

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY IN ORGANIZATIONS THROUGH IMPROVED CONFLICT MANAGEMENT IN DIGITALIZATION

УДК 316:455

<https://doi.org/10.32843/bses.59-15>

Богоявленська Ю.В.

к.е.н., доцент

Державний університет

«Житомирська політехніка»

Шестакова А.В.

к.е.н., старший викладач

Державний університет

«Житомирська політехніка»

Антіпова Г.В.

студентка

Державний університет

«Житомирська політехніка»

Bogoyavlenska Yuliya

Zhytomyr Polytechnic State University

Shestakova Anna

Zhytomyr Polytechnic State University

Antipova Hanna

Zhytomyr Polytechnic State University

У статті визначено напрями підвищення ефективності управління в умовах діджиталізації. Виділено групи причин виникнення трудових конфліктів в організаціях в Україні: причини загального характеру, ментальні, організаційно-управлінські, локдауну та людський чинник. Проаналізовано та визначено, що управління конфліктами в діджитал-умовах має відбуватися в контексті управління талантами та лідерством, HR-аналітики, управління залученням, поведінкою та культурою. Важливими методами попередження конфліктів є тимбілдінг, навіть в умовах відділеної зайнятості, та розвиток навичок-2025. Окреслено структурні складники стратегії управління конфліктами. Обґрунтовано важливість доцільного використання інформаційних технологій в умовах нових бізнес-викликів з огляду на всесвітню пандемію, що є допоміжними засобами в організації робочого середовища для гнучкості менеджменту персоналу, запобігання стресу та емоційному виснаженню працівників.

Ключові слова: ефективність управління, управління конфліктами, методи управління, стратегія управління конфліктами, віддалена зайнятість, діджиталізація.

В статті определены направления повышения эффективности управления в условиях

цифровизации. Выделены группы причин возникновения трудовых конфликтов в организациях Украины: общие причины, психические, организационные и управленческие, локдаун и человеческого фактора. Проанализировано и определено, что управление конфликтами в цифровых условиях должно происходить в контексте управления талантами и лидерством, HR-аналитики, управления вовлечением, поведением и культурой. Важными методами предупреждения конфликтов являются построение команды, даже в условиях удаленной занятости, и развитие навыков-2025. Изложены структурные компоненты стратегии управления конфликтами. Обоснована важность целесообразного использования информационных технологий перед лицом новых бизнес-задач в связи с всемирной пандемией, которые являются вспомогательными средствами в организации рабочей среды для обеспечения гибкости менеджмента персонала, профилактики стресса, эмоционального истощения сотрудников.

Ключевые слова: эффективность управления, управление конфликтами, методы управления, стратегия управления конфликтами, удаленная занятость, диджитализация.

The article identifies directions for improving the efficiency of management in the conditions of digitalization. It is proved that effective management is impossible without understanding the essence of the nature of conflicts, origin and the fundamentals of interpersonal conflicts. Improvement of conflict management is one of the main processes of HR-management strategy in the organization. The reasons for the emergence of labor conflicts in organizations in Ukraine defined, that allows planning activities to solve existing problems in current situation. Such groups of reasons are: general causes, mental, organizational and managerial, and, lockdown and human factor. Particular attention is paid to the role and actions of the modern manager in the process of conflict management. It is analyzed and determined that conflict management in digital conditions should take place in the context of talent and leadership management, HR-analytics, engagement management, behavior and culture. Important methods of conflict prevention are team building, even in remote employment, and skills development-2025. It is necessary to pay attention on labor conflicts-2020 as they are not regulated enough in nowadays conditions, as managers has no legal instruments to define legal and payment difference between employees' self isolation, illness or absenteeism, hooky. Lots of conflicts are laying down in this area now. Thus, there should be paid special attention to influence of this type of conflicts on labor productivity, collectives' integrity and overall effectiveness of management. Structural components of conflict management strategies are outlined. Opportunities for stabilization of emotional climate in the team by using rational-intuitive method are presented. The importance of aim oriented information technology using in the new business challenges conditions caused by worldwide pandemic is argued; they are the additional means for the organization of the working environment, namely for the flexibility of personnel management, prevention of stress and emotional exhaustion of employees.

Key words: effectiveness of management, conflict management, management methods, strategy management of conflicts, remote employment, digitalization.

Постановка проблеми. Епоха цифрової економіки наповнена інноваційно-технологічними, соціально-економічними, психологічними та політичними процесами, що пронизують усі сфери життєдіяльності суспільства. Водночас посилення глобалізаційних викликів, розвиток інформаційних технологій, домінування приватного комерційного інтересу над суспільним (соціальним) благом та інші тенденції також збільшують можливість виникнення конфліктів в організаціях. Додається й пришвидшення економіки завдяки діджиталізації всіх ключових процесів, що виводить необхідність

швидкого й якісного реагування на людський чинник до пріоритетних завдань забезпечення ефективності управління.

Одним із важливих елементів стратегії управління персоналом організації стає управління конфліктами, що особливо актуалізується в умовах відділеної вимушеної зайнятості, локдауну, спричиненого пандемією, та недостатньою законодавчою і нормативно-правовою базою щодо тлумачення категорії самоізоляції зокрема. З огляду на вищезазначене, виникає потреба у виявленні прихованих конфліктів, а згодом у попередженні та управлінні

вже відкритими, зокрема трудовими, конфліктами, які можуть проявлятися як на різних організаційних рівнях, так і за горизонтального управління. З метою мінімізації негативного впливу передконфліктних і конфліктних ситуацій на продуктивність праці, результативність та ефективність діяльності організацій в умовах діджиталізації пропонується визначити дієві методи управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченню теоретичних і практичних аспектів управління конфліктами в організаціях присвячено праці багатьох дослідників, до яких можна віднести Л.М. Герасіну, Н.В. Грішину, Л.М. Ємельяненко, М.Е. Литвака, М.І. Панова, М.В. Примуш, Є.І. Ходіківського та ін. Ними розроблено моделі виявлення конфліктів, класифікації, джерела виникнення, чинники впливу та методи уникнення конфліктів, а також зниження їх рівня для підвищення ефективності діяльності організацій. Усі вони доводять необхідність конструктивного, професійного розв'язання конфліктів, що виникають у діяльності підприємств, установ, організацій, та визнають цей процес як обов'язковий елемент сучасного менеджменту організації [1–5].

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення основних причин виникнення конфліктів у сучасних умовах, що спричиняють вплив на ефективність діяльності організацій, із метою попередження їхніх негативних наслідків, і конкретизація підходів до успішного управління передконфліктними та конфліктними ситуаціями, які б забезпечували належну ефективність управління та відповідали динаміці функціонування бізнес-середовища в умовах діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома і більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. У господарських відносинах конфлікти мають особливе значення, оскільки їх перебіг суттєво впливає, з одного боку, на стан економіки держави у цілому, а з іншого – зачіпає інтереси окремих учасників цих відносин [6].

Виявлення причин конфлікту є одним із першочергових завдань під час побудови стратегії управління конфліктами у цілому чи окремим конфліктом зокрема. Безумовно, причини конфліктів можуть бути різноманітними [7]. Для того щоб ефективно управляти конфліктами, слід розуміти їх сутність та походження, першопричину, якою б прихованою вона не була.

Трудові конфлікти виникають на підприємствах, установах, організаціях незалежно від форми власності: приватної, колективної, державної [6]. У XXI ст. з'явилася нова форма зайнятості – віддалена, тому трудові конфлікти суттєво трансформувалися, але так само впливають на продуктивність праці та ефективність діяльності організацій. А 2020 р. додав умови локдауну, що по-різному

відобразилися на психоемоційному стані працівників та колективів. Також варто звернути увагу на те, що сучасні погляди на конфлікти на відміну від традиційних визначають конфлікт не лише як однозначно негативне явище. Підхід до усвідомлення ролі конфлікту стає більш прагматичним: конфлікт – безумовно, невід'ємна частина будь-якої організації, конфліктом варто управляти [7, с. 362].

Сама поява трудових конфліктів зумовлена як людською природою (конфлікт – це факт людського існування), психологічними чинниками, так і суто управлінськими. Існують різні підходи до визначення причин конфліктів в організації, зокрема ними можуть бути [8, с. 23–230; 9, с. 4–5]:

- різниця у ціннісних орієнтаціях;
- розбіжності або, навпаки, перетин інтересів членів організації;
- дезінформація або брак необхідної інформації;
- неточність правил, регламентів;
- різноманітні форми економічної та соціальної нерівності;
- незадоволеність взаєминами між окремими структурними одиницями організації, тобто місцем, статусом, який працівник або соціальні групи займають у структурі підприємства;
- невідповідність поведінки індивіда очікуванням оточуючих;
- особистісні суб'єктивні причини;
- непрофесійне управління, використання неадекватних ситуації методів управління.

Додаємо до цих причин психоемоційне навантаження в умовах локдауну, складність і неоднозначність менеджменту в умовах організації вимушеної відділеної зайнятості, відсутність регулювання на законодавчому рівні поняття самоізоляції, що значно впливає на динаміку конфліктів і призводить до розмитості границь та діапазону допустимих дій.

Однією з негативних рис представників сучасних поколінь працівників низка вчених вважає недостатню дисциплінованість, точність та педантичність у роботі. При цьому відзначається, що суттєвим мотиваційним стимулом для персоналу, на жаль, залишається неодноразове засудження, яке викликає відчуття сорому і бажання реабілітуватися в очах колективу та керівництва [10, с. 287]. З огляду на особливості сторін, виділяються такі трудові конфлікти:

- між трудовим колективом і адміністрацією;
- між трудовим колективом і представницьким органом колективу підприємства;
- між адміністрацією і представницьким органом колективу підприємства;
- між трудовими колективами різних організацій;
- між трудовими колективами й органами управління держави [11].

Спираючись на фахові дослідження, на нашу думку, справедливим буде твердження про те,

що розгортанню конфлікту в організації сприяє порушення рівноваги в індивідуальній мотиваційній системі працівника. Візьмемо за основу структуру мотиваційних потреб індивіда згідно з теорією А. Маслоу. Залежно від виду, типу, масштабу конфлікту працівник завжди відчуватиме загрозу одній із цих мотиваційних потреб або певній їх сукупності: фізіологічній потребі, потребі у безпеці, потребі у приналежності та любові, потребі у повазі, визнанні, потребі у пізнанні, самоактуалізації, самовираженні [12]. З огляду на зазначене, можна стверджувати, що працівник, відчуваючи певну загрозу на рівні інстинкту, починає захищатися. Така поведінка співробітника напряму пов'язана з еволюційною природою людської сутності. Тому неефективні методи захисту можуть призвести не до вирішення конфліктної ситуації в колективі, а до ескалації конфлікту, при цьому, на нашу думку, конфліктологічною грамотністю має володіти не лише керівництво (це обов'язкова компетенція), а й персонал організації.

У нашому дослідженні ми більше уваги приділимо саме міжособистісним конфліктам в умовах діджиталізації, оскільки вважаємо, що лівова частка організаційних конфліктів починається з міжособистісного, враховуючи нові бізнес-виклики сьогодення. Від того, наскільки учасники дії проявлятимуть тактовність і делікатність, користуватимуться перевіреними методиками управління конфліктами, залежать швидкість та ефективність вирішення конфлікту. Важливим залишається те, що міжособистісний конфлікт не можна полишати невіршеним, адже тривале перебування у стані конфлікту зтягує в нього все більше учасників та створює психологічно важкий фон у колективі. Тому варто, насамперед, розбиратися в його причинах і, звичайно, змінювати поведінку як керівництву (сторона, що вирішує конфлікт), так і конфліктуючим сторонам (працівникам).

Для популяризації конфліктологічної грамотності, налагодження структурованого механізму управління конфліктами в організації має бути розроблена стратегія управління ними, яка є одним з інструментів управління персоналом. Удосконалення стратегії попередження конфліктів передбачає й діджитал-управління, отже, розпочинати, на нашу думку, доцільно з визначення пріоритетних напрямів управління персоналом в організації.

За дослідженнями спеціалістів Бостонської консалтингової групи, нині популярними напрямками є такі (за виявленою значущістю) [13]:

- управління талантами і лідерством;
- HR-аналітика;
- управління залученням;
- управління поведінкою і культурою.

Управління талантами і лідерством – інтегрований процес, тому що сучасні компанії формують команди завдяки вдалому поєднанню талан-

тів учасників і учасниць, межі між формальним і неформальним лідерством поступово деактуалізуються на користь ефективного лідерства та його поєднання з навичками ефективного менеджменту.

HR-аналітика є процесом, в якому методи обробки даних і бізнес-аналітики застосовуються до обробки HR-даних. У HR-аналітики є дві основні цілі: надання інсайдів (невідомої раніше інформації) і визначення ключових даних. Використання HR-аналітики створює широкі можливості для формування та вдосконалення попередження й управління конфліктами в організації, дає змогу зрозуміти причини низки міжособистісних конфліктів та спрогнозувати їх наслідки, що особливо актуально в умовах вимушеної віддаленої зайнятості.

Управління залученням, поведінкою та культурою передбачає використання комплексних заходів економічного, організаційного та психологічного характеру. Наведемо деякі з них:

- оцінка та мотивація персоналу на основі ключових показників успіху;
- управління кар'єрою, зокрема на основі застосування методики LAB-profile;
- тимбілдінг;
- розширення знань із конфліктологічної грамотності персоналу.

Якщо перші два напрями управління персоналом організації спрямовані на індивідуалізацію системи мотивації й управління в межах корпоративних цілей, що дає змогу повніше забезпечити низку мотиваційних потреб персоналу, то тимбілдінг спрямовує управління на об'єднання персоналу, формування ефекту «психологічного будинку». Team spirit-завдання: посилення корпоративного духу, формування довіри, посилення мотивації, розвиток корпоративної культури, задоволення персоналу [14, с. 20–21]. Можна стверджувати, що цілі та наслідки неформальних відносин у менеджменті персоналу завдяки тимбілдінгу є водночас як передумовами попередження конфліктних ситуацій в організації, так і методом управління ними. Особливе значення збереження духу команди має в умовах віддаленої, гнучкої зайнятості.

За відкритими результатами досліджень Світового економічного форуму навичками-2025 мають бути:

1. Комплексне вирішення проблем.
2. Критичне мислення.
3. Креативність.
4. Управління людьми.
5. Співпраця з іншими.
6. Емоційний інтелект.
7. Винесення суджень та ухвалення рішень.
8. Сервісна спрямованість.
9. Перемовини.
10. Когнітивна гнучкість.

Звернемо увагу на трудові конфлікти. Вони виникли після запровадження урядами країни карантинних обмежень і локдаунів у березні 2020 р. З'явилися нові поняття самоізоляції, лікарняні вимагали перегляду причин нозологій, окремі працівники принципово не виходили на роботу в офіси, щоб не наражати себе і родини на ризики захворювання, та ін. У менеджерів були відсутні й досі залишаються неврегульованими багато питань сфери трудового законодавства, що призводить до появи нових типів трудових конфліктів. Актуальним постало питання табелювання присутності на роботі працівників (самоізоляція, захворюваність чи пропуски, прогули), визначення розміру винагороди за працю, перегляду трудових угод і контрактів, що не крізь найкращим чином відобразилось як на інтегрованості колективів, так і на рівні продуктивності праці та ефективності управління.

Для запобігання негативним наслідкам від конфліктних явищ менеджери мають вивчати причини та джерела виникнення конфлікту, адже «успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації, їх профілактика потребують усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння вибирати доцільний спосіб поведінки в конфліктній ситуації. Контроль над конфліктною ситуацією є тим інструментом, оволодіти яким може кожен, а це допоможе вирішити практично будь-яку проблему» [15, с. 83].

Отже, використання сучасних напрямів удосконалення стратегії управління конфліктами покликане не лише в підсумку задовольнити потреби топ-менеджменту організації, а й мотиваційні потреби персоналу. Відповідно, застосування даних напрямів знижуватиме ймовірність розгортання організаційних міжособистісних конфліктів, а отже, упереджуватиме появу трудових. Зважаючи на те, що майже кожний конфлікт має емоційне підґрунтя, конфліктна ситуація нерідко стосується почуття гідності людини як особистості та зрештою викликає у неї потребу у самозахисті. Тому власне із цього потрібно виходити, щоб попередити конфліктну ситуацію.

Зважаючи на вищевикладене, визначимо способи розвитку компетенцій, що сприяють підвищенню ефективності управління конфліктами в організації в діджитал-умовах:

- 1) визнавати один одного як рівного партнера по спілкуванню;
- 2) застосовувати техніку активного слухання, не перебиваючи;
- 3) демонструвати розуміння ролі іншого, застосовуючи соціальну перцепцію;
- 4) дізнаватися, як інша сторона сприймає перед конфліктом або конфліктну ситуацію, що при цьому відчуває;

- 5) чітко визначати об'єкт конфлікту;
- 6) встановлювати, що об'єднує конфліктуючі сторони, потім – що роз'єднує;
- 7) спільній шукати рішення;
- 8) за відсутності прямого спілкування та враховуючи корективи, що внесла всесвітня пандемія COVID-19 у сучасне життя людей, забезпечувати вислуховування конфліктуючих сторін через застосування сучасних онлайн-інструментів (Microsoft Teams, Google Meet тощо);
- 9) підтримувати постійний зв'язок через соціальні мережі, месенджери, цифрові платформи;
- 10) керівництву організацій у час нових бізнес-викликів зберігати колективи, максимально вислуховувати працівників і йти людям назустріч, постійно підтримуючи зворотний зв'язок.

Таким чином, стратегію управління конфліктами в умовах діджиталізації процесів в організації, що сприятиме підвищенню ефективності управління, представимо такою схемою (рис. 1).

Детальніше розкриємо сутність стратегії управління конфліктами в умовах діджиталізації:

1) своєчасне роз'яснення вимог щодо очікуваних результатів та дій як окремого працівника, так і колективу (це можливо зробити або на нараді, або в онлайн-конференції, або в індивідуальному порядку);

2) навіть за наявності потенційних розбіжностей конфлікту можливо запобігти, якщо менеджментом організації вчасно приймаються якісні рішення з алгоритмізацією порядку дій, навіть в умовах відділеної зайнятості;

3) для ефективного досягнення цілей необхідно об'єднувати зусилля навіть тих членів колективу, які конфліктують (основний меседж – спрямування зусиль усіх членів колективу на досягнення однієї мети), для цього є сенс і необхідність використовувати сучасні діджитал-платформи й організувати онлайн-комунікацію;

4) для функціонування ефективного механізму мотивації, уникнення потенційних деструктивних наслідків, позитивного впливу на поведінку і результати роботи працівників вибудовується система мотивації з урахуванням віддаленої зайнятості.

Таким чином, перед тим, як використовувати певні методи і стилі управління конфліктами, потрібно вибудовувати сприятливе психоемоційне середовище. Стабілізація емоційного фону в колективі досягається раціонально-інтуїтивним методом. Як відомо, серед емоцій здебільшого основними джерелами конфліктів у колективі є саме роздратування та недовіра. Тому, насамперед, необхідно припиняти роздратування учасників конфлікту та перевіряти, наскільки обґрунтованими є власні сумніви, і лише після цього приступати до вирішення конфлікту.

Запобігання виникненню конфліктів в умовах діджиталізації сприятимуть:

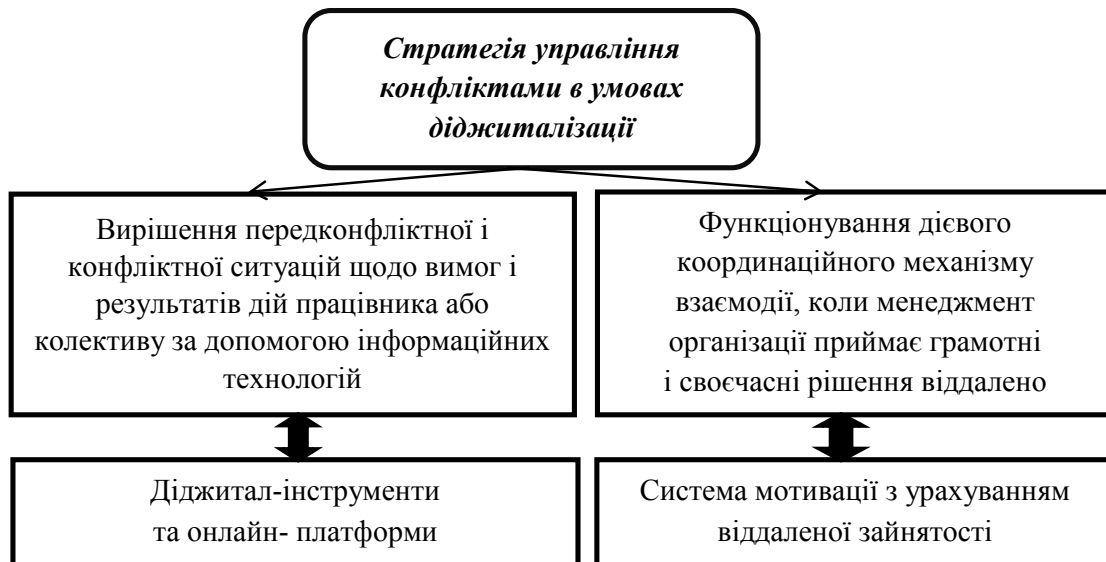


Рис. 1. Стратегія управління конфліктами в умовах діджиталізації

Джерело: власна розробка авторів

- управління змінами;
- розвиток інтерактивної та перцептивної взаємодії учасників інноваційних змін;
- підвищення маркерів компетентності у сфері конфліктології;
- оффлайн- та онлайн-консультування за допомогою інформаційних систем та технологій (вебінари, онлайн-конференції тощо);
- залучення працівників до обговорення інноваційних та організаційних змін і до управлінських процесів, використовуючи формат відеоконференцій;
- розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено, що для забезпечення ефективності управління в умовах нових бізнес-викликів та всесвітньої пандемії менеджменту необхідно володіти комплексним баченням проблем і цілісним підходом до управління ними, спираючись на стратегічні орієнтири організації, використовуючи інформаційні технології для постійної підтримки зв'язку з персоналом. Окрім того, у межах стратегічного управління конфліктами в організації виникає необхідність розширення та поглиблення знань і розвитку навичок-2025 для своєчасного реагування на упередження виникнення конфліктів із метою попередження їхніх негативних наслідків і конкретизації підходів до успішного управління передконфліктними та конфліктними ситуаціями, які б забезпечували належну ефективність управління та відповідали динаміці функціонування бізнес-середовища в умовах діджиталізації. Це, своєю чергою, допоможе адаптуватися персоналу до гнучкості, знизити рівень стресу, запобігти емоційному виснаженню в робочому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасіна Л.М., Панов М.І., Осіпова Н.П. Конфліктологія. Харків : Право, 2002. 256 с.
2. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
3. Примуш М.В. Конфліктологія. Київ : Професіонал, 2006. 288 с.
4. Гришина Н.В. Психологія конфлікту. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 544 с.
5. Литвак М.Э. Психологическое айкидо. URL: <https://www.e-reading.club> (дата звернення: 05.11.2020).
6. Сівчук І. Особливості та передумови виникнення конфліктів в регіоні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3). С. 99–103.
7. Ложкін Г.В., Волянчук Н.Ю., Солтик О.О. Психологія праці. Хмельницький : ХНУ, 2013. 191 с.
8. Анцупов А.Я. Конфліктологія. Москва : Юните, 2001. 551 с.
9. Арзуманян К.К. Теоретичний аналіз причин та управління професійними конфліктами. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2014. Вип. 15. С. 3–10. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 10.11.2020).
10. Радюк І.І. Особливості управління трудовим потенціалом з урахуванням трудового менталітету. *Економічний простір*. 2014. № 92. С. 232–240.
11. Примуш М.В. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 282 с.
12. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2006. 692 с. URL: <http://infotour.in.ua/meskon13.htm> (дата звернення: 11.11.2020).
13. Strack R., Cate J.-M., Carsten von der Linden, Haen P., Abramo F. *Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level*. October 30, 2013. URL: <https://www.bcgperspectives.com> (дата звернення: 12.11.2020).
14. Исхакова М.Г. Тимбилдинг: раскрытие ресурсов организации и личности. Санкт-Петербург : Речь, 2010. 256 с.

15. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С. 79–83.

REFERENCES:

1. Herasina L.M., Panov M.I., Osipova N.P. (2002) *Konfliktolohiia [Conflictology]*. Kharkiv: Pravo. (in Ukrainian)
2. Iemelianenko L.M. (2003) *Konfliktolohiia [Conflictology]*. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
3. Prymush M.V. (2006). *Konfliktolohiia [Conflictology]*. Kyiv: Profesional. (in Ukrainian)
4. Grishina N.V. (2008) *Psikhologiya konflikta [Psychology of the Conflict]*. Saint-Petersburg: Piter. (in Russian)
5. Litvak M.E. *Psikhologicheskoe aykido [Psychological aikido]*. URL: <https://www.e-reading.club>. (accessed 5 November 2020).
6. Sivchuk I. (2010) *Osoblyvosti ta peredumovy vynyknennia konfliktiv v rehioni [Features and preconditions of conflicts in the region]*. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1(3), pp. 99–103. (in Ukrainian)
7. Lozhkin H.V., Volianiuk N.Yu., Soltyk O.O. (2013) *Psykhologhiia pratsi [Psychology of the Labour]*. Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)
8. Antsupov A.Ya. (2001) *Konfliktologiya [Conflictology]*. Moscow: Yunite.
9. Arzumaniyan K.K. (2014) *Teoretychnyi analiz prychny ta upravlinnia profesiinymy konfliktamy [Theoretical analysis of the reasons and management of the professional conflicts]*. *Problemy ekstremalnoi ta kryzovoi psykholohii*, vol. 15, pp. 3–10. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (accessed 10 November 2020).
10. Radiuk I.I. (2014) *Osoblyvosti upravlinnia trudovym potentsialom z urakhuvanniam trudovoho mentalitetu [Aspects of labour potential management with attention on the labour mentality]*. *Ekonomichnyi prostrir*, vol. 92, pp. 232–240. (in Ukrainian)
11. Prymush M.V. (2006) *Konfliktolohiia [Conflictology]*. Kyiv: Profesional. (in Ukrainian)
12. Meskon M.Kh. (2006) *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow: Vil'yams. URL: <http://infotour.in.ua/meskon13.htm> (accessed 11 November 2020).
13. Strack R., Caye J.-M., Carsten von der Linden, Haen P., Abramo F. (2013) *Creating People Advantage. Lifting HR Practices to the Next Level*. URL: <https://www.bcgperspectives.com>. (accessed 11 November 2020).
14. Iskhakova M.G. (2010) *Timbuilding: raskrytie resursov organizatsii i lichnosti [Teambuilding: opening the resources of organizations and personalities]*. Saint-Petersburg: Rech'. (in Russian)
15. Novikova N. (2013) *Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky [Conflict management in the organisation: approaches to solving and prevention]*. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 2 (41), pp. 79–83. (in Ukrainian)