

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>

УДК 316.455

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ: ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ

MANAGEMENT OF SOCIAL CONFLICTS: APPROACHES TO RESOLUTION AND PREVENTION

Синюк Оксана Василівнакандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8066-6985>**Syniuk Oksana**

Lviv National Environmental University

Стаття присвячена актуальним питанням управління соціальними конфліктами та стресами в організаціях. Проаналізовано та систематизовано причини виникнення конфліктів і стресових ситуацій, їх вплив на продуктивність та моральний клімат в організаціях. Досліджено механізми і наслідки конфліктів, а також їх роль у діяльності організації, що може бути як конструктивною, так і деструктивною. Окреслено ключові види стресу та їхні причини, включаючи високий рівень відповідальності, конфлікт ролей, надмірну завантаженість, невідзначеність ролей та постійні зміни обставин. Запропоновано методи управління конфліктами та стресовими ситуаціями. Визначено ключові підходи до ефективного управління соціальними конфліктами. Висвітлено перешкоди для ефективного управління соціальними конфліктами та профілактики, включаючи психологічні, моральні та правові бар'єри.

Ключові слова: конфлікт, природа конфлікту, деструктивні конфлікти, кризова ситуація, підходи до подолання кризових ситуацій, профілактика конфлікту.

The article addresses current issues in managing social conflicts and stress within organizations. It analyzes and systematizes the causes of conflicts and stressful situations, their impact on productivity and the organizational climate. The mechanisms and consequences of conflicts are explored, as well as their role in organizational activities, which can be either constructive or destructive. The article examines how constructive conflicts can stimulate innovation, improve processes, contribute to finding new solutions, and enhance team spirit. However, it also highlights the negative consequences of destructive conflicts, which can lead to a deterioration of the organizational climate, reduced productivity, and increased employee turnover. Key types of stress and their causes are outlined, including high levels of responsibility, role conflicts, excessive workload, role ambiguity, and constant changes in circumstances. Methods for managing social conflicts and stress situations are proposed, including strengthening corporate ethics, reducing employee turnover, preventing stress and emotional breakdowns, and implementing proactive strategies to prevent conflicts. Key approaches to effective management of social conflicts are identified, such as creating conditions for crisis-free transitions between phases of interaction, using conflicts as a tool for organizational development, and ensuring transparency in communications. Barriers to effective management of social conflicts and prevention are discussed, including psychological, moral, and legal barriers, as well as the lack of adequate resources and insufficient staff training. The importance of integrating proactive methods to improve the internal atmosphere of the organization, enhance work efficiency, and stability is emphasized, as these are critical for the successful functioning of any organization. The necessity for regular training and development of conflict management skills is identified to ensure organizational resilience and flexibility in the face of constant changes and challenges.

Keywords: conflict, nature of conflict, destructive conflicts, crisis situation, approaches to overcoming crisis situations, conflict prevention.

Постановка проблеми. Аналіз конфліктних ситуацій в організаціях є широко дослідженою темою в сучасній літературі, але залишається важливою через вплив цих ситу-

ацій на результати діяльності персоналу та морально-психологічний клімат у колективі. Конфлікти завдають значної шкоди ефективній взаємодії в групах, призводять до втрат

ресурсів і часу, що негативно впливає на продуктивність. Однак своєчасне виявлення та ефективне вирішення конфліктів можуть стати інструментом для подолання актуальних завдань та підвищення загальної ефективності організації.

Конфлікти, що виникають через людський фактор, є невід'ємною частиною будь-якої організації. Тому для сучасних керівників важливо не тільки розуміти наслідки конфліктів, але й володіти навичками їх управління. Це включає не тільки методи вирішення конфліктів, але й стратегії запобігання їх виникненню, що дозволяє підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі і забезпечувати стабільність у роботі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління конфліктами та запобігання їх негативним наслідкам розглядається в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, зокрема, Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О., Позднякова Л. О., Гриценко Н. В., Мороз О. О. та інших. Ці автори аналізують різноманітні аспекти конфліктів та конфліктних ситуацій, зокрема, конфлікти, що виникають у процесі ведення переговорів, психологічні аспекти конфліктів у сфері управління, а також теоретичні основи управління конфліктами.

Сазонова Т. О., Михайлова О. В., Біловодська О. А., Кириченко Т. В. звертають увагу на стратегії вирішення конфліктів, що включають комунікативні та поведінкові підходи, роль емоційного інтелекту керівників у вирішенні конфліктних ситуацій, а також механізми попередження ескалації конфліктів на різних рівнях організації. Колесник Т., Собітнюк Т., Криса О. Й., Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. розглядаються питання створення сприятливого середовища для переговорів, розвиток навичок медіації та побудови взаємодії між сторонами конфлікту на основі довіри та взаємоповаги.

Таким чином, проблематика конфліктів у контексті управлінської діяльності є актуальною для сучасних організацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи швидкий розвиток соціальних структур, нові виклики, що постають перед управлінням соціальними конфліктами, зокрема в контексті українських реалій, вимагають поглиблення досліджень у цій сфері. Це включає виявлення та аналіз невирішених аспектів управління соціальними конфліктами, таких як нові форми конфліктів, специфічні умови, що їх

спричиняють, а також сучасні підходи до їх вирішення і профілактики. Визначення і розробка ефективних методів управління та профілактики соціальних конфліктів є критично важливими для покращення соціального клімату та підвищення загальної ефективності в організаціях.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Визначити сутність і природу конфліктів в організації, а також дослідити різні підходи до ефективного управління конфліктними ситуаціями в колективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жодна організація не застрахована від серйозних труднощів. У великих компаніях, де працюють тисячі співробітників, щодня виникають різні проблемні ситуації, пов'язані з людським чинником. До них можна віднести як окремі неприємні події, так і виявлення негативних тенденцій. Часто причини таких проблем кореняться в відмінностях працівників за віком, освітою, досвідом роботи, а також у відмінностях у функціях, обов'язках, цілях і завданнях. Крім того, розбіжності в особистих якостях, цінностях, установках і поглядах на робочі питання підвищують ймовірність виникнення конфліктів. Ці відмінності і суперечності можуть призвести до частих конфліктних ситуацій, які є невід'ємною частиною будь-якої організаційної діяльності. Важливо розуміти, що конфлікти є звичайним явищем у будь-якому колективі, і їх наявність потребує постійного моніторингу та управлінських заходів для їх ефективного вирішення і запобігання.

Термін "конфлікт" часто сприймається в негативному контексті. Люди асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожнечою, війною та стражданнями, які дійсно можуть супроводжувати конфлікти. Тому існує поширене переконання, що конфлікт є завжди небажаним явищем, якого слід уникати, наскільки це можливо, і вирішувати негайно, коли він виникає [5, с. 264].

Механізм виникнення будь-якого виду й рівня конфлікту (рис. 1).

Конфлікти часто супроводжуються стресовими ситуаціями. Професійний стрес можна визначити як стан напруженості працівника, що виникає під впливом емоційно-негативних та екстремальних чинників у сфері трудової діяльності, а також з боку організаційного середовища. Аналізуючи діяльність та управління персоналом на сучасному підприємстві, можна виділити кілька основних видів стресу (табл. 1).

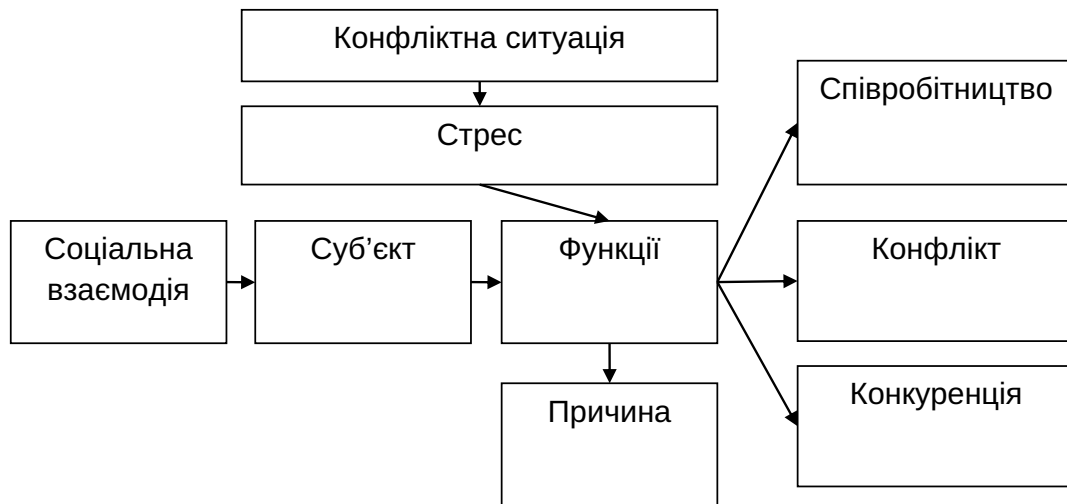


Рис. 1. Механізм виникнення причин конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Таблиця 1

Характеристика різних видів стресу працівників сучасних підприємств

Вид	Причина
Психологічний	Виникає внаслідок емоційного напруження, пов'язаного з робочими умовами, міжособистісними конфліктами, невпевненістю у власних можливостях або страхом невдачі.
Фізіологічний	Проявляється як реакція організму на тривале фізичне навантаження, неповноцінний відпочинок, порушення режиму харчування або несприятливі умови праці.
Організаційний	Пов'язаний із специфікою робочого середовища та структурою організації. Це може включати незадоволеність ролями, надмірне робоче навантаження, невідповідність між посадовими обов'язками і можливостями працівника, а також недостатність підтримки з боку керівництва.
Соціальний	Виникає через труднощі в соціальних взаємодіях, такі як відсутність належної комунікації, соціальна ізоляція, конфлікти з колегами або незадоволеність соціальним статусом на підприємстві.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Ці види стресу можуть бути зумовлені різними чинниками, такими як:

- високий рівень відповідальності, що супроводжується недостатньою мотивацією, створює додатковий тиск на працівників, які змушені виконувати важливі завдання без належної підтримки та стимулів. Це може призводити до зниження ефективності роботи та відчуття виснаження;

- конфлікт ролей виникає в ситуації, коли працівникові висувають суперечливі вимоги, що порушує принцип єдності управління. Такий конфлікт часто загострюється, коли в організації вимоги та очікування неформальної групи не співпадають з офіційними вимогами та очікуваннями формальної структури.

Це призводить до розбалансування професійних обов'язків і може спричинити додатковий стрес, конфлікти та зниження ефективності праці;

- надмірна завантаженість. Працівники часто зіштовхуються з необхідністю виконувати велику кількість завдань у стислий термін, що призводить до підвищеного рівня тривожності, фрустрації, відчуття виснаження і безвиході. Це, в свою чергу, може викликати серйозні психологічні та матеріальні втрати, а також знижувати продуктивність і мотивацію до праці;

- невизначеність ролей, виникає, коли працівники не впевнені, що правильно розуміють очікування від них та відповідають вимогам керівництва. Це може бути наслід-

ком нечітко сформульованих вимог, а також незрозумілої або відсутньої системи оцінювання, особливо в умовах сучасної динамічної та нестабільної робочої обстановки. Така невизначеність сприяє виникненню тривожності, фрустрації та зниженню мотивації, що негативно впливає на загальну продуктивність і взаємодію в колективі;

– постійна зміна обставин, що вимагає швидкого прийняття рішень, а також невідповідність між особистим життєвим рівнем і характером професійної діяльності, створює додаткові стресові ситуації. Це викликає почуття невпевненості та підвищує ризик помилок, що негативно впливає на загальний рівень задоволеності роботою та добробут працівників [8, с. 97].

Сучасна управлінська думка передбачає, що навіть у найбільш ефективних організаціях конфлікти не тільки можливі, а й можуть бути корисними. Ці конфлікти, відомі як конструктивні, виникають через розбіжності в підходах до вирішення ключових питань, які стоять перед організацією (табл. 2). Вони допомагають уникнути застою, стимулюють колектив до пошуку нових рішень і сприяють формуванню інноваційних підходів та цінностей. Завдяки таким конфліктам організація може вдосконалювати свої процеси, відкривати нові горизонти розвитку та підвищувати

командний дух, що робить її більш стійкою та адаптивною в умовах змін. Крім того, конструктивні конфлікти можуть слугувати каталізатором для появи креативних ідей і нових можливостей, які раніше могли залишатися непоміченими [3, с. 39].

Проте не всі конфлікти мають позитивний характер. У діяльності будь-якої організації можуть виникати деструктивні конфлікти, які виконують негативну, руйнівну роль. Вони часто є наслідком неправильного розуміння робочої ситуації, різних точок зору, інтересів та цілей окремих осіб або груп. Іноді такі конфлікти виникають через егоїстичні або корисливі мотиви учасників. Деструктивні конфлікти послаблюють єдність цінностей та орієнтацій у професійному колективі, погіршують моральний клімат, спричиняють втрату командної згуртованості та знижують загальну продуктивність. Вони можуть викликати ворожість, сприяти поширенню недовіри між працівниками, що призводить до зниження мотивації, збільшення плинності кадрів і навіть до розпаду команди. У довгостроковій перспективі такі конфлікти здатні завдати серйозної шкоди організаційній культурі, створюючи перешкоди для її розвитку та успіху [10, с. 541].

Зазвичай кожен керівник прагне уникнути конфліктних ситуацій у колективі будь-якими засобами. Керівники усвідомлюють, що кон-

Таблиця 2

Функції конфлікту

Конструктивні	Деструктивні
Виконує роль засобу для розв'язання суперечностей.	Гальмує соціальний, економічний, політичний та духовний розвиток суспільства.
Допомагає знизити соціальну напругу та усунути стресові ситуації.	Породжує песимістичні настрої.
Після розв'язання конфлікту соціальна система стає більш стабільною.	Призводить до дестабілізації та дезорганізації сторін.
Сприяє активізації та стимулюванню групової творчості.	Руйнує соціальні комунікації.
на особистісному рівні	
Виконує пізнавальну функцію, допомагаючи зрозуміти інших людей і оцінити їхні можливості.	Може призводити до розчарування у власних силах.
Сприяє самопізнанню та формуванню адекватної самооцінки.	Викликає почуття невпевненості в собі.
Допомагає позбутися небажаних рис характеру, таких як почуття неповноцінності.	Сприяє розчаруванню в колегах і друзях.
Виступає важливим чинником соціалізації та особистісного розвитку.	Як реакція на конфлікт, людина може вдатися до захисних механізмів, таких як мовчання чи формальна ввічливість.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

флікти можуть викликати напругу в колективі, що, в свою чергу, негативно впливає на загальну атмосферу, продуктивність і досягнення спільних цілей. Тому вони намагаються вживати профілактичних заходів, таких як налагодження відкритої комунікації, своєчасне вирішення проблемних питань і створення умов для злагодженої роботи, щоб мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів.

Методи подолання кризових ситуацій в управлінні настільки ж різноманітні, як і самі ситуації, з якими зіштовхуються організації. Однак багаторічний досвід і численні дослідження поведінки працівників дозволяють виділити найбільш ефективні підходи:

1. Зміцнення корпоративної етики та підвищення дисципліни серед співробітників:

- впровадження простої, зрозумілої та послідовної системи правил поведінки та дисциплінарних вимог для співробітників;

- готовність керівництва реально підтримати співробітників у вирішенні виробничих та особистих питань;

- забезпечення чіткого розуміння співробітниками своїх завдань та очікувань щодо обсягу й якості виконаної роботи;

- інформування співробітників про заплановані або майбутні зміни, які можуть суттєво вплинути на їхню діяльність;

- підтримання стабільності робочого процесу та ефективне керівництво виробничими операціями;

- реальне заохочення зворотного зв'язку від співробітників, з публічним визнанням корисності їхніх пропозицій щодо покращення роботи;

- своєчасна похвала та вдячність за видатні досягнення у виконанні робочих завдань;

- чесна та конструктивна реакція керівництва на скарги й претензії працівників.

2. Зменшення високої плинності кадрів у організації:

- впровадження ретельно розробленої процедури інтеграції нового співробітника, що включає всебічну та детальну ознайомчу співбесіду;

- забезпечення належної підтримки на початковому етапі роботи та встановлення достатньої кількості контактів протягом періоду адаптації;

- забезпечення нових працівників повною і необхідною інформацією про організацію, її цілі та політику;

- надання новому співробітнику чіткої інформації щодо його робочих обов'язків та майбутніх кар'єрних можливостей;

- оптимізація системи підбору персоналу для організації;

- організація ефективного контролю за станом кадрових ресурсів і надання психологічної підтримки співробітникам;

- представлення новачка колективу та знайомство з командою.

3. Профілактика стресу та емоційних зривів:

- включення співробітників у процес прийняття найважливіших рішень для організації;

- коригування системи винагород з акцентом на її справедливість і зрозумілість, що допомагає зменшити рівень тривожності та занепокоєння;

- перерозподіл владних повноважень в організації через децентралізацію, що сприяє зниженню почуття безпорадності та залежності, які часто стають причиною стресу;

- розширення комунікаційних каналів та покращення якості взаємодії в організації [1, с. 27].

Однак важливо розуміти, що управління конфліктами не обмежується лише вирішенням вже виниклих суперечок; значно важливішим є створення умов для їх запобігання. Профілактика конфліктів є ключовим аспектом управлінської діяльності і полягає в проактивному усуненні або ослабленні чинників, які можуть спричинити конфлікти, а також у зменшенні ризику їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому. Це включає організацію такої системи взаємодії між учасниками, яка максимально знижує ймовірність конфліктів, за рахунок попередження потенційних причин і забезпечення конструктивного середовища для співпраці. Профілактика конфліктів допомагає створити сприятливий клімат для продуктивної роботи та здорових міжособистісних відносин, що в свою чергу покращує загальну ефективність і стабільність організації.

Успішна діяльність із запобігання конфліктам базується на кількох ключових передумовах: володіння загальними принципами управління, глибоке розуміння теорії конфліктів, а також ретельний аналіз кожної конкретної конфліктної ситуації, оскільки кожен випадок має свої унікальні особливості. Крім того, важливо враховувати міжособистісні відносини та контекст, в якому виникає конфлікт, щоб розробити ефективні стратегії попередження та вирішення конфліктів.

Однак є певні перешкоди, що можуть знижувати ефективність заходів щодо попередження конфліктів:

– психологічні перешкоди – людина природно прагне до свободи та самостійності, і часто люди негативно сприймають будь-які спроби втручання у їхні особисті або міжособистісні стосунки;

– моральні перешкоди – існує усталена моральна норма, яка вимагає поваги до особистого простору та недоторканності приватного життя, що ускладнює процес втручання у конфлікти;

– правові перешкоди – сучасне законодавство захищає особисту свободу і право на недоторканність особистого життя, що обмежує можливості для активного втручання в конфліктні ситуації [11, с. 672].

Профілактична діяльність повинна враховувати межі втручання, проте вона є необхідною. Починати її слід з ідентифікації джерел конфлікту. Для цього потрібно:

1. Знати можливі причини виникнення напруги є важливим для ефективного управління нею. Напруга може бути спричинена як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До зовнішніх чинників належать несприятливі обставини або умови, неадекватна поведінка інших людей, недостатнє спілкування та взаєморозуміння, розбіжності в планах, інтересах та оцінках, конфлікти між групами або протистояння, хибне сприйняття дій інших, брак співчуття, упередження, недовіра та поширення неправдивої інформації. Внутрішньо-особистісні чинники, що можуть спричинити напругу, включають: роздратованість, деморалізацію через страх або негативне самонавіювання, переконання у власній нездатності вирішити проблему, а також порушення внутрішньої гармонії та балансу. Важливо також враховувати такі аспекти, як відсутність впевненості у своїх силах, внутрішні конфлікти та негативні очікування, що можуть підсилювати напругу.

2. Другим кроком є виявлення прихованих перешкод. Це включає в себе дослідження невидимих або неочевидних бар'єрів, які можуть ускладнювати вирішення проблеми або перешкоджати її розв'язанню.

3. Третій етап – корекція проблеми шляхом відповідної реакції. Можливі підходи включають:

– зайняття оборонної позиції може бути корисно в ситуаціях, коли необхідно захистити свої інтереси або уникнути подальшої ескалації конфлікту. Плюси включають збереження ресурсів і зменшення ризику. Однак, це може призвести до посилення конфлікту або створення бар'єрів у відносинах;

– зміна стратегії та тактики може допомогти ефективніше вирішувати конфлікти і знайти нові рішення. Плюси включають гнучкість та можливість застосування нових підходів. Однак, це може вимагати значних змін у планах і додаткових зусиль, що може бути викликом для організації;

– знаходження компромісу дозволяє знайти спільну позицію, яка задовольнить обидві сторони. Плюси цього підходу включають зменшення конфлікту і збереження робочих відносин. Недоліком може бути те, що жодна зі сторін може не отримати повного задоволення своїх потреб або інтересів;

– налагодження спілкування допомагає зменшити непорозуміння та покращити взаєморозуміння між сторонами. Плюси включають підвищення прозорості і відкритості, що може призвести до швидшого вирішення конфлікту. Однак, це може вимагати часу і ресурсів, а також не завжди гарантує, що всі сторони згодні з результатом [4, с. 232].

Узагальнюючи досвід і практику в сфері запобігання конфліктам, можна виділити такі ключові підходи:

1. Співробітництво. Формування середовища взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки серед співробітників. Це передбачає створення позитивного робочого клімату, де кожен відчуває себе частиною команди і готовий допомагати іншим, що сприяє зменшенню конфліктів і підвищенню загальної ефективності роботи.

2. Організаційні методи попередження конфліктів:

– всебічна підготовка співробітників. Забезпечення необхідних знань і навичок для ефективного виконання їхніх обов'язків;

– підтримка кар'єрних амбіцій. Сприяння професійному розвитку та кар'єрному росту співробітників для підвищення їхньої мотивації і зменшення ризику конфліктів, пов'язаних із нерегулярними можливостями для зростання;

– регулярна ротація кадрів. Оновлення складу команди та зміна обов'язків для запобігання монотонності і зниження потенційних джерел конфліктів.

3. Конкуренція. Взаємодія через систему стимулів та противаг, що може включати змагання за ресурси або визнання. Хоча це може іноді призводити до конфліктів, правильне управління конкурентними ситуаціями може мотивувати співробітників до досягнення високих результатів і сприяти інноваціям.

Практика показує, що основний акцент робиться на співробітництво, яке є ключовою метою всіх управлінських засобів і методів як на психологічному, так і на організаційному рівнях. Водночас, конкуренція може використовуватися як додатковий інструмент для стимулювання продуктивності та досягнення організаційних цілей, коли це відповідно сплановано і контролюється [4, с. 78].

Сучасні соціальні психологи і організаційні консультанти дедалі частіше розглядають конфлікт як “систему відносин” або “процес розвитку взаємодії”. Це означає, що конфлікти виникають як результат розбіжностей у інтересах, цінностях або діяльності учасників. Іншими словами, конфлікт – це етап розвитку взаємодії між сторонами, спричинений їхніми розбіжностями.

Згідно з цим підходом, профілактика конфліктів повинна зосереджуватися на створенні умов для безкризисного і ефективного переходу від однієї фази взаємодії до іншої, попереджаючи можливі конфлікти ще до їх виникнення. Управління конфліктом вважається окремою діяльністю, спрямованою на оптимізацію розвитку конфліктної взаємодії та перетворення конфлікту на інструмент організаційного розвитку [2].

Таким чином, конфлікт, з цього погляду, є природним елементом людських відносин і може бути використаний для стимулювання прогресу і вдосконалення в організації, якщо його правильно управляти.

Висновки. Соціальні конфлікти є невід’ємною частиною функціонування будь-

якої організації, і їхній вплив на робочі процеси та соціальну динаміку не може бути ігнорований. Визначення причин і характеру конфліктів, а також розробка ефективних методів їх профілактики та управління є ключовими для забезпечення гармонійного і продуктивного середовища в організації.

З одного боку, конфлікти можуть бути конструктивними і сприяти розвитку та удосконаленню організації, стимулюючи нові ідеї та підходи. З іншого боку, деструктивні конфлікти можуть завдати шкоди моральному клімату і ефективності роботи колективу. Тому важливо не лише реагувати на виникаючі конфлікти, але й активно працювати над їхньою профілактикою.

Основними підходами до попередження конфліктів є створення клімату співробітництва, використання організаційних методів для покращення внутрішньої комунікації та управління кадрами, а також іноді застосування елементів конкуренції для підтримання балансу сил у колективі. З сучасної точки зору, конфлікти слід розглядати як частину процесу розвитку, де важливо забезпечити їх конструктивний розвиток.

Таким чином, успішне управління соціальними конфліктами вимагає комплексного підходу, включаючи не тільки реагування на існуючі проблеми, але й стратегічне планування профілактичних заходів. Розуміння природи конфліктів та запровадження ефективних методів їх регулювання може значно підвищити рівень стабільності та продуктивності в організаціях, що є ключовим для їх довгострокового успіху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22–31.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182.
3. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36–42.
4. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С. 76–84.
5. Конфліктологія : підручник / за ред. проф. В. П. Ратникова. Київ : Кондор, 2021. 512 с.
6. Криса О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (дата звернення: 12.09.2020).
7. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
8. Мороз О. О. Теорія конфліктів у контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2020. 256 с.
9. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

10. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542.
11. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 670–673.

REFERENCES:

1. Achkasova L. M., Vodolazhska T. O., Beketov Yu. O. (2022) Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Conflict management in the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport Complex Economics*, vol. 40, pp. 22–31.
2. Bilovodska O. A., Kyrychenko T. V. (2017) Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the human potential management system of enterprises]. *Ekonomika i suspiilstvo – Economy and Society*, vol. 10, pp. 177–182.
3. Kaznacheieva S. N., Bystrova N. V., Kaznacheiev D. A. (2019) Do pytannia pro upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [On the issue of conflict management in the organization]. *Innovatsiina ekonomika: perspektyvy rozvytku i vdoskonalennia – Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*, vol. 6, pp. 36–42.
4. Kolesnyk T., Sobitniuk T. (2023) Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidpriemstva [Conflict management in a team as an element of the enterprise's image]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 6(20), pp. 76–84.
5. Konfliktolohiia: pidruchnyk [Conflictology: textbook] / edited by V. P. Ratnikov. Kyiv: Kondor, 2021, 512 p. (in Ukrainian)
6. Krysa O. Y. (n.d.) Upravlinnia konfliktamy yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Conflict management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. Available at: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf (accessed September 12, 2020)
7. Mantur-Chubata O. S., Saiko A. M. (2018). Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Peculiarities of conflict management in the labor collective]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, vol. 23, pp. 230–233.
8. Moroz O. O. (2020) Teoriia konfliktiv u konteksti pobudovy zahalnoi modeli efektyvnosti suchasnoho pidpriemstva: monohrafiia [Conflict theory in the context of building a general model of modern enterprise efficiency: monograph]. Vinnytsia: VNTU, 256 p. (in Ukrainian)
9. Pozdnyakova L. O., Hrytsenko N. V. (2018) Upravlinnia konfliktamy: konspekt leksii [Conflict management: lecture notes]. Kharkiv: Ukrainyskyi derzhavnyi universytet zaliznychnoho transportu, 75 p. (in Ukrainian)
10. Sazonova T. O., Mikhaилоva O. V. (2017). Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyshcha [Formation of conflict management strategy in an organization under modern business environment]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, vol. 20, pp. 539–542.
11. Shulzhenko I. V., Sarafannikov V. V., Sobakar S. V. (2017). Rol kerivnyka v upravlinni konfliktamy na pidpriemstvi [The role of a leader in conflict management at an enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of Economics*, vol. 20, pp. 670–673.