

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ**

У статті розкрито природу поняття конфлікту; досліджено причини їх виникнення та вплив на діяльність підприємства; узагальнено методи управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. У процесі дослідження було оцінено конфліктний стан підприємства, побудовано карту ліній конфліктів між працівниками окремих відділів та посад.

**Ключові слова:** конфлікт, управління конфліктами, лінії конфліктів, конструктивний конфлікт, деструктивний конфлікт.

### **Аннотация**

В статье работе раскрыта природа понятия конфликта; исследованы причины их возникновения и влияние на деятельность предприятия; обобщены методы управления конфликтами на предприятиях сферы услуг. В процессе исследования было оценено конфликтное состояние предприятия, построена карта линий конфликтов между работниками отдельных отделов и должностей.

**Ключевые слова:** конфликт, управление конфликтами, линии конфликтов, конструктивный конфликт, деструктивный конфликт.

**V. Khmurova, A. Novak**

## **CONFLICT MANAGEMENT ON SERVICE INDUSTRIES**

### **The Summary**

Nature of concepts of conflict in-process exposed; reasons of their origin and influence are investigational on activity of enterprise; management methods are generalized by conflicts. In the process of research the conflict state of enterprise was appraised, the map of lines of conflicts is built between the workers of separate departments and positions.

**Keywords:** conflict, management by conflicts, lines of conflicts, structural conflict, destructive conflict.

**Постановка проблеми.** Кожен менеджер, керівник щодня стикається з конфліктами або протиріччями в процесі управління організацією. Не існує єдиної думки відносно ролі конфліктів в організації. Існують протилежні думки: з одного боку науковці стверджують, що конфлікт негативно позначається на функціонуванні організації, дестабілізує її, призводить до стресів співробітників. Інші спеціалісти вважають, що конфлікти чинять позитивний вплив на діяльність організації, оскільки конфлікт дозволяє організації розвиватися, виходити на нові рубежі ринку, а це дозволяє співробітникам професійно і духовно розвиватися. Цілком справедливо визначити, що конфлікти в організації чинять двояку дію на неї: конфлікт може як зруйнувати організацію, так і згуртувати її. Отже, сучасному керівникові треба уміти контролювати конфлікти і управляти ними. Наявність актуальної, ефективної і об'єктивної системи управління процесами конфліктів дозволить не лише уникнути їх негативного впливу, але і направити їх на благо організації. Актуальність теми управління конфліктами обумовила написання даної статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вживання терміну «конфлікт» зустрічається при розробці проблем психології особистості, у загальній, медичній, соціальній психології, психотерапії, педагогіці, політології, економіці. Конфлікти розглядаються західними психологами переважно в руслі традицій психоаналітичного представлення про природу індивіда (К. Хорні, Г. Саллівен, Є. Берн), з позицій когнітивної психології (К. Левін), з біхевіористської позиції (К. Л. Хялп), з позицій рольових підходів (Т. Сарбін, У. Гуд, Т. Ньюком, У. Мейсон і ін.). Відомі такі теорії конфліктів, як теорія структурного балансу Ф. Хайдера, структурно-функціональний підхід Т. Парсонса, теорія соціального конфлікту Л. Козера, теорія конфліктології У. Ф. Лінкольна, когнітивна теорія М. Дойча, теорія стратегії поведінки в

конфліктній ситуації К. Томаса. У зв'язку з такою різноманітністю теорій, присвячених проблемам конфліктів, автори пропонують велику кількість визначень цього поняття, які залежать і від їхньої точки зору на природу біологічного й соціального, і від погляду на конфлікт як на особистісне або масове явище, і т.д.

**Мета статті** – вивчення та розробка шляхів удосконалення системи управління конфліктами на сервісному підприємстві.

### **Основний матеріал.**

у сучасній літературі існує безліч визначень поняття конфлікту. Розглянемо кілька основних трактувань з точки зору економіки, зокрема менеджменту – табл.1.

Сучасна наука розглядає конфлікт не тільки в негативному, але й у позитивному ключі: як спосіб розвитку організації, групи й окремої особистості, виділяючи в суперечливості конфліктних ситуацій позитивні моменти, пов'язані з розвитком і суб'єктивним осмисленням життєвих ситуацій.

*Таблиця 1*

### **Визначення поняття конфлікту на підприємстві**

№ п/п	Автори [джерело]	Трактування поняття
1	Тирпак І.В, Тирпак В.І, Жуков С.А [1], Красовський Ю.Д [2]	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе можливе, щоб була прийнята саме її точка зору або ціль, і заважає іншій здійснювати аналогічні кроки. Конфлікт може бути дисфункціональним і приводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва та ефективності підприємницької структури, діяльності організації у цілому.
2	Подопригора М.Г [3], Алесинська Т.В., Дейнека Л.Н, Проклін А.Н., Фоменко Л.В., Таратова А.В. и др. [4, 5]	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більш сторонами. Менеджер згідно зі своєю роллю перебуває звичайно в центрі будь-якого конфлікту в організації й покликаний вирішити його всіма доступними йому способами. Керування конфліктом є однією з найважливіших функцій керівника.

№ п/п	Автори [джерело]	Трактування поняття
3	Горфінкель В.Я. [6]	З одного боку, конфлікт – це сигнал того, що відбулося щось негарне у відносинах між людьми, які розбіжності, з іншого боку - конфлікт, розбіжності дозволяють виявити хвору, слабку ланку в ланцюзі виробничих або особистісних відносин колективу організації.
4	Шилін М.В [7]	Конфлікт – це найбільш гострий спосіб дозволу протиріч в інтересах, цілях, поглядах, що виникає в процесі соціальної взаємодії, що укладається в протидії учасників цієї взаємодії, що й звичайно супроводжується негативними емоціями, що виходять за рамки правил і норм. Конфлікти є предметом вивчення науки конфліктології.
5	Гаген А.Д [6]	Конфлікт – це зіткнення двох або більш сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно. Психологічно конфлікт пов'язаний із тим, що ослаблення одного мотивуючого стимулу веде до посилення іншого й потрібна нова оцінка ситуації. Конфлікти можуть нести як позитивний, так і негативний ефект.
6	Непомнящий Є.Г. [8]	Конфлікт – це зіткнення інтересів та ліній поведінки.

Як вважає Ф. Глазл, багато англо-американських авторів роблять упор у своїх визначеннях на протиріччях цілей або інтересів, які переслідують сторони, але не дають чіткого визначення поняття «конфлікт».

Із усіх визначень дефініції «конфлікт» виникає низка питань. Які протиріччя є значимими та що таке протиріччя взагалі й чому вони відрізняються від конфліктів?

Конфлікт найчастіше розглядається як конкуренція в задоволенні інтересів. На питання «Яку ситуацію можна назвати конфліктною?» відповідає теорема Томаса: якщо ситуації визначаються як реальні, то вони реальні по своїх наслідках, тобто конфлікт стає реальністю тоді, коли він сприймається як конфлікт хоча б однією зі сторін [7].

Конфлікт також може розглядатися як стан потрясіння, дезорганізації стосовно попереднього розвитку й, відповідно, як генератор нових структур. У

цьому визначенні М. Робер і Ф. Тильман вказують на сучасне розуміння конфлікту як позитивного явища.

Дж. Фон Нейман і О. Моргенштейн визначають конфлікт як взаємодію двох об'єктів, що володіють несумісними цілями й способами досягнення цих цілей. У якості таких об'єктів можуть розглядатися люди, окремі групи, армії, монополії, класи, соціальні інститути тощо, діяльність яких так чи інакше пов'язана з постановкою та розв'язком завдань організації та управління, із прогнозуванням і прийняттям рішень, а також із плануванням цілеспрямованих дій.

Отже, протиріччям можна вважати діалог, тобто мовну дію, коли висловлюються відмінності сторін.

Конфліктом можна вважати будь-які мовні дії сторін, спрямовані на завдання збитків будь-якого роду протилежній стороні.

Понятійна схема, що характеризує сутність конфлікту повинна охоплювати чотири основні характеристики: структуру, динаміку, функції та управління конфліктом [7].

Надалі наведемо стадії конфлікту – рис.1.

Розглядаючи стадії конфлікту можна виділити основні етапи процесу конфлікту [3]:

1) прихована стадія: протиріччя не усвідомлюються учасниками конфлікту, існує явне або неявне невдоволення ситуацією;

2) формування конфлікту: формуються протиріччя, висувуються вимоги (формальні лідери, конфліктна група);

3) інцидент – подія, що активізує дії учасників конфлікту;

4) активні дії сторін;

5) завершення конфлікту – процес, результат якого залежить від зусиль усіх учасників конфлікту; можливими моделями завершення конфлікту є: виграш – програш; виграш – виграш; програш – програш;

6) Вплив наслідків конфлікту. Конфлікт може виявляти як позитивний вплив на діяльність організації (фірми), так і негативний.



Рис. 1. Стадії конфлікту, [7]

Розглянемо причини, що викликають виникнення конфлікту, – всі причини можна розділити на три групи [7]:

1) Індивідуальні характеристики людини відіграють важливу роль у процесі конфлікту. Часто саме відмінності в цінностях, сприйняттях і судженнях, відносинах і переконаннях людей можуть виявитися причиною виникнення конфліктної ситуації. Реальним джерелом конфлікту можуть стати почуття щодо того, які рішення або дії є правильними, а які ні; схильність до певної реакції (позитивної або негативної) на ту або іншу подію. Наприклад, співробітник, зацікавлений в автономній і незалежній роботі, як правило, негативно відреагує на спроби поставити його в умови твердого контролю.

– Ситуаційні умови, тобто система зв'язків між співробітниками, яка склалася в організації, у певних умовах може сприяти розвитку конфлікту у випадку, якщо ці умови є визначальним чинником у взаєминах між людьми. Зокрема, на можливість виникнення конфлікту можуть вплинути наступні фактори: занадто високий рівень взаємодії; необхідність забезпечувати згоду сторін з яких-небудь питань; відмінності в статусі; невизначеність відповідальності сторін.

2) Структурні фактори, що є причиною виникнення конфліктів, пов'язані з організацією роботи в компанії, її стратегією й політикою, ієрархією влади і т.д. Наприклад, причиною конфлікту в окремо взятому підрозділі компанії можуть виявитися цілі.

На сьогодні, сучасний підхід до конфлікту ґрунтується на тому, що постійна й повна гармонія, відсутність нових ідей, які вимагають ламання старих приймань і методів роботи, неминуче приводять до застою, гальмують розвиток інновацій і поступальний рух усієї організації. Саме тому менеджери повинні постійно підтримувати конфлікт на рівні, необхідному для здійснення творчої інноваційної діяльності в організації, і вміло управляти конфліктом для досягнення цілей організації.

Конфлікт називають функціональним, якщо він веде до зростання ефективності організації, і дисфункціональним (руйнівним), якщо він знижує ефективність. Ефективне управління – це переведення усіх конфліктів у функціональне русло. Тому управління конфліктом розглядається багатьма фахівцями як переведення конфлікту в раціональне русло діяльності людей, осмислений вплив на конфліктну поведінку соціальних суб'єктів конфлікту з метою досягнення бажаних результатів; обмеження протистояння рамками конструктивного впливу.

До позитивних наслідків конфлікту можна віднести активізацію інноваційних процесів, підвищення якості прийнятих розв'язків, рівня їх обґрунтованості, поліпшення кількісних і якісних показників роботи. При цьому нерідко поліпшуються соціально-психологічний клімат у колективі й взаємовідношення його членів [3].

До негативних наслідків конфлікту відносять зниження рівня згуртованості членів групи, проблеми спілкування, агресивність або, навпаки, відсутність інтересу до досягнення високих результатів роботи. До того ж конфлікти можуть супроводжуватися додатковими втратами робочого часу, порушеннями дисципліни, погіршенням стану здоров'я працівників, їх доглядом з підприємства [3].

У даному аспекті можна виділити наступні функції конфлікту: діалектична, що служить для виявлення причин конфліктної взаємодії; конструктивна, що полягає у тому, що викликувана конфліктом напруга може бути спрямована на досягнення мети [7].

На базі вивченого матеріалу, автори статті пропонують застосовувати прийоми штучного формування на підприємстві конфліктних ситуацій на допустимому рівні, які можуть вплинути на підвищення ефективності діяльності підприємства – рис. 2.



Рис. 2. Прийоми штучного формування конфліктних ситуацій із метою підвищення ефективності діяльності підприємства

Автори дотримуються думки, що спрямування конфліктів на користь підприємства не тільки можливе, але й бажане та актуальне сьогодні.

Об'єктом дослідження виступає діяльність товариства із обмеженою відповідальністю «Персонал Плюс».

Сферою діяльності підприємства є послуги із ремонту, технічного обслуговування, встановлення та підключення машин та устаткування загального призначення та продаж запчастин та комплектуючих для побутової техніки.

Провівши аналіз плинності кадрів відмічено, що загалом, із усіх вибувших працівників 54% звільнилися або звільнено саме з причин конфліктів та стресових ситуацій (рис.3). За категоріями співробітників кількість вибувших з причин конфліктів на рівні 100% відмічена за посадою приймача, 67% – серед працівників сервісного відділу, 60% – серед працівників оперативної



служби, 50% – серед спеціалістів відділу продажів. Це є проблема для підприємства.

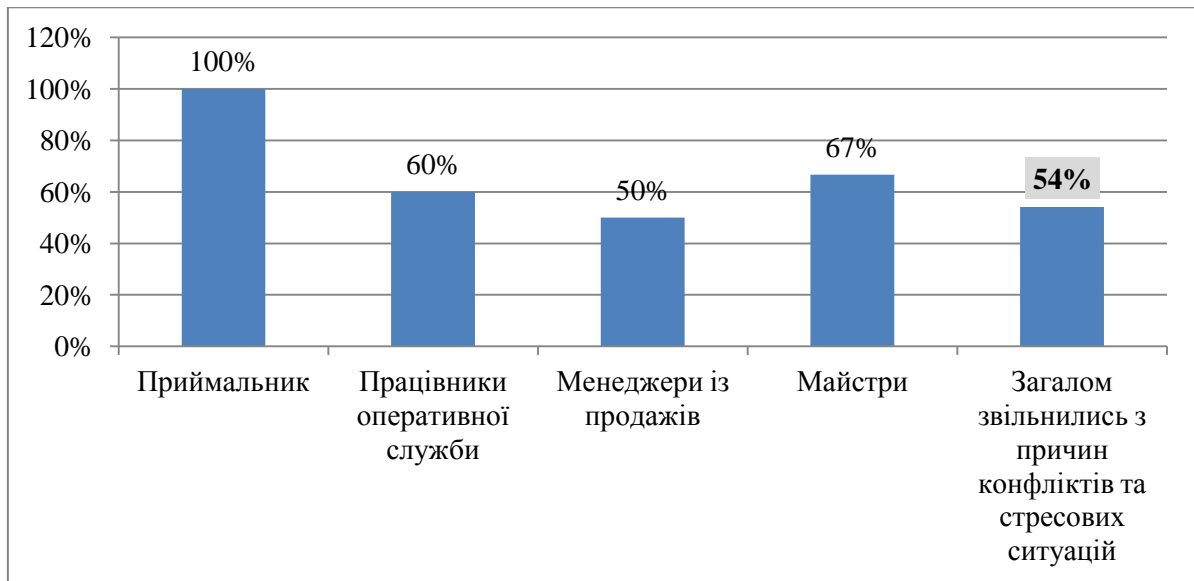


Рис. 3. Кількість вибувших співробітників з причин виникнення конфліктів

Можна зробити висновок, що на підприємстві не приділяється достатньо уваги проблемам конфліктів. Таким чином, постає завдання більш детально дослідити причини виникнення конфліктів на підприємстві, знайти основні лінії виникнення конфліктів. Виникає необхідність дослідити сучасну систему управління конфліктами ситуаціями на підприємстві, знайти її слабкі сторони та визначити шляхи удосконалення.

Оцінено загальний стан проблеми конфліктності на думку співробітників – рис. 4.



Рис. 4. Оцінка наявності конфліктних та стресових ситуацій

Більшість працівників відмічають, що на підприємстві періодично виникають та існують внутрішньо фірмові конфліктні ситуації – між працівниками у середині відділів (71%), між окремими відділами та працівниками поза відділами (79%), між працівниками та керівництвом (75%). Конфлікти між працівниками та клієнтами підприємства відмітили 46% працівників. Лише 4% співробітників не спостерігають на підприємстві жодних конфліктних та стресових ситуацій. Таким чином, можна підтвердити гіпотезу щодо наявності проблеми, пов'язаної із високим рівнем конфліктності на ТОВ «Персонал Плюс».

Надалі було визначено можливі причини виникнення конфліктних та стресових ситуацій для різних типів конфліктів. Для працівників, які відмітили ті чи інші типи конфліктів були задані додаткові уточнюючі запитання щодо причин виникнення даних конфліктів та стресових ситуацій. При цьому працівник мав дати відповідь навіть у ситуації, якщо він особисто не є учасником конфлікту – мав оцінити можливі причини власного незадоволення та причини конфліктів його колег, які йому відомі.

Розглянемо основні причини виникнення конфліктів та стресових ситуацій між працівниками та керівництвом – рис.5.



Рис. 5. Причини конфліктів між працівниками та керівництвом

Працівники підприємства головними причинами виникнення конфліктів вважають незадоволеність умовами оплати праці (44%), незадоволеність навантаженням (22%), розподілом обов'язків (17%) та оснащенням робочого місця (17%). Для кожної з причин у анкеті було враховано розгорнуте уточнення, де працівник міг більш детально розкрити сутність обраної причини конфлікту на його власну думку. Наведемо деталізацію кожної причини:

1) Незадоволеність умовами оплати праці включає: випадки несвоєчасної оплати праці (затримки заробітної плати), випадки несправедливого нарахування премій та бонусів співробітникам, випадки несправедливої оплати для різних співробітників одного відділу, однакового навантаження та кваліфікації.

2) Незадоволеність навантаженням включає: випадки надмірного перевантаження працівників без урахування винагороди, протилежні випадки недостатнього навантаження, що впливає на бонусну частину заробітної плати.

3) Незадоволеність розподілом обов'язків включає виконання роботи, яка не відповідає кваліфікаційному рівню або посадовим обов'язкам, перерозподіл невиконаних завдань одних відділів на співробітників інших відділів.

4) Незадоволеність оснащенням робочого місця включає неналежний стан або нестачу робочого інструменту, обладнання, неможливість виконувати завдання через відсутність певних компонентів процесу.

Розглянемо основні причини виникнення конфліктів між працівниками різних відділів (між відділами) та працівниками у середині відділів – рис.б.

Отже, найбільш вагомими причинами виникнення конфліктів та стресових ситуацій між працівниками у є незадоволеність розподілом обов'язків (35% для співробітників у середині відділів, 21% – між відділами), незадоволеність виконанням взаємозалежних, взаємопов'язаних обов'язків (24% для співробітників у середині відділів, 32% – між відділами), конфлікти через використання спільного обладнання (18% для співробітників у середині відділів, 21% – між відділами) та особисті причини (18% для співробітників у середині відділів, 26% – між відділами).



Рис. 6. Причини конфліктів між працівниками у середині відділів та поза відділами (між відділами)

Серед особистих причин співробітники підкреслюють наступні якості своїх колег, які призводять до особистих конфліктів: безвідповідальна поведінка співробітників, зовнішній вигляд, надмінність у спілкуванні, замкненість, дратівливість, грубість, підлабузництво до керівництва тощо.

Розглянемо основні причини виникнення конфліктів між працівниками та клієнтами – рис.7.



Рис. 7. Причини конфліктів між працівниками та клієнтами

Основними причинами конфліктів між працівниками та клієнтами є непорозуміння через вартість кінцевої послуги (36%), що пов'язано із тим, що на підприємстві існує лише прайс надання основних послуг, однак комплексні послуги, вартість за частин, врахування термінів виконання не завжди у повному обсязі обговорюють із замовниками, на фоні чого у процесі виникають відмови від послуг, негативні емоції щодо завищених цін та інші непорозуміння. Конфлікти через невиконання термінів надання послуг також мають достатню вагу (27%), що також пов'язано із неправильною організацією робочого процесу, через що можуть виникати конфлікти у середині відділів, між відділами та між працівниками та керівництвом. Мають місце конфлікти через поведінку клієнта (18%), однак, не дивлячись на можливу неадекватну поведінку співробітники ТОВ «Персонал Плюс» мають не допускати доведення ситуації до конфлікту, обходити конфлікти, тому у даному напрямі із персоналом також необхідно працювати.

Із метою визначення напрямків удосконалення системи управління конфліктами та розробки конкретних заходів авторами статті запропоновано у першу чергу скласти карту ліній конфліктів на підприємстві. На попередньому етапі вже було визначено, що на підприємстві існує конфліктність як між персоналом та керівництвом, так і у середині колективу (між працівниками різних відділів та працівниками одного відділу), а також між персоналом та клієнтами. Тому, необхідно визначити чіткі лінії конфліктів та причини конфліктів за кожною лінією, звідки повинні виходити основні рекомендації для вирішення поточних проблем, пов'язаних із конфліктністю. Процес складання карти конфліктів можна представити наступним чином – рис. 8.

Отже, для ТОВ «Персонал Плюс» необхідним є розробка заходів із удосконалення сучасної системи управління конфліктами із урахуванням результатів аналізу: визначених ліній конфліктів у колективі та причин їх виникнення. За допомогою складеної карти можна розробити як загальні, так і індивідуальні заходи для окремих посад або відділів.

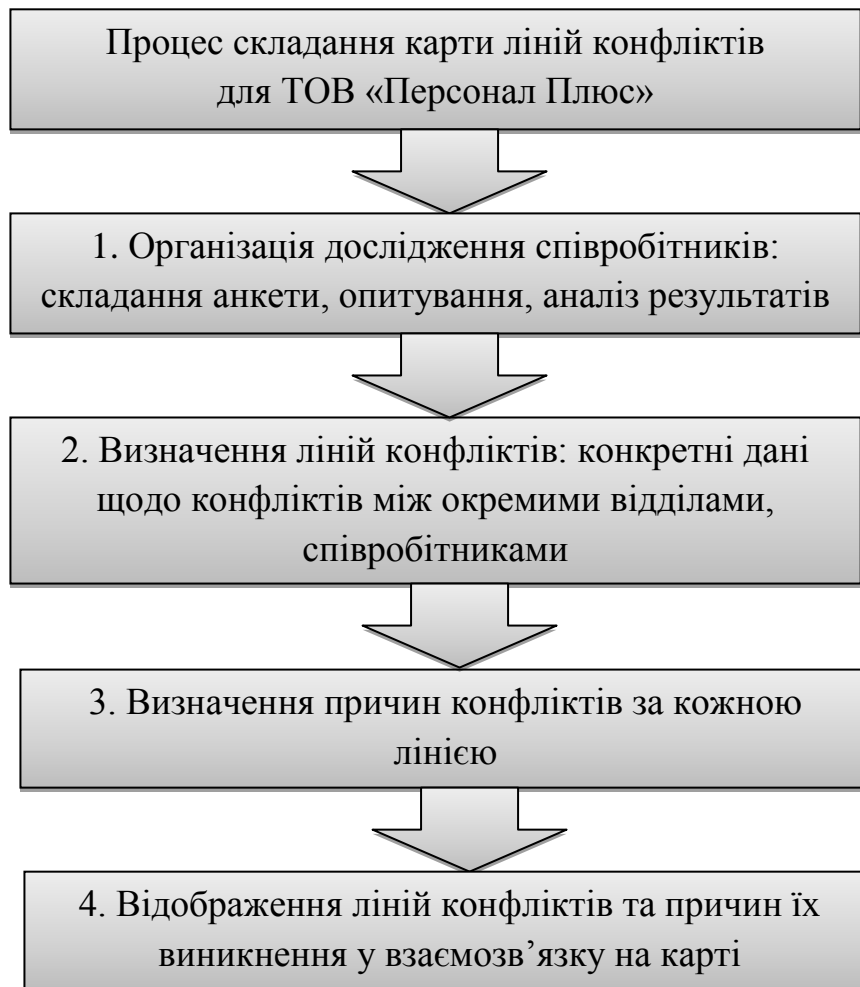


Рис. 8. Процес складання карти ліній конфліктів для ТОВ «Персонал Плюс»

Розглянуто заходи, які у першу чергу включають профілактику конфліктів на сервісному підприємстві. Необхідно також розглянути принципи управління та подолання конфліктів:

– Інституціалізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту. Зазвичай інституціалізація включає: заборона на застосування насильницьких засобів; обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту; прийняття усіма сторонами певних правил вирішення конфлікту – організаційних етичних норм, чітких домовленостей тощо; контроль з боку третіх осіб – керівництва.

2. Легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій. Легітимація

процедур вимагає їх фіксації в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту.

3. Структуризація конфліктуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу. Важливо знати, з ким можна вести роботу по вирішенню конфлікту, домовлятися і укласти відповідні угоди. Неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, оскільки вони менш керовані і схильні до непередбачуваних руйнівних дій.

4. Редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протистояння або протистояння.

Можна виділити дві взаємозв'язані лінії (два поля) редукції конфлікту в залежності, по-перше, від характеру сприйняття опонента, по-друге, від характеру суперництва.

Перша лінія припускає послідовне просування в сприйнятті образу опонента по наступних східцях: супротивник (непримиренна боротьба) — суперник (протистояння з певного питання) — співробітник (тимчасова взаємодія) — партнер (постійна співпраця) — союзник (помічник в певній області) — друг.

По другій лінії, характеру суперництва, редукція протистояння проходить наступні східці: війна (необмежений спектр боротьби, застосування крайніх засобів) — насильство (обмежена сфера крайнього протистояння) — агресивність (окремі ворожі дії) — суперництво (конкуренція, змагання за певними правилами) — ворожість (неприятність, недружні стосунки) — напруженість (настороженість, очікування недружніх дій) — суперечка (ідейне протистояння) — незгода (розбіжність думок) — консенсус (згода).

Грані між окремими східцями в зниженні конфліктної напруженості дуже відносні, багато в чому умовні. При управлінні конфліктом не обов'язково послідовно проходити усі вказані етапи. У будь-якому випадку зниження напруженості підвищує шанси на зменшення руйнівних наслідків конфлікту і на його швидкий і безболісний дозвіл.

Ефективність впровадження рекомендованих заходів для ТОВ «Персонал Плюс» полягає у: впорядкуванні робочих процесів; чіткій регламентації посадових обов'язків та контролю їх виконання, що веде до підвищення ефективності роботи персоналу та якості надаваних послуг; досягненні сприятливого психологічного клімату у колективі; мотивації досягнення найкращих результатів із введенням ключових показників ефективності; збільшенні корисного робочого часу та загальної продуктивності праці.

**Висновки.** Авторами рекомендовано запровадження наступних заходів із подолання та профілактики конфліктних ситуацій: 1) профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із організацією робочих процесів: запровадження чіткої регламентації етапів кожного процесу; визначення відповідальних за кожен етап процесу; складання форм звітності про хід виконання завдань; 2) профілактика та подолання конфліктів, пов'язаних із виконанням професійних обов'язків: складання та оновлення посадових інструкцій для кожної посади; введення контролю виконання посадових обов'язків, призначення відповідальних осіб; організація професійних навчань (вивчення методик продажів; методик роботи із відмовами; методик подолання конфліктів із клієнтами); введення досліджень якості обслуговування клієнтів методом «Таємний покупець» (оцінка роботи приймальника, майстрів, менеджерів із продажів); мотивація співробітників на досягнення результату та ефективну роботу засобами впровадження системи КРІ.

### *Література*

1. Тирпак І.В. Основи економіки та організації підприємництва / І.В. Тирпак, В.І. Тирпак, С.А. Жуков. – К.: Кондор, 2011. – 284 с.
2. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы/ Ю.Д. Красовский. – М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Подопригора М.Г. Организационное поведение / М.Г. Подопригора. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
4. Маркетинг/ Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко и др./ под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 241 с.



5. Менеджмент организации / Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др. / под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 304 с.
6. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. – М.: Проспект, 2013. – 670 с.
7. Шилин М.В. Конфликт: виды и способы разрешения конфликтов [Электронный ресурс] / М.В. Шилин. – Режим доступа: <http://www.financial-lawyer.ru/newsbox/society/183-529115.html>
8. Непомнящий Е.Г. Экономика и управление предприятием / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: ТРТУ, 1997. – 374 с.