ІННОВАЦІЙНІ ЗАХОДИ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

INNOVATIVE MEASURES IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS IN THE ENTERPRISE IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

У статті аналізується роль конфліктів у розвитку підприємств та їхніх співробітників. Автори статті вказують на критичну важливість розуміння внутрішніх конфліктів для досягнення ефективності та інновацій у керуванні. Вони розділяють конфлікти на конструктивні, які сприяють розвитку нових оптимізаційних проектів, та деструктивні, що призводять до розриву взаємин і порушення норм співпраці. Автор пропонує два основні напрямки управління конфліктами: для конструктивних конфліктів – виявлення спільних позицій та узгодження інтересів для спільного вирішення проблем; для деструктивних – виявлення інтересів сторін для досягнення домовленостей. Наукова новизна полягає у розробці та апробації комплексного підходу до ідентифікації, аналізу та вирішення організаційних конфліктів, який включає використання інноваційних методів і технологій управління.
Ключові слова: *підприємство, управління конфліктом, вирішення конфлікту, комунікації, професійні завдання, продуктивність праці.*

The article analyzes the role of conflicts in the development of enterprises and their employees. The authors of the article point to the critical importance of understanding internal conflicts to achieve efficiency and innovation in management. They divide conflicts into constructive ones, which contribute to the development of new optimization projects, and destructive ones, which lead to a break in relations and violation of cooperation norms. The author offers two main directions of conflict management: for constructive conflicts – identification of common positions and coordination of interests for joint problem solving; for destructive – identifying the interests of the parties to reach agreements. Enterprise management must provide clear guidance on requirements and organizational procedures, promote coordination and cooperation among employees, and establish common goals to motivate employees to work together to solve problems. The article emphasizes the need to develop a program-targeted approach to conflict management, which includes the development of a management system, the creation of coordination subsystems at each level of management, and the planning of actions to reconcile conflicts. The analysis of conflict situations should include the determination of the causes of the conflict, the topics of mutual disputes, the motivation of the participants and the direction of their actions. The article emphasizes that effective conflict management involves an integrated approach that ensures not only the resolution of existing contradictions, but also the development of positive aspects in the activities of the labor team. An important role is played by preventive measures, which help to avoid the occurrence of conflicts, as well as the readiness of management to resolve the conflict. The scientific novelty consists in the development and testing of a complex approach to the identification, analysis and resolution of organizational conflicts, which includes the use of innovative management methods and technologies. This study goes beyond traditional approaches to conflict resolution, proposing the integration of modern communication tools, psychological techniques, and strategic analysis to create an effective conflict management system in an enterprise.
Key words: *enterprise, conflict management, conflict resolution, communications, professional tasks, labor productivity.*

УДК 331.109:005.7
DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct77-13

Касьяненко Л.В.
к.е.н., доцент,
доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Kasyanenko Lilia
Dnipro University of Technology

Постановка проблеми. Сучасний бізнес характеризується швидкими змінами, високою конкуренцією та постійною необхідністю адаптації, ці фактори збільшують ризик виникнення організаційних конфліктів, роблячи їх управління критично важливим для забезпечення стабільності та ефективності підприємств. Організаційні конфлікти можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на продуктивність роботи, так невирішені конфлікти знижують моральний дух працівників, погіршують комунікацію та можуть призвести до втрати цінних кадрів і саме ефективне управління конфліктами, з іншого боку, може сприяти інноваціям та підвищенню ефективності.

Розвиток технологій та зміни в корпоративній культурі відкривають нові можливості для управління конфліктами, використання інноваційних методів, таких як медіація, когнітивно-поведінкові техніки або цифрові платформи для збору зворотного зв'язку, може значно підвищити ефективність вирішення конфліктів. Усвідомлення значення інновацій в управлінні конфліктами та їхнього практичного застосування може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства, а актуалізація знань у цій сфері сприяє формуванню адаптивних, гнучких та ефективних управлінських стратегій. Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності розробки та імплементації інноваційних підходів до управління організаційними конфліктами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботі Лісений Є., Лісеная А. [7] говориться, що управління конфліктами полягає у застосуванні методів і технік, спрямованих на мінімізацію шкідливого впливу конфлікту на взаємини між співробітниками. Основна ціль цього процесу – не повна ліквідація конфлікту, а використання його потенційних переваг для покращення ефективності роботи команди та загальних бізнес-показників.

Як вже зазначають Балабус Д., Будник О., Ядуха С. [1], Фрідріх Глазл [14] соціальний та трудовий конфлікт, який є невід'ємною частиною

трудових відносин, служить об'єктивним та реальним джерелом протиріч, що існують у житті окремої особи, групи осіб та суспільства загалом. Він представляє собою тип соціального конфлікту, зосередженого навколо трудових відносин в сфері соціальної праці.

Дослідники Казначеєва С., Бистрова Н., Казначеєв Д. [5] підкреслюють, що існує багато способів регулювання конфліктів, але не існує єдиного, який був би ідеальним для всіх випадків. Втім, існують деякі засоби, що вже довели свою високу ефективність, наприклад, медіація, пошук компромісів, м'яке згладжування, зміцнення авторитету чи придушення конфлікту.

В роботі Сорока О., Близнюк О. [13] говориться, про те, що ряд підходів до управління конфліктами, як-от визначення та роз'яснення ролей і обов'язків, встановлення та використання цілей на рівні всієї організації, створення справедливої системи оплати праці, своєчасне інформування персоналу про стратегічні плани розвитку та активне залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень, є ефективними. Отже ми бачимо значні розходження у питанні управління конфліктами, що формує наукову потребу розвитку практики впровадження інноваційних заходів управлінні організаційними конфліктами.

Постановка завдання. Мета дослідження статті полягає в аналізі сучасних підходів та методів управління організаційними конфліктами на підприємствах, ідентифікації інноваційних заходів, що дозволяють ефективно вирішувати конфлікти, з метою підвищення загальної продуктивності та ефективності управління персоналом.

Завдання:

– проаналізувати сучасний стан управління конфліктами на українських підприємствах з врахуванням специфіки сучасних умов ведення бізнесу;

– ідентифікувати та класифікувати інноваційні заходи та інструменти управління організаційними конфліктами н підприємстві;

– розробити практичні рекомендації щодо впровадження ефективних інноваційних заходів у управлінні організаційними конфліктами на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті сучасного керування, економічних цілей та організаційної структури українських підприємств, точне розуміння особливостей внутрішніх конфліктів є критично важливим для подальшого розвитку їхніх співробітників. Різноманітні конфліктні ситуації сприяють зростанню ефективності при розробці інноваційних управлінських рішень, які можуть ефективно вирішувати організаційні виклики [9]. Варто відзначити, що конфлікти, які носять конструктивний характер, відіграють позитивну роль, оскільки вони дозволяють розробляти цілком нові проекти для оптимізації результатів діяльності тієї чи іншої організації. На противагу, деструктивні конфлікти, які не дозволяють досягти ділового консенсусу між сторонами, ведуть до розриву взаємин між співробітниками та порушують норми ділового співробітництва всередині колективу.

З урахуванням цих двох типів конфліктів, важливо виділити два ключові напрямки їх регулювання з боку менеджменту: в контексті конструктивних конфліктів, управлінські заходи повинні бути направлені на виявлення спільних точок зору та узгодження для вирішення організаційних проблем, що веде до спільної розробки оптимальних рішень для задач, які стоять перед компанією. Таке узгодження дозволить об'єднати різні думки та краще зрозуміти складність викликів, з якими стикається підприємство [8].

При наявності деструктивних конфліктів менеджмент повинен спрямувати зусилля на виявлення інтересів та потреб сторін, що конфліктують, які можна задовольнити шляхом домовленостей під час розв'язання організаційних проблем. Подальший пошук спільних позицій між сторонами спрямований на вирішення конфлікту. У процесі вирішення конфліктів менеджмент підприємства може застосовувати певні методики, до яких належать [3]:

1. Вияснення організаційних вимог і очікуваних результатів, розподіл обов'язків серед співробітників. Такий підхід дозволяє врахувати різні погляди у процесі розв'язання виникаючих проблем.

2. Забезпечення взаємодії між співробітниками та між різними групами в організації для зниження потенційних і фактичних конфліктів.

3. Покращення системи мотивації та стимулювання співробітників з метою активізації їхніх особистих і професійних мотивів для підтримки злагодженої взаємодії в організації. Для ефективного управління конфліктами необхідно дотримуватися двох основних принципів:

Менеджмент підприємства має надавати ясні вказівки щодо вимог та правил, які застосовуються до виконання різноманітних робочих завдань та взаємодії між співробітниками при виконанні складних проектів. Важливо також уточнити, хто зі співробітників займається розподілом та прийманням інформації, з визначенням їх ролей, обов'язків та відповідальності в межах встановленої системи та процедур, які прийняті в організації.

Необхідно визначити чіткий порядок розроблення та впровадження управлінських рішень, що передбачає належне керування потоками інформації та забезпечення роботи спеціалізованих відділів для координації та співпраці між різними функціональними групами (ці відділи можуть бути частиною управління окремих підрозділів або структурних елементів підприємства) [2].

Також важливим є встановлення загальних цілей для всієї організації, які сприяють об'єднанню зусиль співробітників та підтримуються ефективною системою мотивації. Вважається, що спеціалісти, вносячи вклад у спільні цілі, служать прикладом для колег у рішенні професійних завдань. У контексті структурного управління на підприємстві, діяльність менеджера у сфері вирішення конфліктів включає стимулювання здорової конкуренції між співробітниками з урахуванням взаємних інтересів, що дозволяє проявити особисті та професійні якості та навички.

Співпраця, яка базується на спільному вирішенні організаційних питань з метою розробки всебічних рішень, враховуючи думки різних членів команди, дозволяє використовувати різноманітний досвід та підходи, які пропонують сторони конфлікту. Розбіжності в колективі регулюються через компроміси за певних умов з однією стороною та застосування методів впливу та переконання до іншої. Це включає проведення переговорів для виявлення рішень, які задовольняють обидві сторони. Для ефективного управління конфліктами важливо дотримуватися наступних принципів [11]:

1) розробка спільного та всебічного підходу до розв'язання проблем;

2) фокусування на співпраці між сторонами, а не на індивідуальних позиціях;

3) оприлюднення організаційних проблем через призму загальних цілей, а не окремих рішень;

4) відокремлення особистих розбіжностей від ділових завдань;

5) мінімізація негативного впливу та уникнення провокацій, що можуть спонукати до оборонної поведінки або деструктивних дій;

6) забезпечення відкритого та процесу комунікації, так щоб учасники конфлікту могли вільно висловлювати свої думки та розуміти інтереси інших;

7) мотивування на збільшення можливостей вибору рішень при протистоянні різних інтересів учасників конфлікту.

Такий підхід зміцнюється шляхом переосмислення проблем, які традиційно вирішувались ієрархічно, на рівні горизонтальної взаємодії між колегами через пошук спільної мети. Конфліктний менеджмент включає цілу низку цілеспрямованих дій, спрямованих на вирішення та нейтралізацію причин ділових непорозумінь та налаштування поведінки учасників на конструктивну взаємодію. Для ефективного вирішення конфліктів критично важливим є аналіз різних факторів конфліктної ситуації, що охоплює визначення таких елементів як [4]:

– причини та поштовхи до конфлікту;
– тему взаємних суперечок;
– мотивацію учасників конфлікту;
– напрямок дій сторін, залучених у конфлікт.

В межах управління організаційними непорозуміннями виділяють чотири основні етапи:

1. Глибоке розуміння протилежних інтересів та первинне оцінювання ситуації.

2. Аналіз причин виникнення конфлікту.

3. Розгляд різноманітних методів досягнення взаємоприйнятного компромісу.

4. Вибір та застосування найбільш ефективних заходів для розв'язання конфлікту.

Також важливо вжити заходів профілактики для створення обставин, що запобігають появі конфліктів. У випадку виникнення конфліктних ситуацій необхідно заздалегідь оцінити їх потенційні наслідки, які можуть виявитися корисними (наприклад, у випадку знаходження незвичайного рішення для організаційної проблеми через об'єднання протилежних точок зору) або небажаними (такими як припинення ділового співробітництва між працівниками) [5].

Управлінські дії щодо запобігання конфліктам виконують подвійну роль: З однієї сторони, здійснюється встановлення умов, що перешкоджають виникненню та ескалації конфліктів. З іншої сторони, вживаються заходи для зменшення причин та чинників вже існуючого конфлікту з метою його мирного вирішення. Протилежним підходом є стимуляція конфлікту, що передбачає активізацію факторів, здатних спричинити протиріччя з метою досягнення позитивних результатів від конфліктної взаємодії [12].

Для глибокого аналізу конфліктної ситуації потрібно враховувати ряд аспектів: роль та функції, які виконують різні елементи конфлікту загалом, особливості учасників конфлікту. Діагностика конфлікту полягає у виявленні його основних причин, аналізі процесу виникнення суперечностей, а також у визначенні, як змінювались позиції та відносини учасників конфлікту з часом, включаючи їхні початкові ставлення. Вибір певної стратегії та тактики управління конфліктом залежить від специфіки ситуації, в якій конфлікт виник, особливостей конфліктних об'єктів, їх внутрішніх можливостей та ресурсів, а також цілей, які переслідують протиборчі сторони. Передумови для вирішення конфліктної ситуації включають [2; 6]:

– взаємодію між сторонами конфлікту в рамках встановлених правил професійної діяльності;

– визнання легітимності вимог кожної зі сторін та готовність до прийняття певного результату врегулювання конфлікту.

Щодо методів розв'язання конфліктів у організації, вони можуть бути класифіковані наступним чином:

– адміністративні методи управління трудовими відносинами включають заходи, такі як звільнення, переведення на іншу посаду або застосування дисциплінарних санкцій;

Таблиця 1

Ключові показники системного регулювання конфліктів в діяльності підприємства

№	Показники	Характеристика
1	Цілеорієнтованість	Фокус на досягненні конкретних цілей в процесі вирішення конфліктів, з урахуванням стратегічних напрямків розвитку підприємства.
2	Ефективне управління ресурсами	Оптимізація використання часу, фінансових, матеріальних та людських ресурсів для ефективного розв'язання конфліктів.
3	Варіативність рішень	Розробка та застосування різноманітних альтернативних рішень для вирішення конфліктів, що дозволяє гнучко підходити до кожної конфліктної ситуації.
4	Всебічний підхід	Врахування різних аспектів і перспектив в процесі управління конфліктами, включаючи психологічні, соціальні та організаційні фактори.

Джерело: розроблено автором

– педагогічні методи охоплюють проведення бесід, переконання та надання роз'яснень.

Методи управління організацією включають: а) встановлення конкретних вимог до кожного співробітника; б) застосування принципу одноосібного керівництва; в) стимулювання співробітників через систему винагород; г) обмеження інтересів сторін, які перебувають у конфлікті; д) використання механізмів для координації та інтеграції дій.

Управління ризиками, пов'язаними з організаційними конфліктами, передбачає використання стратегій, які спрямовані на оцінку та вирішення ситуацій ризику в рамках внутрішнього організаційного середовища. Ефективне керування цими ризиками включає аналіз потенційних загроз та прийняття відповідних рішень для вирішення проблем [10; 14].

Ліквідація конфліктів у команді може бути досягнута через застосування різноманітних підходів керівництвом. До таких підходів належать: роль керівника як медіатора для досягнення миру, а також безпосереднє використання адміністративних заходів, як-от введення покарань, перерозподіл завдань чи ревізія цілей. Управління конфліктами також передбачає застосування програмно-цільового методу, що включає:

Розробку системи керування трудовими конфліктами з акцентом на вирішенні широких організаційних викликів;

Створення універсальної координаційної та консультативної підсистеми на кожному рівні управління для згуртування зусиль усіх сторін;

Планування дій для узгодження конфліктів, що передбачає постійне перегляд цілей, визначення завдань, заходів та відповідальних осіб.

Цей інноваційний підхід допоможе ефективно досягти визначених мет у сфері керування трудовими конфліктами, забезпечивши бажані результати з мінімальними затратами, фокусуючись на ключових задачах (табл. 1).

Завершення конфлікту шляхом організаційних змін (наприклад, ліквідація певного підрозділу, звільнення учасників конфлікту, переміщення лідера або групи учасників до іншого підрозділу). Керування конфліктами охоплює такі напрямки: а) нагляд за організаційним середовищем; б) оцінка позитивних та негативних аспектів з можливістю їх перегляду [1].

Процес вирішення організаційного конфлікту передбачає виконання послідовності кроків: Аналіз конфлікту, включаючи: а) визначення його інтенсивності; б) етапи розвитку; в) ключові діючі сили; г) усталені візерунки сприйняття та моделі поведінки в конфлікті. Визначення компонентів конфлікту, таких як: а) реальні учасники з описом їх характеристик та аналізом взаємовідносин до початку конфлікту; б) головні розбіжності в інтересах, що спровокували конфлікт; в) цілі та бажання учасників, а також прийнятні методи їх вирішення; г) розробка стратегій вирішення конфлікту з плануванням подальших дій. Створення умов для: а) підтримки діалогу за умов зниження напруги; б) переосмислення суб'єктами конфлікту своїх упереджень та стереотипів; в) формування у опонентів позитивного ставлення; г) зменшення тенденції до «закритості» свідомості, сприяння розумінню опонентами взаємних позицій; д) підтримка у досягненні згоди між сторонами [3; 13].

Заходи для: а) ведення переговорів з метою досягнення угоди між колишніми опонентами; б) аналізу наслідків конфлікту; в) рішення про подальший аналіз ситуації у випадку залишення невирішених протиріч, якщо цілі конфлікту не були досягнуті.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, інноваційний підхід до керування конфліктами заснований на врахуванні особливостей професійних та особистісних розбіжностей між співробітниками організації. В процесі розвитку управління персоналом важливим є розроблення та застосування методів для зниження напруги в колективі, спричиненої цими розбіжностями, та забезпечення ефективної комунікації між конфліктуючими сторонами. Пропонується використовувати цілісний підхід до вирішення конфліктів в організації з метою їх профілактики та виявлення можливостей для позитивного розвитку колективної діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management.* 2023. № (4). С. 86–90. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12).

2. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. С. 177–182.

3. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *ВІСНИК ДонНУЕТ.* 2022. № 1 (76). С. 6–15.

4. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. *Форум права.* 2022. № 2. С. 71–75. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9—10.61

5. Казначеєва С.Н., Бистрова Н.В., Казначеєв Д.А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення.* 2019. № 6. С. 36–42.

Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство.* 2022. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-11

6. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство.* 2022. № (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5

7. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. № 31(3). С. 177–188. DOI: https://doi.org/10.15421/192315

8. Македон В.В., Валіков В.П., Рябик Г.Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник.* 2019. № 1. С. 59–72. DOI: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7

9. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.11

10. Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.

11. Олійник Є.О., Олійник А.С., Волкова Н.В., Ярошенко А. В. Врегулювання конфлікту інтересів на державній службі як важливий напрям адміністративної реформи в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 91–97.

12. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство.* 2023. № (56). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139.

13. Фрідріх Глазл. Конфлікт – менеджмент. Книга з конфліктології. 2020. Адеф-Україна. 528 с.

REFERENCES:

1. Balabus D., Budnik O., & Yadukha S. (2023) Upravlinnya konfliktamy u proyektniy diyal'nosti: teoretychnyy bazys [The theoretical basis for conflict management in project activities]. *Development Service Industry Management,* (4), pp. 86–90. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12). (in Ukrainian)

2. Bilovodska O.A., & Kyrychenko T.V. (2017) Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpryiemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo,* no. 10, pp. 177–182. (in Ukrainian)

3. Ivanova N.S. (2022) Upravlinnya konfliktamy v systemi upravlinnya personalom [Conflict management in the personnel management system]. *VISNYK DonNUET*, no. 1 (76), pp. 6–15. (in Ukrainian)

4. Inshyn M.I. (2022) Trudovi konflikty ta trudovi spory u systemi sotsialnykh konfliktiv [Labor conflicts and labor disputes in the system of social conflicts]. *Forum prava,* no. 2, pp. 71–75. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.9—10.61 (in Ukrainian)

5. Kaznacheieva S.N., Bystrova N.V., Kaznacheiev D.A. (2019) Do pytannia pro upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [To the issue of conflict management in the organization]. *Innovatsiina ekonomika: perspektyvy rozvytku i vdoskonalennia – Innovative economy: prospects for development and improvement,* vol. 6, pp. 36–42. (in Ukrainian)

6. Leonov O., Leonova T. (2022) Upravlinnya konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnya orhanizatsiyi [Conflict management in the system of effective management of the organization]. *Ekonomika ta suspil'stvo.* DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-11 (in Ukrainian)

7. Liseniy E., & Lisenaya A. (2022) Osoblyvosti konfliktiv na pidpryyemstvi ta zasoby yikh rozv"yazannya [Features of conflicts in the enterprise and ways to solve them]. *Economy and Society,* (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5 (in Ukrainian)

8. Makedon V.V. (2023) Rozvytok systemy stratehichnoho menedzhmentu mizhnarodnykh kompaniy na zasadakh kros-funktsional'noho pidkhodu [Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of Cross-functional Approach]. *European Journal of Management Issues,* 31(3), pp. 177–187. DOI: 10.15421/192315 (in Ukrainian)

9. Makedon V.V., Valikov V.P., Ryabyk G.E. (2019) Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobel Herald,* no. 1, pp. 59–72. DOI: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7.v

10. Makedon V., Chabanenko A. (2022) Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. *Efektyvna ekonomika,* [Online], vol. 1, Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875 DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.11 (in Ukrainian)

11. Mantur-Chubata O. S., & Saiko A. M. (2018) Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Peculiarities of conflict management in the workforce]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal – Market infrastructure: an electronic scientific and practical journal,* vol. 23, pp. 230–233. (in Ukrainian)

12. Oliinyk Ye.O., Oliinyk A.S., Volkova N.V., Yaroshenko A.V. (2019) Vrehuliuvannia konfliktu interesiv na derzhavnii sluzhbi yak vazhlyvyi napriam administratyvnoi reformy v Ukraini [Settlement of the conflict of interests in the civil service as an important direction of administrative reform in Ukraine] *Investytsii: praktyka ta dosvid,* no. 20, pp. 91–97. (in Ukrainian)

13. Soroka O., & Bliznyuk O. (2023) Management of conflict situations in modern organizations. *Economy and Society,* (56). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139 (in Ukrainian)

14. Fridrikh Hlazl. (2020) Konflikt – menedzhment. Knyha z konfliktolohii [Conflict is management. A book on conflict studies]. Adef-Ukraina. (in Ukrainian)