

УДК 005.32:005.57:316.77
 JEL classification: D74, M12, M14
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(21))

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

РУДНІЧЕНКО Євгеній

доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри менеджменту та адміністрування
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>
 e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

ГАВЛОВСЬКА Наталія

доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри менеджменту та адміністрування
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>
 e-mail: nataligavlovska@gmail.com

ЖЕМІНСЬКИЙ Якуб

здобувач
 Хмельницький національний університет
 e-mail: zheminskyi_90@ukr.net

КАТКОВА Тетяна

кандидат економічних наук,
 старший викладач кафедри маркетингу,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-5209-3139>
 e-mail: t_katkova@khmnu.edu.ua

У статті здійснено комплексне дослідження поняття конфлікту як об'єкта управлінської взаємодії в організаційному середовищі. Автором проаналізовано історичні аспекти формування концептуального апарату щодо конфліктів, що охоплює ключові теоретичні підходи до їх розуміння: соціально-конфліктний, психоаналітичний, функціональний, інтераціоналістський, теорію людських потреб, раціоналістичний і комунікативний підходи. Представлені підходи відображають еволюцію уявлень про природу, джерела та наслідки конфліктів у суспільстві й організаціях. У статті наведено підходи щодо визначення поняття «конфлікт», які дозволили сформувати авторське визначення. Акцентовано увагу на комунікації як ключовому чиннику, що впливає на виникнення та вирішення конфліктів. Запропоновано власне визначення поняття «комунікація». У межах дослідження класифіковано основні види комунікацій, що використовуються на підприємствах за різними критеріями: напрямком інформаційного потоку, формальністю, способом передачі, змістом, засобами, характером та рівнем взаємодії.

Ключові слова: теорії конфліктів, конфлікт, управління конфліктом, комунікація, комунікативна взаємодія.

COMMUNICATIVE APPROACH AS A CONFLICT REGULATION TOOL IN THE BUSINESS ENVIRONMENT

HAVLOVSKA Nataliia, RUDNICHENKO Yevhenii, ZHEMINSKYI Yakub, KATKOVATetiana

Khmelnytskyi National University

The article provides a comprehensive analysis of the concept of conflict as an object of managerial interaction within the organizational environment. The author examines the historical evolution of theoretical approaches to understanding conflict, highlighting key paradigms such as the social-conflict theory, psychoanalytic theory, functionalism, interactionism, human needs theory, rationalist models, and the communicative approach. These theoretical perspectives reflect the transformation of scholarly views regarding the origins, nature, and implications of conflict in both societal and organizational contexts. The study also synthesizes existing definitions of the concept of "conflict," which enabled the formulation of an author's interpretation. Conflict is defined as a process that arises due to objective or subjectively significant contradictions between opposing interests, needs, values, or goals. It may manifest in various forms – including intrapersonal, interpersonal, or intergroup conflicts – and is typically accompanied by emotional tension, communicative or behavioral activity, and encompasses the full cycle of interaction, from underlying causes to resolution. Particular attention is given to communication as a critical determinant in both the emergence and constructive resolution of conflicts. The article proposes a comprehensive definition of "communication" as a multicomponent process of information exchange involving meanings, emotions, gestures, values, and symbols among individuals or groups. This process is carried out using both verbal and non-verbal means and includes essential elements such as encoding, decoding, feedback, context, and potential noise. Communication is portrayed as goal-oriented, designed to facilitate mutual understanding, coordinate actions, influence behaviors, and establish sustainable social connections within specific situational contexts. Furthermore, the article presents a structured classification of the primary types of communication employed within enterprises, segmented by various criteria: direction of information flow, degree of formality, transmission method, communicative content, media type, interaction character, and level of engagement. The study's findings provide a theoretical foundation for enhancing conflict management practices and underscore the strategic importance of communication systems in organizational development and cohesion.

Keywords: conflict theories, conflict, conflict management, communication, communicative interaction.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управлінська діяльність підприємств у сучасних умовах ускладнюється не лише зовнішніми економічними та політичними викликами, а й внутрішніми соціальними процесами, серед яких чільне місце займають конфлікти [3, 19]. Конфлікти є невід'ємною складовою соціальної взаємодії в організаціях і часто виступають як бар'єри на шляху досягнення управлінських цілей. Разом з тим, вони можуть виконувати й конструктивну функцію – сприяти змінам, оптимізації процесів та зростанню адаптивності системи. У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку інструментів, здатних забезпечити ефективне реагування на конфліктні ситуації, зниження напруги в колективі та підвищення загальної результативності управління. Одним із таких ключових інструментів є комунікація, яка, будучи основою усіх соціальних процесів в організації, виступає не лише засобом передачі інформації, а й важливим чинником гармонізації взаємин у колективі. Комунікація має багатоаспектний прояв, який не обмежується лише передачею інформації, а також, сприяє формуванню корпоративної культури, є запорукою вирішення конфліктів, обґрунтованому прийняттю рішень, побудові довіри між працівниками підприємства та інше.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику конфліктів досліджують як представники класичної соціології, так і сучасні науковці, які акцентують увагу на мультидисциплінарному підході до розуміння конфліктів у сфері управління, зокрема, Боднар В., Мигалець О., Миронова О., Мазоренко О., Орлянський В., Кавіліна Г. та інші. Всі ці автори розглядали конфлікт як результат суперечностей у потребах, інтересах, ролях або соціальному статусі. Незважаючи на наявність широкого спектру досліджень, недостатньо уваги приділено узагальненню теоретичних основ конфлікту з урахуванням комунікативного підходу, а також практичному інструментарію для розпізнавання та подолання конфліктів у підприємницькому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація підходів до розуміння сутності конфліктів у соціальних і виробничих системах, зокрема на підприємствах, а також виявлення ролі комунікації як ключового чинника виникнення, розвитку та вирішення конфліктів, що дозволить сформулювати концептуальні засади ефективного управління конфліктами в організаційному середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Поняття «конфлікт» має давнє походження і бере свій початок із латинської мови, зокрема воно походить від слова «conflictus», і означає «зіткнення, боротьба, суперечка». На початковому етапі поняття «конфлікт» використовувалося для опису зіткнень армій, збройних сутичок, а в подальшому набуло ширшого значення – будь-якої форми протистояння чи незгоди. Саме тому, варто розглянути історичні аспекти розвитку підходів щодо сутності та розуміння конфліктів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні теорії конфліктів*

Назва теорії	Представники	Характеристика
Соціально-конфліктна (соціологічна)	Маркс К., Козер Л., Дарендорф Р.	Конфлікт є рушійною силою соціального розвитку, результат боротьби за ресурси, владу, нерівність у класовій структурі
Психоаналітична теорія	Фрейд З., Фромм Е.	Конфлікт розглядається як внутрішня боротьба між різними частинами психіки людини (Ід (примітивний та інстинктивний компонент особистості), Его (компонент особистості, який відповідає за зв'язок з реальністю), Супер-Его (частина підсвідомого, яка придушує наші потяги, стримує Ід); причина особистих внутрішніх суперечностей
Функціональна теорія	Парсонс Т., Смілзер Н.	Конфлікт є явищем, яке може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки; необхідний для адаптації системи до змін
Інтеракціоністська (символічна) теорія	Мід Дж., Блумер Г.	Конфлікт виникає в результаті різного тлумачення символів, значень і очікувань у процесі соціальної взаємодії
Теорія «людських потреб»	Бертон Дж., Маслоу А.	Конфлікти виникають внаслідок незадоволення базових людських потреб (безпеки, поваги, самореалізації тощо). Для розв'язання конфлікту необхідне задоволення цих потреб
Рационалістична теорія (ігор і стратегій)	Томас К., Дойч М., Нейман Дж. фон	Конфлікти є результатом свідомих раціональних рішень суб'єктів, які можуть бути прораховані за рахунок використання моделей вибору (теорії ігор, стилю поведінки у конфлікті)
Комунікативна теорія	Хекхаузен Х., Хабермас Ю.	Конфлікти виникають через проблеми в комунікації, непорозуміння між учасниками соціальної взаємодії. Можуть бути подолані через ефективний діалог

*сформовано автором із використанням [2, 10, 14, 15, 16, 17, 20, 23]

В табл. 1 наведено основні теорії в межах яких розвивалося розуміння конфліктів, зокрема виокремлено наступні: соціально-конфліктна (соціологічна) теорія розглядає конфлікт, як неминучий наслідок нерівності у розподілі влади, ресурсів, статусів тощо; психоаналітична теорія акцентує увагу при вивченні конфлікту на внутрішній боротьбі між частинами психіки (Ід, Его, Супер-Его), або між особистістю та соціумом; функціональна теорія розглядає конфлікт як елемент, що сприяє адаптації і стабілізації системи; інтеракціоністська (символічна) теорія наголошує, що конфлікти виникають через неправильне тлумачення символів, ролей і очікувань у спілкуванні; теорія «людських потреб» стверджує, що конфлікт виникає у зв'язку із незадоволення базових потреб (у безпеці, гідності, визнанні); раціоналістична теорія (ігор і стратегій) розглядає конфлікт, як результат стратегічного вибору, який моделюється через раціональні підходи, зокрема через стиль поведінки в конфлікті; комунікативна теорія стверджує, що конфлікти зумовлені порушеннями комунікації, непорозумінням у процесі соціальної взаємодії.

Для більш детального аналізу сутності поняття «конфлікт», наведемо існуючі підходи щодо його визначення (табл. 2).

Таблиця 2

Сутність поняття «конфлікт»

Автор, джерело	Визначення
Дзвінчук Д. [4, с. 11]	«зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів суб'єктів взаємодії. В основі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, тобто збіг обставин з протилежними тенденціями»
Дуткевич Т. [5, с. 13]	«суперечність яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її подолання»
Кавиліна Г. [7, с. 21]	«активні взаємоспрямовані дії кожної зі сторін для реалізації своїх цілей, насичені сильними емоційними переживаннями; це суперечка, протистояння інтересів, зіткнення, протиріччя, яке часто породжує ворожість, страх, ненависть»
Коломінський Н. [8, с. 23]	«зіткнення сторін, думок, інтересів; серйозна розбіжність, гостра суперечка»
Лепейко Т., Лукашев С., Миронова О. [11, с. 112]	«протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з рішенням тих чи інших питань соціально-виробничого та особистого життя; боротьба за цінності, владу, ресурси, в якій цілями є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника»
Мацієвський Ю. [12, с. 6]	«структурна несумісність інтересів, взаємне виключення групових цілей, викликане обмеженою кількістю дефіцитних ресурсів; певні дії чи взаємовідносини з метою нанесення шкоди або знищення суперника; стан ворожості між групами чи особами»
Миронова О., Мазоренко О. [15, с. 23]	«суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що вимагає свого розв'язання і викликає активність щодо її»
Примуш М. [18, с. 24]	«стосунки між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються протиборством за наявності протилежних мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) чи суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)»
Тихомирова Є., Постоловський С. [21, с. 24]	«процес, що включає не лише ситуацію відкритої боротьби, а й те, що передує цій боротьбі, увесь процес взаємодії сторін конфлікту»
Авторське визначення	«процес, що виникає внаслідок об'єктивної або суб'єктивно значущої суперечності між протилежними інтересами, потребами, цінностями, цілями тощо, і може мати різні форми прояву – внутрішньо особистісну, міжособистісну або міжгрупову, та супроводжуватися емоційним напруженням, комунікативною чи поведінковою активністю та охоплювати весь цикл взаємодії – від передумов до розв'язання»

При дослідженні поняття «конфлікт» можна виділити наступні підходи:

а) структурно-функціональний підхід трактує конфлікт, як об'єктивну несумісність інтересів, цілей, дефіциту ресурсів або системних суперечностей. Прихильниками цього підходу є Мацієвський Ю., Лепейко Т., Лукашев С., Миронова О., Примуш М.;

б) психолого-емоційний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як внутрішнього переживання протиріччя, що є значущим для особистості, і викликає емоційну реакцію та поведінкову активність. Прихильниками цього підходу є Дуткевич Т., Миронова О., Мазоренко О., Кавиліна Г.;

в) комунікативно-соціальний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як результаті соціальної взаємодії, обміну позиціями, думками, цінностями в процесі спілкування. Прихильниками цього підходу є Дзвінчук Д., Коломінський Н., енциклопедія сучасної України;

г) діяльнісно-мотиваційний підхід ґрунтується на визначенні конфлікту, як процесі, який охоплює не лише боротьбу, а й передумови, мотивацію та взаємодію сторін. Прихильниками цього підходу є Тихомирова Є., Постоловський С.

Враховуючи наведені визначення, і багатоаспектну сутність конфлікту, ми пропонуємо, під поняттям «конфлікт» розуміти процес, що виникає внаслідок об'єктивної або суб'єктивно значущої суперечності між протилежними інтересами, потребами, цінностями, цілями тощо, і може мати різні форми прояву – внутрішньоособистісну, міжособистісну або міжгрупову, та супроводжуватися емоційним напруженням, комунікативною чи поведінковою активністю та охоплювати весь цикл взаємодії – від передумов до розв'язання.

Наведені визначення дозволяють, також, виокремити ознаки конфлікту, які представлено на рис. 1.

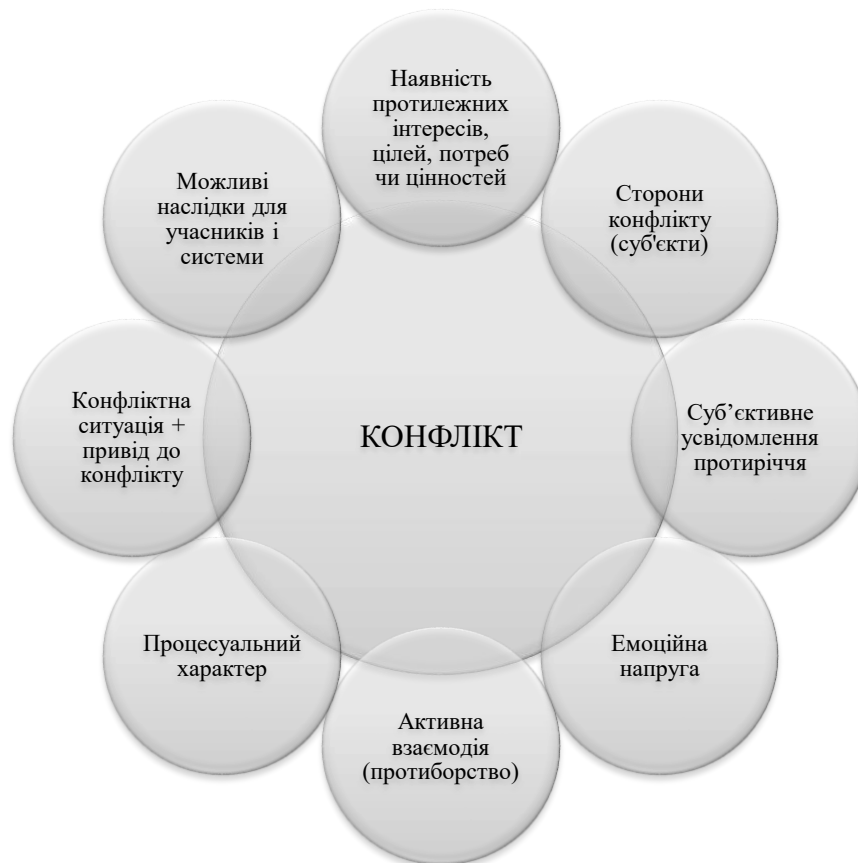


Рис. 1. Ознаки конфлікту*

*виокремлено на підставі аналізу табл. 2

Конфлікт зазвичай супроводжується негативними емоціями: роздратуванням; страхом; ворожістю; гнівом; стресом тощо. У процесі конфлікту сторони взаємодіють, обираючи ті чи інші стратегії поведінки (суперництво, уникнення, компроміс тощо). Важливо розрізняти ситуацію, що містить потенціал конфлікту, і конкретний привід, що запускає активну фазу.

Класифікацію комунікацій, що використовуються на підприємстві наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Класифікація комунікацій, що використовуються на підприємстві*

Класифікаційна ознака	Види комунікацій	Характеристика
За напрямком інформаційного потоку	висхідні	«передача інформації від підлеглих до керівництва»
	низхідні	«передача інформації від керівництва до підлеглих»
	горизонтальні	«обмін інформацією між співробітниками одного рівня»
	діагональні	«взаємодія між різними рівнями та підрозділами»
За формальністю взаємодії	формалізовані	«офіційно встановлені канали зв'язку, що відповідають організаційній структурі»
	неформалізовані	«спонтанні взаємодії, що виникають на основі особистих зв'язків»
За способом передачі інформації	вербальні	«усне або письмове спілкування за допомогою слів»
	невербальні	«передача інформації через міміку, жести, інтонацію»
За змістом та призначенням	внутрішні	«обмін інформацією всередині підприємства»
	зовнішні	«взаємодія з зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами тощо)»
За засобами комунікації	електронні	«використання електронної пошти, месенджерів»
	паперові	«документи, звіти у друкованому вигляді»
За характером взаємодії	односторонні	«інформація передається без очікування зворотного зв'язку»
	двосторонні	«передбачають обмін інформацією з зворотним зв'язком»
За рівнем взаємодії	міжособистісні	«обмін інформацією між двома особами»
	групові	«взаємодія в межах малої групи»
	масові	«передача інформації великій аудиторії через засоби масової інформації»

*сформовано на підставі використання літературних джерел [1,6, 9, 13, 22]

Конфлікти неминуче виникають у процесі соціальної взаємодії, а важливим чинником, що впливає як на виникнення, так і на вирішення є комунікація. Шляхом використання комунікації формується уявлення

про позиції, інтереси та наміри сторін взаємодії, а також визначаються можливості щодо досягнення взаєморозуміння. Неефективна, неточна або спотворена комунікація часто стає каталізатором конфлікту, тоді як конструктивне спілкування запобігає йому або сприяє розв'язанню. На нашу думку під поняттям «комунікація» варто розуміти багатоконпонентний процес обміну інформацією, жестами, емоціями, цінностями тощо між індивідами або групами, що здійснюється за допомогою вербальних і невербальних засобів, що охоплює такі ключові елементи, як кодування, декодування, зворотний зв'язок, контекст та можливі перешкоди (шуми), має цільовий характер, реалізується з метою досягнення взаєморозуміння, координації дій, впливу чи побудови соціальних зв'язків у певному контексті.

Зазначені підходи до класифікації комунікацій, що наведені у табл. 3 є загальноприйнятими, і досить часто зустрічаються в науковій літературі, а також, вони можуть бути адаптовані відповідно до специфіки діяльності конкретного підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розгляд конфліктів як об'єкта управління спирається на низку теоретичних підходів, зокрема: соціально-конфліктна, яка розглядає конфлікт як рушійну силу соціального розвитку; психоаналітична, яка розглядає конфлікт як внутрішню боротьбу між частинами психіки; функціональна, в межах якої стверджується, що конфлікт може мати як негативні, так і позитивні наслідки; інтеракціоністська, яка стверджує, що конфлікт виникає внаслідок нерозуміння символів і значень; теорія потреб розглядає конфлікт через незадоволення базових потреб; раціоналістична стверджує, що конфлікти можуть бути прораховані як моделі вибору; комунікативна розглядає конфлікти через порушення комунікації.

Зважаючи на розмаїття теоретичних підходів до розуміння природи конфліктів, можна зробити узагальнений висновок: попри різне трактування причин та механізмів їх виникнення, більшість концепцій визнають ключову роль комунікацій у процесі формування, розвитку та вирішення конфліктних ситуацій. Саме через механізми інформаційного обміну виявляються суперечності між позиціями, інтересами та очікуваннями учасників взаємодії, що визначає комунікацію як основний інструмент управління конфліктами. Зважаючи на вищенаведене можна зробити висновки, що комунікації є базовим механізмом виникнення, розвитку та врегулювання конфліктів, оскільки саме за рахунок процесів обміну інформацією виявляються позиції, інтереси й очікування учасників взаємодії.

Література

1. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf.
2. Боднар В. Сучасні теорії конфлікту. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Політологія, Соціологія, Філософія*. 2010. Вип. 15. С. 220-224.
3. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. С. 117–119.
4. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання. *Віче*. 1999. № 5 (86). С. 11-16.
5. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
6. Іванченко Г. В. Ефективні комунікації в бізнесі : теоретичний підхід. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 2 (24). С. 112-116.
7. Кавіліна Г. К. Конфліктологія : навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності : 012 Дошкільна освіта. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
8. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навчальний посібник. Київ : МАУП, 1996. 176 с.
9. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти / Уклад. В.П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
10. Котигоршко В. Ід, Его, Супер-его: Що це таке та як вони пояснюють нашу поведінку. URL: <https://www.gasformind.com/id-ego-superego/>.
11. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2013. 156 с.
12. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів : множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. № 3. С. 115-129.
13. Менеджмент : навчальний посібник / За заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 460 с.
14. Мигалець О. Теорія конфлікту: історія та сучасність. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53271/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82>

%D1%8C.pdf.

15. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
16. Орлянський В. С. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
17. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник. Київ : УАДУ, 2001. 378 с.
18. Примуш М. Конфліктологія : навчальний посібник для вузів. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2006. 282 с.
19. Рудніченко Є., Гавловська Н., Лютук В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №5 (1). С. 311–315.
20. Смельзер Н.Дж. Проблеми соціології. Георг-Зімельівські лекції, 1995. Львів : Кальварія, 2003. 128 с.
21. Тихомирова Є. Б., Постолювський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник. Рівне : Перспектива, 2007. 389 с.
22. Шпак Н. О. Комунікаційний процес машинобудівного підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8146/1/23.pdf>.
23. Maslow A. H. Motivation and Personality. London : Longman, 1987. 336 p.

References

1. Bezchasnyi O. U. Sutnist komunikatsii na promyslovomu pidpriemstvi. *Ekonomika i suspilstvo*. 2018. Vyp. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/38.pdf.
2. Bodnar V. Suchasni teorii konfliktu. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya : Politologhiia, Sotsiologhiia, Filosofiia. 2010. Vyp. 15. S. 220-224.
3. Havlovska N. I. Zastosuvannia suchasnykh tekhnolohii upravlinnia innovatsiinym rozvytkom vitchyznanykh pidpriemstv. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2016. № 2. S. 117–119.
4. Dzvinchuk D. Konflikty ta sposoby yikh podolannia. *Viche*. 1999. № 5 (86). S. 11-16.
5. Dutkevych T. V. Konfliktologhiia z osnovamy psykholohii upravlinnia : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2005. 456 s.
6. Ivanchenko H. V. Efektyvni komunikatsii v biznesi : teoretychni pidkhid. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. 2019. № 2 (24). S. 112-116.
7. Kavylina H. K. Konfliktologhiia : navchalnyi posibnyk dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity spetsialnosti : 012 Doshkilna osvita. Odesa: Vydavnytstvo TOV «Leradruck», 2021. 153 s.
8. Kolomynskyi N. L. Psykholohiia pedahohichnoho menedzhmentu : navchalnyi posibnyk. Kyiv : MAUP, 1996. 176 s.
9. Komunikatyvnyi menedzhment : konspekt lektsii dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity humanitarnoho fakultetu ta navchalno-naukovoho instytutu dystantsiinoi ta zaочноi osvity / Uklad. V.P. Kubko. Odesa : DU «Odeska politekhnika», 2021. 92 s.
10. Kotyhoroshko V. Id, Eho, Super-eho: Shcho tse take ta yak vony poiasniuiut nashu povedinku. URL: <https://www.gasformind.com/id-ego-superego/>.
11. Lepeiko T. I., Lukashev S. V., Myronova O. M. Orhanizatsiina povedinka : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : Vydavnytstvo KhNEU, 2013. 156 s.
12. Matsiievskyi Yu. Teoretychni aspekty analizu suspilnykh konfliktiv : mnozhynnist kontseptualnykh pidkhodiv. *Liudyna i polityka*. 2004. № 3. S. 115-129.
13. Menedzhment : navchalnyi posibnyk / Za zah. red. K. V. Pichyk, V. V. Khrapkinoi. Kyiv : Kyievo-Mohylianska akademiia, 2021. 460 s.
14. Myhalets O. Teoriia konfliktu: istoriia ta suchasnist. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53271/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83%20%D1%96%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf>.
15. Myronova O. M., Mazorenko O. V. Konfliktologhiia : navchalnyi posibnyk. Kharkiv : Vyd. KhNEU, 2011. 168 s.
16. Orlianskyi V. S. Konfliktologhiia : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2007. 160 s.
17. Piren M. I. Deontologhiia konfliktiv ta upravlinnia : navchalno-praktychnyi posibnyk. Kyiv : UADU, 2001. 378 s.
18. Prymush M. Konfliktologhiia : navchalnyi posibnyk dlia vuziv. Kyiv : Vydavnychiy dim «Profesional», 2006. 282 s.
19. Rudnichenko Ye., Havlovska N., Liutuk V., Chainska A. Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. №5 (1). S. 311–315.
20. Smelzer N.Dzh. Problemy sotsiologii. Georg-Zimelivski lektzii, 1995. Lviv : Kalvariia, 2003. 128 s.
21. Tykhomyrova Ye. B., Postolovskyi S. R. Konfliktologhiia ta teoriia perehovoriv : pidruchnyk. Rivne : Perspektyva, 2007. 389 s.
22. Shpak N. O. Komunikatsiinyi protses mashynobudivnoho pidpriemstva. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8146/1/23.pdf>.
23. Maslow A. H. Motivation and Personality. London : Longman, 1987. 336 p.