

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>

УДК 658.3:316.485.6

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

CONFLICT MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

Станько Тетяна Миколаївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого,
Львівський національний університет природокористування
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5936-4640>

Stanko Tetiana

Lviv National Environmental University

Стаття присвячена дослідженню причин виникнення конфліктів у міжнародних компаніях та визначенні ефективних способів управління ними. Зазначено, що у сучасному бізнес-середовищі ефективне управління конфліктами є ключовим фактором для забезпечення стабільності та успіху організації. Проведено аналіз основних причин, що можуть провокувати виникнення конфліктних ситуацій у міжнародних компаніях. Зокрема, у роботі зазначається, що конфлікти у міжнародних компаніях можуть виникати внаслідок мовних бар'єрів, культурних відмінностей, незадовільних комунікацій, нерівномірного розподілу ресурсів, своєрідних стилів управління, різних умов для кар'єрного зростання, соціальної та трудової несправедливості, розбіжностей у пріоритетах та цілях тощо. Запропоновано способи управління конфліктами за допомогою впровадження ефективних механізмів комунікації та створення сприятливого середовища для представників різних культур у міжнародних командах.

Ключові слова: управління, конфлікти, міжнародні компанії, переговори, медіація, компроміс, арбітраж, консенсус.

The article is dedicated to exploring the causes of conflicts in international companies and identifying effective ways to manage them. It emphasizes that in today's business environment, effective conflict management is a key factor in ensuring organizational stability and success. An analysis of the main causes that can provoke conflicts in international companies has been conducted. Specifically, the paper points out that conflicts in international companies may arise due to language barriers, cultural differences, unsatisfactory communications, uneven resource distribution, distinct management styles, varying conditions for career growth, social and labor injustices, as well as discrepancies in priorities and goals. The study highlights that constructive conflicts can stimulate innovative solutions and enhance work efficiency. However, destructive conflicts, on the other hand, harm productivity and relationships within the team. The article underscores the importance of skilled conflict management as one of the key competencies of modern management. Additionally, it emphasizes that the lack of personal contact in remote work complicates the resolution of conflict situations. The challenges faced by international companies in the context of globalization – cultural differences, legal and ethical standards, as well as integration after mergers – are discussed separately. The article presents practical recommendations for managers on how to avoid and effectively resolve conflicts in international companies, taking into account cultural and organizational specifics. Negotiation, as one of the most effective methods, allows parties to discuss issues and find mutually beneficial solutions while considering cultural nuances. Mediation, involving a neutral third party, helps to avoid emotional outbursts and focuses on rational solutions, whereas arbitration offers binding decisions when other methods have failed. Compromise allows for a quick reduction of tension, though it may not always satisfy all demands, while consensus provides stability when all parties are satisfied with the outcome. Adaptation, where one party consciously concedes, can be effective for maintaining long-term relationships. Ignoring conflict may be justified in some cases; however, this approach should not be used too frequently, as the conflict may escalate. Implementing cultural integration programs and coaching is crucial for developing intercultural competence and conflict management skills.

Keywords: management, conflicts, international companies, negotiations, mediation, compromise, arbitration, consensus.

Постановка проблеми. В умовах сучасного бізнес-середовища ефективно управління конфліктами в системі менеджменту стає критично важливим аспектом для забезпечення стабільності та успішності діяльності організації. Дослідження природи конфліктів у компаніях набуває великого значення в сьогоденні умовах. Конфлікти відіграють важливу роль у колективі, впливаючи на самореалізацію працівників, їхні стосунки з колегами, а також на загальну ефективність та продуктивність роботи.

Діяльність міжнародної організації включає координацію людських ресурсів для досягнення цілей компанії. Під час спільної роботи працівники об'єднуються в групи, при цьому кожен має індивідуальні особливості, світогляд та особисте ставлення до різних ситуацій. Різниця у сприйнятті та оцінці подій можуть призводити до суперечок, які іноді переростають у конфлікти. Вміння управляти дискусіями, спорами сприяє підвищенню ефективності командної роботи, допомагає скоординувати організаційну поведінку та встановити етичні норми в компанії.

Управління конфліктами є однією з ключових компетенцій сучасного менеджменту, особливо в міжнародних підприємствах, де відбувається взаємодія між різними культурами, економічними системами та правовими рамками. В умовах глобалізації міжнародні компанії постійно стикаються з викликами, пов'язаними з комунікацією, координацією діяльності та культурними відмінностями. Конфлікти можуть виникати через різні стилі управління, різні цінності та підходи до ведення бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності конфліктів та особливостям управління ними присвячені праці багатьох вітчизняних науковців, серед яких: Жмай О. В. [5], Леонов О. О. [6], Олійник І. В. [8], Лісеній Є. В. [7], Ачкасова Л. М. [2], Горюшняк І. В. [4], Біловодська О. А. [3] та ін.. Вагомий внесок у розвиток методів управління конфліктними ситуаціями зробили такі закордонні науковці як Кеннет Томас та Ральф Кілманн [1]. Дослідники розробили наочний і доступний механізм, який може використовуватися працівниками будь-якого рівня в організації для швидкого й ефективного вирішення конфліктних ситуацій. Їхня модель стала основним інструментом при визначенні тактики поведінки у конфліктних ситуаціях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У наявних напрацюваннях вчених недостатньо уваги приділя-

ється особливостям управління конфліктами у міжнародних компаніях, де відсутність особистого контакту ускладнює вирішення проблем. Культурні відмінності міжнародних компаній значно впливають на процес комунікації, спричиняючи непорозуміння. Окрім того, виклики, пов'язані з правовими та етичними нормами в різних країнах, не мають універсальних рішень для міжнародного бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною ціллю статті є дослідження ключових причин виникнення конфліктів у міжнародних компаніях та розробка ефективних способів управління ними, з врахуванням культурних, мовних та правових відмінностей між працівниками з різних країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конфлікт є найрадикальнішим способом вирішення суперечностей, що виникають у процесі соціальної взаємодії, коли інтереси, цілі чи погляди учасників не збігаються. Він проявляється у формі суперечок між сторонами і часто супроводжується негативними емоціями.

Представники сучасної школи менеджменту вважають, що управлінські конфлікти часто приносять позитивні результати, тому вони є бажаними і необхідними для ефективної діяльності організації. Конфлікти відкривають можливості для вираження різних позицій, думок, прихованих цілей, мотивів, потреб, допомагають отримати додаткову інформацію та інші ресурси, що дозволяє сформулювати альтернативні напрямки розвитку бізнесу [11]. Це робить управлінський конфлікт важливим для функціонування компанії в умовах конкуренції. Конструктивні конфлікти стимулюють пошук найкращого варіанту рішення, вони є важливим компонентом творчого та інноваційного процесу. Деструктивні конфлікти призводять до руйнування стосунків і негативних виробничих результатів [7]. Сучасний менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їх позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними.

Конфлікт зазвичай проходить декілька етапів (рис. 1).

Слід зазначити, що кожен конфлікт може протікати по-різному, тому не всі етапи можуть бути чітко вираженими.

Причини конфліктів у міжнародних компаніях можуть бути різноманітними, враховуючи складність структури, мультикультурне середовище та глобальні масштаби діяльності. Основними причинами конфліктів при цьому можуть виступати:

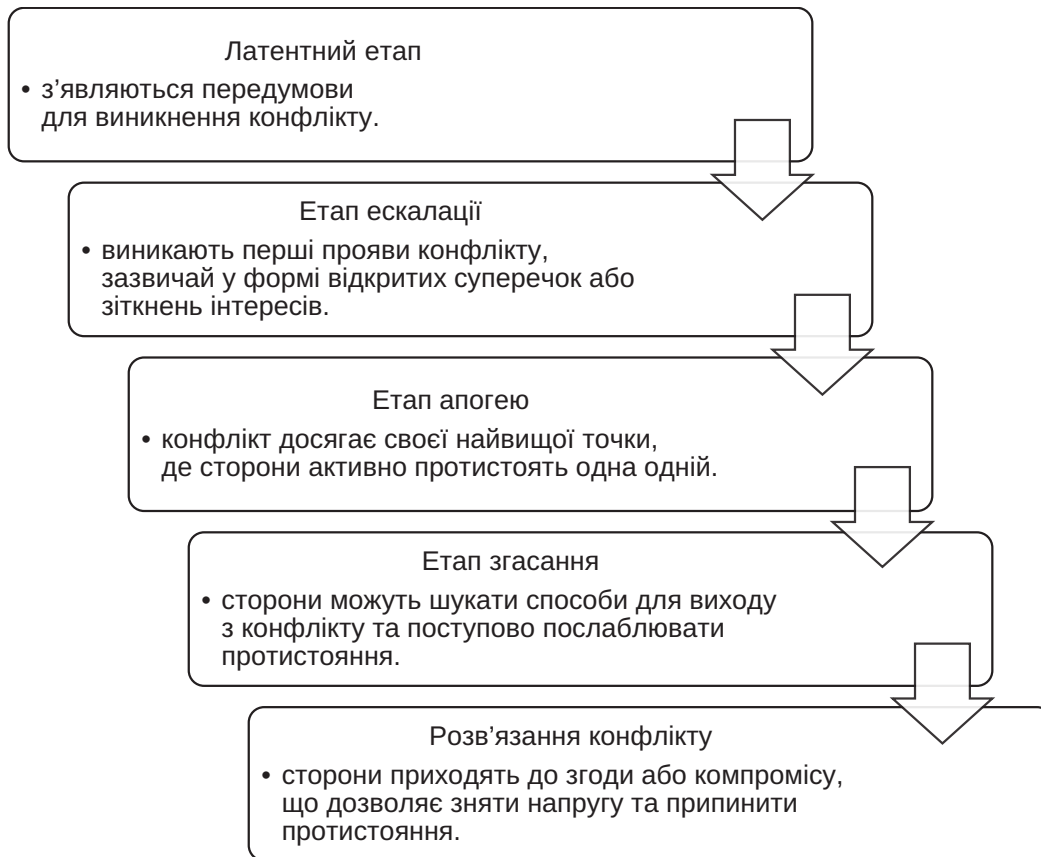


Рис. 1. Етапи розвитку конфлікту

Джерело: побудовано авторкою за даними [4; 5; 6]

1. Культурні відмінності – у міжнародних командах можуть виникати непорозуміння через різні культурні цінності, стилі комунікації, трудову етику та підходи до вирішення проблем. Наприклад, прямотинність в одній культурі може сприйматися як грубість в іншій. Крім цього, транснаціональні корпорації наймають працівників із різних культур, для яких характерні специфічні підходи до роботи, прийняття рішень, комунікації та управління часом. Зокрема, у США або Німеччині часто акцентують увагу на прямій комунікації та швидкому прийнятті рішень, тоді як в Японії важливими є делікатність, колективізм та триваліший процес обговорення.

Коли представники різних культур співпрацюють у команді, можуть виникати труднощі у взаєморозумінні через різне сприйняття тих чи інших ситуацій. У культурі з низькою дистанцією влади (наприклад, Скандинавські країни) можна очікувати рівноправної комунікації, тоді як культури з високою дистанцією влади (Індія, Китай) надають перевагу ієрархічному управлінню. Результатом є конфлікти на основі різних очікувань від співпраці та управління.

2. Мовні бар'єри – можуть ускладнювати ефективну комунікацію між працівниками з різних країн. Неправильне розуміння інструкцій або повідомлень може призводити до конфліктних ситуацій. Мова є основним засобом комунікації у будь-якій організації. У ТНК, де працівники можуть розмовляти різними мовами або мають неоднаковий рівень володіння корпоративною мовою (часто англійською), це створює додаткові труднощі. Часто виникають ситуації, коли неправильно інтерпретуються повідомлення, втрачаються важливі деталі або працівники просто не вміють висловити свої думки. Це може призвести до незадоволеності та напруженості в команді, особливо якщо комунікація здійснюється через електронні засоби (листи, чат), де інформація може бути спотворена або втрачена.

3. Відмінності в управлінських стилях – транснаціональні корпорації функціонують у країнах з різними стилями керівництва. Наприклад, у деяких культурах віддається перевага авторитарному стилю, тоді як в інших цінується демократичний підхід. Ці відмінності можуть стати джерелом конфліктів

між керівниками та підлеглими. Зокрема, в американських компаніях менеджери часто підтримують демократичний стиль управління, який передбачає делегування повноважень і заохочення ініціативи з боку працівників. У країнах з більш авторитарним стилем (наприклад, Китай) рішення приймаються на верхньому рівні і підлеглі повинні чітко виконувати інструкції керівника. Працівники можуть відчувати дискомфорт через те, що стиль керівництва не відповідає їхнім очікуванням. Зокрема, підлеглі, які звикли до авторитарного стилю, можуть відчувати розгубленість і стрес через відсутність чітких інструкцій у більш демократичних компаніях. Натомість працівники, які звикли до більшої автономії, можуть вважати авторитарний стиль надмірно контролюючим та обмежувальним.

4. Нерівномірний розподіл ресурсів – транснаціональні корпорації періодично стикаються з труднощами при розподілі фінансових, людських та інших ресурсів між своїми регіональними підрозділами. Це може викликати конкуренцію між відділеннями та призводити до конфліктів. У глобальних корпораціях регіони та офіси досить часто мають різні фінансові та людські ресурси залежно від економічної ситуації або стратегічної важливості. Наприклад, офіси в економічно розвинених країнах можуть мати більше фінансування та доступ до нових технологій. Менш розвинуті держави, зазвичай, мають обмежений доступ до ресурсів. Відчуття несправедливого розподілу може викликати конфлікти між регіональними офісами. Підрозділи з меншим фінансуванням можуть відчувати себе недооціненими і вимагати рівноправного доступу до ресурсів, що спричиняє напруженість.

5. Різні правові та регуляторні вимоги – компанії, що працюють у кількох юрисдикціях, мають дотримуватись різних правових норм та стандартів. Це може викликати конфлікти між регіональними офісами або відділами, які працюють у своїх правових рамках. У кожній країні діють власні закони, що стосуються трудового права, податків, охорони праці, робочого часу тощо. Зокрема, в Європейському Союзі діють суворі вимоги щодо тривалості робочого часу та відпусток, тоді як у США чи Китаї ці норми можуть бути менш жорсткими. Працівники з країн, де трудові права захищені краще, можуть наполягати на наданні аналогічних умов для своїх колег у регіонах, де це не забезпечується. Це може призвести до конфліктів через нерівності в умовах праці та

рівнях оплати, особливо у випадках, коли глобальна компанія не може вплинути на місцеві законодавчі норми.

6. Проблеми інтеграції після злиття або поглинання – інтеграція двох різних корпоративних культур і структур може бути складною і призводити до конфліктів між старими та новими працівниками, або між регіональними офісами. Після злиття або поглинання двох і більше компаній, їхні працівники часто мають різні корпоративні культури, системи управління та підходи до роботи. Інтеграція двох культур супроводжується конфліктами через інше сприйняття корпоративних цінностей, управлінських підходів та соціальних норм. Працівники можуть відчувати загрозу для своєї кар'єри, коли в організації запроваджуються нові правила та підходи.

7. Розбіжності у пріоритетах та цілях – відділи в різних країнах можуть мати свої пріоритети, пов'язані з ринковими умовами або специфікою роботи. Ці розбіжності можуть спричинити конфлікти, які стосуються стратегії компанії або розподілу завдань. У великих корпораціях регіональні підрозділи можуть мати свої власні локальні пріоритети, які іноді не збігаються з глобальними цілями компанії. Наприклад, офіси в країнах з розвинутою економікою бувають орієнтовані на інновації та збільшення прибутків, тоді як регіональні офіси в менш розвинених державах зосереджуються на збереженні стабільності. Різні цілі спричиняють конфлікти між центральними офісами та локальними підрозділами, особливо якщо рішення, прийняті на глобальному рівні, не враховують місцеві потреби або ринкові умови.

8. Неоднакові можливості для кар'єрного зростання – працівники відчують несправедливість, якщо можливості для професійного розвитку або підвищення на посаді нерівномірно розподілені між різними регіональними офісами. Це може викликати незадоволення та внутрішні конфлікти. У великих ТНК можливості для кар'єрного зростання переважно є більш доступними для працівників головного офісу або економічно розвинених регіонів. Підлеглі з віддалених офісів можуть відчувати, що їм надають менше можливостей для кар'єрного розвитку або просування, порівняно з їхніми колегами у центральних офісах. Це створює почуття несправедливості і може призводити до демотивації або конфліктів між регіонами.

9. Завантаженість роботою та дедлайни – надмірне навантаження на працівни-

ків, незручні робочі графіки можуть викликати стрес та призводити до конфліктів у транснаціональних компаніях, які працюють у різних часових поясах. Виконання глобальних проєктів часто вимагає координації роботи офісів, розташованих у різних часових зонах, що ускладнює планування зустрічей, управління процесами та своєчасне виконання завдань. Постійне навантаження, пов'язане з дотриманням дедлайнів змушує працівників працювати понаднормово або у несприятливий для них час, що підвищує ризик емоційного вигорання й виникнення конфліктів через нерівномірний розподіл робочого навантаження.

10. Різні соціальні та трудові умови – кожна країна має свої стандарти щодо соціальних умов і трудового законодавства (робочих годин, оплати праці, відпусток тощо). Такі відмінності можуть викликати невдоволення серед працівників і призводити до конфліктів між регіональними офісами або між підлеглими та керівництвом. Умови праці, соціальні гарантії, тривалість відпустки, варіюються у різних державах. У деяких країнах працівники мають більше соціальних гарантій, тоді як в інших, особливо у тих, що розвиваються, підлеглі можуть працювати в гірших умовах. Працівники з країн із вищими стандартами можуть відчувати, що компанія недостатньо дбає про своїх колег у регіонах із менш захищеними правами, що може викликати конфлікти через соціальну несправедливість [2, с. 22–28].

Менеджери витрачають близько 20% робочого часу на запобігання конфліктам та їх вирішення. Серед підходів до вирішення конфліктів розрізняють кілька стратегій: програв-програв – обидві сторони втрачають; виграв-програв – одна сторона отримує вигоду за рахунок іншої; програв-виграв – одна сторона приймає поразку, що може призвести до образи та бажання помститися; виграв-виграв – найбільш продуктивна стратегія, що приносить користь обом сторонам, оскільки рішення вигідне для всіх. Менеджер як посередник має прагнути саме до стратегії виграв-виграв, адже при цьому не програє жодна зі сторін. Конфліктні ситуації відволікають учасників від досягнення поставлених цілей, саме тому менеджер повинен докладати максимум зусиль, щоб уникнути їх або вирішити з мінімальними втратами [8, с. 84–89].

Управління конфліктами передбачає цілеспрямований вплив на персонал організації, з метою усунення його причин і приведення поведінки учасників у відповідність із прийнятими нормами взаємовідносин.

Управління конфліктами в міжнародних компаніях вимагає особливого підходу, оскільки в таких організаціях виникають додаткові чинники, пов'язані з культурними, соціальними, правовими та комунікаційними відмінностями. До основних стратегій і методів управління конфліктами у таких компаніях належать:

- розуміння культурних особливостей. Культурні відмінності можуть стати причиною непорозумінь, тому важливо, щоб менеджери та працівники розуміли і поважали особливості інших націй. Наприклад, норми спілкування, підходи до прийняття рішень, ставлення до ієрархії та зворотного зв'язку можуть суттєво відрізнитися. Проведення тренінгів із міжкультурної комунікації допомагає уникати конфліктів і непорозумінь;

- гнучкі робочі графіки та планування з урахуванням часових поясів. У міжнародних командах важливо враховувати різницю в часі, щоб уникнути перенавантаження працівників із різних регіонів. Гнучке планування зустрічей і дедлайнів допомагає зменшити стрес та сприяє рівномірному розподілу робочого навантаження;

- справедливий розподіл ресурсів і можливостей. Міжнародні компанії повинні забезпечувати рівні умови праці для працівників у різних країнах, щоб уникнути відчуття соціальної несправедливості, що може спричинити конфлікти. Забезпечення соціальних гарантій і конкурентних умов роботи в регіонах знижує ризик незадоволення;

- підтримка відкритої та прозорої комунікації. Конфлікти часто виникають через брак або неправильне розуміння інформації [9, с. 224–226]. Регулярна комунікація, зрозумілі канали для зворотного зв'язку та чітке пояснення очікувань допомагають запобігти непорозумінням і зменшують ймовірність виникнення конфліктів;

- застосування стратегії виграв – виграв. Менеджери мають бути націлені на досягнення результату, вигідного для обох сторін, коли жодна з них не відчуває себе переможеною. Це особливо важливо у багатонаціональних командах, де негативний досвід однієї зі сторін може вплинути на довіру та продуктивність усього колективу;

- залучення посередників та третіх сторін. У випадку серйозних конфліктів компанії можуть залучати нейтральних посередників для розв'язання суперечок, особливо коли питання стосується міжкультурних або міжрегіональних конфліктів. Такі посередники

допомагають забезпечити об'єктивний підхід до вирішення конфлікту.

Ефективне управління конфліктами в міжнародних компаніях знижує рівень стресу, сприяє кращому взаєморозумінню між коман-

дами та підвищує загальну продуктивність організації.

Можна виділити декілька альтернативних варіантів розв'язання конфліктних ситуацій у міжнародних компаніях (рис. 2).

Переговори	<ul style="list-style-type: none"> • Один із найефективніших способів вирішення конфліктів, коли сторони сідають за стіл переговорів, обговорюють проблеми та шукають взаємовигідні рішення. Важливо, щоб переговори враховували культурні особливості кожної зі сторін.
Медіація	<ul style="list-style-type: none"> • При цьому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає конфлікуючим сторонам знайти компромісне рішення. Медіатор керує процесом і допомагає уникнути емоційних сплесків, фокусуючись на раціональному вирішенні проблеми.
Арбітраж	<ul style="list-style-type: none"> • У цьому випадку конфлікт вирішується за допомогою третьої сторони, яка має право приймати обов'язкові для виконання рішення. Арбітраж зазвичай використовується, коли переговори або медіація не дали результату.
Компроміс	<ul style="list-style-type: none"> • Це спосіб, за якого конфлікуючі сторони досягають згоди за допомогою взаємних поступок. Це дозволяє швидко знизити напругу, хоча іноді жодна зі сторін не отримує повного задоволення своїх вимог.
Консенсус	<ul style="list-style-type: none"> • Це пошук такого рішення, яке повністю задовольняє всі сторони конфлікту. Процес досягнення консенсусу може бути тривалим, але він забезпечує стабільність і задоволеність усіх учасників.
Адаптація	<ul style="list-style-type: none"> • Спосіб, при якому одна зі сторін конфлікту свідомо йде на поступки, при цьому визнаючи перевагу позиції іншої сторони. Цей метод підходить у тому випадку, коли одна зі сторін вважає свої вимоги менш важливими або прагне зберегти довгострокові відносини.
Ігнорування конфлікту	<ul style="list-style-type: none"> • Іноді організація може вирішити не втручатися в конфлікт, якщо вважає, що він розв'яжеться сам по собі або не нестиме серйозних наслідків для компанії. Цей спосіб не рекомендується використовувати часто, оскільки конфлікт може загостритися.
Впровадження культурної інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> • Організація може створити спеціальні програми для розвитку міжкультурної компетенції, щоб запобігати конфліктам і покращити взаєморозуміння між працівниками різних країн.
Коучинг і тренінги	<ul style="list-style-type: none"> • Навчання працівників та керівників навичкам управління конфліктами, міжкультурної комунікації та емоційного інтелекту дозволяє ефективніше вирішувати проблеми на робочому місці.

Рис. 2. Способи вирішення конфліктних ситуацій

Джерело: побудовано авторкою на основі власних досліджень та узагальнень

Таким чином, ефективне вирішення конфліктних ситуацій є важливою складовою успішного управління як у малих колективах, так і у великих міжнародних компаніях.

Висновки. Проведені дослідження особливостей управління конфліктами в міжнародних компаніях висвітлюють низку ключових аспектів, які потребують уваги науковців і практиків. Перш за все, конфлікти в таких організаціях виникають внаслідок культурних, мовних, управлінських та правових відмінностей, і становлять значну перешкоду для ефективної комунікації та співпраці. Відсутність особистого контакту в умовах глобалізації ускладнює вирішення конфліктів, оскільки через електронні засоби комунікації не завжди вдається досягти взаєморозуміння.

Культурні відмінності, як одна з основних причин конфліктів, можуть призводити до серйозних непорозумінь, адже різні комунікативні стилі, трудова етика та підходи до управління можуть сильно варіюватися між країнами. Менеджери повинні враховувати культурні особливості, щоб розробити стратегії, які забезпечать успішну взаємодію в міжнародних командах. Крім того, мовні бар'єри та нерівномірний розподіл ресурсів в міжнародних компаніях сприяють виникненню напруженості і конфліктів. Управління цими аспектами вимагає гнучкого підходу та адаптації методів роботи, включаючи забезпечення необхідного рівня мовної підготовки працівників, а також

справедливий розподіл ресурсів між підрозділами, що працюють у різних регіонах.

Не менш важливими є розбіжності в управлінських стилях та правових вимогах, які можуть ставити під загрозу єдність команди і загальну мету компанії. Менеджери повинні бути готовими до вирішення конфліктів, які можуть виникати через різні підходи до управління, адаптуючи свої стратегії відповідно до культурних і правових норм, що діють у тих країнах, де функціонують міжнародні компанії.

Об'єднання різних корпоративних культур внаслідок злиття чи поглинання часто також супроводжується конфліктними ситуаціями. У таких випадках важливо розробити стратегії, які б враховували потреби всіх учасників процесу та допомагали забезпечити гармонійне співіснування нових і старих корпоративних цінностей.

Управління конфліктами в міжнародних компаніях є важливим елементом забезпечення стабільної та ефективної роботи організації. Підвищення міжкультурної обізнаності, розвиток навичок ефективної комунікації та впровадження процедур превентивного управління конфліктами дозволяють мінімізувати ризики ескалації, покращити продуктивність праці та зберегти позитивний робочий клімат. Результатом цього є підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку та зміцнення її корпоративної стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*. 1976. 1. 249-251. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117600100214?journalCode=goma>
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34.
3. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177-182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (дата звернення: 23.09.2024).
4. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01/2022-6-04-01> (дата звернення: 23.09.2024).
5. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6 (46). С. 68–76.
6. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757> (дата звернення: 20.09.2024).
7. Лісеній Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028> (дата звернення: 18.09.2024).
8. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84–94.

9. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228.
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. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення: 20.09.2024).

REFERENCES:

1. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1976). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*, vol. 1, pp. 249–251. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117600100214?journalCode=goma>.
2. Achkasova, L. M., Vodolazska, T. O., & Beketov, Y. O. (2022). Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Conflict management at the enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the Transport Complex*, vol. 40, pp. 22–34.
3. Bilovodska, O. A. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the system of human potential management of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 10, pp. 177–182. Available at: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (accessed September 23, 2024).
4. Horodniak, I. V. (2022). Metodolohichni zasady doslidzhennia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [Methodological foundations of conflict management research in an organization]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economy and Management*, no. 6. Available at: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01/2022-6-04-01> (accessed September 23, 2024).
5. Zhmai, O. V., & Konoplia, O. I. (2019). Stratehii povedinky v konflikti: Vydy, sutnist ta vzaiemozviazok z emotsiynym intelektom [Conflict behavior strategies: types, essence, and connection with emotional intelligence]. *ECONOMICS: Time Realities*, no. 6 (46), pp. 68–76.
6. Leonov, O. O., & Leonova, T. M. (2023). Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii [Conflict management in the system of effective management of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757> (accessed September 20, 2024).
7. Lisenyi, Ye. V., & Lisenaya, A. M. (2022). Osoblyvosti konfliktiv na pidpriemstvi ta zasoby yikh rozviazannia [Features of conflicts at the enterprise and ways of resolving them]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 35. DOI: Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028> (accessed September 18, 2024).
8. Oliinyk, I. V. (2024). Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise management system]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of Scientific Works of TDATU Named After Dmytro Motornyi (Economic Sciences)*, no. 1(50), pp. 84–94.
9. Oliinyk, I. V. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economy*, no. 16, pp. 222–228.
10. Sazonova, T. O., & Mikhailova, O. V. (2017). Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha [Formation of conflict management strategies in organizations under modern business environment conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Economic Problems*, vol. 20, pp. 539–542.
11. Soroka, O. V., & Blyzniuk, O. M. (2023). Upravlinnia konfliktnymi sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Management of conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 56. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (accessed September 20, 2024).