

УДК 316.485.6

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-5-18>**Ровенська В.В.**

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри організації та автоматизації виробництва
Товариства з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>*

Rovenska Viktoriia

*Candidate of Economic Sciences
Limited Liability Company «Technical University
«METINVEST POLYTECHNIC»*

УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

INTRODUCTION OF MODERN APPROACHES AND METHODS TO CONFLICT MANAGEMENT IN AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

У статті визначено основні джерела та причини виникнення організаційних конфліктів, а також розглянуто основні технології регулювання конфлікту. Виявлено, що конфлікт виступає необхідною формою взаємодії між його учасниками й є засобом вирішення ключових проблем. З'ясовано неоднозначність впливу конфлікту на мотивацію працівників та систему соціально-трудових відносин на підприємстві. Представлено мапу побудови управлінських конфліктів промислового підприємства. Доведено необхідність формування у сучасних працівників конфліктологічної компетентності та конфліктологічної культури. Визначено способи врегулювання управлінських конфліктів на промисловому підприємстві. Доведено, що сьогодні на промислових підприємствах переважають такі проблеми врегулювання конфліктів: відсутність бажання до кооперації; перенесення відповідальності за рішення проблеми на інших працівників; якщо рішення настільки незначні, що не слід витратити сили на їхню зміну. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує у ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага (стиль співпраці).

Ключові слова: конфлікт, конфліктологічна компетентність, конфліктологічна культура, трудова поведінка, управління конфліктами, технології врегулювання конфлікту, промислове підприємство, людський потенціал.

АННОТАЦИЯ

В статье определены основные источники и причины возникновения организационных конфликтов, а также рассмотрены основные технологии регулирования конфликта. Выявлено, что конфликт выступает необходимой формой взаимодействия между его участниками и является средством решения ключевых проблем. Выяснена неоднозначность влияния конфликта на мотивацию работников и систему социально-трудовых отношений на предприятии. Представлена карта построения управленческих конфликтов промышленного предприятия. Доказана необходимость формирования у современных работников конфликтологической компетентности и конфликтологической культуры. Определены способы регулирования управленческих конфликтов на промышленном предприятии. Доказано, что сегодня на промышленных предприятиях преобладают такие проблемы регулирования конфликтов: отсутствие желания к кооперации; перенесение ответственности за решение проблемы на других работников; если решения настолько незначительные, что не следует тратить силы на их изменение. Общее обсуждение проблем и

нужд сторон срабатывает в ситуациях, когда решение является важным для обеих сторон; если отношения с партнерами долгосрочные и полезные; если есть время и возможность поработать над дальнейшим решением сложной ситуации; если желания обеих сторон совпадают; если между партнерами есть статусное равновесие (стиль сотрудничества).

Ключевые слова: конфликт, конфликтологическая компетентность, конфликтологическая культура, трудовое поведение, управление конфликтами, технологии регулирования конфликтов, промышленное предприятие, человеческий потенциал.

ANNOTATION

The article identifies the main sources and causes of organizational conflicts, as well as the main technologies of conflict management. Conflict has been found to be an important form of human interaction and a means of solving many problems. The ambiguity of the impact of the conflict on the labor behavior of employees and the system of social and labor relations in the organization has been clarified. The map of construction of managerial conflicts of the industrial enterprise is presented. Necessity of formation at modern workers of conflictological competence and conflictological culture is proved. Ways to resolve managerial conflicts at an industrial enterprise are identified. In general, the process of conflict management is a subsystem of enterprise management and is implemented with a dominant functional approach in enterprise management by planning, motivating, controlling and managing conflicts in order to increase the number of rational consequences and reduce the negative consequences of conflicts. It is proved that today the following problems of conflict resolution prevail at industrial enterprises: lack of desire for cooperation and passivity in defending one's rights; shifting responsibility for resolving the problem to others works in situations where the intensity of the conflict is high enough and needs to be reduced; if the decisions are so insignificant that no effort should be expended to change them. Joint discussion of the problems and needs of the parties works in situations where the solution is important for both parties; if the relationship with partners is long-lasting and useful; if there is time and opportunity to work on further resolution of a difficult situation; if the wishes of both parties coincide; if there is a status balance between the partners (style of cooperation). In the emergence of conflicts, their characteristics such as tension, emotionality, etc. are of great importance. At the same time, managers of many industrial enterprises forget that corporate goals should be paramount, not their own ambitions, beliefs, values, positions, problems, etc., because the manager is an employee and, having entered into an agreement with the company, is obliged to meet the goals and tasks. The choice of the method of resolving the conflict will depend on the position of the party to the conflict in

relation to the opponent, which can be: neutral (constructive), active (hard), diplomatic (soft). The variety of ways depending on the factors of the conflict situation will allow the leaders of the industrial enterprise to reduce the level or prevent the dysfunctional consequences of managerial conflicts.

Key words: conflict, conflict competence, conflict culture, labor behavior, conflict management, conflict management technologies, industrial enterprise, human potential.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання практика підприємництва доводить, що в умовах розвитку їхньої діяльності особливе місце в будь-якому колективі займає конфлікт. Це пов'язано з тим, що конфлікт є безпосереднім складником будь-якого підприємства, тому детальне вивчення сучасних закономірностей формування організаційних конфліктів, способів їх ліквідації та боротьби з їх наслідками є необхідністю для вітчизняних підприємств. При цьому найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві є формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації існуючих конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Сучасні проблеми управління конфліктами, стратегії поведінки під час перебігу конфліктів, шляхи їх конструктивного розв'язання досліджували Н. Вишнякова, А. Гірник, С. Ємельянов, Х. Корнеліус, У. Мас-тенбрук, Є. Мелібурда, М. Мескон, В. Уізерс, Ш. Фейр, В. Шейнов. Шляхи реалізації концептуальних положень управління соціально-трудо-вими конфліктами розглядали О.А. Грیشнова, В.А. Дятлов, Г.В. Жаворонкова, О.М. Скібіцький, А.В. Казановський, Ю.І. Палеха, М.І. Приступа, В.О. Кудін та інші науковці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження стану соціально-трудо-вих відносин на промисловому підприємстві, обґрунтування пропозицій щодо регулювання трудової поведінки працівників у конфліктних ситуаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сьогодні діяльність вітчизняних підприємств не можна уявити без конфліктних ситуацій. Конфлікт – це «зіткнення» або «боротьба», вороже відношення (у перекладі з латини); відсутність згоди; ситуація, у якій кожна зі сторін прагне зайняти позицію, несумісну і протилежну по відношенню до інтересів іншої сторони [1]. Цілком імовірно, що настання такої ситуації на підприємстві створює негативні передумови щодо формування сприятливого мікроклімату, суттєвих утрат робочого часу, зменшення продуктивності та інноваційної спрямованості діяльності персоналу. Отже, конфлікт – ситуація, якій потрібно запобігати та попереджувати. Автор теорії соціального конфлікту Л. Козера зазначає, що конфлікт – це

боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками. Фактично автор указує негативний аспект дії конфлікту, однак при цьому стверджує, що у певній ситуації може проявлятися і позитивна функція конфлікту, тобто конфлікт може стати чинником підтримання рівноваги у соціально-економічних системах підприємств. Якщо конфлікт пов'язаний із цілями, цінностями або інтересами, які не порушують засад існування груп, тоді його наслідки будуть позитивні. Однак якщо конфлікт торкається основних цінностей груп, то він є руйнівним, оскільки підриває засадничі принципи діяльності груп [2]. Остання теза має сенс, якщо колектив створює позитивний настрій у діяльності певної системи, елементом якою він є.

Структура конфлікту включає об'єкт, предмет, учасників, цілі, мотиви, привід (рис. 1). Об'єктами конфлікту вважають ті явища, які конфліктуючі сторони формально визнають предметом незгоди (матеріальна, духовна, соціальна або ж інша цінність). Предмет конфлікту – це основна суперечність, наявна або уявна проблема, що стала джерелом незгоди. Основним учасником конфлікту є персонал підприємства, який представляє сторони конфлікту. Цілями конфлікту зазвичай є задоволення власних потреб, відновлення справедливості або демонстрація амбіцій. Мотивами конфлікту, як правило, стають такі елементи людської психіки, як прагнення до самореалізації, задоволення власних амбіцій; невинуватий прояв агресії, особистісні стосунки; вияв егоїзму; несправедливе ставлення оточуючих, тобто порушення соціальних установок, статусна нерівновага; помилки у сприйнятті реальності. Перелічені мотиви створюють конфліктну ситуацію – суперечності, що накопилися і містять справжню причину конфлікту [3].

Серед основних джерел виникнення конфліктів на промислових підприємствах можна відзначити:

1. Ситуації, які передбачають постановку завдань одному підлеглому багатьма керівниками. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що перед співробітником виникає необхідність вибору черговості (пріоритетності) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконувати швидко і практично в одні й ті ж самі терміни.

2. Ситуації, які мають назву «порочні зв'язки». Вони зумовлюють відсутність чіткого розподілу посадових інструкцій усередині колективу, а також містять відповідальність за неякісне виконання або навіть ігнорування покладених на працівників завдань. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається притискання інтересів працівника.

3. Ситуації, які передбачають наявність більше семи-восьми осіб підлеглих. Відомо, що

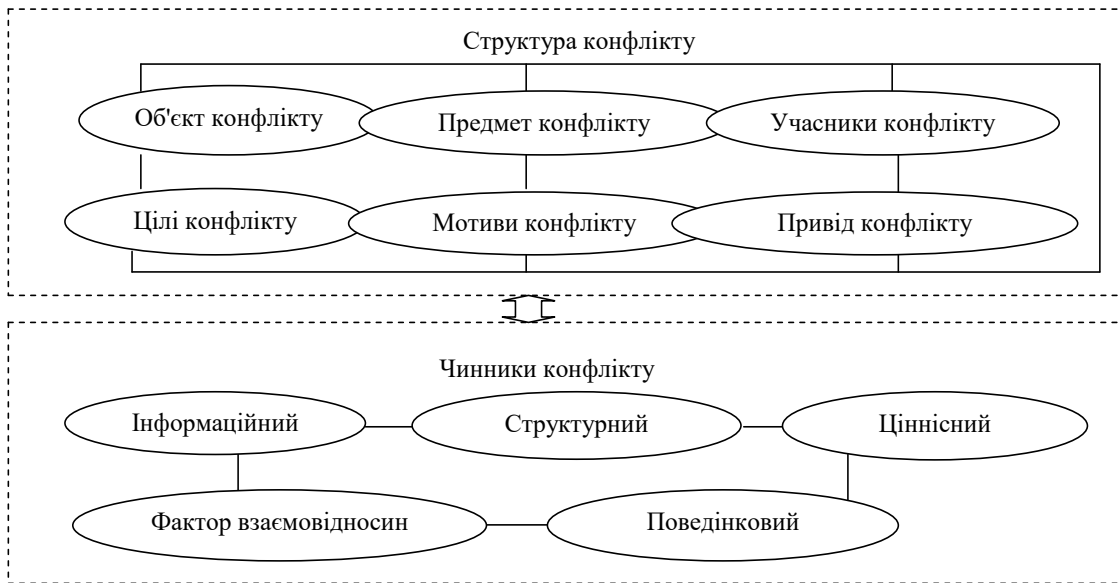


Рис. 1. Структура й чинники конфлікту

Джерело: сформовано автором на основі [3]

чим більше колектив працівників, тим важче їм управляти. Відповідно, конфліктна ситуація виникає через те, що відбувається певний поділ на групи всередині цього колективу, які або сприяють поліпшенню системи управління, або, навпаки, її руйнують.

Для досягнення максимального ефекту від трудової діяльності праці в колективі необхідно формувати робочі групи з однаковою професійною спрямованістю, тобто враховувати психологічну сумісність потенціальних співробітників. Поряд із психологічною сумісністю розглядається поняття психологічного клімату. Високий рівень сумісності є важливим чинником, який виявляє сприятливий вплив на соціально-психологічний клімат у колективі. Психологічний клімат – це моральна (емоційна) атмосфера, що складається у певному робочому колективі, яка є сприятливою чи несприятливою для членів колективу. Психологічний клімат як певний настрій колективного суб'єкта діяльності включає у себе комунікаційні, емоційні, заохочувальні та інші компоненти. Основними показниками психологічного клімату у групі є задоволеність результатами своєї праці, перспективи кар'єрного зростання, підвищення професійного рівня, характер міжособистісних стосунків у колективі між співробітниками та між керівниками і підлеглими, дружні неформальні стосунки між членами колективу, виконання трудової дисципліни, плинність кадрів тощо.

Особливості психологічного клімату у трудовому колективі визначаються шляхом опитування, складання рейтингів, аналізу діяльності та її результатів. Серед чинників, які впливають на формування психологічного клімату сучасних колективів, можна виділити такі:

1. Чинники макросередовища. Одним із найбільш актуальних чинників є суспільно-еконо-

мічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства у цілому і функціонування виробничих та інших державних структур. Підприємства, які управляють певними галузями діяльності робітників (виробничими, правоохоронними, економічними тощо), згідно з вимогами усього суспільства, здійснюється певний управлінський вплив на соціально-психологічний клімат робочих груп. До чинників макросередовища відносяться також адміністративна діяльність, діяльність органів самоврядування, громадських організацій тощо.

2. Чинники мікросередовища. До них належать матеріальне та моральне заохочення особистості як члена трудового колективу. Це мікросередовище являє собою поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного механізму.

Таким чином, соціально-психологічний клімат складається під впливом багатьох різноманітних чинників, які визначаються рівнем середовища та напрямом дії. Розуміння та врахування цих чинників мають великий вплив на формування сприятливого мікроклімату на підприємстві та реалізації грамотного управління персоналом із метою отримання максимально ефективного результату від діяльності.

Здебільшого процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства, пріоритетом якого є функціональний підхід до управління підприємством шляхом планування, координування, контролю та регулювання конфліктів із метою поліпшення раціоналізаторських ідей та зниження рівня негативних наслідків конфліктів (рис. 2).

Конфлікт за своєю природою здатен гальмувати розвиток підприємства, виснажує підприємство шляхом витрачання додаткових ресурсів і сприяє настанню кризових явищ або ж нама-



Рис. 2. Логіка виконання функцій управління конфліктами у контексті компетентнісного підходу до розвитку персоналу промислового підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [4]

гається бути своєрідним акселератором його розвитку, виконує роль фільтра для очищення підприємства від певних управлінських помилок. Система менеджменту сучасного підприємства також може існувати у двох іпостасях: з одного боку, провокуючи конфлікти, а з іншого – створюючи інструменти для їх розв’язання. Тому конфлікти одночасно можуть мати як негативний ефект для розвитку системи менеджменту, так і сприяти такому розвитку, і це залежить передусім від уміння регулювати діяльність організаційних конфліктів. Виявленням конфліктів, насамперед, повинні займатися працівники кадрового забезпечення, управління людським капіталом залежно від назви на конкретному промисловому підприємстві. Такі функції можуть здійснювати й ризик-менеджери, які відповідають за управління ризиками на промисловому підприємстві. На сучасних підприємствах необхідно використовувати метод ідентифікування управлінських конфліктів (рис. 3).

На промислових підприємствах застосовуються різні методи збору інформації для проведення ідентифікування управлінських конфліктів. Аналіз діяльності літературних джерел та дослідження практики діяльності підприємств показало, що серед основних методів отримання інформації для ідентифікування управлінських конфліктів необхідно виділити: розроблення та використання анкетних даних; аудит та аналіз документів управлінського та бухгалтерського обліку; побудову су-

часних карт ресурсних потоків (інформаційних, фінансових та матеріальних); проведення опитування та нарад у різних форматах (один на один, із залученням внутрішніх та зовнішніх експертів тощо); інспекційні перевірки окремих управлінських підрозділів; проведення експертизи документації спеціалізованими консалтинговими компаніями.

Наведені методи мають певні особливості, насамперед, відрізняються за джерелом отриманої інформації. Залежно від особливостей конфлікту потрібно вибрати необхідні джерела отримання даних, а також установити кореляційний зв’язок між даними з різних джерел. Якщо

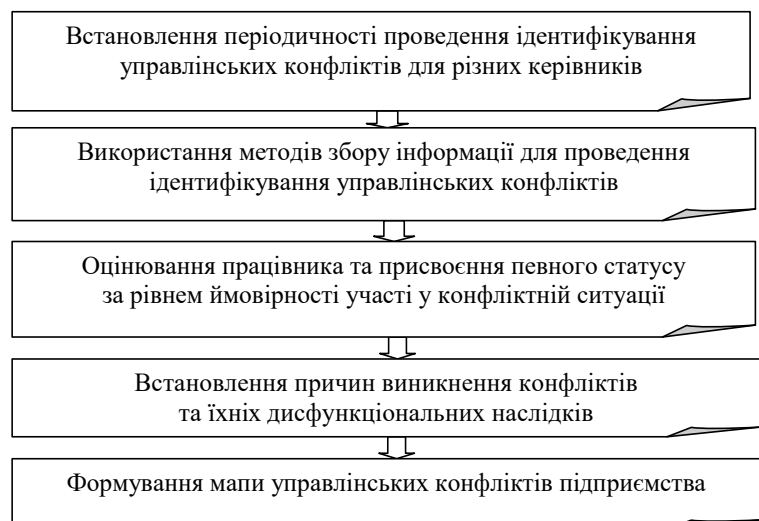


Рис. 3. Метод ідентифікування управлінських конфліктів у діяльності промислових підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [6]

йдеться про управлінські конфлікти щодо розподілу фінансових ресурсів, отримання фінансів тощо, то основними джерелами інформації повинні бути звіти бухгалтерського і управлінського обліку, відповідно, потрібно застосувати метод аудиту та аналізу документів управлінського та бухгалтерського обліку. Конфлікти на кожному з етапів виробничо-господарської діяльності спричиняють виникнення конфліктів на наступних етапах. Таким чином, якщо на підприємство надійшла неякісна сировина, то виникає велика ймовірність виникнення конфліктів між начальником відділу постачання та відповідальними постачальниками неякісної сировини. Якщо конфлікт не зупинено та не усунуто причини його виникнення на етапі постачання, то з часом такий конфлікт виникає серед керівників окремих дільниць та бригад, які змушені виготовляти продукцію з неякісної сировини, і, відповідно, наслідки конфліктів будуть більшими. Якщо знову його не усунуто, а також його причини та наслідки, то вартість конфлікту зростає, оскільки відбувається нарощення доданої вартості продукції чи послуги і на етапі збуту рівень конфлікту досягне максимальної напруги. Приклад побудови мапи управлінських конфліктів промислового підприємства наведено в табл. 1.

Таким чином, цей метод на відміну від інших дає змогу підвищити інформативність та обґрунтованість отриманих результатів, опти-

мізувати частоту проведення ідентифікування з урахуванням її економічної доцільності, чітко визначити основні причини.

Щоб запобігти конфліктам, необхідно перш за все виявити причини можливого виникнення управлінських конфліктів. Конфлікти, що перебувають на початкових стадіях, легше зупинити та вжити необхідних заходів для мінімізації впливу негативних наслідків. У табл. 2 представлено різні способи врегулювання управлінських конфліктів, що відрізняються за суттю, умовами ефективного використання, перевагами та недоліками.

В Україні для врегулювання конфліктів ухвалено Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових суперечок (конфліктів)», який пропонує конкретні заходи розв'язання конфліктів.

Згідно з офіційною статистикою, 30–40% робочого часу керівники підприємств витрачають на врегулювання управлінських конфліктів. Так, директори найбільших американських підприємств витрачають 20% часу на ведення та участь у судових позовах [9]. Саме тому поширення набула система вирішення конфліктів, яка заснована на формуванні чітких внутрішніх принципів та процедур для вирішення спірних питань. Практичний досвід запровадження такої системи дає змогу зменшити витрати часу управлінців на врегулювання управлінських конфліктів, поліпшити морально-психологічний

Таблиця 1

Мапа побудови управлінських конфліктів промислового підприємства

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізм впливу	Можливі наслідки
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення виробничого процесу	Червона	Недосконалі технології виробництва	Висока	Середній	Зростання собівартості продукції, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність продукції, зниження продуктивності
Конфлікт щодо заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблено систему мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці
Конфлікт неритмічності виробництва	Темно-зелена	Наявність вузьких місць	Низька	Середній	Простий, накопичення запасів	Додаткові витрати на зберігання запасів, зниження пропускної здатності виробництва
Конфлікт між збутовиками	Жовта	Вихід продавця за межі району, продаж товарів різних торгових марок	Висока	Низький	Порушення логістики	Зниження обсягів збуту, зростання реклаमाцій

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Таблиця 2

Способи врегулювання управлінських конфліктів на промисловому підприємстві

Стиль	Сутність	Умови ефективного використання	Недоліки
Конкуренція (змагання)	Прагнення добитися свого, завдавши шкоди іншому	Результат дуже важливий. Володіння певною владою. Необхідність термінового рішення	У разі поразки незадоволеність, у разі перемоги – почуття провини. Непопулярність. Зіпсовані відносини
Уникнення	Ухилення від відповідальності за рішення	Результат не дуже важливий. Відсутність влади. Збереження спокою. Бажання виграти час	Перехід конфлікту в приховану форму
Пристосування	Згладжування розбіжностей за рахунок власних інтересів	Предмет розбіжності важливіший для іншого. Бажання зберегти мир. Правда на іншому боці. Відсутність влади	Ви поступилися, рішення відкладається
Компроміс	Пошук рішень шляхом взаємних поступок	Однакова влада. Взаємовиключні інтереси. Немає резерву часу. Інші стилі неефективні	Отримання тільки половини очікуваного. Причини конфлікту повністю не усунуто
Співпраця	Пошук рішення, що задовольняє всіх учасників	Є час. Рішення важливе обом сторонам. Чітке розуміння позицій іншого. Бажання зберегти стосунки	Тимчасові та енергетичні витрати. Не гарантований успіх

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

клімат у колективі, розвинути на високому рівні стосунки із зовнішніми зацікавленими групами, оптимізувати внутрішні процеси та взаємодію між управлінськими підрозділами тощо.

Міжособистісні конфлікти найчастіше виникають унаслідок існування внутрішньоособистісних протиріч, які призводять до зіткнення з іншими працівниками підприємства. Причиною цього є те, що керівник підприємства, ігноруючи внутрішні проблеми, починає звинувачувати у їх виникненні інших працівників підприємства [10].

Сьогодні на промислових підприємствах переважають такі проблеми врегулювання конфліктів: небажання здійснення кооперації співробітників та пасивність у відстоюванні своїх прав; перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших членів колективу. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує у ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін співпадають; якщо між партнерами є статусна рівновага; здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін учасників конфлікту. На низькому рівні визначається прагнення прийняття рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує у ситуаціях, якщо ці сторони мають однаковий вплив та повноваження, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і робітника задовольняє теперішнє становище; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економічний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною (стиль компромісу). Діагностика та управління конфліктами на вітчизняних підприємствах повинні стати осно-

вою ефективного функціонування підприємства завдяки створенню сприятливого клімату в колективі, де кожен буде комфортно почуватися та працювати на максимальний результат.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. В умовах ринкових відносин важливим регулюючим чинником економічного зростання підприємства є колектив, а саме його працездатність і продуктивність. Система менеджменту сучасного підприємства може існувати у двох іпостасях: з одного боку, породжуючи конфлікти, а з іншого – виступаючи інструментом їх розв'язання. У процесі управління конфліктами обов'язково слід з'ясувати джерела його виникнення, ключові чинники та окреслити шляхи вирішення. Керівникам необхідно підтримувати конфлікт на оптимальному рівні, на якому він позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства, та оперативно попереджати негативний вплив конфліктів на трудову поведінку працівників.

У виникненні конфліктів велике значення мають такі їхні ознаки, як напруженість, амбіційність, емоційність тощо. При цьому керівники багатьох промислових підприємств задоволення власних амбіцій ставлять вище за корпоративні цілі, оскільки керівник є найменшим працівником і, уклавши угоду з підприємством, зобов'язаний виконувати поставлені цілі та завдання, тому важливо чітко відокремлювати все, що не стосується конфліктної ситуації. Вибір способу розв'язання конфлікту залежатиме від позиції сторони конфлікту відносно опонента, яка може бути нейтральною (конструктивною), активною (жорсткою), дипломатичною (м'якою). Різноманітність способів залежно від чинників конфліктної ситуації дасть можливість керівникам промислового підприємства знизити рівень або запобігти дисфункціональним наслідкам дії управлінських конфліктів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 168 с.
2. Козер Л. Функции социального конфликта. Москва, 2000.
3. Краснова Н.П. Причины конфликтов в деловом спілкуванні. *Соціальна педагогіка: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 18–26.
4. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>
5. Населення і людські ресурси суспільства. URL: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>
6. Шаленко В.М. Конфликты в трудовых коллективах : учебное пособие. Минск : МГУ, 2004. 239 с.
7. Чумиков А.Н. Керування конфліктами : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2003. 97 с.
8. Психология менеджмента / под ред. Г.С. Никифорова ; 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 639 с.
9. Вирішення конфліктів у бізнесі. URL: http://www.common-ground.org.ua/ukr/cr_business.shtml
10. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Картография конфликта. *Хрестоматия по конфликтологии*. URL: <http://www.gumer.info>

REFERENCES:

1. Yakhno T.P., Kurevina I.O. (2012) Conflictology and negotiation theory. textbook way. Kyiv: Center for Educational Literature, 168 p.
2. Kozler L. (2000) Functions of social conflict. Moscow.
3. Krasnova N.P. (2013) Causes of conflicts in business communication. *Social pedagogy: theory and practice*, no. 1, pp. 18–26.
4. Bilovodska O.A. (2017) Upravlinnia konfliktami v systemy upravlinnia lyudskim potentsialom pidpriemstv [Management of conflicts in the management system of human potential of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo: elektronne naukovе fakhove vydannia*, no. 10, pp. 177–182. Available at: <http://www.economyandsociety.in.ua>
5. Population and human resources of society. Available at: <http://library.if.ua/book/40/2646.html>
6. Shalenko V.M. (2004) Conflicts in labor collectives: textbook. allowance. Minsk: MSU Publishing House, 239 p.
7. Chumikov A.N. (2003) Conflict management: textbook. way. Kyiv: MAUP, 97 p.
8. Psychology of management (2004) / ed. G.S. Nikiforov. 2nd ed. 639 p.
9. Conflict resolution in business. Available at: http://www.commonground.org.ua/ukr/cr_business.shtml
10. Cornelius X. Cartography of conflict / H. Cornelius, S. Fair // Readings on conflictology. Available at: <http://www.gumer.info>