

**Любохинець Лариса Сергіївна,**  
доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі,  
Хмельницький національний університет

**Liubokhynets Larysa,**  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Khmelnitskyi National University,  
<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

## ВРЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ КОНФЛІКТІВ ЗАСОБАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### SETTLEMENT OF LABOR CONFLICTS BY MEANS OF LABOR ORGANIZATION AT THE ENTERPRISE

Любохинець Л. С. Врегулювання трудових конфліктів засобами організації праці на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 2. С. 82 – 88.

Liubokhynets L. Settlement of labor conflicts by means of labor organization at the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Volume 8. № 2, pp. 82 – 88.

*У статті визначено важливість застосування різних засобів врегулювання трудових конфліктів на підприємстві, з яких пріоритетне місце надано організації праці. Виділено елементи організації праці, залежно від специфіки врегулювання трудових конфліктів. Наголошено, що на підприємствах організація праці відбувається в різних формах та згідно з ними виділено чинники врегулювання трудових конфліктів. Визначено принципи організації праці під час врегулювання трудових конфліктів на підприємстві. Виділено особливості системи оплати праці, що визначають характеристики організації персоналу для врегулювання трудових конфліктів на підприємстві. Зроблено висновок, що організація праці має відбуватись, виходячи з інтересів працівників, які здебільшого стосуються отримання та збільшення оплати праці, а також створення належних умов праці, налагодження партнерських соціально-трудових відносин.*  
**Ключові слова:** трудові конфлікти, організація праці, оплата праці, врегулювання, підприємство.

*The article's purpose is the scientific substantiation of the theoretical-methodical and applied principles of the settlement of labor conflicts utilizing labor organization at the enterprise. The report defines the importance of using various means of settling labor conflicts at the enterprise, of which priority is given to labor organizations. The elements of labor organization are highlighted depending on the specifics of labor conflict resolution. Labor organization is considered an important area of enterprise management, in which complex tasks of establishing social and labor relations, implementing progressive methods of motivating, and stimulating personnel, ensuring increased productivity and labor efficiency, improving social responsibility, and others are solved. It is emphasized that at enterprises, labor organization takes place in various forms, and, according to them, the factors of settlement of labor conflicts are highlighted. The principles of labor organization in settling labor conflicts at the enterprise are defined. The peculiarities of the labor remuneration system, which determine the characteristics of the personnel organization for the settlement of labor conflicts at the enterprise, are highlighted. All this requires significant organizational efforts to form an attractive internal social and labor environment in which work is effectively stimulated, employment conditions are improved, and sufficient productivity and efficiency of the performed work operations are obtained. At the same time, it becomes essential to avoid threats and risks of labor conflicts when trying to implement progressive labor standards, strengthen control of labor operations, increase requirements for the quality of performance of production tasks, expand areas of high responsibility for performed work, etc. It was concluded that the work organization should take place based on the interests of employees, which mainly relate to receiving and increasing wages, creating proper working conditions, and establishing partnerships in social and labor relations.*

**Keywords:** labor conflicts, labor organization, labor payment, settlement, enterprise.

### Вступ

Трудові конфлікти є частим явищем на підприємстві і для їх врегулювання прийнято використовувати різні механізми та засоби. Очевидно, що визначальним значенням має мотивація персоналу, у контексті якої пропонуються системи стимулів, згідно з якими створюється привабливе соціально-трудове середовище і результатом цього стає висока продуктивність та ефективність праці. Попри це, праця має попередньо бути вдало організованою, унаслідок чого вдаватиметься досягати кінцевих цілей управлінських рішень. Праця людини в процесі виробництва організовується під впливом розвитку продуктивних сил і трудових відносин. Тому організація праці завжди має два боки: природно-технічний і соціально-економічний. Ці частини тісно пов'язані одна з одною, постійно взаємодіючи і вирішуючи зміст організації праці. У підсумку під час виникнення трудових конфліктів основну увагу варто звернути на покращення організації праці, що й дозволяє врегулювати такого типу непорозуміння.

Розвиток соціально-трудових відносин є одним з пріоритетних напрямів комплексного забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства, а особливо під час

виходу на нові ринки та розширення зовнішньоекономічної діяльності. За таких цілей істотно посилюється залежність результатів діяльності підприємства від використання трудових ресурсів, досягнення їх ефективного використання та забезпечення інтелектуального і творчого розвитку. Усе це вимагає значних організаційних зусиль для формування привабливого внутрішнього соціально-трудового середовища, у якому дієво відбувається стимулювання праці, покращуються умови трудової зайнятості та отримується достатній рівень продуктивності і ефективності виконаних робочих операцій. Водночас стає важливо уникати загроз і ризиків виникнення трудових конфліктів під час впровадження прогресивних норм праці, посилення контролю трудових операцій, підвищення вимоги до якості виконання виробничих завдань, розширення сфери високої відповідальності за виконані роботи та інше. Такі цілі та завдання є об'єктами багатьох праць таких науковців: О. Біловодська [1, с. 177-182], О. Будько, І. Лобас [2, с. 37-41], Т. Васильців [3, с. 4-8; 15, с. 7-24], Р. Лупак [3, с. 4-8; 8; 15, с. 7-24], О. Рудковський [3, с. 4-8], Л. Васюренко [4, с. 36-41], А. Горбачов, А. Слободянюк [5], Ю. Копчак, Т. Кулініч, У. Гилка [6, с. 44-48], Н. Краснова [7, с. 108-111], А. Машевська [9], І. Нагайцева [10, с. 286-293], Н. Назаров, С. Гончарова, В. Міненко, К. Котляревська [11, с. 349-360], К. Смірнова, А. Чабанюк [12], О. Хитра, Л. Поліщук [13, с. 135-143], В. Храпкіна, Е. Борецька [14, с. 215-220], О. Іляш, В. Гетьманський [15, с. 7-24]. Попри це, пошук способів досягнення стратегічних цілей і вирішення поточних завдань є постійним процесом і тому вимагає подальших наукових напрацювань.

Організація праці розглядається як важливий напрям управління підприємство, у контексті якого вирішуються складні завдання налагодження соціально-трудових відносин, впровадження прогресивних методик мотивації та стимулювання персоналу, забезпечення підвищення продуктивності та ефективності праці, покращення соціальної відповідальності та інші. Попри такий широкий набір завдань, часто виникають непорозуміння, спори, необґрунтовані вимоги, що в результаті призводять до трудових конфліктів. Завдання керівного складу на підприємстві не допустити такого і намагатися швидко врегулювати та задовольнити трудові потреби працівників. Саме засобами організації праці можливо досягнути таких цілей, але водночас треба налагодити трудові процеси таким чином, щоб діяльність підприємства зберігалась на необхідному рівні прибутковості та у перспективі вдалось покращувати відповідні результати.

### **Визначення мети та цілей дослідження**

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних і прикладних засад врегулювання трудових конфліктів засобами організації праці на підприємстві.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Організація праці на підприємстві – це об'єднання праці людей у певну систему, яка характеризується сукупністю елементів і їх стійким взаємозв'язком, змістом їх діяльності, спрямованістю їх розвитку та мотивацією. Оскільки трудові процеси включають технологічну, економічну, правову, соціальну, етико-психологічну та інші складові, то організація праці передбачає координацію всіх взаємовідносин, які формуються і реалізуються між учасниками та у підсумку забезпечують врегулювання трудових конфліктів.

Поняття «організація» має багато значень. Перше значення – внутрішній порядок, узгодженість взаємодії щодо окремих частин цілого. У цьому розумінні організація праці на підприємстві – це система трудових відносин працівників із засобами виробництва та між ними, що утворюють певний процес для здійснення процесу праці. Фундаментальною ознакою організації праці є впорядкованість трудового процесу, на відміну від безладу, як ознаки відсутності організації праці.

Друге значення поняття «організація» – це сукупність процесів або дій, що призводять до утворення та вдосконалення зв'язків між частинами цілого. Тобто це дія, функція управління. У цьому сенсі організація праці – це набір процесів і дій, спрямованих на встановлення або покращення виконання робочого процесу та взаємовідносин між працівниками та з виробничим матеріалом.

Ще одне значення терміна «організація» – це об'єднання людей, які гуртуються для виконання певної програми чи мети та діють на основі встановлених правил і процедур. Тому організацію праці під час врегулювання трудових конфліктів необхідно розглядати з двох боків: по-перше, як стан системи, що включає конкретні елементи, які взаємопов'язані і відповідають виробничим завданням, по-друге, це систематична діяльність людини, спрямована на внесення нововведень в наявну організацію праці задля погодження з досягнутим рівнем розвитку науки, техніки і технології.

---

У змісті організації праці, залежно від специфіки врегулювання трудових конфліктів, виділяють такі елементи:

поділ і кооперація праці, включаючи науковий розподіл працівників за посадовими функціями, машинами, механізмами, систематизованими робочими місцями, а також групуванням і об'єднанням працівників у виробничі бригади;

нормування праці, зокрема ретельний розрахунок норм праці на виробництво продукції та надання послуг як основа організації праці та визначення ефективності виробництва продукції;

організація та утримання робочого місця, включаючи належне планування та обладнання відповідно до антропометричних і фізіологічних даних, а також естетичних уподобань;

ефективна система обслуговування робочого місця;

атестація та упорядкування АРМ;

організація підбору та розвитку персоналу, включаючи планування потреб у кадрах, профорієнтацію та професійний відбір, наймання персоналу, розроблення та реалізацію концепції розвитку персоналу;

поліпшення умов праці, зокрема усунення шкідливих виробничих, фізичних, психологічних та емоційних перевантажень, виробничої естетики, формування систем безпеки та охорони праці;

ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці та відпочинку;

раціоналізація трудових процесів, впровадження оптимальних прийомів і методів роботи;

планування та облік роботи;

мотивація персоналу;

зміцнення трудової дисципліни.

На різних підприємствах робота організована в різних формах. Основними чинниками, що зумовлюють це розмаїття, є:

науково-технічний прогрес;

систематичне вдосконалення техніки і технології;

система організації виробництва;

психофізіологічні фактори та характеристики екологічного середовища;

пов'язані з завданням фактори розглядаються в різних ланках системи управління виробництвом.

Організація праці має інше значення. З розвитком матеріально-технічної бази виробництва, підвищенням культурно-технічного рівня працівників змінюється і організація праці під час врегулювання трудових конфліктів. Механізація, використання нових видів енергії і матеріалів для виробництва нових товарів змінює якісний зміст врегулювання трудових конфліктів, а отже і потребу в чисельності працівників, їх професії та кваліфікації. Це призводить до змін в організації роботи.

Під час врегулювання трудових конфліктів характерним є чергування форм організації праці, прийомів і методів праці. У таких випадках під час прийняття рішень треба виходити з економічних, соціальних, психологічних і фізіологічних критеріїв. Економічна ефективність того чи іншого варіанта організації праці визначається тим, наскільки він призводить до підвищення ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці, ефективного використання персоналу, рівномірної інтенсивності праці, кращого використання обладнання та загалом врегулювання трудових конфліктів.

З точки зору соціальних критеріїв оцінюється привабливість побудованої організації праці для працівників, а саме рівень значущості роботи, різноманітність, відповідальність тощо. Поєднання трудових функцій має бути оптимальним з точки зору фізичних і психічних навантажень, не має призводити до негативних наслідків. Це також вимагає врахування фізіологічних і психологічних критеріїв. Тому під час аналізу змісту організації праці необхідно враховувати особливості рівня виробництва, на якому відбуваються зміни.

У сфері народного господарства вдосконалення організації праці має такі завдання: уникнення соціально-економічних втрат, забезпечення максимального використання людських ресурсів суспільства, регулювання співвідношення чисельності працівників матеріального виробництва і невиробничих галузей; перерозподіл праці між галузями та раціональний розподіл ресурсів. Для цього використовуються органи прямого та непрямого регулювання з урахуванням рівня розвитку ринкових відносин.

---

На підприємствах основне значення організації праці під час врегулювання трудових конфліктів має питання розстановки працівників на основі розумного розподілу праці та поєднання професій, спеціалізації та розширення сфери обслуговування. Іншим завданням є координація діяльності – співпраця у впровадженні строгих кількісних співвідношень витрат праці на взаємопов'язаних виробничих ділянках. Важлива роль у цьому належить технологічному і виробничому плануванню, розпорядку праці, які науково встановлюють кількісні співвідношення якісно різних видів праці. На конкретному робочому місці виконують такі завдання організації праці, як впровадження найпрогресивніших методів праці і раціональний зміст усіх трудових дій, відповідне обладнання і планування робочого місця, рівномірне і безперервне постачання інструментів і матеріалів, створення відповідної сантехніки, врахування санітарно-естетичних умов праці та трудової діяльності.

Також відзначимо, що організація оплати праці базується на наукових засадах з урахуванням державної політики щодо забезпечення мінімальної заробітної плати, рівня розвитку національної економіки, загальноприйнятих форм власності та господарювання.

Сучасна економіка висуває жорсткіші вимоги до оплати праці. З одного боку, підприємства повністю самостійні в організації праці та заробітної плати, визначенні розміру фонду заробітної плати, встановленні посадових окладів, розподілі праці. З іншого боку, для забезпечення конкурентоспроможності на ринку підприємства мають визначитися з можливостями зниження витрат на оплату праці та підвищення якості продукції. Тому знання та дотримання принципів організації оплати праці працівників є особливо важливими.

Організація праці під час врегулювання трудових конфліктів на підприємстві має базуватись на таких принципах:

- враховувати розмір мінімальної заробітної плати, встановлений державою;
- розмір заробітної плати кожного працівника мають визначати з урахуванням його індивідуального внеску в загальний результат колективної праці;
- дотримуватись законодавства щодо перевищення темпів зростання продуктивності праці, порівняно з темпами зростання заробітної плати;
- забезпечувати розумну оплату складної і нескладної праці, інтелектуальної та матеріальної;
- матеріальна винагорода працівників за підвищення продуктивності праці;
- справедливість;
- аналізувати середню зарплату в аналогічній компанії та планувати її перевищення;
- вибір розумної системи оплати праці (частин, годин, їх вид) для кожного працівника;
- соціальний захист працівників підприємства на основі гарантій держави та внутрішніх організацій;
- аналіз коливання заробітної плати загалом і за складом (оклади, ставки, винагороди, премії);
- забезпечити оптимальну структуру заробітної плати.

Загалом принципи та підходи до організації праці складають певну систему. Під системою оплати праці розуміють метод розрахунку розміру винагороди за витратами і результатами. Його вибір залежить від специфіки організації, технологічного процесу, форми організації праці, вимог до якості продукції чи роботи, статусу стандартизації роботи та обліку витрат. Оплата праці може бути організована за тарифним або нетарифним режимом.

Тарифна система оплати праці характеризується пофакторним підходом до оцінювання трудового вкладу працівників, який включає як набір норм праці (виробіток, кількість послуг, якість), так і нормативну оплату (погодинну, денну). Згідно з цією системою, працівники отримують окрему оплату за перевищення їх норм і кваліфікації. Тарифна система також регулює залежність заробітної плати від умов праці (нормальних, шкідливих, важких і особливо шкідливих), напруженості, природно-кліматичних умов. Заробітна плата залежить від оцінки окремої робочої сили і меншою мірою від прибутку компанії.

До тарифної системи входять: заробітна плата; форма оплати; порядок нарахування заробітної плати; різноманітні норми праці. Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт за складністю, а працівників – за кваліфікацією і за видами податків. Це основа навчання та диференціації заробітної плати. Його основними елементами є тарифні розряди, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні інструкції.

Тарифна ставка визначає початкову винагороду працівника за виконану роботу з урахуванням кількості та якості виконуваної роботи, її важливості, складності та напруженості та

підвищується в міру підвищення розряду, характеризуючи складність роботи та кваліфікацію робітника. Оплату праці встановлюють за результатами атестації та оцінювання кожного працівника за розрядом, присвоєним тарифним розкладом. Розряди, які присвоюють працівникам, а також конкретні посадові оклади відображаються в договорах, угодах і наказах організації.

Основою організації тарифно-окладної системи оплати праці є встановлений державою розмір мінімальної заробітної плати. На його основі розраховують ставку податку першого виду. Ставки податку для різних класів визначають за тарифним планом, коефіцієнти якого, починаючи з останнього, вказують, наскільки ставки податку цього класу вищі за ставки попереднього типу.

Тарифна сітка становить собою погодинну або денну таблицю тарифів, починаючи з першої цифри. Тарифи на продукти та погодинні ставки вказані в тарифному плані. Тарифно-кваліфікаційний довідник містить перелік основних професій і розрядів робіт з визначенням вимог до осіб, які мають відповідну кваліфікацію.

Тарифна система дозволяє враховувати складність і умови праці, фактори, що підвищують інтенсивність і виконання роботи в умовах, що не відповідають звичайним, за допомогою доплат. Безтарифна система оплати праці включає колективну оплату праці за кінцевим результатом; оплата комісій; винагорода за «плаваючим» коефіцієнтом.

Вид системи оплати праці, розміри тарифів, заробітної плати, премій, інших виплат, а також співвідношення їх розмірів організація визначає самостійно з урахуванням ефекту стимулу. Під системою оплати праці треба розуміти організаційно-економічний механізм взаємозв'язку критеріїв, характерних для виміру (норми) праці та виміру її оплати за фактично досягнутими (порівняно з нормою) результатами праці, тарифом, умов оплати праці та договорів між працівником і роботодавцем про ціну послуги праці. Застосовувана на підприємствах система оплати праці є, з одного боку, сполучною ланкою між нормами трудового розпорядку і тарифною системою, а з іншого боку, засобом досягнення певних якісних і кількісних показників.

Цей елемент організації заробітної плати є комплексним способом встановлення залежності заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів. У межах тарифно-окладної системи, залежно від основного показника, що використовують для визначення міри праці, усі системи оплати праці поділяють на дві великі групи, які називаються грошовими формами заробітної плати. Коли відпрацьовані години використовують як міру праці, використовується погодинна оплата. Якщо в ролі міри використовують кількість вироблених товарів (наданих послуг), то йдеться про відрядну оплату праці.

На рис. 1 зображено системи оплати праці персоналу підприємства, що визначають характеристики організації персоналу для врегулювання трудових конфліктів.



**Рис. 1. Системи оплати праці як характеристики організації персоналу для врегулювання трудових конфліктів на підприємстві**

---

Застосування тієї чи іншої форми чи системи оплати залежить від сфери діяльності працівника, характеру трудової діяльності та технологічного процесу. Вибір форми заробітної плати вимагає дотримання певних умов, за яких її застосування є доцільним. Умовами, що визначають доцільність застосування відрядної оплати праці, є:

необхідність стимулювання збільшення виробництва і скорочення чисельності працівників шляхом збільшення роботи;

здатність реально застосовувати технічно обґрунтовані стандарти;

працівники мають реальну можливість збільшити виробіток понад встановлену норму за наявних організаційно-технічних умов виробництва;

економічні можливості та можливості розроблення норм праці та виробітку працівників, тобто витрати на нормування їх праці та облік мають збігатись з їх економічною ефективністю підвищення виробництва;

економічні можливості та можливості розроблення норм праці та виробітку працівників, тобто витрати на нормування їх праці та облік мають збігатись з їх економічною ефективністю підвищення виробництва;

відсутність негативного впливу такої форми розрахунків на якість продукції, дотримання технологічних режимів і вимог безпеки, раціональне використання сировини.

Якщо ці умови не виконувати, тоді необхідно використовувати погодинну оплату. В умовах ринкової економіки вибір форми оплати має ґрунтуватися на зазначених вище факторах і вимогах економічних можливостей.

За складністю впливу чинних систем оплати праці на матеріальну мотивацію працівників їх поділяють на прості та складні. У простих системах величину доходу визначають двома показниками, один з яких характеризує рівень праці. Так, за простої погодинної системи оплати праці розмір заробітку працівника залежить від відпрацьованого часу і встановленої тарифної ставки (заробітної плати). У простій системі виробництва за роботою заробіток працівників формується за такими показниками, як кількість виробленого продукту та поточна ціна роботи за одиницею продукту.

Оплата праці базується на «плаваючій» ставці, припускаючи, що за результатами роботи в цьому місяці для фахівців встановлюється нова заробітна плата з урахуванням виробництва або прибутку підлеглих. За результатами господарської діяльності органи управління можуть коригувати ставки та заробітну плату.

Системи заохочення – це системи, у яких механізми економічного побудови та організації забезпечують вирішення трьох завдань: заохочення працівників до активізації трудової діяльності, підвищення їхнього вкладу в роботу; забезпечити чіткий і прямий зв'язок між трудовим внеском і розміром винагороди за трудові послуги; оптимізувати переваги роботодавців і працівників.

Особливістю гарантій систем оплати праці є те, що вони не передбачають прямої залежності винагороди за послуги праці від рівня основних факторів формування заробітної плати – кількості, якості та результатів праці, а забезпечують підвищення встановленого заробітку.

Використання гарантованих платіжних систем залежить від окремих причин, серед яких можна виділити: необхідність збереження «основної команди» незалежно від результатів поточної діяльності в умовах корпоративної реструктуризації, економічної нестабільності та потенційного безробіття; прагнення залучити кваліфіковану робочу силу із зовнішнього ринку праці, на основі його «повернення» в майбутньому; формування кадрового потенціалу на етапі створення бізнесу. На запровадження регульованої та примусової системи оплати праці часто впливає жорстка конкуренція на ринку збуту, вимоги технологічного процесу та намагання випередити конкурентів. Ознаки цих систем різноманітні – це і трудомісткість, і обов'язкове досягнення встановленого високого рівня показників, що не допускають відхилень.

### **Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок**

Ефективна система організації праці на підприємстві сприятиме реалізації інтересів роботодавців і працівників. Насамперед організація праці має сприяти досягненню запланованих показників: випуску необхідної кількості продукції у відведений термін і забезпечення високої конкурентоспроможності продукції. На користь працівників система заробітної плати та бонусів має сприяти покращенню матеріального добробуту на основі трудових внесків, розвитку наявних можливостей і просуванню себе як особистості. Залежно від того, наскільки чинні системи оплати праці забезпечують реалізацію інтересів роботодавців і працівників, вдається врегулювати трудові конфлікти.

Перспективи подальших досліджень варто пов'язати з визначенням загальної системи способів та інструментів, за допомогою яких вдається попередити та врегулювати трудові конфлікти на підприємстві.

## Список літератури

1. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182.
2. Будько О. В., Лобас І. С. Удосконалення організації обліку праці та розрахунків з персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 37-41.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрямы та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4-8.
4. Васюренко Л. В. Мотивація як чинник організації оплати праці в умовах глобалізації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 1 (59). С. 36-41.
5. Горбачов А. С., Слободянюк А. В. Причини конфліктів у колективі. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2019. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.
6. Копчак Ю. С., Кулінич Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організації: досвід України та зарубіжних країн. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 22. С. 44-48.
7. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 26. С. 108-111.
8. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
9. Машевська А. А. Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7461>.
10. Нагайцева І. Д. Конфлікт як фактор розвитку персоналу в організації. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 1. С. 286-293.
11. Назаров Н., Гончарова С., Міненко В., Котляревська К. Регулювання соціально-трудова конфліктів в умовах соціальної напруженості суспільства. *Financ. and Cr. Activ. Problems of Theory and Practice*. 2022. № 5(46). С. 349-360.
12. Смірнова К., Чабанюк А. Причини, наслідки та способи подолання демотивації персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>.
13. Хитра О. В., Поліщук Л. М. Особливості трудової поведінки працівників в умовах конфлікту. *Регіональна економіка та управління*. 2017. Вип. 5 (18). С. 135-143.
14. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27. С. 215-220.
15. Plyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. № 51. P. 7-24.

## References

1. Bilovodska, O. A. (2017). Conflict management in the human potential management system of enterprises. *Ekonomika ta suspil'stvo*. no. 10, pp. 177-182.
2. Budko, O. V., Lobas, I. S. (2020). Improvement of the organization of labor accounting and calculations with personnel at the enterprise. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. no. 2, pp. 37-41.
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Rudkovskyi, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*. no. 5, pp. 4-8.
4. Vasyurenko, L. V. (2018). Motivation as a factor in the organization of labor remuneration in the conditions of globalization. *Naukovyj pohlyad: ekonomika ta upravlinnia*. no. 1 (59), pp. 36-41.
5. Gorbachev, A. S., Slobodyaniuk, A. V. (2019). Causes of conflicts in the team. *Visnyk Vynnyts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*. Available at: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/24678>.
6. Kopchak, Yu. S., Kulinich, T. V., Gilka, U. L. (2021). Practical principles of using approaches to organization management: experience of Ukraine and foreign countries. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. no. 22, pp. 44-48.
7. Krasnova, N. P. (2013). Types of conflicts in business communication. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu*. Issue 26, pp. 108-111.
8. Lupak, R. L. (2008). *Konkurentospromozhnist' torhovel'noho pidpriemstva ta mekhanizm ii zabezpechennia*. [Competitiveness of a trade enterprise and the mechanism of its provision]. Ph.D. Thesis 08.00.04. Publishing House of the Lviv Commercial Academy. Lviv.
9. Mashevska, A. A. (2019). *Teoretychne pidgruntia orhanizatsii oplaty pratsi sub'iektiv hospodariuvannia*. [The theoretical basis of the organization of remuneration of business entities]. *Efektyn'vna ekonomika*. [Effective economy]. (electronic journal). no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7461>.
10. Nagaytseva, I. D. (2015). Conflict as a factor in personnel development in the organization. *Teoretychni i prykladni problemy psykholohii*. no. 1, pp. 286-293.
11. Nazarov, N., Goncharova, S., Minenko, V., Kotlyarevska, K. (2022). Regulation of social and labor conflicts in conditions of social tension in society. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. no. 5(46), pp. 349-360.
12. Smirnova, K., Chabanyuk, A. (2021). Causes, consequences and methods of overcoming the lack of motivation of personnel in modern conditions. *Ekonomika ta suspil'stvo*. no. 32. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/771>.
13. Khytra, O. V., Polishchuk, L. M. (2017). Peculiarities of labor behavior of employees in conflict conditions. *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia*. Issue 5 (18). P. 135-143.
14. Khrapkina, V. V., Boretska, E. T. (2021). Modern methods of labor stimulation. *Modern Economics*. no. 27, pp. 215-220.
15. Plyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Hetmanskyi, V. (2021). Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. no. 51, pp. 7-24.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2023 р.

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023 рік. Том 8. № 2.