

НЕВЕРБАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ОРАТОРА В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТНИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Іоффе М. В., д.ф., доцент (ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>

Шкурко Я. І., к.п.н, доцент (ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»)
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7382-9061>



У статті розглянуто особливості управління конфліктами в організаційному середовищі з акцентом на роль невербальних стратегій у комунікативній діяльності керівника. Визначено п'ять основних типів невербальних стратегій: кінетичні, проксемічні, паралінгвістичні, візуальні та паравербальні. Розкрито умови доцільності їх застосування. Обґрунтовано ефективність стратегій для зниження емоційної напруги, відновлення довіри та налагодження конструктивного діалогу. Проаналізовано онтопсихологічний підхід як інструмент виявлення глибинних причин конфліктів. Зроблено висновок про необхідність інтеграції невербальної комунікації в систему управлінських рішень для підвищення ефективності конфлікт-менеджменту.

Ключові слова: невербальні стратегії, невербальні комунікації, комунікативна діяльність керівника, онтопсихологія, ораторське мистецтво та публічні виступи, система управління, управління конфліктами в організаціях, підприємство.

NONVERBAL STRATEGIES OF THE SPEAKER IN MANAGING CONFLICT SITUATIONS AT THE ENTERPRISE

*Ioffe M. V., Doctor of Philosophy, Associate Professor
(PHEI «Institute of Psychology and Entrepreneurship»)*
*Shkurko Ya. I., Candidate of Political Science, Associate Professor
(PHEI «Institute of Psychology and Entrepreneurship»)*

The article explores the problem of conflict management within organizational environments, emphasizing the importance of nonverbal communication strategies in the professional activity of a manager. In modern management practice, conflicts are no longer viewed exclusively as destructive phenomena, but rather as natural and potentially constructive components of interpersonal and intergroup interaction. The author identifies and characterizes five key types of nonverbal strategies — kinesic, proxemic, paralinguistic, visual, and paraverbal — which are actively used by speakers during conflict-related interactions. Each strategy is analyzed in terms of its functional purpose and the context in which its application is most appropriate for effective resolution of workplace tensions. Kinesic strategies include the use of body language, facial expressions, and posture to convey openness, calmness, and readiness for dialogue. Proxemic strategies regulate interpersonal distance to maintain psychological comfort and reduce the likelihood of confrontation. Paralinguistic strategies manage vocal characteristics such as intonation, volume, and speech tempo to create a tone of mutual understanding. Visual strategies involve the use of eye contact as a means of establishing trust and engagement. Paraverbal strategies focus on

non-lexical elements of speech — pauses, rhythm, and emphasis — which help structure verbal content and soften the emotional tone of the message. Additionally, the article integrates the ontopsychoological approach, which provides insight into the deeper, often unconscious, motivational and value-based factors underlying conflict behavior. From this perspective, nonverbal strategies are seen not only as external communication tools but also as reflective of internal psychological processes. It is emphasized that a manager's ability to recognize and manage both their own nonverbal cues and those of others significantly enhances the effectiveness of conflict resolution practices. The study concludes that the systematic use of nonverbal communication, in combination with ontopsychoological diagnostics, can become a powerful mechanism for transforming conflict into a resource for organizational development, emotional regulation, and team cohesion. This underlines the importance of training leaders in soft skills and emotional intelligence to foster a productive and psychologically safe work environment.

Keywords: *nonverbal strategies, nonverbal communications, communicative activities of the leader, ontopsychoology, oratory and public speaking, management system, conflict management in organizations, enterprise.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сьогоднішні питання ефективного управління конфліктами у сфері соціально-трудова відносин набуває особливої актуальності, оскільки є важливою складовою загальної системи менеджменту, яка безпосередньо впливає на продуктивність функціонування підприємства. Під час загострення ринкової конкуренції зростають вимоги до персоналу, що, з одного боку, стимулює професійний та особистісний розвиток працівників, але з іншого - може викликати підвищену психологічну напругу та сприяти виникненню конфліктних ситуацій.

Конфлікти найчастіше виникають у разі зіткнення інтересів між співробітниками або між працівниками та керівництвом, вони можуть не лише негативно впливати на морально-психологічний клімат у колективі, але й завдавати шкоди бізнес-процесам підприємства. Водночас важливо усвідомлювати, що конструктивне вирішення конфліктів може стати основою для розвитку компанії, сприяти появі нових ідей та нестандартних рішень. Саме тому пошук сучасних підходів та стратегій

до вирішення конфліктів є надзвичайно важливим у контексті підвищення ефективності управління на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання ефективного управління конфліктами на підприємствах залишається одним із ключових у забезпеченні стабільної та результативної діяльності. Сьогодні даній темі приділяється значна увага як у вітчизняній, так й міжнародній науковій спільноті. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили багато учених, зокрема: Андронов А., Барабанов І., Кучма О., Барабанов І., Андрєєва Т., Гетьман О., Серіков А., Яхно Т., Куревіна І., Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І., Пенів В., Шевченко І., Дмитрієв І., Седашова О., Седашова О., Федотова Н. [1-8] та інші. У наукових працях провідних дослідників розглянуто змістовне наповнення категорій «конфлікт», «конфліктологія», «управління конфліктами», «конфлікт-менеджмент», а також окреслено основні теоретико-методологічні засади даної наукової галузі. Водночас, незважаючи на наявність широкого спектра досліджень, присвячених розробці методів і моделей

управління конфліктами, зокрема в умовах глобальних соціальних та економічних трансформацій, проблема формування ефективної системи стратегій оратора у процесі регулювання конфліктних ситуацій на підприємствах залишається недостатньо дослідженою і потребує подальшого наукового обґрунтування та практичної апробації.

Формулювання цілей статті.

Метою даної статті дослідження теоретичних підходів до розуміння сутності конфліктів, вивчення ефективних методів та інструментів їх регулювання, а також формування невербальних стратегій оратора в управлінні конфліктними ситуаціями на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. У ході управлінської діяльності керівник часто стикається з нестандартними ситуаціями, що виникають через складність міжособистісної взаємодії, динаміку групових процесів, індивідуальні особливості працівників та взаємозв'язок колективної й особистісної психології. У зв'язку з цим надзвичайно важливо, щоб управлінці володіли навичками ефективного вирішення конфліктів, управління організаційними трансформаціями, професійним розвитком персоналу та подоланням стресових станів. Хоча принципи співпраці та взаємної підтримки вважаються ідеальними основами колективної діяльності, реальна практика людських стосунків часто не відповідає такому гармонійному образу. Відмінності у вихованні, темпераменті, особистісних рисах та соціальному статусі нерідко стають джерелом напруження та суперечностей. Для більш глибокого розуміння природи конфліктів і шляхів їх вирішення доцільно звернутися до різних теоретичних підходів та методологічних засад, що пояснюють такого роду явище з наукової точки зору.

Слово «конфлікт» має латинське походження — *conflictus*, що буквально

перекладається як «зіткнення» або «суперечка». З погляду психології, конфлікт можна розглядати як особливий тип взаємодії, що виникає внаслідок наявних або уявних суперечностей між людьми, а також внутрішньої напруги, яку відчуває одна зі сторін. Наявність протилежностей у соціальному середовищі чи трудовому колективі закономірно призводить до виникнення конфліктних ситуацій. Джерелами таких протиріч можуть бути, зокрема, напруга між традиціоналізмом та новаторством, суперечності інтересів різних груп, егоцентрична поведінка, кар'єрні прагнення, завищені очікування або політичні розбіжності.

У загальному розумінні конфлікт — це ситуація, у якій присутня незгода між двома або більше сторонами, що мають різні погляди, цілі або інтереси. Він може проявлятися як відкритий конфлікт між окремими особами чи групами, або як внутрішня боротьба, яку переживає окрема людина. У такій ситуації кожен учасник прагне відстояти власну позицію, одночасно стримуючи опонента від реалізації його намірів [1].

Сьогодні конфлікти в межах підприємства вже не сприймаються виключно як джерело негативу чи деструктивних наслідків. Сучасне розуміння їхнього місця та значення має переважно практичне спрямування: конфлікти визнаються природною і неминучою складовою функціонування будь-якого підприємства, проте їх не можна залишати без уваги — вони потребують цілеспрямованого управління [2]. У цьому контексті управління конфліктами стає важливим елементом системи менеджменту підприємства. Грамотне вирішення конфліктних ситуацій сприяє досягненню корпоративних цілей, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню загальної ефективності трудової діяльності.

Управління конфліктами є складовою частиною менеджменту організації і передбачає діяльність, спрямовану на запобігання, вирішення або пом'якшення наслідків конфліктних ситуацій на підприємстві. Цей процес має на меті мінімізувати негативний вплив конфліктів і максимально використати їх потенційні переваги [3]. Конфлікт має подвійний характер — його можна розглядати як динамічний процес, так і як певний стан, у якому опиняється організація або її структурний підрозділ. Конфлікти виникають через різні причини та джерела, і завдання управління полягає в усуненні цих причин або зниженні ймовірності їх появи. Своєчасне втручання у конфліктні ситуації допомагає уникнути їх загострення, що сприяє збереженню продуктивності колективу. Крім того, ефективне вирішення конфліктів зміцнює довіру до керівництва, що є важливим чинником стабільної роботи підприємства [4].

У контексті зарубіжних моделей управління, процес вирішення конфліктів відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного та результативного функціонування організацій. Підходи до управління конфліктами суттєво варіюються залежно від країни, оскільки формуються під впливом національних традицій, правової системи та культурних особливостей.

На міжнародному рівні врегулювання трудових спорів здійснюється через декілька основних механізмів, серед яких: функціонування спеціалізованих трудових або соціальних судів, розгляд справ у межах загальної судової системи, а також застосування процедур примирення та арбітражу. У ряді країн, зокрема в державах Європейського Союзу, США та Японії, особливий акцент робиться на досудове врегулювання конфліктів у трудовій сфері, що дозволяє досягати оперативного й менш формалізованого вирішення спорів [5].

У Японії досудове врегулювання трудових конфліктів є ключовим положенням, закріпленим у законі про трудові відносини. Основними інструментами розв'язання спорів виступають примирення, посередництво та арбітраж, за реалізацію яких відповідає комісія з трудових відносин. До складу цієї комісії входять представники трудових профспілок, роботодавців, а також громадськості, що забезпечує збалансованість підходів. Посередник, призначений для здійснення процедури для примирення, має повноваження не лише висловлювати пропозиції щодо можливих варіантів вирішення спору, а й формулювати власне бачення прийнятного рішення. Процедура примирення проводиться спеціальною примирною комісією, у яку входять представники всіх залучених сторін - працівників, роботодавців і громадськості [5].

Угорська служба з питань медіації та арбітражу в сфері соціально-трудова відносин виступає важливим елементом національного механізму врегулювання трудових конфліктів. До складу служби входять медіатори, які призначаються міністерством праці за узгодженням із соціальними партнерами, що забезпечує баланс інтересів сторін. Фінансування установи здійснюється за рахунок державного бюджету, а її функціонування щороку підлягає звітності перед національною радою з координації інтересів. Така модель організації забезпечує прозорість діяльності служби та сприяє підтриманню стабільності на ринку праці.

У низці європейських держав, зокрема у Німеччині, Франції та Великій Британії, ключову роль у врегулюванні конфліктів відіграють медіація та переговорні процеси. Медіація широко використовується як ефективний інструмент для досягнення взаємоприйнятних рішень без залучення судових органів. У зазначених країнах особи, які здійснюють медіацію,

проходять спеціальну професійну підготовку, що дозволяє їм виступати як неупереджені посередники, спрямовані на забезпечення конструктивного діалогу та досягнення згоди між учасниками конфлікту. У Великій Британії та Іспанії, у разі неможливості врегулювання спору шляхом переговорів або медіації, застосовується арбітраж. У межах цього механізму призначається незалежна третя сторона - арбітр, який приймає остаточне рішення з конкретного питання. Арбітражна процедура є поширеною практикою серед великих транснаціональних компаній, оскільки дозволяє уникнути відкритих судових процесів і знизити потенційні репутаційні ризики [2].

У сучасних умовах організаційного розвитку у Франції та Італії спостерігається помітне посилення уваги до практик коучингу та спеціалізованих тренінгових програм, орієнтованих на формування компетенцій у сфері конфліктології. Значна частина підприємств виділяє фінансові та організаційні ресурси на підготовку персоналу щодо опанування ефективних стратегій конструктивної комунікації, регуляції емоційного стану та профілактики конфліктогенних ситуацій у професійному середовищі. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток «м'яких навичок» (soft skills), зокрема емпатійного сприйняття, стресостійкості та активного слухання, що, у свою чергу, сприяє покращенню міжособистісної взаємодії та зниженню ризику ескалації конфліктів.

У країнах Північної Європи, таких як Швеція та Данія, у центрі управлінської парадигми перебуває підтримка відкритої та довірливої комунікативної культури, заснованої на принципах прозорості, участі та взаємоповаги. Інституціоналізація практик зворотного зв'язку, в яких працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки, пропозиції або занепокоєння без

побоювання репресивних реакцій, слугує ефективним засобом зниження психоемоційного навантаження та створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень і вирішення виробничих питань виступає превентивним механізмом для мінімізації потенційних деструктивних конфліктів.

Отже, у провідних зарубіжних моделях управління спостерігається тенденція до пріоритетного застосування превентивних заходів, формування відкритого комунікативного простору і залучення кваліфікованих зовнішніх фахівців (таких як медіатори та арбітри) з метою ефективного вирішення конфліктів. Управління конфліктами розглядається як комплекс цілеспрямованих дій і управлінських підходів, спрямованих на врегулювання суперечностей та оптимізацію взаємодії в межах організаційних структур. Цей процес охоплює широкий спектр стратегій і технологій, які дозволяють не лише мінімізувати деструктивний вплив конфліктів, а й трансформувати їх у джерело творчого пошуку та організаційного оновлення. Досвід підтверджує, що ефективне конфлікт-менеджмент сприяє покращенню соціально-психологічного клімату, зміцненню командної взаємодії та істотному зростанню продуктивності праці.

Проведені дослідження наукових здобутків у даній сфері дослідження [1, 6-8] дозволили дійти висновку, що онтопсихологія як напрям психологічної науки досліджує глибинні внутрішні мотивації, ціннісні орієнтири та архетипні структури особистості, що визначають поведінку індивіда в конфліктних ситуаціях. Застосування онтопсихологічного підходу в управлінні конфліктами дозволяє не лише ідентифікувати поверхневі причини суперечностей, а й виявити їх

внутрішньоособистісні витоки, що сприяє глибшому розумінню сутності конфлікту. Таким чином, ефективний конфлікт-менеджмент базується на здатності керівника або медіатора розпізнати справжні потреби, переживання та внутрішні конфлікти учасників взаємодії, що значно підвищує якість прийняття управлінських рішень.

Одним із інструментів застосування онтопсихологічного підходу в управлінні конфліктами є невербальні стратегії. Їх слід вважати ключовим елементом організаційної комунікації у профілактиці, розв'язанні та пом'якшенні конфліктів, що виникають у трудовому колективі або під час взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, адже такого роду стратегії є:

- складовою ефективної управлінської комунікації - невербальні стратегії доповнюють і підсилюють словесні повідомлення, допомагаючи керівнику: краще доносити свої наміри; встановлювати контакт; підтримувати авторитет без тиску;

- інструментом управління корпоративним кліматом - міжособистісна атмосфера в колективі значною мірою залежить від невербальних сигналів, які передають: ставлення до підлеглих; рівень відкритості; готовність слухати і розуміти;

- засобом управління конфліктами - у ситуаціях, коли конфлікт уже виник, невербальні стратегії допомагають: деескалувати емоційну напругу; уникнути агресії; відновити довіру до керівника або між сторонами конфлікту (правильно обраний тон голосу, міміка, погляд - це не просто деталі, а психологічні інструменти впливу);

- елементом іміджу керівника як лідера - невербальна поведінка формує у підлеглих сприйняття лідера: чи викликає він повагу; чи демонструє впевненість; чи відкритий до компромісів (успішні керівники часто свідомо керують своєю невербальною комунікацією, щоб

створити авторитет і підтримувати командну згуртованість);

- інструментом управління зовнішніми зв'язками (взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами) - у межах зовнішньоекономічної діяльності, партнерських зустрічей, публічних виступів тощо, невербальні стратегії мають значення для: встановлення довіри з партнерами; запобігання непорозуміннь через культурні відмінності; підвищення ефективності переконання.

Отже, невербальні стратегії це не лише особиста риса оратора, а системний інструмент управління, який має важливе значення для: налагодження внутрішніх процесів, підвищення ефективності управління персоналом, збереження стабільного функціонування підприємства навіть у конфліктних ситуаціях.

Зважаючи на зазначене доцільним наразі є формування системи невербальних стратегій оратора (рис. 1), як основи для управління конфліктними ситуаціями на підприємстві.

Кінетичні стратегії являють собою сукупність невербальних засобів, таких як жести, міміка та постава, які виконують функцію регулювання емоційного стану та комунікативного настрою. Вони сприяють формуванню оптимального міжособистісного контакту шляхом зниження рівня емоційної напруги та запобігання конфліктогенним реакціям. Зокрема, відкриті пози (пряма постава, розслаблені, незачеплені руки), доброзичливі жести (відкриті долоні, плавні рухи) та контрольована міміка (відсутність агресивних виразів, спокійний вираз обличчя) відіграють роль маркерів довіри та позитивної комунікації.

Проксемічні стратегії репрезентують одну з форм невербальної комунікації, що полягає в усвідомленому регулюванні міжособистісної дистанції з метою оптимізації взаємодії. Дотримання соціально прийнятної просторової відстані знижує рівень психологічної напруги,

мінімізує ймовірність виникнення суб'єктивного відчуття безпеки. агресивних реакцій та сприяє збереженню



Рис. 1. Невербальні стратегії оратора в управлінні конфліктними ситуаціями на підприємстві

Паралінгвістичні стратегії охоплюють модулювання вокальних характеристик мовлення, зокрема інтонаційного малюнка, темпу, гучності та тембру голосу. Цілеспрямоване використання спокійного тону, помірної гучності та рівномірного ритму сприяє зниженню емоційної напруженості у комунікативному процесі.

Візуальні стратегії як складова невербальної комунікації передбачають регуляцію зорового контакту з метою посилення емпатійного зв'язку між учасниками взаємодії. Погляд, спрямований на співрозмовника, за умови його відкритості та нейтрально-доброзичливого характеру, виконує функцію підтвердження уваги, зацікавленості та готовності до діалогу.

Паравербальні стратегії охоплюють нефонетичні характеристики мовлення, зокрема паузування, інтонаційні варіації, логічні наголоси та ритмічні акценти, які супроводжують вербальну комунікацію. Такі засоби дозволяють структурувати мовлення, виділяти семантично значущі фрагменти та регулювати емоційне забарвлення висловлювань. У контексті конфліктної взаємодії паравербальні засоби відіграють важливу роль у пом'якшенні комунікативної напруги та формуванні конструктивного тону бесіди.

Слід зауважити, що застосування кінетичних стратегій є доцільним на етапах встановлення міжособистісного контакту або в умовах підвищеного емоційного напруження, коли необхідно невербально сигналізувати про відкритість, самоконтроль і

налаштованість на співпрацю. Проксемічні стратегії використовуються для просторового регулювання комунікації, з метою забезпечення психологічного комфорту та недопущення інвазії особистісного простору, що є критично важливим під час переговорних процесів. Паралінгвістичні стратегії виявляються ефективними у випадках, коли потрібно керувати динамікою взаємодії через інтонаційні, темпові та голосові характеристики мовлення, сприяючи зниженню конфліктного потенціалу. Застосування візуальних стратегій доцільне для формування довірливої атмосфери в процесі спілкування, тоді як паравербальні стратегії слугують інструментом смислового структурування висловлювань і пом'якшення їхньої емоційної насиченості.

Висновки. У сучасних умовах функціонування підприємств конфлікти розглядаються не лише як деструктивні явища, а й як потенційні каталізatori організаційного розвитку за умови їх належного управління. Ефективна взаємодія керівника з підлеглими в умовах конфліктів передбачає не лише вербальну, але й високорозвинену невербальну комунікацію. Застосування таких стратегій, як кінетичні, проксемічні, паралінгвістичні, візуальні та паравербальні, дозволяє регулювати емоційний клімат, знижувати напруженість та сприяти конструктивному розв'язанню суперечностей. Невербальні засоби комунікації виступають важливим інструментом впливу на сприйняття, поведінку та мотивацію співрозмовника, що підвищує ефективність управлінських рішень. Врахування культурних, психологічних і ситуаційних особливостей у застосуванні цих стратегій дозволяє адаптувати стиль керівництва до конкретних умов конфлікту, а формування системи цілеспрямованого використання невербальних стратегій стає ключовим чинником підвищення ефективності

управління конфліктами в організаційному середовищі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андронов А.І., Барабанов І.В., Кучма О.О. Конфлікт-менеджмент. Харків: Прапор, 2002. 151 с.
2. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
3. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Харків: «Бурун Книга», 2013. 264 с.
4. Яхно Т.П., Куревіна І.О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
5. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
6. Пенів В. В., Шевченко І. Ю., Дмитрієв І. А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjSmO647MiPAxW5ExAIHZzTOHAQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.nayka.com.ua%2Findex.php%2Fee%2Farticle%2Fdownload%2F4195%2F4230%2F9750&usg=AOvVaw2yT6WIgmENLk5jeE3gsLGi&opi=89978449>
7. Седашова О. А. Сутність та механізми виникнення конфліктів в громадських організаціях URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6d42d3f-b770-46d9-8422-9ea4ddcf81c3/content>
8. Седашова О., Федотова Н. Конфлікти у ХХІ столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. Вчені записки Університету «КРОК» 2025. №1 (77). С. 309 – 316.

REFERENCES:

1. Andronov A.I., Barabanov I.V., Kuchma O.O. (2002) Konflikt-menedzhment [Conflict Management]. Kharkiv: Prapor. 151 p.
2. Barabanov I.V., Andreeva T.E., Getman O.O. (2019) Suchasnyy konflikt-menedzhment: monohrafiya [Modern Conflict Management: Monograph]. Kharkiv: FOP Panov A.M.. 204 p.
3. Serikov A.V. (2013) Upravlinnya orhanizatsiynomy zminamy [Organizational Change Management]. Kharkiv: "Burun Knyga". 264 p.
4. Yakhno T.P., Kurevina I.O. (2012) Konfliktolohiya ta teoriya perehovoriv: navchal'nyy posibnyk [Conflictology and Negotiation Theory: Textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature. 176 p.
5. Shkilnyak M. M. Ovsyanyuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. (2022) Menedzhment: pidruchnyk [Management: textbook]. Ternopil: ZUNU. 258 p.
6. Penov V. V., Shevchenko I. Yu., Dmytriev I. A. (2024) Upravlinnya konfliktamy v kolektyvi: stratehiyi vrehulyuvannya ta pidtrymky spivrobitnykiv [Conflict management in the team: strategies for resolving and supporting employees]. Effective economy. No. 7. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjSmO647MiPAxW5ExAIHZzTOHAQFnoECBkQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.nayka.com.ua%2Findex.php%2Fee%2Farticle%2Fdownload%2F4195%2F4230%2F9750&usg=AOvVaw2yT6WIgmENLk5jeE3gsLGi&opi=89978449>
7. Sedashova O. A. Sutnist' ta mekhanizmy vynyknennya konfliktiv v hromads'kykh orhanizatsiyakh [The essence and mechanisms of conflicts in public organizations]. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c6d42d3f-b770-46d9-8422-9ea4ddcf81c3/content>
8. Sedashova O., Fedotova N. (2025) Konflikty u XXI stolitti v upravlinni komandoyu projektu: psykholohichni aspekty [Conflicts in the 21st century in project team management: psychological aspects]. Scientific notes of the University "KROK". No. 1 (77). Pp. 309 – 316.