

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20>

УДК 005.574:316.485.6

КОНФЛІКТИ В КОЛЕКТИВІ: ПРИЧИНИ, ПРОФІЛАКТИКА ТА МЕТОДИ ВИРІШЕННЯ

CONFLICTS IN THE WORKPLACE: CAUSES, PREVENTION AND RESOLUTION METHODS

Дашко Ірина Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>

Никончук Ганна Володимирівна

здобувачка другого (магістерського) рівня,
Запорізький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7628-4381>

Dashko Iryna, Nikonchuk Hanna
Zaporizhzhia National University

У статті обґрунтовано потребу системного дослідження теоретико-методологічних основ виникнення конфліктів у трудових колективах. Розкрито сутність поняття «конфлікт», його природу та чинники виникнення в умовах професійної взаємодії. Подано класифікацію конфліктів за основними ознаками, що забезпечує комплексний підхід до їх ідентифікації й аналізу. Виконано критичний огляд поширених конфліктних ситуацій, визначено їх особливості, структурні параметри та загрози для ефективності діяльності. Виокремлено проблеми типологізації, що формують підґрунтя для вдосконалення теорії. Запропоновано принципи, методи та інструменти управління конфліктами для оптимізації відносин і формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Наукова новизна полягає у систематизації типологічних характеристик та інтеграції теоретичних і прикладних аспектів. Розроблено алгоритм дій менеджера, що підвищує ефективність рішень.

Ключові слова: конфлікт, заперечення, мотив, методи, підходи, взаємодія, суперечність, ситуація, трудовий колектив, працівник, підприємство.

The article substantiates the need for a comprehensive and systematic study of the theoretical and methodological foundations of conflicts in enterprise work collectives, highlighting the growing role of interpersonal relations in ensuring the effectiveness of management processes and production activities. It analyses the evolution of scientific approaches to defining the concept of “conflict,” reveals its nature as a socio-psychological phenomenon, and identifies the main factors of its emergence in professional interaction. A multidimensional classification of conflicts based on key criteria has been developed, enabling a holistic approach to their identification, prediction, and analysis. A critical review of common conflict situations in work collectives is presented, with emphasis on their features, structural parameters, dynamics, and potential risks to organisational efficiency. Particular attention is given to the negative consequences of conflict escalation, its impact on socio-psychological climate, quality of management decisions, and enterprise competitiveness. Key issues of conflict typology are outlined, forming a basis for improving theoretical approaches to its study. Methodological foundations, principles, and tools for conflict management are proposed, integrating psychological, organisational, and communicative approaches. The importance of preventive management systems focused on early diagnosis, timely regulation, and constructive resolution is emphasised. The scientific novelty lies in the systematisation of typological characteristics, the development of an improved classification model, and the integration of theoretical and applied aspects of conflict management. Practical significance is defined by the applicability of results in optimising personnel management, improving team interaction, reducing destructive risks, and ensuring sustainable organisational development. Prospective ways of minimising conflicts with modern management technologies are substantiated. An algorithm of managerial actions for resolving conflict situations has been developed, enhancing decision-making efficiency and supporting both scientific research and practical activities in enterprises across various economic sectors.

Keywords: conflict, objection, motive, methods, approaches, interaction, contradiction, situation, work collective, employee, enterprise.



Постановка проблеми. Процес функціонування підприємства характеризується як складна система управління, що перебуває у постійному взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх факторів. Розвиток організації неминуче супроводжується виникненням протиріч, які можуть проявлятися як всередині системи управління, зокрема через різницю у поглядах, потребах, мотивації та пріоритетах працівників, – так і у взаємодії з зовнішнім середовищем, що включає ринок, партнерів, клієнтів та регуляторні органи. Ці протиріччя здатні трансформуватися у конфліктні ситуації, що проявляються у формі суперництва, протистояння або емоційних сутичок, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Сучасна наукова думка наголошує, що для забезпечення продуктивного управління конфліктами недостатньо лише визначати їхній тип чи аналізувати змістові характеристики. Ключовим аспектом є виявлення причин виникнення конфліктів та розробка комплексних методів їхнього запобігання та конструктивного вирішення, що підкреслює значущість дослідження механізмів управління конфліктами як стратегічного елементу розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема конфліктів була предметом активного дослідження як наприкінці XIX століття, так і сьогодні. Значний внесок у вивчення процесів управління конфліктами на підприємствах зробили зарубіжні психологи, серед яких А. Адлер, М. Альберт, Р. Джеффрі, Е. Еріксон, К. Левін, А. Лурія, Ч. Ликсон, А. Маслоу, В. Мерлін, Г. Скотт, К. Роджерс, Е. Фромм, Ф. Хедоурі [5–6]. У вітчизняній науці питанням управління конфліктами присвятили свої праці І. Ващенко [8], Г. Гребенькова, Н. Гришина, О. Долгий, М. Жидко, Г. Ложкін [7], В. Нагаєва, Н. Новікова [2], М. Примуш, В. Шаленко та інші. Ці дослідники зробили значний внесок у розробку методів і принципів регулювання конфліктів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються прикладні механізми запобігання та конструктивного вирішення конфліктів у сучасних виробничих колективах. Недостатньо уваги приділено впливу цифровізації, глобалізації та управлінської культури на динаміку конфліктів, що потребує подальшої розробки щодо інтеграції системи управління конфліктами у стратегічне планування розвитку підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення сутності поняття «конфлікт», систематизацію його видів, вивчення причин виникнення конфліктів у роботі трудового колективу та розробку рекомендацій щодо їх ефективного вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства, на яких працює від десяти до тисячі співробітників, щодня стикаються з різноманітними проблемними ситуаціями, що пов'язані з «людським фактором». До таких ситуацій належать як окремі інциденти, що носять негативний або конфліктний характер, так і більш масштабні негативні тенденції, які поступово формуються у колективі [1]. У таких умовах зростає ймовірність виникнення конфліктних ситуацій та безпосередньо конфліктів, що потребують своєчасного виявлення та ефективного управління.

Конфлікт у широкому розумінні є категорією, яка відображає форму розвитку протиріччя, коли виникаючі протилежності досягають крайніх точок (полярності, антагонізму), що супроводжується взаємним запереченням одне одного та усвідомленням необхідності його розв'язання [2]. У вузькому розумінні поняття «конфлікт» охоплює декілька аспектів [2–3]:

- стан відкритої, часто тривалої боротьби між сторонами;
- стан дисгармонії у взаємовідносинах між людьми, ідеями чи інтересами;
- зіткнення протилежностей та інтересів;
- психологічну боротьбу, що виникає внаслідок функціонування взаємовиключних імпульсів, бажань та тенденцій;
- протистояння характерів або сил, що формує основну опозицію, на якій будується конфліктна ситуація.

У сучасному науковому підході до вивчення конфліктів доцільно розглядати конфлікт як процес наростаючого напруження між учасниками у процесі їх професійної взаємодії, що виникає на основі діалектичного протиріччя інтересів, цінностей або цілей. Такий підхід дозволяє виділити конфлікт не лише як статичний стан, а як динамічний процес, який змінюється у часі та потребує системного аналізу.

Однією з основних проблем у дослідженні конфліктів є їх різноманітність, що ускладнює створення єдиної методології аналізу та управління ними. Для систематизації знань про конфлікти здійснено аналіз та класифікацію на основі різних ознак, що дозволяє більш

ефективно оцінювати їх причини, характер та потенційні наслідки (табл. 1).

Такий системний підхід до вивчення конфліктів є важливим інструментом управління для попередження негативних наслідків та підвищення ефективності колективної взаємодії.

У трудових колективах найчастіше зустрічаються конфлікти за складом учасників, зокрема міжособистісні та внутрішньоособистісні. Виробничі умови, особливо у процесі комунікації та взаємодії між працівниками, створюють середовище, в якому такі конфлікти проявляються через психологічні та емоційні труднощі. Зокрема, працівники можуть відчувати підвищену втому, пригніченість, невпевненість у власних діях, психологічний дискомфорт, відчуття безсилля та неможливість ефективно виконувати завдання. Часто це пов'язано з тим, що працівник не здатен знайти внутрішню рівновагу у взаємодії з колегами, що ускладнює вироблення стратегій вирішення професійних завдань та подолання психологічних труднощів [4–5].

Для ефективного управління такими конфліктами важливо аналізувати причини їх виникнення з позиції системного та процесного підходу, розділяючи їх на зовнішні та вну-

трішні.

Зовнішні причини виникають у процесі взаємодії працівників і спільної діяльності та відображаються у формуванні протиріч, пов'язаних із:

- 1) відмінностями у поглядах, цінностях та уявленнях щодо досягнення спільних цілей;
- 2) недостатньою або неточною передачею інформації під час комунікацій;
- 3) невиконанням керівництвом або колегами раніше наданих обіцянок;
- 4) перевантаженістю роботою та надмірною «прив'язаністю» до робочого місця, що призводить до неритмічності та нестабільності робочого процесу;
- 5) нечітким визначенням посадових обов'язків та прав;
- 6) помилками у процесах оцінювання праці;
- 7) низьким рівнем мотивації та зацікавленості у результатах роботи [2; 10].

Внутрішні причини пов'язані із протиріччями на рівні психологічних характеристик особистості та проявляються у трьох основних компонентах:

- 1) когнітивні: знижена самооцінка, невпевненість у власних знаннях та професійних здібностях, труднощі в ухваленні рішень;

Таблиця 1

Структурування конфліктів за класифікаційними ознаками

Категорія	Види конфліктів
За результатами	Функціональні, дисфункціональні, безрезультатні
За складом учасників	Міжособистісні, внутрішньоособистісні, групові, міжгрупові
За джерелами виникнення	Структурні, інноваційні, позиційні, ресурсні, динамічні
За часом виникнення	Гострі, хронічні; короткотривалі, тривалі, повільні
За ступенем гостроти протиріч	Невдоволення, розбіжність, протидія, ворожнеча, відкритий конфлікт (війна)
За типом функціональної системи	Конфлікти організаційно-технологічного характеру; у соціально-економічній системі; у системі управління; пов'язані з неформальними організаціями; у соціально-психологічній системі відносин
За інтенсивністю	Основні та другорядні; реалістичні та нереальні
За тенденцією до змін	Конструктивні або деструктивні; неконструктивні
За етапом течії	Короткочасні, тривалі, затяжні; керовані, некеровані; спонтанно припинені; припинені сторонами
За мотивом	Особисті, групові, програмні; відкриті або латентні
За службово-комунікативною спрямованістю	Вертикальні, горизонтальні
У динамічному аспекті	Стихийні, заплановані, спровоковані, ініційовані

Джерело: розроблено на основі даних джерел [4–5]

2) поведінкові: низький рівень адаптації до змін, наявність конфліктів соціальних ролей (особливо у організаційних культурах кланового типу), некоректне тлумачення думок, намірів та дій інших;

3) емоційні: психічне та емоційне напруження, ігнорування внутрішніх потреб та якостей особистості, негативні переживання, відчуття психологічної безвиході [2; 10].

Таким чином, для запобігання та ефективного вирішення міжособистісних та внутрішньоособистісних конфліктів необхідно враховувати як зовнішні обставини, що формують робоче середовище, так і внутрішній психологічний стан працівника. Комплексний аналіз цих факторів дозволяє розробляти стратегії управління конфліктами, підвищувати ефективність трудової діяльності та створювати здорове психологічне середовище в колективі.

Під час вирішення конфліктів у трудовому колективі доцільно застосовувати різноманітні методи управління, які дозволяють ефективно впливати як на окремих працівників, так і на організаційну структуру підприємства. Основні підходи зображені в табл. 2.

У процесі регулювання внутрішньоособистісних конфліктів менеджерам підприємства не слід обмежуватися лише власним алгоритмом дій. Важливо, щоб управлінські заходи ґрунтувалися на принципах ефектив-

ного управління конфліктами, які зображені в табл. 3.

Сучасний підхід до управління конфліктами передбачає не лише їхнє подолання на стадії загострення, але й упровадження системи превентивних заходів, здатних мінімізувати ризики виникнення деструктивних суперечностей у трудовому колективі [2; 7]. Перспективні напрями розвитку конфлікт-менеджменту доцільно розглядати у декількох взаємопов'язаних площинах:

По-перше, важливим є своєчасне виявлення потенційних джерел конфліктів шляхом моніторингу соціально-психологічного клімату, проведення анкетувань, інтерв'ю та застосування HR-аналітики. Це дозволяє виявляти напруженість ще на ранніх етапах та своєчасно застосовувати коригувальні заходи [4].

По-друге, перспективним напрямом виступає удосконалення комунікаційних процесів через формування культури довіри, прозорості та відкритого діалогу. Організація регулярних ділових зустрічей, круглих столів і тренінгів з розвитку емоційного інтелекту сприяє зниженню ризику міжособистісних протиріч і підвищує рівень взаєморозуміння у колективі [9].

По-третє, необхідним є використання сучасних інструментів розв'язання конфліктів, зокрема переговорних технологій, фаси-

Таблиця 2

Методи врегулювання конфліктів у трудовому колективі

Методи	Сутність	Приклади / Основні форми
Внутрішньо-особистісні	Спрямовані на врегулювання конфліктів усередині особистості працівника; враховують подію, що викликала конфлікт, реакцію індивіда та бажаний результат поведінки.	- аналіз причин власних емоцій і поведінки; - усвідомлення бажаного результату; - самоконтроль і регуляція емоцій
Структурні	Орієнтовані на усунення організаційних причин конфліктів.	- система матеріальних і нематеріальних винагород; - координаційні та контрольні механізми; - чітке роз'яснення обов'язків та вимог; - формування спільних цінностей і корпоративної культури
Міжособистісні	Застосовуються для врегулювання конфліктів між працівниками.	- компроміс – взаємні поступки; - ухиляння – тимчасове уникнення; - співробітництво – пошук спільних рішень; - поступливість – жертва власними інтересами заради гармонії; - протиставлення – відкрите відстоювання позиції

Джерело: розроблено на основі даних джерел [4; 5; 11; 12]

Таблиця 3

Принципи управління конфліктами в трудовому колективі

Принцип	Характеристика
Системності	Передбачає комплексне використання технологічних прийомів впливу на динаміку конфліктної взаємодії, що дозволяє прогнозувати розвиток ситуацій та вчасно коригувати їх наслідки.
Об'єктивності та прозорості	Забезпечує відкритість дій менеджера, формує довіру серед працівників і зменшує ризик виникнення додаткових непорозумінь.
Узгодженості особистих та загальних цілей	Гарантує спрямованість дій працівників не лише на задоволення власних інтересів, а й на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Своєчасного інформування	Дозволяє вирішувати завдання добровільно, за мотивованою зацікавленістю працівників, а не через страх покарання.
Відповідності	Передбачає науково обґрунтований підбір і розстановку кадрів відповідно до рівня професійної підготовки, компетентності та значущості працівників у трудовому процесі.
Підвищення кваліфікації	Сприяє зміцненню впевненості працівників у власних професійних навичках та ефективності використання потенціалу підприємства.
Оптимізації управління	Забезпечує раціональне використання ресурсів та максимізацію результатів при мінімізації негативних проявів конфліктів.

Джерело: розроблено на основі даних джерел [3; 7; 8; 9]

літації та медіації. Залучення незалежного посередника дозволяє знизити емоційну напруженість і забезпечити досягнення взаємовигідних домовленостей [8].

По-четверте, важливим чинником профілактики конфліктів є розвиток персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Проведення навчальних програм, тимблдингу та коучингових сесій сприяє гармонізації міжособистісних відносин, формуванню навичок конструктивної взаємодії та підвищенню психологічної стійкості працівників [3].

По-п'яте, перспективним вважається застосування цифрових технологій управління персоналом, які дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони, відстежувати комунікативні зв'язки та прогнозувати можливі конфліктні ситуації. Використання HR-платформ забезпечує прозорість процесів і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень [10; 13].

Отже, перспективні шляхи мінімізації та подолання конфліктів у трудовому колективі полягають у поєднанні профілактичних та реактивних заходів, інтеграції психологічних, організаційних та інноваційних інструментів. Їх упровадження забезпечує формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня взаємодовіри у колективі та зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

З метою практичного застосування теоретичних підходів до врегулювання конфліктів доцільно розробити чіткий алгоритм дій менеджера підприємства, який дозволяє систематизувати процес управління конфліктними ситуаціями, забезпечує послідовність кроків від моменту виявлення проблеми до профілактики її повторного виникнення (табл. 4).

Представлений алгоритм дій менеджера у врегулюванні конфліктів з табл. 4 демонструє, що ефективність управління значною мірою залежить від своєчасної діагностики причин суперечностей, адекватного вибору стратегії та послідовного виконання управлінських заходів. Дотримання цього підходу не лише сприяє конструктивному розв'язанню конфліктних ситуацій, а й створює передумови для їх профілактики та формування гармонійного соціально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, при дотриманні цих принципів конфлікти перестають бути лише джерелом негативу. Навпаки, вони можуть стати стимулом для розвитку підприємства, зміцнення його внутрішнього потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління конфліктами дозволяє трансформувати їхні наслідки у функціональні результати, що сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Таблиця 4

Алгоритм дій менеджера у врегулюванні конфлікту

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат
1. Виявлення конфлікту	Спостереження за взаємодією працівників, аналіз скарг, інтерв'ю та анкетування	Фіксація ознак конфліктної ситуації
2. Діагностика причин	Визначення джерел конфлікту (організаційні, психологічні, міжособистісні), класифікація за видами	Усвідомлення глибинних причин проблеми
3. Вибір стратегії врегулювання	Вибір між компромісом, співробітництвом, ухилянням, поступливістю або протиборством залежно від ситуації	Формування оптимального плану дій
4. Реалізація управлінських заходів	Проведення переговорів, медіація, коригування умов праці, розподіл ресурсів, встановлення правил взаємодії	Зменшення напруженості та пошук прийнятного рішення
5. Оцінка результатів	Аналіз ефективності обраної стратегії, збір зворотного зв'язку від учасників	Визначення рівня стабілізації колективу
6. Профілактика подібних конфліктів	Запровадження системи відкритої комунікації, навчальні програми, підтримка корпоративних цінностей	Створення умов для запобігання майбутнім конфліктам

Джерело: розроблено авторами

Висновки. Конфлікти в трудовому колективі підприємства є неминучими та об'єктивними явищами, що виникають у результаті взаємодії різноманітних соціальних, організаційних і психологічних чинників. Ефективне управління конфліктами виступає ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку підприємства, оскільки дозволяє не лише запобігати негативним наслідкам протиріч, а й трансформувати їх у конструктивні можливості для вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення професійного потенціалу працівників.

У сучасних умовах менеджери повинні володіти системним підходом до конфліктного менеджменту, який включає профілактику, своєчасне виявлення джерел конфліктів, викорис-

тання адекватних методів їх регулювання та формування корпоративної культури, що стимулює взаємоповагу і колективну відповідальність. Застосування принципів ефективного управління конфліктами сприяє створенню гармонійного соціально-психологічного середовища в колективі, підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а також зміцненню стратегічних позицій підприємства на ринку.

Таким чином, управління конфліктами є не лише практичною компетенцією сучасного менеджера, а й важливим чинником забезпечення організаційної ефективності, інноваційного розвитку та стабільності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Брич В. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
- Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 79–81.
- Євтушенко Н. О. Менеджмент-консалтинг: навчальний посібник. Київ : ДУТ, 2021. 270 с.
- Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200>
- Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 356 с.
- Никифорова В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса, 2014. 209 с.
- Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Практична психологія конфлікту: Навч. допомога. – 2-ге вид., Стереотип. Київ : МАУП, 2002. 256.

8. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ. Монографія. Харків : АТС, 2002. 256 с.
9. Yevtushenko N. O., Kovtun Y. O. Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them. *Економіка і суспільство*, 2017. Випуск № 9. С. 413–415.
10. Герасіна Л. М., Требін М. П., Воднік В. Д. та ін. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.
11. Куревіна І. О., Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Центр учбової літ., 2012. 168 с.
12. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*, 2017. № 10. С. 177–182.
13. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024. № 1(61). С. 72–75. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14>

REFERENCES:

1. Brych, V., et al. (2020). *Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv: Monohrafiia* [Transformation of the enterprise personnel management system: Monograph]. Ternopil: VPTs «Ekonomiczna dumka TNEU», 212 p. (in Ukrainian)
2. Novikova, N. (2013). Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky [Conflict management in the organization: approaches to resolution and prevention]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 2(41), 79–81. (in Ukrainian)
3. Bilovodska, O. A., & Kyrychenko, T. V. (2017). *Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv* [Conflict management in the system of managing the human potential of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 10, pp. 177–182. (in Ukrainian)
4. Dashko, I. M. (2021). *Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia ekonomichnoiu efektyvnistiu trudovykh resursiv pidpriemstva* [Personnel motivation in the system of managing economic efficiency of enterprise labor resources]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Taurida Scientific Herald*, vol. 10, pp. 22–28. Available at: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203/200> (in Ukrainian)
5. Herasina, L. M., Trebin, M. P., Vodnik, V. D., et al. (2012). *Konfliktolohiia: Navchalnyi posibnyk* [Conflictology: Textbook]. Kharkiv: Pravo, 356 p. (in Ukrainian).
6. Kurevina, I. O., & Yakhno, T. P. (2012). *Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv: Navchalnyi posibnyk* [Conflictology and the theory of negotiations: Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 209 p. (in Ukrainian)
7. Lozhkin, H. V., & Poviakel, N. I. (2002). *Praktychna psykholohiia konfliktu: Navchalna dopomoha* (2-he vyd., Stereotyp.) [Practical psychology of conflict: Educational aid (2nd ed., stereotype)]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)
8. Maltiz, V. V., Dashko, I. M., & Shupta, H. V. (2024). *Formuvannia kompleksnoho pidkhodu do otsinky efektyvnosti stymuliuvannia personalu na pidpriemstvi* [Formation of a comprehensive approach to assessing the effectiveness of personnel motivation in the enterprise]. *Finansovi strategii innovatsiinoho rozvytku ekonomiky – Financial Strategies of Innovative Economic Development*, vol. 1(61), pp. 72–75. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14> (in Ukrainian)
9. Nykyforenko, V. H. (2014). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: Navchalno-metodychnyi posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny* [Strategic human resource management: Teaching and methodological manual for self-study of the discipline]. Odesa, vol. 9, pp. 413–415. (in Ukrainian)
10. Vashchenko, I. V. (2002). *Konflikty: suchasnyi stan, problemy ta napriamky yikh vyrishennia v orhanakh vnutrishnikh sprav: Monohrafiia* [Conflicts: Current state, problems and directions of their resolution in law enforcement bodies: Monograph]. Kharkiv: ATS, 128 p. (in Ukrainian)
11. Vasylenko, V. A., & Tkachenko, T. I. (2002). *Stratehichnyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Strategic management: Textbook]. Kyiv: TsUL, 168 p. (in Ukrainian)
12. Yevtushenko, N. O. (2021). *Menedzhment-konsaltnyh: Navchalnyi posibnyk* [Management consulting: Textbook]. Kyiv: DUT, pp. 177–182. (in Ukrainian)
13. Yevtushenko, N. O., & Kovtun, Y. O. (2017). *Reasons of intrapersonal conflicts in activities of the enterprise and principles of management by them*. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, vol. 9, pp. 72–75. (in Ukrainian)