

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3>

УДК 331.1:005.95.96:316.6

ФОРМУВАННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ КОНФЛІКТІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF THE CLASSIFICATION OF CONFLICTS AS A MANAGEMENT TOOL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Кочерга Антон Володимирович

аспірант,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1776-9784>

Бондар-Підгурська Оксана Василівна

доктор економічних наук, доцент,

Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

Kocherha Anton, Bondar-Pidhurska Oksana

Poltava University of Economics and Trade

Проаналізовано думки науковців, які займалися класифікацією конфліктів. Наголошено на проблемі втілення в практику існуючої класифікації українських і зарубіжних науковців через велику кількість ознак, різноманітність у характеристиці конфліктів, причини їх походження, ефективні заходи стосовно знешкодження негативних їх наслідків та ризиків їх виникнення. Виокремлено ряд специфічних видів конфліктів на підприємствах промисловості таких як: імпульсивні та доцільні, горизонтальні та вертикальні, різнорівневі діагональні та складні змішані, синхронні та систематичні, перспективні, поточні, ретроспективні. Використано конкретні наукові методи дослідження: при описі історії вивчення видів конфліктів у контексті менеджменту промислових підприємств застосовано методи загальнонауковий та емпіричний; узагальнення під час тлумачення окремих понять, упорядкування даних під час підведення підсумків матеріалу; для інтерпретування фундаментальних понять конфліктології вжито системний аналіз та синтез, при характеристиці структури конфлікту як інструменту ефективного менеджменту підприємства використано причинно-наслідковий метод. Результатом дослідження є оновлена авторська практично-значуща класифікація конфліктів, яку є сенс використовувати як ефективний інструмент менеджменту промислових підприємств.

Ключові слова: класифікація, конфлікт, промислове підприємство, менеджмент, інструмент.

The opinions of scientists who were engaged in the classification of conflicts were analyzed. Emphasis is placed on the problem of putting into practice the existing classification of Ukrainian and foreign scientists due to the large number of signs, diversity in the characteristics of conflicts, the causes of their origin, effective measures to neutralize their negative consequences and risks of their occurrence. The dual role of the conflict is noted: it is the cause of the emergence of additional financial or resource problems in the enterprise, or it detects, filters, cleans, contributes to the solution of the chain of problems. Emphasis is placed on appropriate conflicts, which are formed at the highest levels of management with the participation of managers with professional experience in organizing conflict situations and possessing a conflict management mechanism. Established a number of specific types of conflicts, such as: impulsive and expedient, horizontal and vertical, multi-level diagonal and complex mixed, synchronous and systematic, prospective, current, retrospective. Purposeful conflict contributes to the emergence of an opportunity to direct the other party to speed up understanding and acceptance of joint proposals. However, only highly professional workers have this ability. Specific scientific methods of research were used: when describing the history of the study of conflict types in the context of the management of industrial enterprises, general scientific and empirical methods were used; generalization when interpreting individual concepts, organizing data when summarizing the material; systemic analysis and synthesis were used to interpret the fundamental concepts of conflict theory, and the cause-and-effect method was used to create a system of effective conflict management. The result of the study is an updated author's practically significant classification of conflicts, which should be used as an effective tool for the management of industrial enterprises.

Keywords: classification, conflict, industrial enterprise, management, tool.

Постановка проблеми. Питання менеджменту підприємств в контексті конфліктології необхідно розглядати дуально, а саме з ракурсів, які б враховували причини виникнення конфліктів і визначали способи їх розв'язання. Наявні конфлікти здатні перешкоджати або надавати поштовх до розвитку підприємств, що визначається певною мірою такими аспектами: середовище та причини походження конфліктів, здатність попереджувати конфліктні ситуації, досвід управління конфліктами, техніки вирішення проблеми, вміння корегувати функціональні наслідки. Саме конфлікт стає причиною виникнення додаткових фінансових чи ресурсних проблем у підприємства, або виявляє, фільтрує, очищує, сприяє вирішенню ланцюга проблем. Питання суттєво загострюється у перехідні періоди становлення країн, під час світових і внутрішньо державних криз, як політичних, так і економічних, в період війн та воєнного стану.

Отже, питання формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств в умовах воєнного стану набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Американські науковці пі час дослідження даної проблематики виділяють такі види конфліктів [1, с. 383]: 1) конфлікти уявлень, що виникають при розбіжних судженнях сторін; 2) конфлікти емоцій; 3) конфлікти цілевизначення, що виникають у сторін учасників процесу на підґрунті появи несумісних бажаних результатів; 4) конфлікт процедур - при протистоянні способів вирішення питання.

В працях українських наукових діячів Г. Голобородько, С. Комінко [4], В. Квитков, В. Тарасенко, С. Базіко можна бачити таку класифікацію конфліктів: 1) за змістом: конфлікти особистої зацікавленості та конфлікти бізнесу; 2) за цінністю: для поодиноких працівників та для певних груп; 3) за конфігурацією зовнішнього прояву: постійна залежність від інтенсивності дії, її якості, напрямку дії, від засобів вербальних чи невербальних прийомів, від обґрунтованого визначення обов'язків і прав учасників.

Ф. Глазл [2] акцентує увагу на холодних оточених емоційним спустошенням конфліктах і гарячих із присутньою емоційною напруженості.

Карен Джен А. радить виділити на підприємствах: 1) конфлікт емоцій під час виконання загального завдання, що базується на соціальній чи психологічній несумісності окремих

працівників; 2) конфлікт змісту, що залежить від розбіжностей обов'язків і цілей окремих працівників; 3) організаторський конфлікт, що базується на відмінних підходах до ходу досягнення цілей [3].

В окремих підрозділах промислових підприємств можлива поява виробничих суперечок, існує вірогідність виникнення конфліктів, відхилень від суспільної культури та конфліктів при існуванні неадекватного психологічного стану учасників.

В науковій літературі наголошують, що на промислових підприємствах найчастіше виникає міжособистісний ресурсний або ціннісний конфлікт [6, с. 332]. Окремі конфлікти залежать від матеріальних цінностей, часу, території і спричинені розподілом загальних промислових ресурсів або призначенням винагород.

Причиною появи міжособистісних не раціонально мотивованих конфліктів можуть бути стрімкі зміни у розвитку економіки чи кризи в суспільстві [5].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є формування та удосконалення класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств в умовах нинішніх реалій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікти за сферами життєдіяльності розрізняють на виробничі та невиробничі. Конфлікти різноманітних виробничих сфер життєдіяльності виникають на різних рівнях в перебігу всієї виробничої діяльності. Носять вони організаційно-управлінський, економічний, юридичний, політичний, науковий чи екологічний характер.

Тут варто зазначити, що мова йде про промислове підприємство, тобто підприємство, яке виготовляє промислову продукцію зазначених обсягів, дотримуючись заданої технології. Промислові підприємства працюють у добувній та переробній промисловості, на будівництві та транспорті, в сферах водопостачання, енергетики та газопостачання. На них здійснюється виробництво продукції з використанням чітко узгоджених і затверджених матеріалів, сировини, робочої сили, обладнання, технологій. Їх економічну діяльність визначають процес виробництва, витрати на виробництво, терміни випуску та стандарти продукції.

А щодо до конфліктів невиробничої сфери, то варто виділити комунікаційний, ціннісний, інформаційний, національно-етнічний, родинно-побутовий, ідеологічний, релігійний,

світоглядний, соціально-психологічний, смисловий, культурний.

Організаційні конфлікти розрізняють за функціональним компонентом, виокремлюючи регулювання, організування, планування, контролювання, мотивування.

Конфлікти також різняться за змінним рівнем комплікації суб'єктів на міжгрупові чи міжіндивідуумні, а за зацікавленнями поділяють на внутрішньо інституціональні, соціальні, етнічні, національні, між країнами [9, с. 65–66]. Саме ці типи конфліктів і є джерелами появи чи підґрунтям зростання об'ємів конфліктів.

Враховуючи проведений аналіз, можемо конфлікти розрізняти за специфікою виникнення на: 1) виробничі конфлікти; 2) ділові конфлікти; 3) корпоративні конфлікти; 4) функціональні конфлікти.

Корпоративні конфлікти утворюються у організаціях з різним рівнем ризикованості бізнесу, які працюють на різноманітних ринках діяльності, випускають різнопланові продукти. Підвиди цих конфліктів напряму залежать від сформованості критеріїв диверсифікації, від способу заснування новоствореної компанії або її реорганізації, від вибору сфери діяльності, від активізації спричиненої посиленням позицій ринкової конкуренції, від потреби перевірки рівня стресостійкості колективу, від сформованості інвестиційних пріоритетів та масштабів залучення ресурсів. Всі ці конфлікти ведуть до суттєвих як позитивних, так і негативних результатів, вони є значущими для ефективної діяльності підприємства.

Також з'являються ділові конфлікти під час змін позицій підприємства на ринку. Конфлікти такого виду стосуються роботи всього підприємства, а їх вирішення спричиняє залучення великого об'єму різних типів ресурсів, тому що наслідки можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Таким чином, стає зрозуміло, що причиною виникнення корпоративних конфліктів нерідко є нескоординованість дій і задумів працівників функціональних підрозділів організації.

Виникає потреба в межах функціональних сфер діяльності акцентована на взаємодоповнюваності різних цілей для застереження від появи конфліктних ситуацій. Так, варто повністю відмовитись від використання вузьких функціональних цілей, базовими в діяльності підприємств повинні стати загально-корпоративні цілі.

Поряд з цим, можуть утворитися функціональні конфлікти лише в межах окремих функціональних напрямів: інноваційна діяль-

ність, фінанси, маркетинг, управління людьми, облік, постачання, ризик-менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, виробництво.

Існують прогнозовані випадки переходу функціональних конфліктів між сферами. Слід розуміти, що на практиці межі функціональних конфліктів можуть бути чітко означені, і тому стосовно кожного такого конфлікту необхідно планувати конкретні заходи управління ним із подальшим усуненням.

Що стосується виробничих конфліктів, то вони виникають між менеджерами нижчого рівня. Причиною утворення виробничих конфліктів у більшості випадків стають матеріальні речі, такі як: несвоєчасне постачання ресурсів, поломки обладнання, відсутність потрібної сировини чи комплектуючих. Тому і наслідки таких конфліктів можна вважати незначними. В практичній діяльності управління промислових підприємств кількість конфліктів значно більша на нижніх рівнях. Проте, на вищих щаблях наслідки конфліктів сильніші.

Спираючись на такі закономірності, необхідно розробляти специфічні методи та втілювати такі заходи управління конфліктами, щоб на вищому щаблі уникати конфліктів, або упереджувати, або активно сприяти зменшенню негативних наслідків. Щодо нижчого управлінського рівня, то потрібно чітко втілювати стандарти та використовувати типові заходи управління промисловими підприємствами.

Варто поділяти конфлікти за структурою їх власного перебігу на складні та прості. Так, конфлікти різноспрямовані, які мають багато учасників, цілей, причин виникнення, шляхів вирішення, наслідків, будемо вважати складними. Прості ж конфлікти мають спільну мету та не велику кількість учасників. В конфліктології важливим є врахування способу виникнення конфліктів: 1) імпульсивний, здійснений під дією хвилинного випадку; 2) доцільний із використанням спланованої раціональної дії (табл. 1).

Іноді керівники підприємства планово з метою вирішення або попередження реальних проблем формують умови для виникнення незначних наслідків конфліктів.

Імпульсивних конфліктів більшість і з'являються вони миттєво без будь-яких внутрішніх причин, без підготовки учасника конфліктного процесу, але з наявними домінуючими суб'єктивністю та емоційністю.

Доцільні конфлікти включають у себе обґрунтовану складову їх появи, обов'язково проводиться підготовчий аналіз вже досягну-

Таблиця 1

**Види конфліктів промислового підприємства за способом їх виникнення,
причиною та наслідками**

Види конфліктів	Учасники конфліктів	Основні причини виникнення	Наслідки
Доцільні	Керівники підприємства різних щаблів, які планують його заздалегідь та підлеглі	Перед появою обов'язково проводиться аналіз ситуації. В процесі можлива зміна механізмів та мотивації. Перехід із прихованої форми в явну. Має ініціатора з вигідною позицією. Використовується спланована раціональна дія.	Прийняття колективних переконливих рішень, спільних позицій. Відповідальність ділиться між учасниками.
Імпульсивні	Керівники різних підрозділів підприємства	Здійснюються під дією хвилинного впливу. З'являються без підготовки з домінуючою суб'єктивністю та емоційністю.	Важко приймаються спільні рішення

Джерело: авторська розробка

того рівня позицій інтересів сторін конфлікту, і приймається на цій базі рішення стосовно як зміни як механізмів, так і перехід з прихованої форми конфлікту на явну. Доцільні конфлікти частіше за все плануються заздалегідь, організовується відповідна ситуація, а іноді завчасно змінюється керівництвом, а часом і підлеглими сама мотивація на користь однієї з сторін. Так доцільні конфлікти можна розрізнити за ініціатором появи конфлікту з точки зору вигідності позиції підлеглого, керівника чи опонента. На практиці найчастіше доцільні конфлікти утворюються на вищих рівнях управління за участю управлінців із професійним досвідом організації конфліктних ситуацій і володінням механізмом керування конфліктом. Такі фахівці мають високий освітньо-кваліфікаційний професійний рівень і вагомий у цій сфері досвід роботи [8]. Дотримуючись прийняття колективних рішень кількість доцільних конфліктів перевершуватиме кількість імпульсивних, через те що рішення виникають більш переконливі. При цьому, відповідальність буде ділитися між всіма учасниками групи, які стали причетні до прийняття рішення. Зауважимо, що вагомою характерною розбіжністю імпульсивних і доцільних конфліктів є факт того, що доцільний конфлікт сприяє виникненню можливості скерувати іншу сторону до пришвидшення порозуміння та прийняття спільних пропозицій. А втім, таку здібність мають лише високопрофесійні працівники [7, с. 48–49]. Поряд з цим, існують випадки коли доцільні конфлікти переходять на певному етапі в імпульсивні, і навпаки за умови втягування в ситуацію нових членів із використанням сучасних методик керування

конфліктами. У цих ситуаціях важливим є пошук причини появи протистояння та розбіжностей у позиціях із подальшим прогнозом вірогідних наслідків вирішення конфліктів.

За вектором формування спільних відносин із побудовою внутрішніх комунікаційних взаємозв'язків варто розрізнити такі конфлікти, як: горизонтальні та вертикальні, різнорівневі діагональні та складні змішані (табл. 2). Горизонтальні конфлікти утворюються між керівниками в межах одного або декількох підрозділів, але які знаходяться на однаковому щаблі управління. Частіше за все, ці конфлікти спричинені розподілом ресурсної бази, погоджуванням мети діяльності та узгодженням дій. Вертикальні конфлікти утворюються між керівниками різних рівнів менеджменту промислового підприємства. В таких ситуаціях спрямування розповсюдження конфлікту можливе як знизу вгору, так і навпаки.

Неодноразово такі типи конфліктів можуть утворюватися при появі вагомих змін у функціонуванні підприємства. Так у менеджерів різних щаблів управління з'являється неоднакове сприйняття обґрунтованості та доречності втілення змін. Дуже мала кількість інформації потрапляє від виконавців вгору до управлінців, такі вагомні перепони можуть стати джерелами виникнення конфліктів.

Діагональні конфлікти найчастіше утворюються в кордонах передачі компетенції між керівниками різних рівнів управління. Нерідко подібні конфлікти не стосуються виробничої та господарської практики, а створюються на підґрунті ділових чи індивідуальних взаємовідносин між фігурантами конфлікту. Через те і способи їх вирішення найчастіше знахо-

Таблиця 2

**Види конфліктів за вектором формування спільних відносин:
учасники, причини, наслідки**

Види конфліктів	Учасники конфліктів	Основні причини виникнення	Наслідки
Горизонтальні	Керівники в межах одного або кількох підрозділів, які знаходяться на однаковому щаблі управління	Спричинені розподілом ресурсної бази, погоджуванням мети діяльності та здійсненням узгоджених дій.	Доступна інформація про ситуацію. Вирішується прозоро
Вертикальні	Керівники не однакових рівнів управління	Спрямування розповсюдження конфлікту можливе як знизу вгору так і навпаки. Неодноразово утворюються при появі вагомих змін у функціонуванні підприємства.	У різнорівневих менеджерів управління з'являється неоднакове сприйняття обґрунтованості змін. Мало інформації потрапляє від виконавців вгору
Діагональні	Керівники неоднакових рівнів управління	Не стосуються виробничої практики. Виникають на підґрунті взаємовідносин фігурантів	Способи їх вирішення знаходяться за межами діяльності підприємства
Змішані	Керівники одного або кількох неоднакових рівнів управління	Найскладніші. За структурою вони мають комплексніші способи управління.	Складні та мало прогнозовані

Джерело: авторська розробка

дяться за межами діяльності промислових підприємств.

Змішані конфлікти вважають найскладнішими, тому що учасниками в них є водночас керівники одного або декількох різних рівнів управління. При цьому, за структурою вони характеризуються більш комплексними способами управління.

За порядком появи та дії конфлікти варто класифікувати як синхронні та систематичні (табл. 3).

Створюються синхронні конфлікти разом і з тими самими суб'єктами, проте з неоднаковими об'єктами конфліктів. Також існують випадки при наявних однакових об'єктах, але за участю різноманітних суб'єктів конфлікту. Одночасне накладення конфліктів найчастіше стає причиною виникнення серйозного збільшення негативних результатів і виявляє факти неефективності керування конфліктами. Можуть утворитися ситуації коли паралельна поява конфліктів зумовлює подальше поступове зниження інтенсивності всього конфлікту. Систематичні конфлікти завжди різні у часі утворення конфліктів. При зростанні проміжку часу збільшується ефективність прогнозування конфлікту та достеменність управління ним. Постійне вті-

лення систематичних планових конфліктів при яких завгодно наслідках (навіть позитивних) на промисловому підприємстві вимотуватиме його і соціально-психологічно, і матеріально-фінансово.

Необхідно розпізнавати конфлікти за послідовними етапами виробничо-господарського функціонування промислового підприємства, такими як: вхід, трансформація, вихід, використання та неодмінний зворотній зв'язок. Так під час етапу входу утворюються конфлікти на підприємстві, які залежать від надходження потрібних ресурсів, сировини. Виникають конфлікти і на етапі трансформації, вони стосуються безпосередньо переробки одержаних ресурсів в доведену до готовності продукцію. Конфлікти етапу виходу невимушено торкаються маркетингу та відповідного збуту продукції промислового підприємства. А на етапі використання, пов'язаним із гарантійним сервісом продукції промислового підприємства, може виникнути ситуація відкриття продукції при знайденому в ній дефекті з подальшим усуненням його і відповідним переходом до етапу зворотного зв'язку.

За періодом утворення конфлікту варто розрізняти такі як перспективні, поточні, ретроспективні.

Таблиця 3

Види конфліктів за порядком появи та дії

Види конфліктів	Учасники конфлікту	Основні причини виникнення	Наслідки
Синхронні	Учасники різних рівнів управління підприємств	Суб'єкти, з різними об'єктами конфліктів, також існують випадки при наявних однакових об'єктах, але при участі різноманітних суб'єктів конфлікту. Поява паралельних конфліктів зумовлює подальше поступове зниження інтенсивності всього конфлікту	Одночасне накладення конфліктів стає поштовхом для виникнення серйозних негативних результатів та виявляє факти неефективності керування конфліктами.
Систематичні	Учасники різних рівнів управління підприємств	Рознесені у часі утворення. При зростанні проміжку часу збільшується ефективність прогнозування конфлікту та достеменність управління ним.	Постійне їх втілення може мати будь які наслідки (навіть позитивні). Але вимотуватиме підприємство і соціально-психологічно, і матеріально-фінансово

Джерело: авторська розробка

Перспективні конфлікти завжди передбачені і утворюються заплановано, маючи на меті вирішення чіткої проблеми чи управлінської, чи суспільно-психологічної, чи виробничо-господарської.

Поточні конфлікти виникають лише в процесі реалізації конкретного завдання або спланованої діяльності. Вони можливі протягом реалізації затвердженого проекту.

Під ретроспективними будемо розуміти такі конфлікти, які трапилися на промисловому підприємстві в минулому. Їх дослідження сприяє вивченню ймовірності їх виникнення, і надає можливість уникнути складнощів у майбутньому, і тут особливу увагу слід звернути на причини, місце виникнення та наслідки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі існуючих класифікацій конфліктів, які представлено українськими та зарубіжними науковцями нами додано окремі ознаки, що сприяло формуванню інтегральної класифікації типів конфліктів на підприємствах промисловості в умовах нинішніх реалій,

Виокремлено такі виробничі конфлікти, що напряму стосуються промислової галузі: юри-

дичний, екологічний, політичний, економічний, науковий, організаційно-управлінський, родинно-побутовий, педагогічний.

Виділено конфлікти невиробничого напряму життєдіяльності: релігійний, смисловий, національний, етнічний, ціннісний, ідеологічний, комунікаційний, світоглядний, соціально-психологічний, культурний, інформаційний.

Рекомендовано конфлікти розпізнавати за ступенем їх формування на: ділові, функціональні, корпоративні, виробничі конфлікти.

Враховуючи спосіб появи, конфлікти рекомендовано поділяти на випадкові та заплановані.

Також виокремимо конфлікти за вектором формування спільних відносин із побудовою внутрішніх комунікаційних взаємозв'язків: горизонтальні та вертикальні, різнорівневі діагональні та складні змішані.

Отже, в даному дослідженні сформовано інтегровану авторську класифікацію конфліктів як інструменту ефективного менеджменту на промислових підприємствах. Разом із цим, у перспективних наших дослідженнях варто опанувати методичний інструментарій оцінювання конфліктів і розробити стратегію їх врегулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гелрігел Д. Організаційна поведінка / за ред. Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. Київ : Основи, 2001. 726 с.
2. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

3. Джен К. А., Меннікс Е. А. Динамічний характер конфлікту: поздовжнє дослідження міжгрупового конфлікту та групової діяльності. *Журнал Академії Менеджменту*. 2001. № 44. С. 238–251.
4. Комінко С. Психологія в менеджменті / за ред. С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко. Тернопіль, 1999, 400 с.
5. Конфліктологія / за ред. Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осипова. Харків : Право, 2002. 256 с.
6. Кузмін О. Є. Основи менеджменту / за ред. О.Є. Кузмін, О.Г. Мельник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
7. Олдхем Д., Морріс Д. Дізнайся себе. Автопортрет вашої особистості. Київ : Вітання, 1997. 544 с.
8. Скворчевська Є. Л. Когнітивні механізми мотивації досягнення. *Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Психологія*. 2013. № 46(1). С. 187–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_psykhol_2013_46%281%29__24 (дата звернення: 15.11.2023)
9. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів / за ред. М.В. Цюрупа. Київ : Кондор, 2004. 172 с.

REFERENCES:

1. Helrihel D. (2001) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]/ in D. Helrihel, D. Sklokum, R. Vudmen, S. Berninh. Kyiv: Osnovy, 726 p. (in Ukrainian)
2. Hlazi F. (2020) Konflikt-menedzhment. Dovidnyk dlia kerivnykiv ta konsultantiv [Conflict management. Handbook for managers and consultants] in F. Hlazi; per. z nim. [translation from German]. Kyiv: ADEF-Ukraina, 528 p. (in Ukrainian)
3. Dzhen K. A., Menniks E. A. (2001) Dynamichniy kharakter konfliktu: pozdovzhnie doslidzhennia mizhgrupovoho konfliktu ta hrupovoi diialnosti [The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intergroup conflict and group activity]. *Zhurnal Akademii Menedzhmentu – Journal of the Academy of Management*, no. 44, pp. 238–251. (in Ukrainian)
4. Kominko S. (1999) Psykholohiia v menedzhmenti [Psychology in management], in S. Kominko, L. Kurant, O. Samborska, T. Fetodiuk, S. Nikolenko. Ternopil, 400 p. (in Ukrainian)
5. Konfliktolohiia (2002) [Conflictology] in L. M. Herasina, M. I. Panov, N. P. Osypova. Kharkiv: Pravo, 256 p. (in Ukrainian)
6. Kuzmin O. Ye. (2007) Osnovy menedzhmentu [Basics of management] in O. Ye. Kuzmin, O. H. Melnyk. Kyiv: Akademvydav, 464 p. (in Ukrainian)
7. Oldkhem D., Morris D. (1997) Diznaisia sebe. Avtoportret vashoi osobystosti [Know yourself. A self-portrait of your personality]. Kyiv: Vitannia, 544 p. (in Ukrainian)
8. Skvorchevska Ye. L. (2013) Kohnityvni mekhanizmy motyvatsii dosiahnennia [Cognitive mechanisms of achievement motivation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H. S. Skovorody. Psykholohiia – Bulletin of Kharkiv National Pedagogical University named after H. S. Skovoroda. Psychology*, no. 46(1), pp. 187–195. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnpu_psykhol_2013_46%281%29__24 (in Ukrainian)
9. Tsiurupa M. V. (2004) Osnovy konfliktolohii ta teorii perehovoriv [Basics of conflict theory and negotiation theory] in M. V. Tsiurupa. Kyiv: Kondor, 172 p. (in Ukrainian)