

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>

УДК 159.9.072.432

## ОСОБЛИВОСТІ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ЗАСОБИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

## FEATURES OF CONFLICTS IN THE ENTERPRISE AND WAYS TO SOLVE THEM

**Лісеній Євгеній Володимирович**

доцент,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9031-9060>

**Лісеная Алла Михайлівна**

старший викладач,

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9496-0253>

**Liseniy Eugene, Lisenaya Alla**

V.N. Karazin Kharkiv National University

Стаття присвячена дослідженню особливостей конфліктів на підприємстві та засобам їх розв'язання. На сьогоднішній день ще не з'ясовані усі аспекти зазначеної проблеми, зокрема недостатньо вивченою є проблема розв'язання конфліктів на підприємстві. У статті дано визначення поняттю «конфлікт» та розкрито особливості конфлікту на підприємстві; розглянуто основні причини виникнення конфліктних ситуацій на підприємстві та їх основні риси; перераховані основні функції конфлікту та підхід до вивчення конфліктних явищ К. Томаса; приведені результати дослідження рівня вираженості конфліктності на підприємстві та способи виходу із конфліктної ситуації у працівників аутсорсингового підприємства у сфері тимчасового персоналу.

**Ключові слова:** конфлікт, функції конфлікту, причини конфлікту, конфлікт на підприємстві, підприємство, способи виходу із конфліктної ситуації, тимчасовий персонал.

Статья посвящена исследованию особенностей конфликтов на предприятии и средствам их разрешения. На сегодняшний день еще не выяснены все аспекты указанной проблемы, в частности, недостаточно изученной является проблема разрешения конфликтов на предприятии. В статье дано определение понятию «конфликт» и раскрыты особенности конфликта на предприятии; рассмотрены основные причины возникновения конфликтных ситуаций на предприятии и их основные черты; перечислены основные функции конфликта и подход к изучению конфликтных явлений К. Томаса; приведены результаты исследования уровня выраженности конфликтности на предприятии и способы выхода из конфликтной ситуации у работников аутсорсингового предприятия в сфере временного персонала.

**Ключевые слова:** конфликт, функции конфликта, причины конфликта, конфликт на предприятии, предприятие, способы выхода из конфликтной ситуации, временный персонал.

The article is devoted to the study of the features of conflicts in the enterprise and the means of their resolution. Today, all aspects of this matter have not yet been clarified, in particular, the issue of resolving conflicts at an enterprise has not been sufficiently studied. The article defined of the concept of "conflict" and discloses the features of the conflict at the enterprise; the main reasons for the occurrence of conflict situations at the enterprise and their main features are considered; the main functions of the conflict are listed and K. Thomas's approach to the study of conflict phenomena; the results of a study of the level of severity of conflict in the enterprise and ways of getting out of a conflict situation are presented. The basis of the study was the company – Rost Retail, conducts its activities in the field of outsourcing of temporary personnel. Conflict at the enterprise is a conscious contradiction between team members, accompanied by attempts to resolve it against the background of emotional relationships within the organization or between organizational space. The practical significance of the work consists in the possibility of using the results obtained for the development of training programs to reduce the level of conflict in the enterprise, emotional regulation, as well as the formation of positive attitudes towards each other and the choice of strategies related to conflict resolution. Since empirical research has shown that there are researchers in the team of the enterprise who have an increased level of personal conflict, an important direction of prevention on the part of the

leadership is to work to overcome conflicts and develop the skills of effective conflict-free communication among team members. Training programs, socio-psychological trainings can be considered as means of implementation, trainings of behavior and business games, during which different models of conflicts are created, and the task of the participants is to develop a constructive exit from the conflict.

**Keywords:** conflict, functions of the conflict, conflict resolution, conflict within the enterprise, the enterprise, ways out of the conflict situation, temporary personnel.

**Постановка проблеми.** Конфлікти є невід'ємною частиною громадського життя, адже будь-яка людина може зіткнутися з різницею в поглядах, переконаннях чи інтересах інших. Подібні розбіжності, викликані взаємодією з оточенням, можуть привести до виникнення конфліктів і будь-яке підприємство тому не виняток.

На нашу думку, шлях становлення гармонічних робочих стосунків в трудових колективах тернистий і важкий, в нім завжди мали, мають, і матимуть місце конфлікти – зіткнення позицій і інтересів як окремих індивідуумів, так і груп людей. Причини конфліктів криються як в індивідуальному розвитку кожної особистості, так і в розвитку людини в процесі пізнання світу і побудові стосунків в суспільстві, в якому вона мешкає. Не існує організацій, а рівно і трудових колективів, в яких не мають місця конфлікти.

І не важливо, де будує свої стосунки працівник організації: у бригаді хліборобів або у складі наукового співтовариства, в торговій організації, або будучи членом Ради директорів великого, міжнародного підприємства – без робочих конфліктів не обійтись. І чим енергійніший темп роботи підприємства, тим вищий рівень конфліктності в цій організації. Успіх, зрештою, сприятиме тому колективу, який буде в змозі не дозволити переростати вогню конфлікту в палаюче вогнище пристрастей. Тому розуміти витоки і причини конфлікту, уміти направляти вектори розвитку конфліктів, і гасити конфлікти – це не тільки борг і обов'язок керівника підприємства, але й особиста відповідальність кожного співробітника.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема конфліктів завжди приваблювала дослідників і досліджувалася представниками різних психологічних підходів: психоаналітичного (З. Фрейд, К. Юнг та А. Адлер); теорії групової динаміки (К. Левін, Д. Креч); поведінкового (А. Басс, А. Бандура); соціометричного (Дж. Морено, Г. Гурвіч, К. Томас); мотиваційного (М. Дойч, С. Шикман).

В українській психології проблема конфлікту знайшла своє відображення в працях таких науковців як О.Й. Криса, І.І. Русинка, Г.В. Ложкін, І.В. Кошова, Т.П. Яхно, Л.М. Герасіна, М.П. Требін, Л.М. Ємельяненко та багато інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, на сьогоднішній день ще не з'ясовані усі аспекти зазначеної проблеми, зокрема недостатньо вивченою є проблема окремих механізмів розв'язання конфліктів на підприємстві.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз особливостей та засобів розв'язання конфліктів на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Що стосовно визначення поняття конфлікту, то на сьогодні науковці дають наступне – конфлікт – це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок, поглядів опонентів як суб'єктів взаємодії [3].

Під конфліктом та його причинами на підприємстві, на нашу думку, слід розуміти:

1. Внесення напруженості в міжособистісні стосунки усередині колективу між його членами і угрупованнями або з керівництвом.

2. Спробу членів колективу довести правоту своїх поглядів на шляху розвитку організації, визначення місця в цьому розвитку кожного його члена і міри участі в цьому розвитку.

3. Такий стан його членів, коли в силу певної структури взаємовідносин в організації, кожен вимушений змінювати свою лінію поведінки і власне погляди на події, що відбуваються, і їх наслідки.

4. Нерівномірний розподіл обов'язків між членами, неправильна винагорода за результати, неправильна або помилкова лінія керівництва і так далі.

5. Свідоме зіткнення керівником інтересів членів організації, пропозиція свідомо неправильних інструкцій по розвитку стосунків з метою активізації співробітників і вироблення єдиної громадської думки.

Отже, конфлікт на підприємстві – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних стосунків у рамках організації або в між організаційному просторі [5].

Даний вид конфлікту є видом соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові стосунки і умови їх забезпечення. Формами трудових конфліктів виступають: збори, мітинги, демонстрації, страйки та інше.

Серед рис конфлікту психологи виділяють: наявність протиріччя між суб'єктами, їх протидія, негативні емоції по відношенню один до одного. З одного боку, конфлікти, безумовно, шкідливі, оскільки нерідко ведуть до безладу, нестабільності, уповільнюють ухвалення рішень. З іншого – вони мають дуже серйозне позитивне значення, яке часто не беруть в розрахунок [2, с. 178].

За статистикою, особові конфлікти частішають в однорідних по статі колективах, вони у результаті зачіпають ділову сферу стосунків співробітників і переростають в ділові конфлікти, а тому не сприяють розвитку трудового колективу. Також, говорячи про організаційний конфлікт, варто згадати про два рівні причин конфліктів: організаційний (проблеми менеджменту) і психологічний (проблеми стосунків між людьми).

Функції конфлікту – ця дія конфлікту або його результатів на опонентів, їх стосунки і на соціальне і матеріальне середовище. Залежно від сфери впливу можна виділити наступні основні функції конфлікту: дія на психічні стани і, як наслідок, на здоров'я чи на самопочуття; дія на взаємовідносини опонентів; дія на якість спільної діяльності членів групи.

По спрямованості дії виділяють деструктивні і конструктивні функції конфлікту. Що до групових стосунків, конструктивна функція конфлікту проявляється в сприянні відвертанню застою, служить джерелом ново-

введень, розвитку [2, с. 180]. Деструктивна функція конфлікту на рівні колективу проявляється в порушенні системи комунікацій, взаємозв'язків, послабленні ціннісно-орієнтаційної єдності, зниженні групової згуртованості та інше [4].

На сьогодні виділені п'ять основних стратегій поведінки в конфлікті, в їх основу покладена система, названа методом Томаса – Кілмана, яка була розроблена у 1972 році. Дана система дозволяє стверджувати, що для кожної людини існує свій власний стиль вирішення конфлікту, рисунок 1.

Якщо скористатися прямокутною системою координат, то вийде сітка Томаса-Кілмана, що дозволяє визначити місце і назву для кожного з п'яти основних стратегій вирішення конфлікту. На осі абсцис ми фіксуємо рівень спрямованості на інтереси інших людей, які були залучені у конфлікт, а на осі ординат – рівень спрямованості на власні інтереси.

К. Томас виділяє наступні типи поведінки індивідуумів, груп в конфліктній ситуації:

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

*Суперництво* є нав'язуванням іншій стороні конфлікту вигідного для себе рішення, здійснюється з певним тиском і виправдовується в наступних випадках:

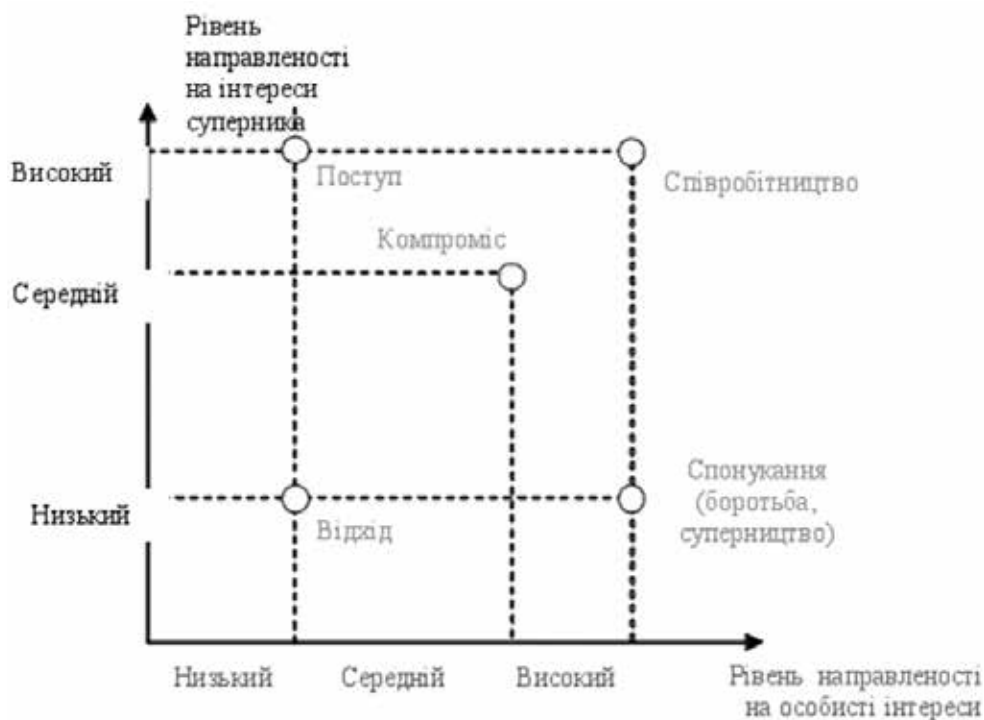


Рис. 1. Двомірна модель Томаса-Кілмана

– корисність результату для усіх членів групи;

– важливість результату суперництва (матеріальна, моральна) для того, що використовує цю стратегію;

– відсутність, обмеження часу на мотивацію, умовляннями опонента [6, с. 54].

*Компроміс* є бажання опонентів припинити конфлікт частковими поступками з обох боків.

*Пристосування* – це відмова від наполягання на своєму, відмова від боротьби, від своїх позицій. Прийняти таку стратегію в конфлікті можуть спонукати різні мотиви: усвідомлення людиною своєї неправоти та необхідність зберегти хороші стосунки зі своїм опонентом.

*Відхід від конфлікту*, відхід від вирішення проблеми (тобто уникнення) – це спроба піти з конфлікту при мінімумі витрат (фізичних, моральних, матеріальних).

*Співпраця* – це обоюдна спрямованість опонентів на ефективне, конструктивне обговорення і вирішення їх загальної проблеми [7, с. 191].

Отже, вирішення конфлікту – завершальний його етап, на сьогодні виділяють наступні способи вирішення конфлікту:

1) Арбітраж (ця стратегія, коли третя сторона виступає в ролі арбітра, судді, що приймає рішення в спірних ситуаціях між іншими людьми (групами), має давню історію і реалізується в різних формах (офіційних – суд, керівник фірми, де працюють ті, що конфліктують; неофіційних – вирішення суперечки іншою людиною на прохання конфліктуючих сторін) [1].

2) Посередництво – це сприяння третьою стороною двом іншим у пошуках угоди в спірній або конфліктній ситуації. Медіатор – особа (група осіб), що здійснює посередницьку діяльність.

3) Переговори – сторони намагаються добитися хоч би частини бажаного, піти на певні компроміси. Після конфліктний період характеризують переживання, осмислення своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, відношення до партнерства [8].

Таким чином, вирішення конфлікту – це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з його завершенням.

Методична основа проведеного нами дослідження представлена комплексом методів і методик: анамнестична анкета, В.Ф. Ряховського «Самооцінка конфліктності» та діагностика стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса.

Базою дослідження стало підприємство – RostRetail, яке веде свою діяльність у сфері аутсорсингу тимчасового персоналу.

У нашому дослідженні прийняли участь 58 співробітників, віком від 25 до 53 років, з них 26 чоловіків (а з тим 45% досліджуваних) і 32 жінки (55% досліджуваних). Що стосовно сімейного положення 18% – досліджуваних знаходяться у не зареєстрованому шлюбі (це 10 осіб – з них 4 жінок і 6 чоловіків); 69% досліджуваних знаходяться в офіційному шлюбі (це 40 осіб – з них 32 жінки і 8 чоловіків); 3% розведені (2 чоловіка) і 10% ніколи не були у шлюбі (6 осіб – це 4 жінок і 2 чоловіка).

77% досліджуваних (це 45 осіб) мають дітей, інші дітей не мають.

Першим етапом нашого емпіричного дослідження було виявлення схильності співробітників компанії RostRetail до конфліктності та агресивності за допомогою Тесту В.Ф. Ряховського «Самооцінка конфліктності», результати дослідження наведені в таблиці 1.

Згідно отриманих результатів, можемо зробити висновок, що у 59% досліджуваних (34 співробітника) конфліктність виражена слабо, вони вміють згладжувати конфлікти і уникати критичних ситуацій, але при необхідності готові рішуче відстоювати свої інтереси.

17% досліджуваних (10 співробітників) мають високий рівень вираженості конфліктності, а з тим можемо припустити, що вони наполегливо відстоюють свою думку, гадаємо що навіть якщо це може негативно вплинути чи вже активно впливає на їхні взаємовідносини з колегами.

Таблиця 1

**Результати тесту В.Ф. Ряховського  
«Самооцінка конфліктності»  
у співробітників компанії Rost Retail**

№	Питання	Досліджувані	
		Кількість	%
1	До 15 балів	6	10%
2	15-30 балів	5	9%
3	31-50 балів	34	59%
4	51-60 балів	10	17%
5	Вище 60 балів	3	5%

Для 10% досліджуваних (6 осіб) характерно уникнення конфліктних ситуацій, а з тим можемо припустити, що вони краще відмовляться від своїх інтересів, аби уникнути якої-небудь напруженості в стосунках з оточуючими. Вважаємо, що у цих 10% є ризик втрати поваги колег чи керівництва. 9% досліджуваних тактовні та не люблять конфліктів



і 5% працівників ми би надали рекомендації що до змінення своєї поведінки, адже вони мають за високий рівень конфліктності, а з тим можемо припустити, що частенько самі шукають привід для суперечок як на рівні з колегами так і на рівні керівництва.

Отже, за результатами тесту В.Ф. Ряховського можемо стверджувати, що більшість працівників аутсорсингової компанії (59% досліджуваних) вміють згладжувати конфлікти і уникати критичних ситуацій, 17% мають високий рівень вираженості конфліктності, 10% уникають конфліктів загалом, 9% є тактовними та не люблять конфліктів, 5% мають високий рівень конфліктності.

Другим етапом нашого дослідження була діагностика стратегій поведінки в конфлікті К. Томаса, результати етапу наведені в таблиці 2, та показані на рисунку 2.

Таблиця 2  
**Результати діагностики стратегій поведінки в конфлікті у співробітників компанії RostRetail за методикою К. Томаса**

№	Питання	Досліджувані	
		Кількість	%
1	Суперництво	2	3%
2	Співпраця	11	19%
3	Компроміс	30	52%
4	Уникнення	8	14%
5	Прийняття	7	12%

За отриманими даними можемо зробити висновок, що 52% досліджуваних використовують таку стратегію як компроміс в конфлікті, а це означає, що 30 співробітників із 58 вирішують конфлікт за взаємною добровільною угодою з обопільною відмовою від частини пред'явлених вимог, притримуючись мети – загального результату, з яким вони згодні. Ми точно впевнені, що компроміс – це розумний спосіб урівноважити конфліктуючі інтереси, адже ґрунтований на повазі до протилежних позицій і є частиною суті демократії. На наш погляд це очікуваний результат адже сфера діяльності підприємства направлена на роботу з людьми та пошуком тимчасового персоналу. Цікавим виявився той факт, що ці ж 30 працівників за попередньою методикою вміють згладжувати конфлікти і уникати критичних ситуацій.

19% досліджуваних в конфліктній ситуації використовують співпрацю як стратегію поведінки в конфлікті, а з тим можемо припустити, що вони прагнуть виробити рішення, що повністю задовольнить інтереси обох сторін. На нашу думку вони обирають найскладніший шлях, який можна вибрати в рішенні конфліктів, адже тільки він призводить до повного дозволу протистояння і його остаточного завершення.

14% обирають уникнення або ухилення від вирішення проблеми, як спробу вийти з конфлікту при мінімальних втратах. Цікавим вия-

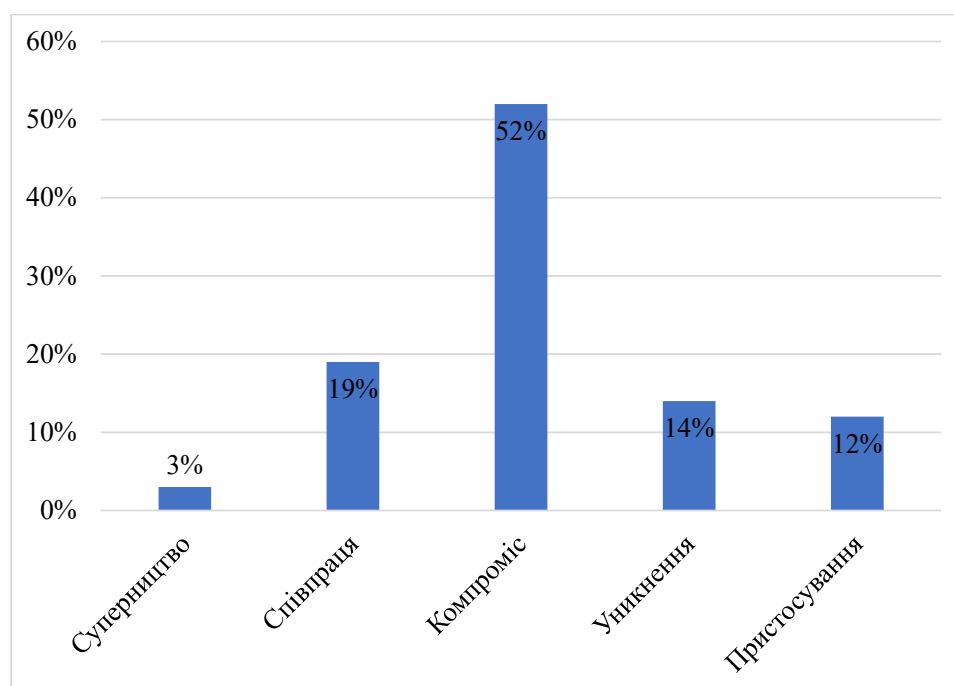


Рис. 2. Результати діагностики стратегій поведінки в конфлікті у співробітників компанії RostRetail за методикою К. Томаса

вився той факт що стратегії пристосування і уникнення обрали працівники, які є тактовними, не люблять конфліктів та уникають конфліктів загалом.

За рисунком 2, помітно, що 12% досліджуваних обирають пристосування як стратегію поведінки в конфлікті, а з тим готові поступитися своїми інтересами і поступитися іншій людині заради того, щоб уникнути протистояння. Можемо припустити, що таку позицію можуть займати люди з низькою самооцінкою, які вважають, що їх цілі і інтереси не повинні братися до уваги

3% досліджуваних обирають суперництво як стратегію вирішення конфлікту, з тим при виникненні конфліктної ситуації, вони схильні нав'язувати іншій стороні переважного для себе рішення. Впевнені, що ця стратегія неповноцінна при рішенні проблем, тобто не дає опонентіві можливості реалізувати свої інтереси. Два працівника із 3 зі стратегією суперництво мають за високий рівень конфліктності за результатами тесту В.Ф. Ряховського «Самооцінка конфліктності».

**Висновки.** Під конфліктом розуміють зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів, або суб'єктів взаємодії.

Головними причинами конфліктів на підприємстві є обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація.

Математична обробка даних показала, що 59% працівників компанії RostRetail вміють згладжувати конфлікти і уникали критичних ситуацій, 10% уникають конфліктів загалом, 17% мають високий рівень вираженості конфліктності, 9% є тактовними та не люблять конфліктів, 5% мають за високий рівень конфліктності.

За результатами діагностики поведінки в конфлікті К. Томаса, працівники компанії RostRetail обирають такі стратегії поведінки в конфлікті як компроміс, співпраця та уникнення.

З метою попередження конфліктів на підприємстві важливим моментом є комплексне і системне вивчення й аналіз факторів, які

підвищують імовірність їх виникнення. Ці фактори важливо враховувати керівнику під час роботизації працівниками, до них належать:

- особистісні індивідуально-психологічні особливості членів колективу;
- мотиви, цілі, цінності як окремих членів колективу, так і переважаючі в групі в цілому;
- формальна й неформальна структури колективу;
- стиль лідерства у групі чи підрозділі;
- наявність мікрогруп і характер відносин між ними та їх лідерами тощо.

Що стосовно досліджуваного нами підприємства, то гадаємо, що головними методами профілактичної роботи мають бути усунення конфліктогенів, а також зниження особової конфліктності. Профілактика конфліктів саме в досліджуваному підприємстві має бути орієнтована на створення таких реальних умов, які перешкоджали б виникненню передконфліктної ситуації.

Оскільки емпіричне дослідження показало що в колективі підприємства є досліджувані, які мають підвищений рівень особової конфліктності, важливим напрямом профілактики зі сторони керівництва є робота що до подолання конфліктогенів і розвитку навичок ефективного безконфліктного спілкування у членів колективу. В якості засобів реалізації можуть розглядатися тренінгові програми, соціально-психологічні тренінги, тренінги поведінки і бізнес ігри, під час яких створюються різні моделі конфліктів, а завданням учасників є вироблення конструктивного виходу з конфлікту.

Уміння вирішувати конфлікт на підприємстві вимагає від керівника великої майстерності і досвіду, адже здатність побачити конфліктну ситуацію, осмислити її і здійснити направляючі дії з її дозволу називають управлінням конфліктами.

Практична значимість роботи полягає в можливості застосування отриманих результатів для розробки тренінгових програм зниження рівня конфліктності на підприємстві, емоційної регуляції, а також формуванню позитивних установок по відношенню один до одного і вибору стратегій, що до вирішення конфлікту.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барабаш Ю.Г. Державно-правові конфлікти в теорії та практиці конституційного права. Харків : Право, 2008. 220 с.
2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.

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. Герасіна Л.М., Требін М.П., Воднік В.Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
5. Крися 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.
6. Ложкин Г.В., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. Київ : МАУП, 2000. 256 с.
7. Русинка І.І. Конфліктологія: Психологія технології запобігання і управління конфліктами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2007. 332 с.
8. Куревіна І.О., Яхно Т.П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.

## REFERENCES:

1. Barabash Yu.H. (2008) *Derzhavno-pravovi konflikty v teorii ta praktytsi konstytutsiinoho prava* [State and legal conflicts in the theory and practice of constitutional law]. Kharkiv: Pravo. (in Ukrainian)
2. Bilovodska O.A., Kyrychenko T.V. (2017) *Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv* [Conflict management in the human resource management system of enterprises]. *Economy and society*, no. 10, pp. 177–182.
3. Iemelianenko L.M. (2003) *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kyiv: Pravo. (in Ukrainian)
4. Herasina L.M., Trebin M.P., Vodnik V.D. (2012) *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kharkiv: Pravo. (in Ukrainian)
5. Krysa O.I. (2004) *Pryroda konfliktiv v orhanizatsii* [The nature of conflicts in the organization]. Proceedings of the *Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu»* (Ukraine, Lviv, 2004). Lviv: Lvivska politeknika. (in Ukrainian)
6. Lozhkyn H.V., Poviakel N.Y. (2000) *Praktycheskaia psykholohiia konflykta* [Practical psychology of conflict]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
7. Rusynka I.I. (2007) *Konfliktolohiia: Psykholohiia tekhnolohii zapobihannia i upravlinnia konfliktamy* [Conflictology: Psychology of conflict prevention and management technology]. Kyiv: Profesional. (in Ukrainian)
8. Kurevina I.O., Yakhno T.P. (2012) *Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv* [Conflictology and negotiation theory]. Kyiv: Tsentr uchbovoi lit. (in Ukrainian)