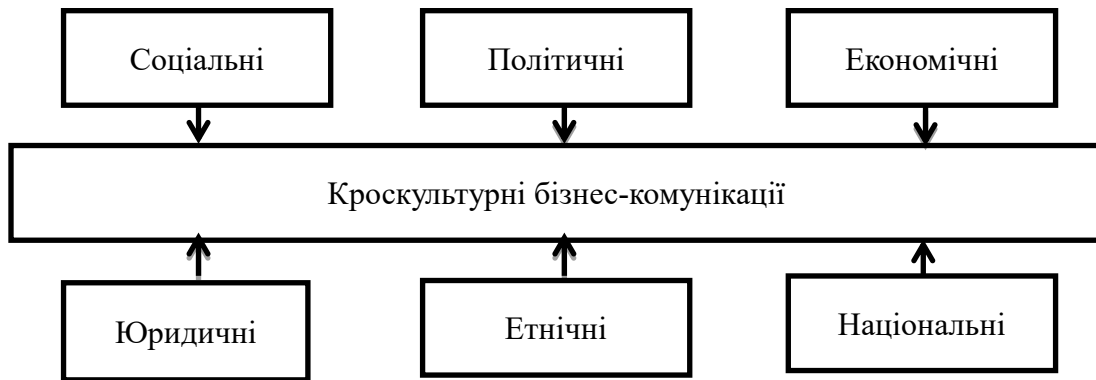


Рисунок 1. 5 - Фактори зовнішнього середовища, що чинять вплив на міжкультурні конфлікти на підприємстві [24]

Крім того на розгортання та посилення конфліктів на підприємстві впливають ряд факторів внутрішнього середовища, які подано на рис. 1.6.



Рисунок 1. 6 - Фактори внутрішнього середовища, що чинять вплив на міжкультурні конфлікти на підприємстві [24]

1.3 Стратегії управління міжкультурними конфліктами на підприємстві

1) стратегія «Компроміс» можна застосувати стратегію, яка називається програш-програш. Цю стратегію не слід сприймати в негативному світлі, оскільки її назва походить виключно від того факту, що при її застосуванні

сторони, залучені в конфлікт, відмовляються від деяких своїх очікувань, вони йдуть на поступки, але для досягнення згоди і отримані вигоди для обох сторін. Ця стратегія може використовувати переговори, спрямовані на досягнення згоди між сторонами конфлікту, що вимагає жертв обох сторін, оскільки обидві сторони щось втрачають, щоб щось отримати;

2) стратегія «співпраця», може бути застосована в ситуації, яка «виграш-виграш». Ідея, що лежить в основі цієї стратегії, полягає в тому, щоб здійснити додаткову зміну поглядів і інформації, щоб знайти найкращі інтеграційні рішення, якими задовольняються обидві сторони конфлікту. У цій стратегії можна використовувати медіацію. Медіатор — це посередник, роль якого у вирішенні конфлікту полягає у створенні сприятливих умов для досягнення консенсусу. Консенсус визначає згоду між сторонами конфлікту, він існує щодо узагальненої спільної позиції та найкращого вирішення конфлікту, досягнутого в ході спілкування;

3) стратегія «Конкуренція» може бути застосована в ситуації, яка називається «виграш-програш». Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб привести до вирішення конфлікту на користь однієї зі сторін. У цій стратегії можна використовувати арбітраж, якщо обраний арбітр (наприклад, спеціаліст, експерт) є авторитетом для сторін і вони поважають його або її думку. Арбітр на основі отриманої інформації, без участі та можливості впливу на сторони, вирішує конфлікт на користь однієї із них.

Правильне використання зазначених стратегій і методів повинно позитивно вплинути на функціонування підприємства, а в контексті концепції процесного менеджменту — на його результативність та ефективність. Цей вплив слід визначити як вплив:

- мотиваційний, оскільки конфлікти змушують учасників, які в них беруть участь, проявляти активність, займатися виконанням поставлених перед ними завдань, протидіяти апатії та рутині,
- інноваційний, оскільки конфлікти вимагають змін, а протистояння різних думок може принести нові, часто кращі рішення,

- ідентифікація, оскільки працівники в конфліктних ситуаціях усвідомлюють власні установки, визнані ними цінності, а також спостерігають відмінності в установках інших, що дає можливість раціонально керувати своєю поведінкою.

Вищезазначені стратегії не будуть ефективними, якщо працівники реагують на конфлікти у спосіб, визначений як уникнення або підкорення їм. У таких ситуаціях конфлікти можуть бути причиною невдачі, тому управління конфліктами має базуватися на стратегіях згасання та адаптації, які підтримують використання традиційних методів, таких як ігнорування, переорієнтація та відокремлення, спрямовані на зниження рівня емоційної напруги, пов'язаної з конфліктом. [25].

Питання 1: Які конфлікти найбільш часті в управлінні процесами?

В управлінні процесами на виробничих підприємствах найчастіше виникають міжособистісні, відкриті та неорганізовані конфлікти, спричинені:

- структуру ситуації, в якій опинилися співробітники, включаючи організаційний розлад, неповну координацію роботи, організаційні зміни, що передбачають підвищені вимоги до співробітників, нові або нечіткі завдання, обов'язки та відповідальність на окремих посадах, поганий зв'язок, перенесення рішень на вищі організаційні рівні,
- інтереси, зокрема перешкоди або неможливість задовольнити матеріальні та процесуальні інтереси або психологічні потреби.

Питання 2: Коли конфлікти є причиною успіху, а коли управління процесом не вдається?

Конфлікти є причиною успіху, якщо:

- 1) Керівний персонал – власники процесу позитивно сприймають виникнення конфліктів і розглядають їх як необхідні ситуації, якими необхідно належним чином керувати для досягнення поставлених цілей;
- 2) Керівний персонал – власники процесів мають мінімум середній, а бажано високий рівень знань (як теоретичних, так і набутих у процесі роботи) у сфері управління конфліктами. Рівень цих знань тісно пов'язаний з:

- погляди на конфлікти високий рівень знань дуже часто передбачає ставлення до конфліктів як до причини успіху,

- досягнення цілей високий рівень знань дуже часто передбачає високу ефективність досягнення поставлених цілей;

3) Керівний персонал – власники процесів мають принаймні середній, а краще високий рівень знань про те, як члени команди процесу реагують на конфлікт і коли ці знання застосовуються ними при виборі стратегії управління конфліктом. Варто зазначити, що переважна більшість керівників, які використовують свої знання про реакцію членів команди процесу на конфлікти, застосовують:

- стратегія зникнення стилю поведінки, визначеного як уникання,
- стратегія адаптації до стилю поведінки, визначеного як підкорення,
- безпрограшна стратегія для стилю поведінки, визначеного як компроміс,
- безпрограшна стратегія для стилю поведінки, що визначається як співпраця,
- стратегія «виграш-програш» і стратегія «виграш-програш» для стилю поведінки, визначеного як конкуренція.

Зазначені вибори стратегій на практиці не еквівалентні настановам, представленим у літературі з цього питання, щодо

- компромісний стиль поведінки, для якого рекомендується програшна стратегія,
- стиль поведінки співпраці, для якого рекомендована стратегія «виграш-виграш»,
- конкурентний стиль поведінки, для якого рекомендована стратегія виграш-програш;

4) Співробітники – члени процесних команд дуже відкриті до різних, а не лише власних рішень, діляться знаннями та досвідом для отримання конструктивних ідей, співпрацюють та залучаються до пошуку найкращих рішень, що задовольняють усі сторони конфлікту. Зазначені риси визначають

стилі поведінки, визначені як компроміс і співробітництво. Лише невелика група керівників вважає, що конфлікти можуть бути джерелом успіху в управлінні процесами, коли члени команди процесу конкурують один з одним, амбітні у вирішенні конфліктів на свою користь, твердо віддані досягненню найкращого можливого рішення для себе. Ці риси визначають стиль поведінки, визначений як конкуренція.

Конфлікти є причиною невдачі, якщо:

1) Керівний персонал – власники процесів дуже негативно ставляться до конфліктів і сприймають їх як погане, непотрібне, деструктивне явище, що призводить лише до негативних наслідків, руйнує стосунки, дезорганізує управління процесом. Такий погляд призводить до того, що власники процесів уникають конфліктів, а якщо вони виникають самі по собі, то намагаються не брати в них участі, сподіваючись, що вони зникнуть самі собою;

2) Керівний персонал, власники процесів відомі відсутністю або низьким рівнем знань (як теоретичних, так і набутих у процесі роботи) у сфері управління конфліктами. Відсутність знань або низький рівень знань безпосередньо впливає на:

- погляди на конфлікти це часто означає, що конфлікти розглядаються як причина невдачі,

- досягнення цілей це часто означає відсутність або низьку ефективність у досягненні цілей;

3) Керівний персонал, власники процесу не мають або мають низький рівень знань про те, як реагувати на конфлікт членів команди процесу, і, як наслідок, вони не враховують це в управлінні конфліктом;

4) Співробітники, члени процесних команд відсторонюються від конфліктів, уникають конфронтації, послаблюють конфлікти, відмовляються від власних ідей, поглядів та інтересів для збереження добрих відносин.

На основі представлених результатів дослідження розроблено наступні рекомендації щодо вирішення конфліктів в управлінні процесами:

1. Конфлікти, що виникають в управлінні процесами, слід розглядати як потенційну причину успіху, а це означає, що якщо вони виникають, їх не слід уникати, а використовувати для підвищення рівня активності та залученості членів команди процесу до пошуку нових, інноваційні рішення або вдосконалення існуючих проблем, що важливо в контексті вдосконалення процесу.

2. Для того, щоб правильно вирішувати конфліктні ситуації та використовувати їх для досягнення конкретних цілей, управлінський персонал повинен володіти знаннями з управління конфліктами. Належний рівень таких знань посилює позитивне мислення про конфлікти, а також впливає на досягнення поставлених цілей. З цієї причини важливо дозволити менеджерам отримати ці знання як під час навчання, курсів або тренінгів, так і під час досвіду роботи, що передбачає, серед іншого, необхідність прийняти можливість скоєння помилок.

3. Ефективне управління конфліктами вимагає, щоб управлінський персонал мав знання про те, як реагувати на конфлікт членів робочої групи, засноване не тільки на спостереженнях, але й на конкретних тестах. Ці знання слід належним чином використовувати при виборі стратегій управління конфліктами.

4. Стратегія, описана як безпрограшна, здається найбільш прийнятною для ефективного управління конфліктом. На практиці він використовується щодо стилів поведінки, визначених як компроміс, співпраця та конкуренція. Що стосується останнього, то також використовується стратегія «виграш-програш», але лише деякі керівники вважають, що цей стиль поведінки щодо конфліктів слід розвивати, оскільки він не сприяє зміцненню міжособистісних стосунків.

5. Організаційна культура має вирішальне значення, яка повинна бути спрямована на участь членів команди процесу в розробці концепцій змін. Серед співробітників, членів процесних команд, необхідно побудувати атмосферу відкритості до змін і нових і конструктивних рішень, розроблених

ними, а також ділитися знаннями, залучатися, бути креативними та інноваційними, щоб вони зайняли відповідне ставлення до пошуку за компроміси, співпрацю і (меншою мірою) за конкуренцію.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Стан та динаміка робочої сили в Україні

Ринок праці в Україні є комплексною системою відносин соціально-трудового характеру, пов'язаних з операціями купівлі, продажу трудових послуг працівників, інтелектуальних ресурсів, людського капіталу. Застосовується трактування даної категорії у більш вузькому та більш широкому сенсі. Традиційне трактування терміну «ринок праці» визначає робочу силу індивідууму, її здатність до виконання трудових функцій, праці як об'єкт купівлі-продажу, що отримує ознаки товару та товарну форму [26]. Застосування системного підходу у дослідженні структури економіки характеризує ринок праці як комплексну систему соціально-економічних відносин, що характеризують рівень соціального розвитку людства і досягнутий баланс інтересів між пропозицією роботодавців, власниками засобів і ресурсів виробництва, та населенням, власниками трудових ресурсів, щодо задоволення попиту перших на працю, а інших – на робочі місця, які надають відшкодування, що є джерелом реалізації власних потреб.

Виконаємо аналіз ефективності ринку трудових ресурсів в Україні через визначення спрямованості і динаміки змін у кількості економічно-активного населення. Економічно-активне населення представлене двома групами громадян, зайнятих і безробітних всіх статей у віці від 15 до 70 років, які є основою для формування пропозиції робочої сили на ринку праці.

Зайнятість населення характеризує соціально-економічний розвиток держави. Ефективною вважається така зайнятість населення, яка призводить до зростання доходів населення, підвищує якість його життя, дозволяє здійснювати всебічний розвиток матеріальних і духовних потреб індивідуумів, обумовлює зростання освітнього й професійного рівнів

кожного представника суспільства на засадах зростання продуктивності індивідуальної та колективної праці.

За 2010–2022 рр. чисельність економічно-активного населення в Україні мала тенденцію до сталого зменшення на 15,8%, що орієнтує на тенденцію його загального скорочення у довгостроковій перспективі. Зокрема, найвище значення цього показника та швидкості його падіння фіксувався у 2017 році – 14,5%. Аналіз зайнятого населення в Україні фіксує ідентичну ситуацію, адже його скорочення впродовж останнього десятиріччя становило близько 17%. Суттєве скорочення зафіксувалося у 2017 р. і становив значення 16,156 млн. осіб, що порівняно із 2010 р. менше на 15,8%. Несуттєве збільшення зайнятості в Україні фіксувалося у період 2018–2019 рр (близько 2,6%), проте у 2020 р. зафіксувалося скорочення близько на 4% порівняно з 2019 р., що спричинено глобальною пандемією COVID-19. Зафіксовано тенденцію скорочення зайнятості трудових ресурсів, тому необхідно виконати аналіз за видами економічної діяльності трудових ресурсів в Україні.

Оцінка спрямованості та темпів динаміки зайнятості трудових ресурсів в Україні ідентифікувало сталу тенденцію її скорочення практично за всіма видами господарської діяльності. Зростання кількості зайнятого населення за 5-річний період 2017-2022 рр. фіксувалося лише у сфері сільського, лісового господарства (приріст 2,3%), будівництві (приріст 8,9 %).

Велика частина зайнятого населення зайнята у сфері торгівлі (22,9%), промисловому секторі (14,8%), освіті і науці (8,4%), транспортному секторі (6%), секторі державного управління та оборони (5,3%), сфери охорони здоров'я (5,2%). Найбільш інтенсивний приріст зайнятого населення у 2019 році порівняно з 2015 роком спостерігалось у секторі будівництва (на 0,3%), секторі торгівлі (на 1,5%). Найнижча питома вага зайнятого населення у сфері фінансах і банківської справи (1,3%), фінансових операціях з нерухомим майном (1,6%), у сфері мистецтва та спорту (1,2%).

Приріст частки зайнятого населення у сфері послуг притаманна для процесів постіндустріалізації, що супроводжуються падінням показників економічного зростання економіки, зниженням реальних доходів населення та підвищенням рівня безробіття.

Найбільшим попитом на ринку праці у 2020 р. користувалися професіонали (17,9%), працівники у сфері торгівлі та надання послуг (16,5%), представники так званих найпростіших професій (17,9%), робітники з інструментом (12,3%), фахівці з різних спеціальностей (11,8%).

Протягом останніх 10 років значно звузився попит на працівників найпростіших професій (зменшення 6,1%), робітників у сфері обслуговування, експлуатації, контролю за обладнанням (зменшення 0,7%). Водночас незначно приріс попит на представників сфери торгівлі та послуг (приріст 1,9%), професіоналів (приріст 4,1%) [27-28].

У таблиці 2.1 наведено статичні дані щодо розподілу робочої сили за віковими групами у 2021 р.

Таблиця 2.1 – Статичні дані щодо розподілу робочої сили за віковими групами у 2021 р.

	січень-березень/ January-March		січень-червень/ January-June		січень-вересень/ January-September		січень-грудень/ January-December	
	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group	тис. осіб/ thousands person	у % до населення відповідного віку/ percent of population in respective age group
Усе населення віком 15 років і старше	17294,4	54,3	17378,6	54,6	17479,0	54,9	17405,0	54,6
з нього								
15-70 років	17228,8	61,4	17301,6	61,7	17394,6	62,0	17321,6	61,8
20-64 роки	16963,9	71,5	17014,8	71,9	17090,7	72,2	17018,3	71,9
працездатного віку	16617,2	72,5	16646,2	72,6	16720,7	72,9	16666,8	72,7
за віковими групами								
15-24 роки	1133,9	31,0	1141,8	30,9	1144,5	30,9	1128,9	30,6
25-29 років	1866,7	78,5	1841,5	78,0	1840,6	78,0	1839,0	77,7
30-34 роки	2443,1	79,9	2426,0	79,9	2453,9	80,8	2459,9	80,8
35-39 років	2655,7	83,5	2669,5	84,1	2680,0	84,4	2664,2	83,9
40-49 років	4721,2	85,1	4740,4	85,5	4744,7	85,6	4723,3	85,2
50-59 років	3796,6	74,4	3827,0	74,9	3857,0	75,6	3851,5	75,4
60-70 років	611,6	11,9	655,4	12,8	673,9	13,2	654,8	12,8
71 рік і старше	65,6	1,7	77,0	2,0	84,4	2,2	83,4	2,2

У таблиці 2.2 наведено статичні дані щодо розподілу неформальної зайнятості у 2021 р.

Таблиця 2.2 – Статичні дані щодо розподілу неформальної зайнятості у 2021 р.

	Кількість неформально зайнятого населення віком 15 років і старше/ <i>Number of informally employed 15 years and over</i>		у тому числі працювали/ <i>including</i>			
			за наймом/ <i>employees</i>		не за наймом/ <i>self-employed</i>	
	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до загальної кількості зайнятого населення віком 15 років і старше/ <i>percent to the total number of employed 15 years and over</i>	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до загальної кількості зайнятого населення відповідного статусу/ <i>percent the total number of employed of relevant status</i>	тис. осіб/ <i>thousands person</i>	у % до загальної кількості зайнятого населення відповідного статусу/ <i>percent the total number of employed of relevant status</i>
Усього						
січень-березень	2965,4	19,1	1277,7	9,8	1687,7	68,2
січень-червень	3053,5	19,5	1297,6	9,9	1755,9	68,1
січень-вересень	3122,8	19,8	1329,1	10,1	1793,7	68,5
січень-грудень	3061,6	19,5	1304,2	10,0	1757,4	67,9
Жінки						
січень-березень	1191,9	16,1	463,4	7,3	728,5	70,7
січень-червень	1233,1	16,6	476,0	7,5	757,1	70,4
січень-вересень	1256,1	16,7	482,6	7,5	773,5	71,0
січень-грудень	1227,0	16,5	470,3	7,4	756,7	70,8
Чоловіки						
січень-березень	1773,5	21,9	814,3	12,2	959,2	66,5
січень-червень	1820,4	22,2	821,6	12,2	998,8	66,4
січень-вересень	1866,7	22,5	846,5	12,5	1020,2	66,7
січень-грудень	1834,6	22,3	833,9	12,4	1000,7	65,8
Міська місцевість						
січень-березень	1294,2	12,1	899,3	9,3	394,9	38,5
січень-червень	1307,9	12,1	904,3	9,3	403,6	37,7
січень-вересень	1329,5	12,2	909,3	9,3	420,2	38,4
січень-грудень	1309,0	12,1	889,6	9,2	419,4	38,3
Сільська місцевість						
січень-березень	1671,2	34,7	378,4	11,2	1292,8	89,4
січень-червень	1745,6	35,8	393,3	11,7	1352,3	89,6
січень-вересень	1793,3	36,4	419,8	12,3	1373,5	89,9
січень-грудень	1752,6	35,9	414,6	12,3	1338,0	89,5

2.2 Діагностика рівня конфліктності на ринку зайнятості в Україні

Конфлікт неминучий на будь-якому робочому місці, але те, як ви його діагностуєте та керуєте ним, може значно змінити вашу продуктивність, стосунки та благополуччя. Інструменти діагностики конфліктів — це методи

або рамки, які допомагають визначити, проаналізувати та вирішити джерела, типи та рівні конфлікту у вашій ситуації.

Діагностика конфлікту – це структурований процес розуміння міжособистісних конфліктів, суперечок і транзакцій і реагування на них. Діагностика конфлікту забезпечує сувору та чітку структуру для розуміння та оцінки багатьох аспектів будь-якого конфлікту. Він також служить чітким посібником для розробки стратегій вирішення конфліктів, включаючи вибір процесів вирішення спорів і постачальників. У сенсі, діагностика конфлікту забезпечує основу для розробки методів створення максимально якісного конфлікту в будь-якій конфліктній ситуації. Вирішення конфлікту завдає найбільшого болю та найменшої вигоди, коли сторони можуть співпрацювати, а не мати змагального підходу

Нездатність подолати конфлікт може призвести до згубних наслідків. Конфлікт може зруйнувати організацію установи через створення розділової стіни між колегами, спричиняючи низьку продуктивність, навіть відставку та роз'єднаність всередині організаційного органу. Обговорення конфліктів в організаційній поведінці є дуже важливим, оскільки конфлікт виникне в кожна організація; отже, щоб подолати конфлікт, нам потрібно зрозуміти деякі проблеми, щоб добре впоратися з конфліктом.

Діяльність організації вимагає оптимального рівня конфлікту, оскільки широко вважається, що без конфлікту в організації не буде шансів досягти успіху. Отже, необхідно управляти конфліктом так, щоб конфлікт можна було підтримувати на певному (оптимальному) рівні для створення сприятливої ситуації в організації та підвищення якості роботи. Основна мета організації - досягти чогось. Це «щось» є метою, і її не можуть досягти самозайняті особи. Це може бути ефективно виконано лише груповими зусиллями.

Стан та динаміку розгорнення конфліктів на підприємствах України можна проілюструвати на основі статистичних даних щодо кількості

колективних договорів на підприємствах за видами економічної діяльності (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Кількість колективних договорів на підприємствах за видами економічної діяльності (станом на 31. 12. 2021 р.)*

Вид діяльності/Type of activity	Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, одиниць/Total collective agreements and concluded registered, units	Кількість працівників охоплених колективними договорами/Employees covered by agreements	
		тис.осіб/thsd.	у % до облікової кількості штатних працівників/% of total payroll staff
Усього	43154	5064,4	70,2
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	3160	235,3	63,2
з них сільське господарство	2635	187,1	58,4
Промисловість	5005	1360,0	76,4
Будівництво	814	81,7	37,3
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1617	300,3	35,7
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1420	469,8	77,3
діяльність у сфері транспорту	606	247,9	93,1
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	756	164,6	59,0
поштова та кур'єрська діяльність	58	57,3	90,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	220	17,1	24,6
Інформація та телекомунікації	423	50,0	47,1
Фінансова та страхова діяльність	212	91,5	50,0
Операції з нерухомим майном	773	27,9	39,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	1390	126,4	61,0
з неї наукові дослідження та розробки	418	65,1	86,5
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	930	86,2	48,3
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	3927	312,1	76,3
Освіта	17343	1077,7	89,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3766	728,8	88,9
з них охорона здоров'я	2891	666,4	89,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1880	90,2	74,0
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	1056	52,0	78,1
функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури	567	27,9	79,8
Надання інших видів послуг	274	9,4	38,1

* [29]

Обмеження можуть бути змінені протягом певного періоду часу, але реальне обмеження має існувати, щоб розрізняти різні інтереси. Управління конфліктами має вирішальне значення; це просто тому, що будь-які зміни всередині організації, як правило, призводять до конфлікту. Як правило, під час розгортання конфлікту відбувається багато інституційних змін. Таким чином, це змінює не лише структуру та колектив підприємства, а й впливає на організаційні та особисті стосунки, що потенційно може призвести до

конфлікту. Якщо конфлікти не управляються належним чином і ретельно, це порушить баланс ресурсів і відносин між залученими людьми.

Рівень укладання колективних договорів на підприємствах (за видами економічної діяльності) у промисловості наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень укладання колективних договорів на підприємствах (за видами економічної діяльності) у промисловості на 31.12.2021 р.

Вид діяльності/Type of activity	Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, одиниць/Total collective agreements and concluded registered, units	Кількість працівників охоплених колективними договорами/Employees covered by agreements	
		тис. осіб/thsd.	у % до облікової кількості штатних працівників/% of total payroll staff
Промисловість	5005	1360,0	76,4
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	308	161,5	86,9
з них добування кам'яного та бурого вугілля	58	45,4	72,4
Переробна промисловість	3538	811,9	68,2
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	806	174,5	63,4
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	318	42,2	62,9
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	355	39,3	51,2
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	18	20,2	93,1
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	166	41,5	77,4
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	58	20,4	78,6
виробництво гумових і пластмасових виробів; іншої неметалевої мінеральної продукції	436	59,3	52,7
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування	356	126,9	75,4
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	95	17,0	69,3
виробництво електричного устаткування	152	27,5	70,3
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	296	79,3	79,6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	145	106,3	87,8
виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин і устаткування	337	57,5	54,8
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	488	292,1	99,6
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	671	94,5	84,8

Кількість страйків за окремими видами економічної діяльності представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Кількість страйків за окремими видами економічної діяльності

Кількість підприємств та організацій, на яких відбувалися страйки	
Усього	11
Промисловість	—
Будівництво	—
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	—
Операції з нерухомим майном	—
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	—
Освіта	11
Кількість працівників, які брали участь у страйках, тис. осіб	
Усього	0,7
Промисловість	—
Будівництво	—
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	—
Операції з нерухомим майном	—
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	—
Освіта	0,7
Кількість невідпрацьованих годин у середньому на одного страйкуючого	
Усього	4
Промисловість	—
Будівництво	—
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	—
Операції з нерухомим майном	—
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	—

Колективні трудові спори за період 2017-2020 рр. на підприємствах України наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Колективні трудові спори*

	2015		2017		2018		2019		2020	
	вироб- ничий та тери- торі- аль- ний рівні	галу- зевий та націо- наль- ний рівні	вироб- ничий та тери- торі- аль- ний рівні	галу- зевий та націо- наль- ний рівні	вироб- ничий та тери- торі- аль- ний рівні	галу- зевий та націо- наль- ний рівні	вироб- ничий та тери- торі- аль- ний рівні	галу- зевий та націо- наль- ний рівні	вироб- ничий та тери- торі- аль- ний рівні	галу- зевий та націо- наль- ний рівні
Кількість колективних взято на облік, од										
на початок року	86	4	75	6	138	6	171	6	171	6
протягом року	95	3	135	–	168	–	193	–	200	–
Вирішено колективних трудових спорів, од	118	3	72	–	135	–	193	–	221	–
з них:										
за сприяння НСПП	57	1	46	–	79	–	85	–	105	–
в результаті страйку	1	–	–	–	–	–	–	–	–	–
колективних трудових спорів, на кінець року, од	63	4	138	6	171	6	171	6	150	6
Вимоги найманих працівників, од										
не вирішено на початок року	227	9	176	35	265	33	378	33	383	33
висунуто з початку року	235	9	291	–	362	–	308	–	351	–
вирішено з початку року	306	8	202	2	249	–	303	–	415	–
не вирішено на кінець звітної періоду	156	10	265	33	378	33	383	33	319	33
Кількість підприємств, установ, організацій, працівники яких брали участь у колективних трудових спорах, од	242	8 098	172	6 595	240	6 595	203	6 595	183	6 595
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємств, установ, організацій, де мали місце колективні трудові спори, тис. осіб	91,3	1 780,3	112,6	1 389,4	105,7	1 389,4	105,1	1 389,4	92,1	1 389,4

* [30]

2.3 Науково-методичні засади тестування рівня конфліктності культур

Конфлікти в організаціях виникають внаслідок комунікаційних проблем, особистих стосунків і організаційних структур. Зазвичай конфлікт може виникнути в будь-який час і розглядатися як природна подія та соціальна реальність, що відбувається в інституційному процесі. Конфлікт не є об'єктивним і реальним явищем, але він існує у свідомості людей, які беруть участь у конфлікті. Отже, у вирішенні конфлікту від хорошого лідера очікується емпатія, розуміння ситуації, як її сприймають винуватці конфлікту, і найважливішим елементом є переконання, яке є тонким переконанням шляхом надання вагомої причини та перспективи для успішного переконати злочинців.

1. Причини конфлікту

Конфлікт виникає через попередні умови. Стан, який також називають джерелом конфлікту, складається з трьох категорій, а саме: спілкування, структура та особистісні змінні.

Спілкування, погане спілкування в сенсі спілкування, яке створює непорозуміння між залученими сторонами, може бути джерелом конфлікту. Що семантичні труднощі, недостатній обмін інформацією та збої в каналах зв'язку є перешкодою для гарного спілкування та можуть спричинити конфлікт.

Структура, термін структура в цьому контексті використовується для опису: розміру (групи), ступеня спеціалізації, наданого членам групи, чіткості юрисдикції (робочої області), сумісності між цілями члена та цілями групи, стилю керівництва, системи винагороди та ступеня залежності між групами. Дослідження показують, що розмір групи та ступінь спеціалізації є змінними, які заохочують конфлікт, чим більша група та чим більш спеціалізована діяльність, тим більша ймовірність конфлікту.

Особистісні змінні, інші потенційні джерела конфлікту – це особистісні чинники, включаючи: систему цінностей кожного індивіда, характеристики особистості, які роблять індивіда унікальним і відмінним від інших. Факт показує, що певні типи особистості, такі як емоційний, тривожний, напружений, розчарований і ворожий, розглядаються як справжній конфлікт. Якщо ми не впораємося з конфліктом негайно, це може призвести до нападу залучених сторін, погроз, заворушень та інших негативних дій словесно чи фізично.

На сьогодні виокремлені п'ять базових стратегій поведінки в конфліктній ситуації, в їх основу покладена система, що є методом Томаса – Кілмана (розроблена у 1972 р.). Цей метод дозволяє обґрунтувати, що кожній людині притаманний свій власний унікальний стиль вирішення ситуації конфлікту, рисунок 2.1.

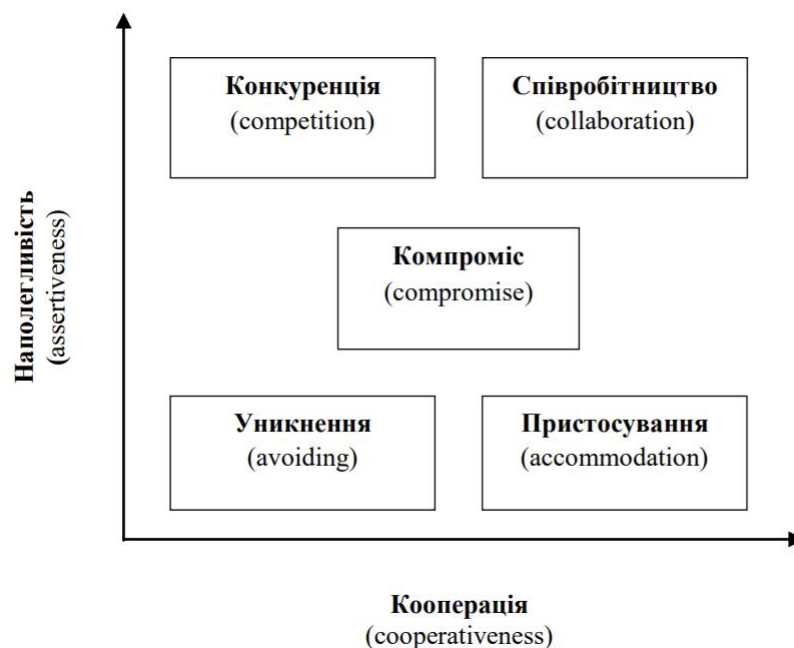


Рисунок 2 .1 – Модель вирішення конфліктної ситуації Томаса – Кілмана [31]

Модель вирішення конфліктної ситуації Томаса – Кілмана передбачає використання прямокутної системи координат, що дозволяє обґрунтувати

місце і назву для кожного з п'яти базових стратегій вирішення конфліктної ситуації. На осі абсцис зафіксується рівень спрямованості на інтереси інших індивідуумів, які були охоплені конфліктом, а на осі ординат – фіксується рівень спрямованості на власні інтереси індивідууму. К. Томасом виокремлено такі типи поведінки індивідуумів, колективів та соціальних груп в конфліктній ситуації:

- суперництво (конкуренція);
- пристосування;
- компроміс;
- уникнення;
- співпраця.

При цьому суперництвом є ситуація нав'язуванням іншій стороні конфлікту більш вигідного для себе рішення та реалізується з певним тиском і вимагає виправдовувань в таких ситуаціях:

- корисність і бажаність результату для усіх членів колективу;
- важливість та сприйнятність результату суперництва (матеріальна або моральна);
- відсутність обмежень часу на формування сталої мотивації, умовляння опонентів [32].

Компроміс є бажання учасників зупинити конфлікт з фіксацією результатів часткових поступків з обох боків конфлікту. Пристосування означає відмову від наполягання на своїй позиції, відмова від боротьби, від своїх поглядів та переконань. Прийняти стратегію пристосування в конфлікті можуть спонукати наступні мотиви: усвідомлення індивідуумом своєї неправоти та необхідність сконцентруватися на збереженні гарних стосунків зі своїм опонентом. Відмова від конфлікту, поступовий відхід від вирішення поточної проблеми (або уникнення) – це спроба вийти з ситуації конфлікту при мінімальних витрат ресурсів (фізичних, моральних, часових,

матеріальних). Співпраця представляє сумісні дії щодо досягнення спрямованості опонентів на ефективне, конструктивне обговорення проблеми і вирішення конфлікту на засадах досягнення спільного результату, що сприйнятний для всіх учасників конфлікту [33]. Тому, вирішення конфлікту – представляє підсумковий його етап.

Можна виділити наступні способи вирішення конфлікту:

1) Арбітраж (представляє стратегію, коли третя сторона виступає в ролі арбітра, судді, які приймають остаточне рішення в спірних ситуаціях між індивідуумами (колективами, підприємствами), має давню історію і реалізується в різних формах (офіційних – суд, менеджер підприємства, де працюють ті, що конфліктують; неофіційних – вирішення суперечки іншою людиною на прохання конфліктуючих сторін) [34].

2) Посередництво – це ситуація сприяння третьої сторони двом іншим сторонам конфлікту у пошуках угоди в спірній або конфліктній ситуації. Медіатор – індивідуум (група індивідуумів), які здійснюють посередницьку діяльність.

3) Переговори – це ситуація, коли зацікавлені у вирішенні конфлікту намагаються отримати хоч би частину бажаного результату, піти на певні погодження і компроміси. Після завершення періоду розгортання конфліктної ситуації відбувається процес переживання, осмислення своєї стратегії і тактики поведінки. Відбувається процес корекції самооцінки, прагнень, бажаності отриманого результату, відношення до партнерства [35].

Тобто, вирішення кроскультурного конфлікту – це специфічний вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на його завершення з певним результатом.

Методичні засади ідентифікації міжкультурних конфліктів представлена рядом методів і методик: анамнестична анкета В. Ряховського «Самооцінка конфліктності» та методика діагностики потенціалу стратегій поведінки в конфліктній ситуації К. Томаса. У дослідженні потенціалу стратегій поведінки в конфліктній ситуації прийняли участь 118

співробітників, віком від 24 до 55 років, з них 52 чоловіків (а з тим 44% досліджуваних) і 66 жінки (56% досліджуваних). Першим етапом емпіричного дослідження рівня конфліктності є виявлення схильності персоналу підприємства до конфліктності та агресивності за допомогою тесту В.Ф. Ряховського «Самооцінка конфліктності». За результатами дослідження отримано такі дані (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Результати тесту В.Ф. Ряховського «Самооцінка конфліктності» у співробітників

№	Самооцінка конфлікту	Досліджувані	
		Кількість, осіб	%
1	До 15 балів	12	10,17
2	15-30 балів	8	6,78
3	31-50 балів	58	49,15
4	51-60 балів	31	26,27
5	Вище 60 балів	19	16,10
Разом		118	100

Для 10,1% досліджуваних (12 осіб) характерно ухиляння від конфліктних ситуацій, тому доцільно припустити, що ці індивідууми краще відмовляться від власних інтересів, аби уникнути будь-якої напруженості в стосунках з іншими. Можна припустити, що у цих 10,1% є ризик втратити повагу колективу або керівництва. 6,78% досліджуваних тактовні та не люблять конфліктів і 16% працівників слід працювати із психологами та спеціалістами у сфері конфліктології щодо змінення траєкторії поведінки, адже вони мають за високий рівень конфліктності, можливо навіть самі шукають привід для утворення конфліктної ситуації або суперечок з іншими колегами та керівництва. Тому, за результатами використання тесту В. Ряховського доцільно зробити висновок, що більша кількість персоналу

(49,15% опитаних) вміють згладжувати конфлікти і мають навички уникнення критичних ситуацій, 26% демонструють високий рівень вираженості конфліктності, 10,17 % уникають конфліктів загалом, 16,1% демонструють високий рівень конфліктності.

На рис. 2.2 наведено дані щодо розподілу відповідей респондентів за тестом В. Ряховського.

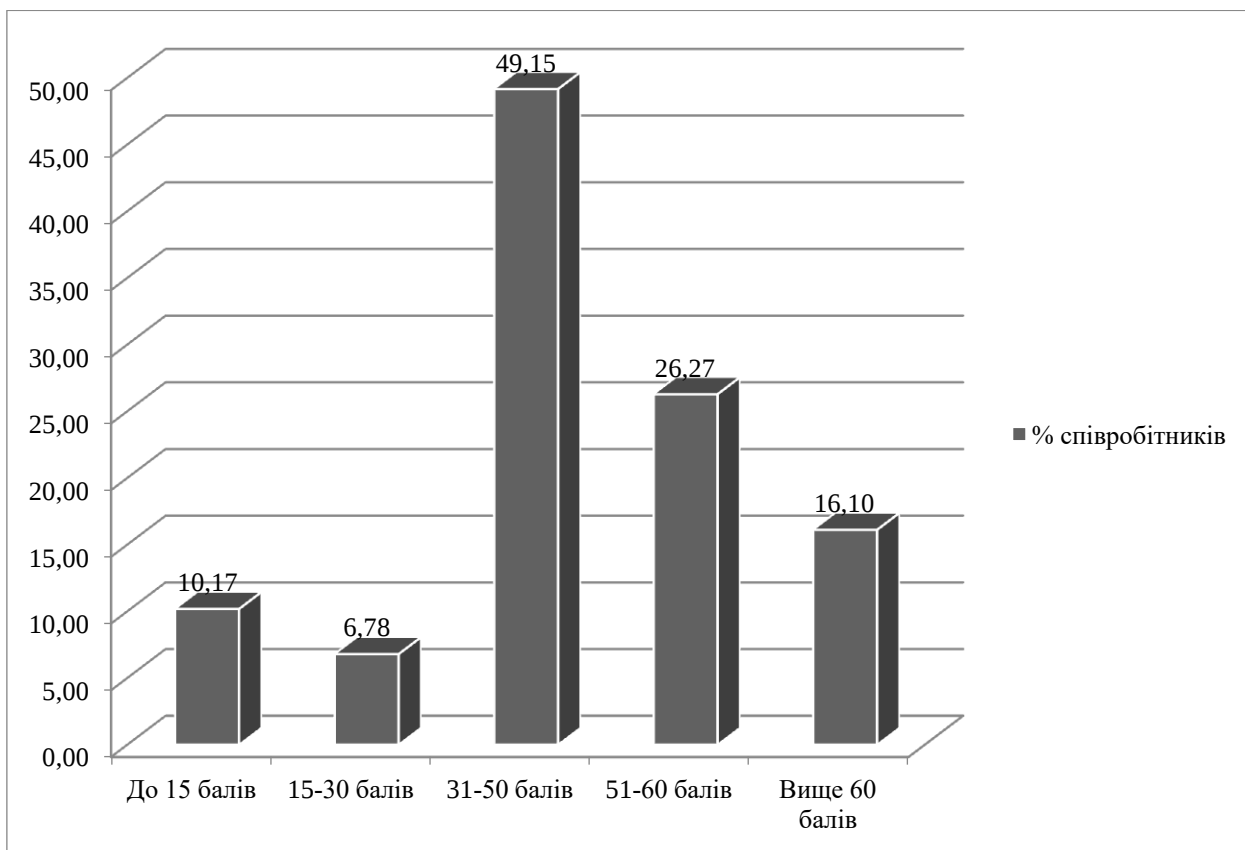


Рис. 2.2 – Результати діагностики стратегій поведінки в конфлікті у співробітників підприємства за тестом В.Ф. Ряховського

Другим етапом оцінювання рівня конфліктності є діагностика стратегій поведінки в конфлікті на основі рекомендацій К. Томаса, результати етапу наведені в таблиці 2, та показані на рисунку 2.

Таблиця 2.8 – Результати діагностики стратегій поведінки в конфлікті у співробітників підприємства (за методикою К. Томаса)

№	Стратегії управління конфліктом	Досліджувані	
		Кількість, осіб	%
1	Суперництво	5	4,24
2	Співпраця	23	19,49
3	Компроміс	67	56,78
4	Уникнення	11	9,32
5	Пристосування	12	10,17
Разом		118	100

За отриманими даними можемо дійти висновку, що 56,78% опитаних використовують таку стратегію як компроміс в управлінні конфліктом, що означає, що 67 співробітників із 118 вирішують конфлікт за взаємною добровільною угодою з обоюсторонньою відмовою від частини пред'явлених вимог, притримуючись мети – загального результату, з яким вони погоджуються. Можна стверджувати, що компроміс – це розумний спосіб урівноважити інтереси конфліктуючих сторін, адже заснований на повазі до протилежних позицій і є частиною суті демократичного способу вирішення конфлікту. Це достатньо очікуваний результат, адже управлінська сфера господарської діяльності підприємства спрямована на роботу з персоналом та пошуком тимчасового персоналу. Але якщо 58 працівників за попередньою методикою вміють згладжувати конфлікти і уникати критичних ситуацій, то лише 19,49% опитаних в конфліктній ситуації застосовують стратегію співпрацю як базову стратегію поведінки в конфлікті. Тому доцільно припустити, що вони намагаються вирішити конфлікт в такий спосіб, що інтереси всіх сторін конфлікту були задоволені. Проте така стратегія є найбільш складною для реалізації процедури вирішення конфлікту, адже тільки він призводить до повного дозволу протистояння і його остаточного

завершення. 9,32% опитаних обирають як правило стратегію уникнення або ухилення від вирішення проблеми, як шлях виходу з конфліктної ситуації при мінімальних втратах ресурсів. Стратегія пристосування і уникнення притаманна 10,17% опитаних, які є тактовними, не люблять конфліктів та уникають конфліктів будь-якою ціною.

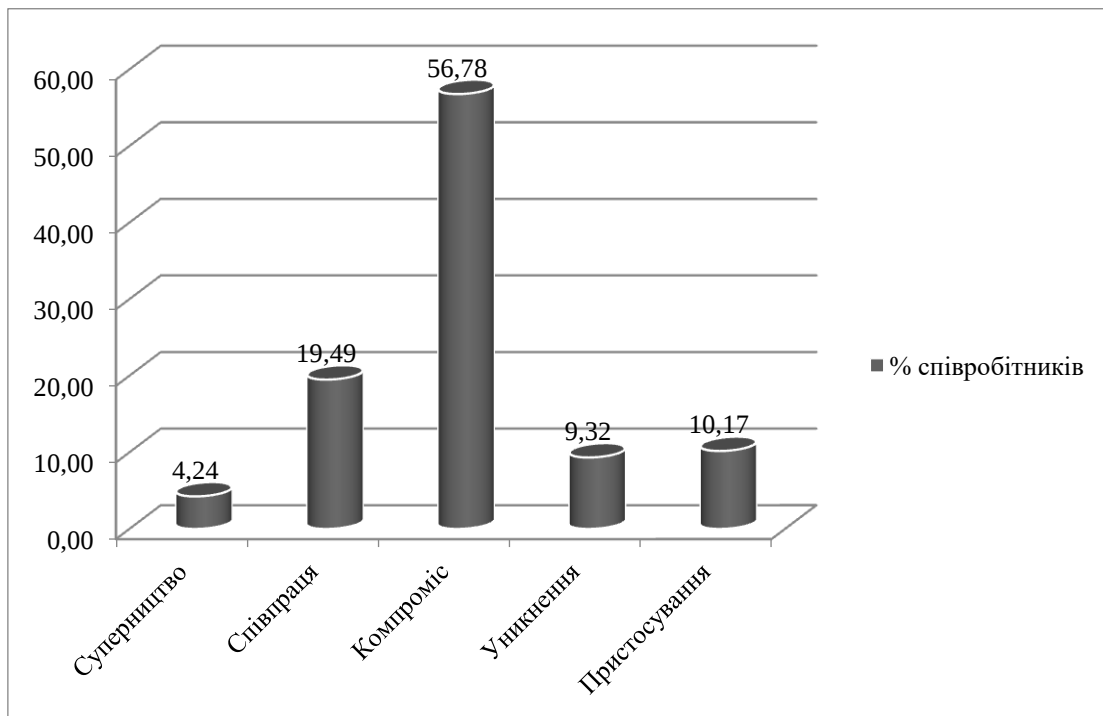


Рис. 2.3 – Результати діагностики стратегій поведінки в конфлікті у співробітників компанії RostRetail за методикою К. Томаса

За рисунком 2.3 помітно, що 10,17% опитаних схильються до стратегію пристосування як базову у поведінці в конфлікті. При цьому вони ж готові поступитися своїми інтересами і поступитися опонентам виключно заради того, щоб уникнути протистояння. Доцільно зауважити, що така позиція характерна для людей з низькою самооцінкою, які вважають, що їх цілі і інтереси не повинні братися до уваги. 4,24% опитаних обирають суперництво як базову стратегію вирішення конфлікту. Проте при виникненні ситуації конфлікту, опитані схильні нав'язувати іншій стороні

переважного для себе рішення. Слід відмітити, що ця стратегія неповноцінна при рішенні господарських проблем, тобто не дає опонентові можливості реалізувати свої інтереси. Два працівника із трьох зі стратегією суперництва мають за високий рівень конфліктності за результатами тесту В. Ряховського «Самооцінка конфліктності» [36].

Інтегруючись у цьому стилі, зацікавлені сторони спільно визначають проблеми, з якими стикаються, а потім шукають, розглядають і обирають альтернативні рішення для вирішення проблем. Цей стиль підходить для вирішення складних питань, особливо викликаних непорозуміннями

Обов'язковий, відповідно до свого положення на зображенні вище, той, хто більше зосереджений на зусиллях задовольнити іншого, ніж себе. Цей стиль також часто називають згладжуванням, оскільки він прагне зменшити відмінності та підкреслити подібність і єдність між залученими сторонами.

Домінуючий, Домінуючий, а саме: висока самоорієнтованість і низька турбота про інтереси інших. Цей стиль часто називають форсуванням, оскільки він використовує формальну законність у вирішенні проблеми. Цей стиль підходить, якщо в розв'язанні проблем використовуються непопулярні способи; проблеми, які були вирішені, не дуже важливі, а час для прийняття рішень короткий. Однак цей підхід не підходить для вирішення питань, що потребують участі тих, хто залучений.

Уникнення, що є тактикою уникнення, придатною для вирішення тривіальних проблем або якщо витрати, понесені конфронтацією, набагато перевищують отримані вигоди. Цей стиль не підходить для вирішення складних завдань. Цей стиль можна використовувати, якщо ми стикаємося з заплутаною або неоднозначною ситуацією.

Компромісний, цей стиль ставить людину на помірковану позицію, яка однаково змішує її власні інтереси та інтереси інших. Це підхід надання та отримання підходів від залучених сторін. Компроміс підходить для

вирішення проблем, пов'язаних зі сторонами, які мають різні цілі, але мають однакову владу.

Таким чином, культурна основа конфлікту — це пакет цінностей, правил і положень, які поділяють люди в групі організації та визначають спосіб їхнього спілкування один з одним в організації та з людьми за межами організації. Вважається, що сильна культура зберігається в організації, коли співробітники реагують на зміни в організаційних цінностях. І є слабка культура, де менше узгодженості з організаційними цінностями. Належну корпоративну культуру слід запроваджувати шляхом навчання працівників, вступної програми, розробленої для нових співробітників, щоб вони зрозуміли культуру організації, довідників для працівників, а також веб-сайтів, що містять організаційну інформацію, оцінки працівників на основі гнучкості, інноваційності та здібностей до ризику, винагороди за хороші результати та ініціативи, консультування та нагляд з боку керівників для розвитку підлеглих.

У міжкультурному середовищі важлива організаційна культура, яка використовується та застосовується для підтримки цілей компанії. У цьому процесі нам потрібно визначити поточне культурне середовище компанії. Різні відділи компанії можуть дотримуватись різної культури, але дана компанія може мати домінуючу культуру. Діагностуючи культуру компанії, необхідно зрозуміти та виявити базові цінності, правила та положення тощо, яких відчують члени організації.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРОСКУЛЬТУРНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Стратегічне забезпечення управління кроскультурними конфліктами на підприємстві

Діагноз конфлікту в цьому документі буде представлено на основі моделі континуального погляду Грінхалга (1999), яке пояснює наступне:

1. Проблеми, про які йдеться. Якщо питання конфлікту є принциповим, то конфлікт важко вирішити, оскільки пожертвування принципами розглядається як пожертвування особистою чесністю. Коли основні питання пов'язані між собою, залучені сторони намагаються стверджувати, що погляди іншої сторони неправильні. Якщо таке трапляється, то форма втручання, яку можна зробити, полягає в тому, щоб попросити всі сторони визнати, що вони розуміють погляди одна одної, хоча й досі вірять у власні погляди. Таким чином усі сторони мають більше шансів просунутися в процесі переговорів, а не залишатися на своїх відповідних позиціях.

2. Розмір ставки, чим більше значення поставлено на ставку в дебатах, тим складніше вирішити конфлікт. Наприклад, політика збору (запис даних і подальша обробка компілятором), яку керівник вважає шкідливою для своєї посади. Такі лідери мають суб'єктивний настрій і вважають, що ставки дуже високі. Тому він відчайдушно намагатиметься протидіяти процесу придбання. Отже, у цьому випадку використовується переконливий підхід шляхом затримки врегулювання, щоб усі сторони були менш емоційними. Краще це зробити протягом періоду відстрочки, щоб кожна сторона могла переоцінити поставлене питання та спробувати бути об'єктивною у своїх судженнях.

3. Взаємозалежність залучених сторін, сторони, залучені в конфлікт, можуть опинитися в серії від «нульової» взаємозалежності до «позитивної». Нульова взаємна довіра — це уявлення про те, що якщо сторона щось отримує від процесу взаємодії, то це означає жертву іншої сторони. Позитивна залежність один від одного полягає в тому, що обидві сторони однаково отримують користь від процесу взаємодії. Стосунки нульового розміру ускладнюють вирішення конфліктів, оскільки ці стосунки зосереджені лише на особистій вигоді, а не на надбанні обох сторін через співпрацю та вирішення проблем. Якщо це станеться, обидві сторони повинні бути переконані розглянути, як вони можуть отримати вигоду з однієї ситуації.

4. Безперервність взаємодії, вимір безперервності взаємодії пов'язаний з часовим горизонтом, у якому всі сторони бачать себе пов'язаними одна з одною. Якщо вони візуалізують взаємодії, які відбуваються як довгострокові взаємодії або щось, що постійно пов'язано, тоді конфлікти, які виникають, будуть легше вирішуватися. І навпаки, якщо взаємодія розглядається як короткострокові стосунки, конфлікт буде важко вирішити. Тому залучені сторони повинні бути переконані усвідомити, що їхні стосунки не припиняються на цьому або коли виникає конфлікт, а в майбутньому будуть інші постійні стосунки

5. Структура залучених сторін. Конфлікти легше вирішувати, якщо одна сторона має сильного лідера, який може об'єднати своїх послідовників для прийняття та виконання угоди. Якщо в конфлікт втягнутий слабкий лідер, узгодженому результату можуть перешкодити ті, кому може не сподобатися частина змісту угоди.

6. Залучення третьої сторони, люди, як правило, емоційно залучені в конфлікт. Така участь може призвести до певних впливів, а саме. сприйняття може бути порушено, з'являться ірраціональні процеси мислення та аргументи, що призведе до невинуватної позиції, порушення спілкування та виникнення особистих нападок. Такі впливи призводять до того, що конфлікт

важко вирішити. Зіткнувшись із такою ситуацією, роль нейтральної третьої сторони є незамінною. Нейтральні треті сторони будуть більш прийнятними для залучених сторін, оскільки вони віддають перевагу оцінці інших, а не оцінці протилежної сторони. Чим більш авторитетна, потужна, надійна та нейтральна третя сторона, тим більша ймовірність того, що сторони, залучені в конфлікт, контролюватимуть свої емоції.

7. Розвиток конфлікту, важко вирішити конфлікт, якщо всі залучені сторони не готові до примирення. Якщо кожна зі сторін відчуває себе найбільш знедоленою, тоді конфлікт важко вирішити. Тому важливо переконати залучені сторони, щоб обидві постраждали від конфлікту. Залучені сторони повинні бути приведені в однакові позиції, щоб вони були готові добровільно взяти участь у вирішенні конфлікту. Розгортка конфліктної ситуації представлена на рис. 3.1.

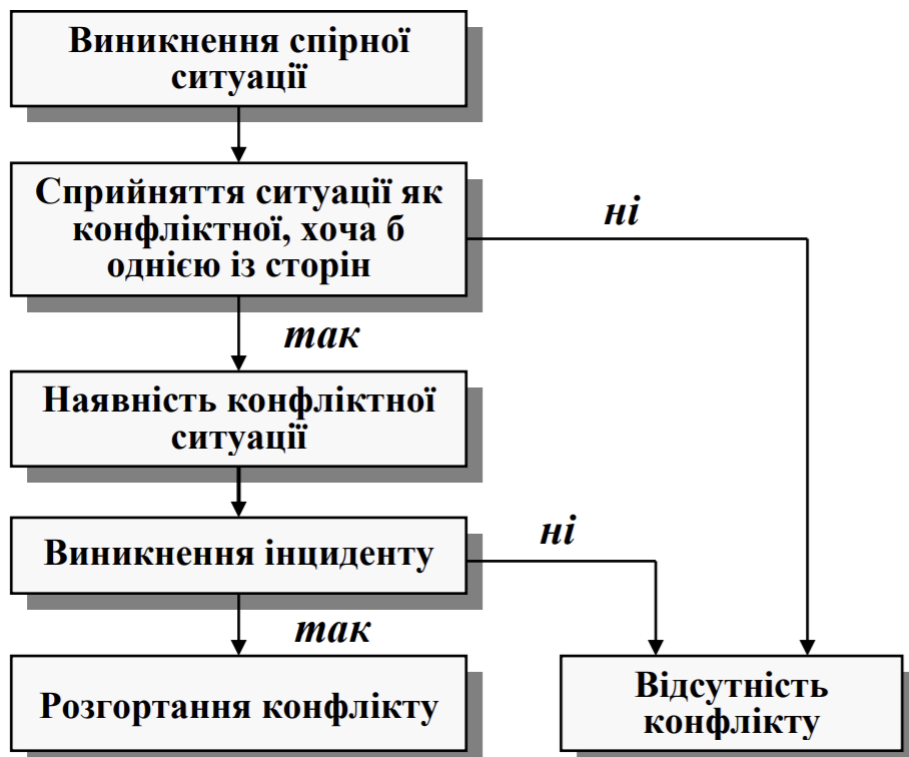


Рисунок 3.1 – Розгортка конфліктної ситуації [37-38]

Складові стратегічного рішення з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві представлені на рис. 3.2.

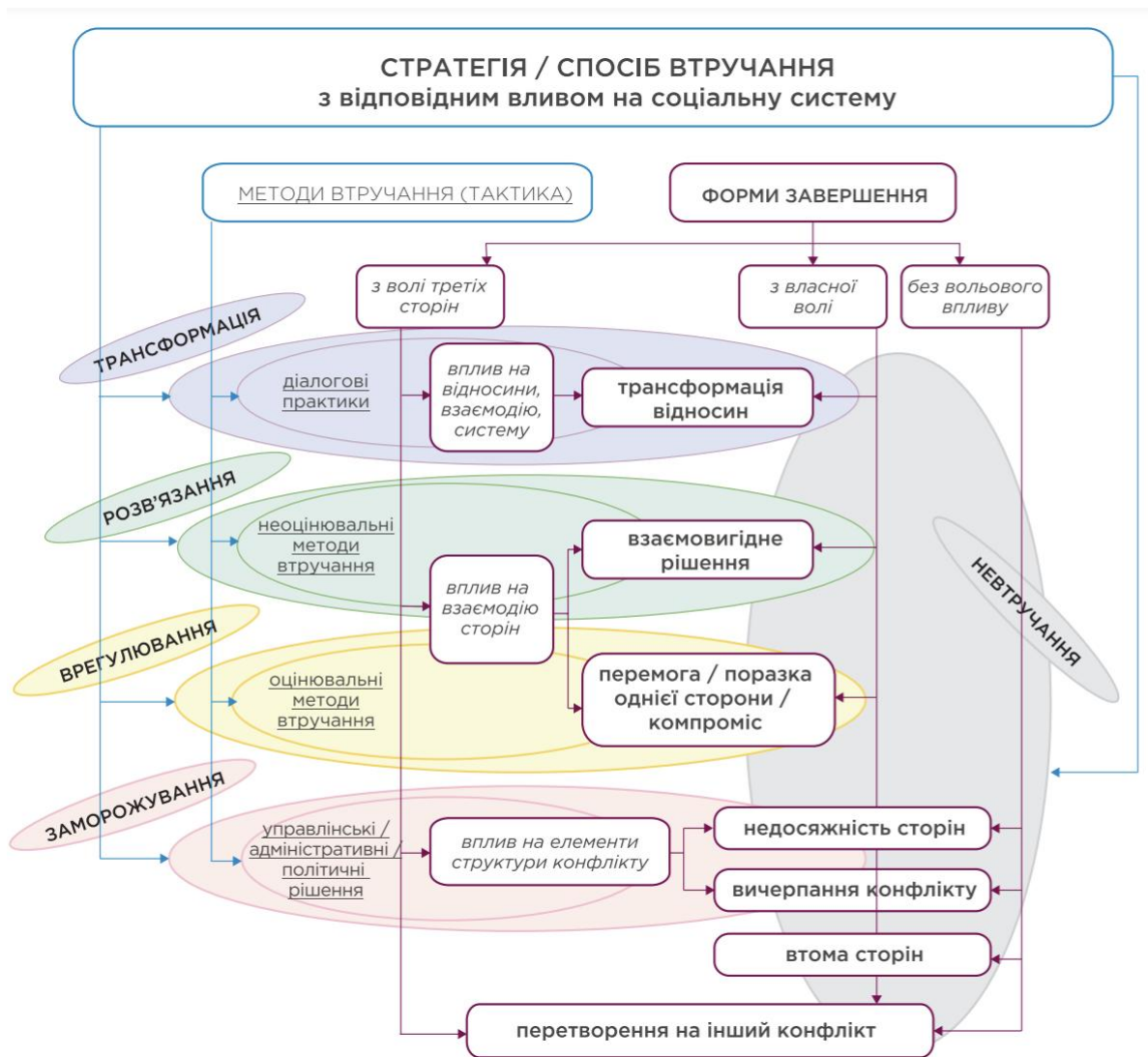


Рисунок 3.2 – Складові стратегічного рішення з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві [39]

Як видно з рис. 3.2 центральним елементом стратегічного рішення з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві є методи втручання на форми завершення. Ці складові вимагають уточнення того, що є критерієм прийняття рішення та яким чином досягається результат при втручанні. При цьому можуть використовуватися директивний

інструментарій та недирективний інструментарій, вибір якого здійснюється залежно від ступеня ескалації конфлікту (рис. 3.3).

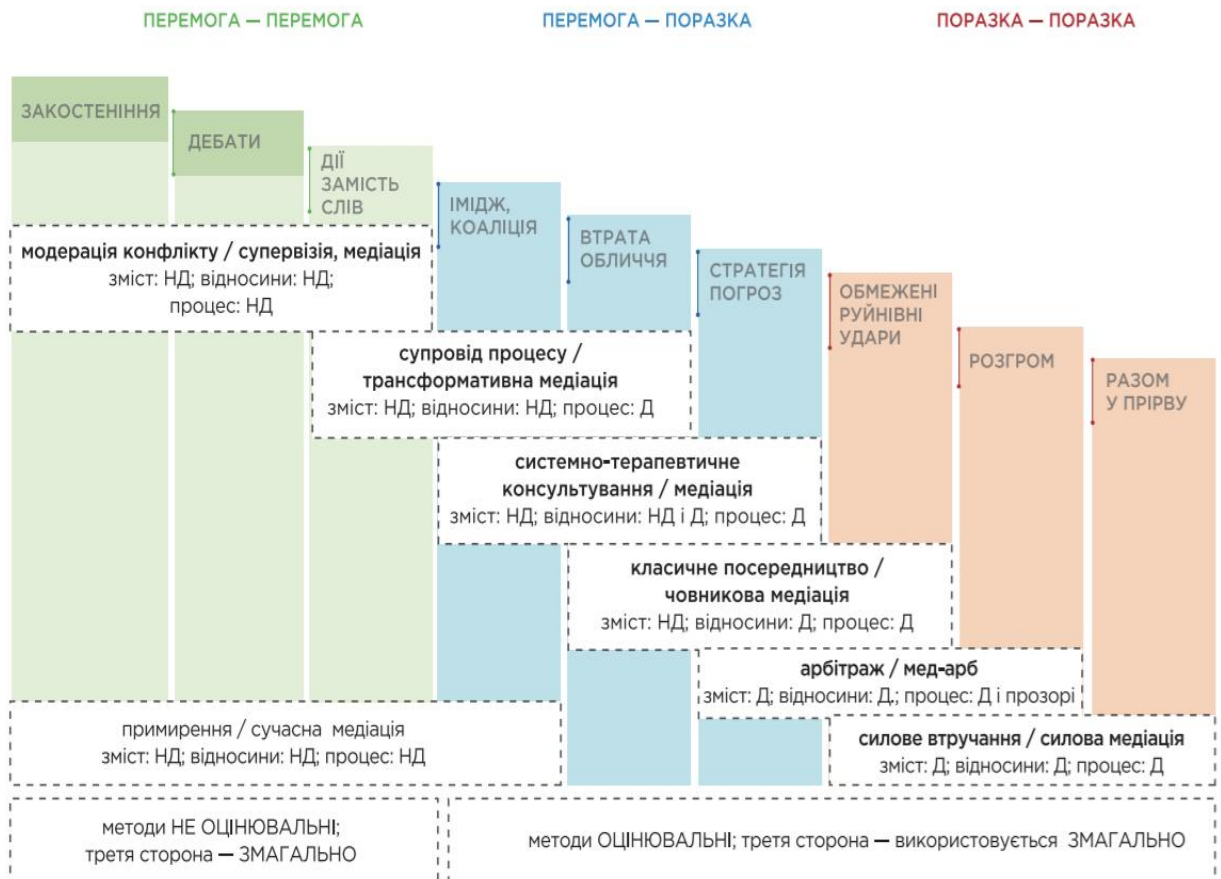


Рисунок 3.3 – Стратегія узгодження інтересів в крос культурному конфлікті (Д — директивний інструментарій, НД — не директивний інструментарій) залежно від ступеня ескалації конфлікту [39]

Як виходить з рис. 3.3 індивідуум в процесі вирішення конфлікту проходить певні стадії від «закостеніння» через «втрату обличчя» до «разом у прірву». Залежно від сприйняття такої ситуації обираються директивний або не директивний інструментарій. Послідовність заходів з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві представлена на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Послідовність заходів з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві [39]

3.2 Тактичні рішення в управлінні кроскультурними конфліктами на підприємстві

Ефективність управління кроскультурними конфліктами на підприємстві залежить від різноманітності аспектів, і одним із них є прийняття тактичних рішень. Уміння приймати успішні рішення є найважливішою навичкою кожного менеджера, тому що правильні рішення приносять користь. Навпаки, тактичні неправильне рішення може спровокувати сумні наслідки та істотно зашкодити бізнес-процесам. Негативний вплив погано реалізованої політики прийняття тактичних рішень показує, що прийняття управлінських рішень в управлінні кроскультурними конфліктами на підприємстві відіграє важливу роль в успіху компанії.

Процес прийняття тактичного рішення в управлінні кроскультурними конфліктами на підприємстві включає визначення проблеми, розгляд критеріїв рішення та їх оцінку, а також вибір найбільш підходящого рішення з безлічі альтернатив. Менеджери з різних країн по-різному підходять до цих етапів прийняття рішень. Підприємства в різних країнах мають багато відмінних рис у способі ведення та орієнтаціях. Таким чином, можна сказати, що політика прийняття рішень в управлінні кроскультурними конфліктами залежить від культурного середовища.

Процеси прийняття тактичних рішень можна оцінити за їх раціональністю. У цьому питанні важливий раціональний і багатосторонній підхід. Зрештою, рішення повинні підтримувати вирішення проблеми та призводити до результатів, які можуть бути прибутковими та корисними для компанії. Для досягнення бажаних і позитивних результатів керівнику, перш за все, необхідно виявити проблеми, які існують на даний момент. Важливо виявити саму суть проблеми, щоб знайти для неї найкраще рішення.

Як тільки проблема виявлена, менеджер може взятися за вимірювання проблеми та оцінку найкращих способів її вирішення. Менеджери зазвичай оцінюють усі потенційні рішення відповідно до своїх організаційних уподобань, які також включають культурний аспект. Важливо врахувати всі можливі альтернативи, рішення не повинно бути однобічним – у процедурі прийняття рішення має бути задіяно безліч аспектів.

Оцінки та оцінки є вирішальними кроками стратегії прийняття тактичних рішень в управлінні кроскультурними конфліктами. Оцінки мають бути раціональними та справедливими. Тим не менш, раціоналізація часто обмежена людськими та культурними факторами. Дуже часто люди будують свої дії та думки на упередженнях і упередженнях. Вони можуть мати як особистий, так і загальнокультурний характер. Ці упередження зазвичай змінюють мотивацію, і це, звичайно, може вплинути на ефективність прийняття рішень у бізнесі.

Слід враховувати, що у різних народів різні цінності. Відмінності в цінностях обов'язково знайдуть своє відображення в бізнес-стратегіях і орієнтаціях. Таким чином, тактичні рішення, прийняті менеджерами в західних країнах, будуть відрізнятися від тих, які приймаються азіатськими особами, які приймають рішення. Наприклад, можна помітити, що західні менеджери вважають за краще застосовувати більш логічний та аналітичний підхід, тоді як на Сході вони часто діють інтуїтивно.

Тим не менш, питання прийняття тактичних рішень в управління кроскультурними конфліктами є дуже складним за своєю природою. Узагальненого рецепту успіху немає. Це дуже суб'єктивно і залежить як від національної, так і від внутрішньої корпоративної культури. Але це доведений факт, що успіх рішення залежить від пильності. Це означає, що жодного аспекту проблеми та жодного потенційного тактичного рішення не слід уникати чи ігнорувати.

У міжнародних компаніях керівники стикаються з проблемами культурного розмаїття співробітників. Культурна різноманітність передбачає численні відмінності в думках, поглядах та очікуваннях. Усі культурні відмінності слід брати до уваги керівникам під час прийняття рішень, особливо при розподілі винагород та підборі працівників.

Хоча ці проблеми часто вирішуються корпоративними нормами та правилами, незнання інтернаціональності робочої сили може стати стратегічною помилкою та викликати незадоволеність працівників роботою. Таким чином, керівникам міжнародних компаній настійно рекомендується враховувати корпоративну культуру, а також відмінності в національних культурах своїх співробітників.

Культурна різноманітність співробітників також викликає питання етичного характеру. Етичні та моральні принципи мають бути включені в організаційну культуру та мають впливати на політику компанії, бізнес-стратегії та рішення. Коли корпоративна культура підтримує гендерну та

расову рівність, це допомагає будувати здорові та міцні стосунки в команді [40-41].

На рис. 3.5 представлено базові тактики поведінки у конфлікті.

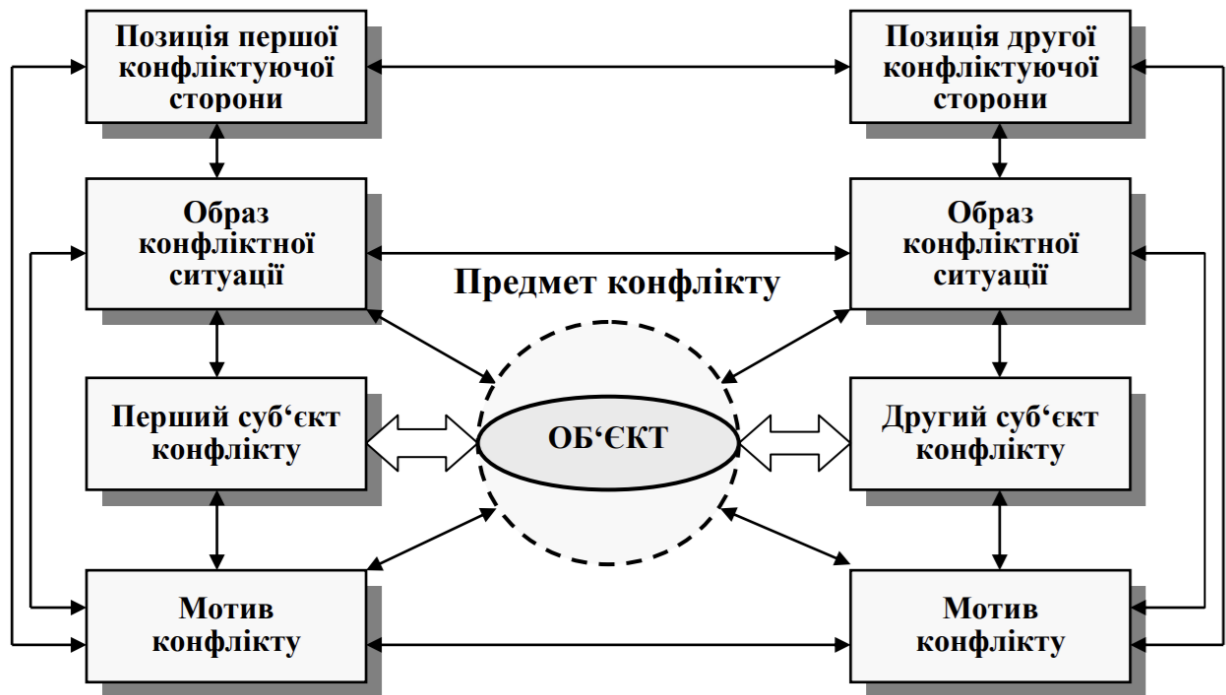


Рисунок 3.5 – Базові тактики поведінки у конфлікті [39]

Конфлікт неминуче виникає на робочому місці. Роль лідера є вирішальною для подолання конфлікту, гнучкого управління ним, щоб не порушувати щоденний ритм роботи.

Дослідження показують, що лідер витрачає 80 відсотків свого загального часу на вербальну взаємодію з іншими, де 20 відсотків свого часу займається вирішенням конфлікту, тому лідер може бути першою стороною конфлікту, або посередником, або третьою стороною. чия роль вирішує конфлікти між іншими сторонами, що впливають на організації та осіб, залучених до організації, яку вони очолюють.

Можна зробити висновок, що лідер повинен вміти використовувати різні стратегії управління у вирішенні конфліктів, наприклад:

- 1) запрошувати людей у конфлікті з вищими цілями;

2) шукати точки дотику та зустрічати учасників конфлікту. Ця техніка прагне знайти схожість між сторонами, залученими в конфлікт. Він намагається шукати схожість у відмінностях, оскільки ми можемо бути в різних ритмах, але ми залишаємося на одній шкалі;

3) змінити характер людей у конфлікті дуже важко, але це ефективно довгострокове управління конфліктом. Як лідери, ми маємо заохочувати члена організації повільно змінювати свою поведінку, приділяти йому більше уваги, керувати ним, поки нарешті він не зможе стати хорошим членом установи;

4) зміна структури використовується, коли конфліктуючі завжди звинувачують один одного;

5) використання влади – це найдавніший спосіб управління конфліктом. Коли особа, яка перебуває в конфлікті, не хоче припинити конфлікт, лідер повинен використати силу, щоб подолати конфлікт. Наприклад, звільнивши його з посади або змінивши посаду.

З усіх наведених вище описів, найважливіша частина керівництва здатна створити конкуренцію, а саме використання влади, пов'язаної з обов'язками його членів, шляхом зусиль для підвищення мотивації серед персоналу, що призводить до здорової конкуренції та може працювати разом. Якщо сторони конфлікту працюють разом, щоб вирішити конфлікт, то конфлікт може бути вирішений задовільно

Тактичний процес урегулювання кроскультурних конфліктів на підприємстві охоплює: вибір способу врегулювання конфлікту, типу медіаторства; реалізацію обраного способу; уточнення інформації й прийнятих рішень; зняття післяконфліктної напруги у стосунках опонентів; аналіз досвіду врегулювання конфлікту (рис. 3.6).

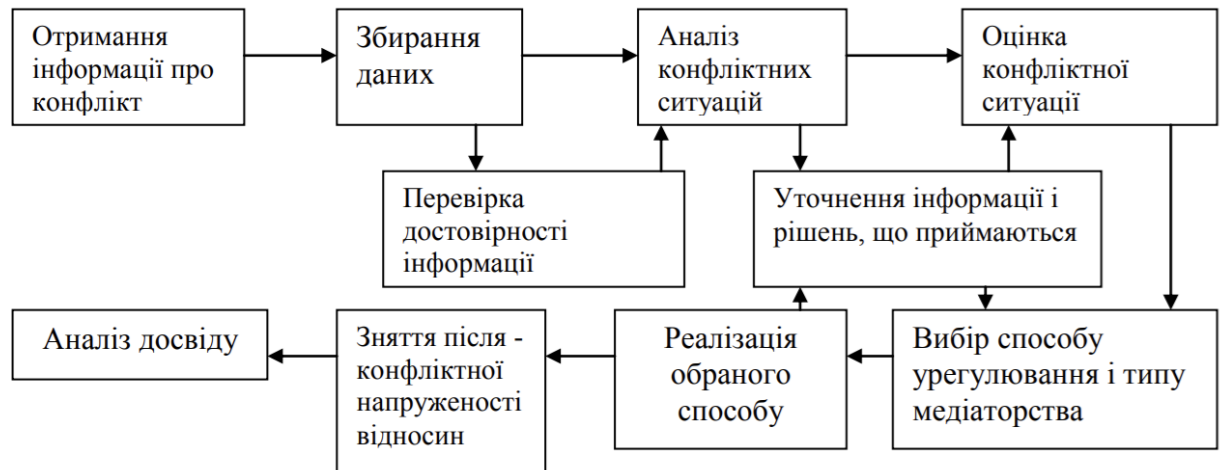


Рисунок 3.6 – Алгоритмізація процедури врегулювання конфлікту [42-44]

Може виникнути невдача в управлінні міжкультурним конфліктом, життєво важливим є підхід працівників до змін у середовищі компанії. З позитивного боку це дає більше повноважень для функціонування, тоді як з негативного боку є контроль над прийняттям рішень і обмеження дій співробітників. Це може вплинути на продуктивність, доки люди не звикнуть до нової культури. Організації потрібен час, щоб одужати та відновити початкову продуктивність. Вимірювання є важливим інструментом, який перетворює результати в конкретну культуру. Важливо рухати зміни в правильному напрямку, а потім підтримувати ці зміни. Коли вносяться зміни, необхідно провести вимірювання, щоб зрозуміти, який елемент спричиняє покращення в організації.

ВИСНОВКИ

Конфлікти в управлінні процесами є типовим явищем, і вони часто використовуються управлінським персоналом, щоб підвищити рівень активності та залученості членів команди процесу в пошуках нових, інноваційних рішень або покращень існуючих проблем. Проведені дослідження показали, що переважна більшість керівників сприймають конфлікти як потенційну причину успіху в управлінні процесами. Ці менеджери мають знання з управління конфліктами, які вони використовують належним чином, наприклад, вибираючи стратегію управління конфліктами для реагування на конфлікти між членами робочих команд. Варто підкреслити, що на практиці перевагу надають стратегіям управління конфліктами, визначеним як безпрограшна, компромісна та співробітницька стратегії, які покращують міжособистісні стосунки. Лише небагато менеджерів вірять, що конфлікти можуть бути причиною успіху, коли члени робочої групи сильно конкурують, тому вони рідко використовують стратегію, яка називається «виграш». Можливо, це пов'язано з тим, що в управлінні процесом інтеграція та хороші міжособистісні стосунки є вирішальними, особливо між членами команди процесу, і тому застосування стратегії «виграш-програш» здається виправданим лише між командами процесу. Представлені результати показують, що сприйняття конфліктів як можливості для вдосконалення, висока компетентність управлінського персоналу в управлінні конфліктами, а також побудова відповідної організаційної культури, орієнтованої на участь членів команди процесів у розробці та впровадженні вдосконалень. до результативності та ефективності управління процесами.

В магістерській роботі конфлікт на підприємстві розглянуто як усвідомлене протиріччя та дисбаланс інтересів між членами цього колективу підприємства, який відбувається паралельно із спробами його розрішити на фоні емоційних стосунків у рамках організації або в між організаційному

просторі. Враховуючи різноманітність умов формування та прояву конфліктів уточнено їх класифікацію. Встановлено, що підприємства повинні враховувати культурні концепції у своєму щоденному бізнесі, щоб успішно працювати на глобальному ринку. Цінності, ставлення або сприйняття та звичай поведінки впливають на середовище, яке має різні варіанти для окремих людей у командах або на робочих місцях. Це переростає в конфлікти через неправильне читання та неправильне тлумачення знаків і символів інших культур.

Конфлікти неминуче можуть виникнути, оскільки підготуватися до міжкультурних умов роботи є складним завданням через проблеми, пов'язані з контекстом, а більшість культурних знань офіційно не посиляються, не індексуються та не реєструються; скоріше, він дифузно поширений серед людей і суспільства.

У другому розділі магістерської роботи ринок праці в Україні розглянуто як комплексну систему відносин соціально-трудового характеру, пов'язаних з операціями купівлі, продажу трудових послуг працівників, інтелектуальних ресурсів, людського капіталу. Застосовується трактування даної категорії у більш вузькому та більш широкому сенсі. Визначено, що конфлікти в організаціях виникають внаслідок комунікаційних проблем, особистих стосунків і організаційних структур. Зазвичай конфлікт може виникнути в будь-який час і розглядатися як природна подія та соціальна реальність, що відбувається в інституційному процесі. Конфлікт не є об'єктивним і реальним явищем, але він існує у свідомості людей, які беруть участь у конфлікті. Отже, у вирішенні конфлікту від хорошого лідера очікується емпатія, розуміння ситуації, як її сприймають винуватці конфлікту, і найважливішим елементом є переконання, яке є тонким переконанням шляхом надання вагомої причини та перспективи для успішного переконати опонентів.

Доведено, що культурна основа конфлікту — це пакет цінностей, правил і положень, які поділяють люди в групі організації та визначають спосіб їхнього спілкування один з одним в організації та з людьми за межами організації. Вважається, що сильна культура зберігається в організації, коли співробітники реагують на зміни в організаційних цінностях. І є слабка культура, де менше узгодженості з організаційними цінностями. Належну корпоративну культуру слід запроваджувати шляхом навчання працівників, вступної програми, розробленої для нових співробітників, щоб вони зрозуміли культуру організації, довідників для працівників, а також веб-сайтів, що містять організаційну інформацію, оцінки працівників на основі гнучкості, інноваційності та здібностей до ризику, винагороди за хороші результати та ініціативи, консультування та нагляд з боку керівників для розвитку підлеглих.

У третьому розділі магістерської роботи надано рекомендації з удосконалення управління кроскультурними конфліктами на підприємстві. Обґрунтовано, що складові стратегічного рішення з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві центральним елементом стратегічного рішення з управління кроскультурними конфліктами на підприємстві є методи втручання на форми завершення. Ці складові вимагають уточнення того, що є критерієм прийняття рішення та яким чином досягається результат при втручанні. При цьому можуть використовуватися директивний інструментарій та недирективний інструментарій, вибір якого здійснюється залежно від ступеня ескалації конфлікту

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Грішнова О.А., Нацевич А.О. Особливості регулювання соціально-трудових відносин в процесі санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2, том 3. С. 214-220.
2. Ліфінцев Д.С. Корпоративна культура як інструмент формування іміджу організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2009. Вип. 24-25. С. 190-193.
3. Ємельяненко Л.М., Петюх В.М., Торгова Л.В., Гриценко А.М. Конфліктологія : навч. посіб. / За заг. ред. В.М. Петюха, Л.В. Торгової. Київ, 2003. 193 с.
4. Криса О.Й. Природа конфліктів в організації. Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 396 с.
5. Августин Р.Р., Деміків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7815>
6. Pollack Peacebuilding Systems. Types of Workplace Conflict. URL: <https://pollackpeacebuilding.com/typesofconflictintheworkplace>
7. Harvard Law School. 3 Types of Conflict and How to Address Them. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/conflictresolution/typesconflict/>
8. Нагаєв В.М. Конфліктологія: курс лекцій (модульний варіант): Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 198 с. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka/%D0%9A/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%94%D0%B2%20%D0%92.%D0%9C.PDF>
9. Близнюк Т . П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М.,

2017. 296 с. URL:
http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26203/1/%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%97%D0%9D%D0%AE%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf

10. Отенко І.П., Чепелюк М.І. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

11. Міхов Л.І. Сутність та значення корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (31). с. 42-46

12. Корпоративна культура: Навч. посібник / під заг. редакцією Г.Л. Хаєта. Київ: Центр навч. Літератури, 2018. 403 с.

13. Захарчин Г.М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2017. 276 с.

14. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 15-22

15. Ліфінцев Д.С. Формування корпоративної культури на основі концепції крос-культурного менеджменту. URL:
http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/6.pdf.

16. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 1. С. 146–148.

17. Шавкун І.Г., Дибчинська Я.С. Організаційна культура як проблема крос-культурного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. № 58. С. 53–63.

18. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. In *International Management: Theories and Practices*. London: Pearson Education, 2003. 315 p.

19. Тодорова Н. Крос-культурний менеджмент. Донецьк : ДонНТУ, 2008. 330 с.

20. Бондаренко Н. П'ять каменів зіткнення ефективної крос-культурної комунікації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://blogtrenera.ru/blog/pyat-kamnej-pretknoveniya-effektivnoj-krosskulturnoj-kommunikacii.html>
21. Левяков О. Кросс-культурная коммуникация [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.src-master.ru/article26620.html>.
22. Ляховик О. Актуальні проблеми міжкультурної комунікації у сфері туризму. *Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия «Филология. Социальные коммуникации»*. 2011. Т. 24 (63). № 2. Ч. 1. С. 148–152.
23. Петрова І., Чанхїєва Ф. Етичні підстави крос-культурних комунікацій в умовах глобалізації. *Економічний часопис*. 2011. № 22. С. 108–117.
24. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.
25. Bijańska J. Conflicts in process management in enterprises. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*. 2019. Vol. 3, No. 47. DOI: 10.29119/1899-6116.2019.47.3
26. Чернявська О.В. Ринок праці : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 522 с.
27. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. №28. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-4>
28. Балакірєва О.М., Дмитрук Д.А. Соціально-економічні настрої населення України: червень-вересень 2020 року. *Український соціум* . 2020. No 3. С. 142–156.
29. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
30. Праця України у 2020 році. Статистичний збірник. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/08/zb_Pracia2020.pdf

31. Жмай О.В., Конопля О.І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *ECONOMICS: time realities*. 2019. №6(46). С. 68-76. DOI: 10.5281/zenodo.3877552
32. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. Київ : МАУП, 2000. 256 с., с. 54
33. Русинка І.І. Конфліктологія: Психологія технології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332 с., с. 191
34. Барабаш Ю.Г. Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права. Харків : Право, 2008. 220 с.
35. Куревіна І.О., Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.
36. Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>
37. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М., Фурса О.О. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання/ К.: ДЕТУТ, 2008. 422 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/3938/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D0%BA%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%82_%D0%9E_%D0%9C_%D0%9E%D1%82%D0%B8%D1%87_doc.pdf
38. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. Укл.: Кононець М.О. К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 48 с. URL: <https://psy.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/04/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83.pdf>

39. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації. За заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с. URL: https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf
40. Cross-Cultural Management: Decision-Making Essay. URL” <https://ivypanda.com/essays/cross-cultural-management-decision-making/>
41. Thomas, D., & Peterson, M. (2015). *Cross-cultural management: Essential concepts*. Los Angeles, LA: SAGE Publications.
42. Шібель В. Миротворчий процес: методологічні аспекти дослідження . Політичний менеджмент. 2009. №6ю. С. 149-156. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/shibel_myrotvorchyi.pdf
43. Декларації про принципи міжнародного права, що стосуються дружніх стосунків і співпраці між державами у відповідності до Статуту ООН 1970 року. [Цит. 2008, 20 жовтня]. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_569
44. Бруз В. С. ООН і врегулювання міжнародних конфліктів: [Навч. посібник]. К.: Либідь, 1995. 111 с.

Додаток А

Дканау економіко-гуманітарного - факультету

Катранжи Л.Л.

Студента групи МБАМ-23Комісарчука М.В.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Управління міжкультурними конфліктами на підприємстві
і призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

дипломної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

_____ Тему дипломної роботи затвердити. Наказ No 496
від „29” 09 2023 р. _____Завідувач кафедри _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)Ольга ПОПОВА

Додаток Б

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____