

6

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Н. В. Куряча

ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СИСТЕМНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПРОЦЕСІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

Історичний розвиток наукових підходів до розуміння конфлікту відображає еволюцію уявлень про природу соціальної взаємодії, суперечностей і механізмів суспільного розвитку. У різні історичні періоди конфлікт осмислювався як деструктивне явище, що підлягає усуненню, або ж як закономірний і навіть необхідний чинник динаміки соціальних систем. Філософський, соціологічний, психологічний та управлінський підходи формувалися поступово, взаємодіючи між собою та поглиблюючи інтерпретацію цього складного феномена.

Філософська традиція розгляду конфлікту сягає античності. Уже в працях Геракліт боротьба протилежностей постає як універсальний закон буття, джерело руху та змін. Згодом діалектична концепція розвитку отримала системне обґрунтування у працях Георг Вільгельм Фрідріх Гегель, який тлумачив суперечність як внутрішній імпульс саморозвитку ідей та соціальних форм. У цій парадигмі конфлікт не лише неминучий, а й історично зумовлений, адже саме через нього відбувається трансформація суспільних відносин. Таким чином, у філософській традиції конфлікт поступово перестає сприйматися як аномалія й осмислюється як закономірна форма розвитку.

Соціологічний підхід до конфлікту сформувався в межах становлення соціології як окремої науки. Представники класичної соціології розглядали

конфлікт як структурний елемент суспільства. У працях Георг Зіммель конфлікт трактується як специфічна форма соціалізації, що поряд зі співпрацею забезпечує інтеграцію групи, оскільки сприяє усвідомленню спільних інтересів та міжгрупової ідентичності. Подальший розвиток конфліктологічної традиції пов'язаний із теоріями соціального конфлікту середини ХХ століття, зокрема з ідеями Ральф Дарендорф, який наголошував на ролі владних відносин як джерела структурних суперечностей, та Льюїс Козер, що підкреслював позитивні функції конфлікту для підтримання соціальної рівноваги та адаптації системи до змін. У межах соціологічного аналізу конфлікт розглядається не лише як наслідок нерівності чи дефіциту ресурсів, а як механізм регуляції соціальної взаємодії, який за певних умов сприяє модернізації інституцій.

Психологічний аспект дослідження конфлікту акцентує увагу на внутрішньо-особистісних механізмах, мотивації та міжособистісній взаємодії. Психоаналітична традиція, представлена Зигмунд Фрейд, розглядала конфлікт як зіткнення несвідомих потягів і соціальних норм, що зумовлює внутрішню напругу особистості. Значний внесок у вивчення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях зробили Кеннет Томас і Ральф Кілменн, які запропонували модель стратегій реагування на конфлікт (конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування). У межах психологічного підходу конфлікт трактується як результат когнітивних розбіжностей, емоційної напруги та несумісності ціннісних орієнтацій, що потребує розвитку комунікативної компетентності та емоційного інтелекту.

Управлінський підхід до розуміння конфлікту сформувався в контексті розвитку теорії організації та менеджменту. Якщо ранні школи управління орієнтувалися на мінімізацію суперечностей і підтримання жорсткої ієрархії, то згодом конфлікт почали розглядати як невід'ємний елемент організаційної динаміки. У межах теорії людських відносин, пов'язаної з дослідженнями Елтон Мейо, було доведено, що соціально-психологічні фактори впливають на продуктивність праці не менше, ніж формальні структури. Сучасний менеджмент визнає конфлікт потенційним джерелом інновацій, якщо він керований і спрямований

у конструктивне русло. Управлінська наука інтегрує соціологічні та психологічні напрацювання, акцентуючи увагу на профілактиці, медіації та формуванні культури відкритого обговорення проблем.

У працях зарубіжних дослідників конфлікт дедалі частіше інтерпретується як багатовимірне явище, що охоплює структурні, культурні й індивідуальні компоненти. Концепції інтегративного підходу наголошують на необхідності поєднання макро- та мікрорівнів аналізу, врахування контексту організації та специфіки комунікаційних процесів. Водночас вітчизняна наукова традиція, спираючись на філософські та соціально-психологічні напрацювання, приділяє значну увагу морально-етичним аспектам конфлікту, проблемі гармонізації соціальних відносин і формуванню культури взаєморозуміння. У дослідженнях українських учених конфлікт розглядається як форма прояву об'єктивних суперечностей у суспільстві, організації чи малій групі, що потребує системного управління та врахування національно-культурних особливостей.

З огляду на багатоаспектність феномену конфлікту та широкої полісемантичності термінів незалежно від наукової сфери, у якій вони були розроблені, можемо зробити висновок, що будь-який конфлікт розглядається не лише як негативне явище, а і як можливість для зростання особистості та вдосконалення соціальних відносин за умови його конструктивного вирішення [1].

Під конфліктом розуміють зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів опонентів, або суб'єктів взаємодії. Головними причинами конфліктів на підприємстві є обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях і в цінностях, відмінності в манері поведінки, в рівні освіти, погані комунікації, незбалансованість робочих місць, недостатня мотивація [3].

Таким чином, історичний розвиток наукових підходів до розуміння конфлікту засвідчує поступовий перехід від його сприйняття як виключно негативного явища до усвідомлення його амбівалентної природи. Філософська діалектика, соціологічна теорія конфлікту, психологічні моделі поведінки та управлінські

концепції регулювання взаємодії утворюють комплексне теоретичне підґрунтя сучасної конфліктології. Синтез цих підходів дозволяє розглядати конфлікт як закономірний елемент соціальної динаміки, що за умов ефективного управління може виконувати не лише руйнівну, а й конструктивну, розвивальну функцію.

Конфлікти виникають в усіх галузях суспільних відносин: у політиці та економіці, державному управлінні й соціальній сфері, у релігійному, духовному та етнокультурному житті. Це цілком природний процес, який супроводжує соціальну еволюцію, реформи, модернізаційні зміни, а особливо – транзитивні перетворення, що тягнуть за собою не лише болісне руйнування старих соціальних норм та інститутів, а й глибинні прогресивні наслідки для всіх суб'єктів соціальної дії. Певна ж частка суспільних стосунків, які містять проблему правового спору або конфлікту, потребує не лише соціопримирювальних заходів, але неодмінного юридичного втручання, взагалі більшість установ, інституцій, органів держави не здатні ефективно, безконфліктно функціонувати поза правовим врегулюванням [2].

У науковому дискурсі значний вплив на переосмислення ролі конфлікту здійснили положення теорії групового розвитку, зокрема концепція стадій формування команди, запропонована Брюсом Такмоном. Відповідно до його моделі, стадія «storming» є закономірним етапом становлення команди, під час якого відбувається зіткнення очікувань, боротьба за вплив і уточнення статусних позицій. Саме в межах цієї фази конфлікт виконує функцію соціальної диференціації, дозволяючи учасникам виявити індивідуальні цінності, професійні амбіції та поведінкові стратегії. Без проходження цього етапу команда ризикує залишитися на поверхневому рівні взаємодії, де латентні суперечності накопичуються й у перспективі можуть спричинити глибші кризи.

Однією з ключових функцій конфлікту в командоутворенні є діагностична. Конфлікт оголює приховані проблеми комунікації, неузгодженість цілей, розмитість розподілу повноважень або невідповідність між формальними та неформальними структурами впливу. У процесі відкритого обговорення суперечностей стають

очевидними структурні дефекти організації командної взаємодії, що створює підґрунтя для їх корекції. У цьому сенсі конфлікт виступає своєрідним індикатором стану соціально-психологічного клімату та рівня зрілості команди.

Водночас конфлікт виконує інтегративну функцію. Парадоксальним чином, через протистояння та подолання розбіжностей учасники команди можуть досягати глибшого рівня взаєморозуміння. Спільний пошук рішень, вироблення компромісів або формування нових правил співпраці сприяють консолідації групи. У цьому процесі формується спільний досвід подолання труднощів, який зміцнює довіру та взаємну відповідальність. Конфлікт, таким чином, стає механізмом переходу від формальної сукупності індивідів до цілісного колективу.

Не менш значущою є інноваційна функція конфлікту. У ситуації конструктивної полеміки виникають альтернативні погляди, активізується критичне мислення, руйнуються стереотипні підходи до розв'язання завдань. Саме зіткнення різних інтерпретацій проблеми стимулює генерацію нових ідей та пошук нестандартних рішень. Відсутність конфлікту, навпаки, може свідчити про конформізм або домінування однієї позиції, що знижує креативний потенціал команди. У цьому контексті доречно згадати концепцію когнітивного конфлікту, яку активно досліджував Мортон Дойч, підкреслюючи відмінність між продуктивним зіткненням ідей та деструктивним міжособистісним протистоянням.

Регулятивна функція конфлікту проявляється в уточненні норм та правил взаємодії. У процесі суперечок учасники команди змушені артикулювати свої очікування щодо стандартів поведінки, способів прийняття рішень, механізмів відповідальності. Унаслідок цього відбувається інституціоналізація певних процедур, що забезпечують передбачуваність і стабільність спільної діяльності. Команда, яка успішно інтегрувала досвід вирішення конфліктів, зазвичай демонструє вищий рівень самоорганізації та здатності до саморегуляції.

Крім того, конфлікт виконує функцію особистісного розвитку. Участь у складних комунікативних ситуаціях сприяє формуванню навичок аргументації, активного слухання, емоційної саморегуляції та емпатії. У цьому аспекті важливою є роль

емоційного інтелекту в роботах Деніела Гоулмана, який підкреслював значення здатності розпізнавати та управляти власними й чужими емоціями в процесі соціальної взаємодії. Команди, члени яких володіють розвиненими компетенціями емоційного інтелекту, здатні трансформувати потенційно руйнівні конфлікти в джерело навчання та зростання.

На основі аналізу теоретичних джерел конфліктна поведінка розглядається як процес взаємодії людини з оточенням, що виявляє її тенденцію сприймати події зовнішнього світу як загрозові для власних інтересів, зумовлюючи вступ у конфронтацію. Результатом теоретичного осягнення проблеми конфліктної поведінки особистості стало виокремлення параметрів конфліктної поведінки, серед яких ключову роль відіграють зовнішні показники. Вони є поведінковими проявами, що сигналізують про наявність конфлікту та можуть бути проаналізовані для розуміння його динаміки. До зовнішніх показників конфліктної поведінки належать вербальні та невербальні прояви поведінки, фізичні дії (демонстративні рухи), соціальна поведінка в умовах конфлікту (конкуренція, суперництво), емоційні реакції (емоційна напруженість, надмірне хвилювання, розгубленість, нестабільність у прояві емоцій). Описані зовнішні показники дають змогу оцінити тип і ступінь конфліктної поведінки особистості, що важливо для прогнозування її подальших дій та вибору відповідних стратегій управління конфліктом [1].

Разом із тим слід наголосити, що конструктивний потенціал конфлікту реалізується лише за умови наявності відповідної організаційної культури та ефективного лідерства. Лідер виступає медіатором, який спрямовує енергію конфлікту в русло спільного пошуку рішень, запобігаючи персоналізації суперечностей. У разі відсутності чітких механізмів управління конфлікт може трансформуватися в затяжне протистояння, що руйнує довіру й підриває командну згуртованість. Отже, функції конфлікту мають амбівалентний характер і залежать від контексту, стилю керівництва та рівня комунікативної культури учасників.

З метою попередження конфліктів на підприємстві важливим моментом є комплексне і системне вивчення й аналіз факторів, які підвищують імовірність

їх виникнення. Ці фактори важливо враховувати курівнику під час роботи з працівниками, до них належать:

- особистісні індивідуально-психологічні особливості членів колективу;
- мотиви, цілі, цінності як окремих членів колективу, так і переважаючі в групі в цілому;
- формальна й неформальна структури колективу;
- стиль лідерства у групі чи підрозділі;
- наявність мікрогруп і характер відносин між ними та їх лідерами тощо [3].

У підсумку конфлікт у командоутворенні постає як складний багатовимірний феномен, що виконує діагностичну, інтегративну, інноваційну, регулятивну та розвивальну функції. Його наявність не є свідченням дисфункції команди, а радше індикатором її переходу до вищого рівня взаємодії. Усвідомлене ставлення до конфлікту, готовність до відкритого діалогу та інституціоналізація процедур його врегулювання перетворюють суперечності на ресурс організаційного розвитку. Таким чином, у сучасній парадигмі управління конфлікт слід розглядати не як загрозу командній ефективності, а як необхідну умову формування зрілої, адаптивної та інноваційно спроможної команди.

Процес командоутворення є динамічною системою соціальної взаємодії, у межах якої конфлікти виникають не як випадкові відхилення, а як закономірні прояви зіткнення індивідуальних інтересів, ціннісних орієнтацій та рольових очікувань. Етапність виникнення і розвитку конфліктів у команді зумовлена як структурними характеристиками організації, так і психологічними особливостями її учасників. У сучасному науковому дискурсі конфлікт розглядається як процес, що має внутрішню логіку розгортання, починаючи від латентних суперечностей і завершуючи фазою їх трансформації або деструкції групової взаємодії.

Початковий етап формування конфлікту пов'язаний із виникненням потенційної конфліктної ситуації, яка часто має прихований характер. На цьому рівні ще не відбувається відкритого протистояння, проте вже закладаються передумови майбутнього зіткнення. Причинами можуть виступати нечіткий розподіл функцій,

різниця у професійних компетенціях, несумісність стилів комунікації або невідповідність стратегічних цілей команди. У межах командоутворення цей етап часто збігається з фазою первинної адаптації учасників, коли формується перше уявлення про ролі та статуси. Концептуально цей період корелює зі стадією «forming», описаною Брюсом Такманом, де зовнішня гармонійність взаємодії може маскувати приховані суперечності.

Наступним етапом є усвідомлення конфліктної ситуації суб'єктами взаємодії. Учасники починають інтерпретувати певні дії чи рішення як такі, що суперечать їхнім очікуванням або інтересам. Відбувається когнітивна оцінка ситуації, формуються емоційні реакції та позиції сторін. Саме на цьому рівні конфлікт переходить із потенційного стану у фазу актуалізації. Значну роль у цьому процесі відіграють індивідуальні механізми атрибуції та сприйняття, що можуть посилювати або, навпаки, пом'якшувати напруження. Дослідження соціальної взаємодії, зокрема праці Мортон Дойч, підкреслюють, що характер інтерпретації ситуації – кооперативний чи конкурентний визначає подальшу траєкторію розвитку конфлікту.

Третій етап характеризується переходом до відкритого прояву суперечностей. У командному середовищі це може набувати форми публічної дискусії, критики управлінських рішень, опору нововведенням або прихованої протидії через зниження продуктивності. Ця фаза часто відповідає стадії «storming» у процесі групового розвитку, коли відбувається боротьба за вплив і лідерство. Відкритий конфлікт може мати як конструктивний, так і деструктивний характер залежно від рівня комунікативної культури команди та здатності її членів до аргументованого діалогу. Саме в цій точці визначається, чи стане конфлікт ресурсом для розвитку, чи перетвориться на фактор дезорганізації.

Подальший розвиток конфлікту передбачає фазу ескалації або стабілізації. Ескалація відбувається за умов персоналізації суперечностей, коли об'єкт конфлікту відходить на другий план, а основний акцент зміщується на взаємні звинувачення та емоційне протистояння. У разі відсутності ефективного управлінського втручання конфлікт може поширюватися на всю команду, формуючи коаліції та

поляризує групу. Натомість стабілізація можлива за умови своєчасного медійного втручання, чіткого визначення предмета суперечки та орієнтації на спільні цілі. У цьому контексті важливу роль відіграє рівень розвитку емоційного інтелекту учасників, викладений у працях Деніеля Гоулмана, який дозволяє регулювати інтенсивність емоційних реакцій та зберігати конструктивність взаємодії.

Завершальним етапом розвитку конфлікту є його розв'язання або трансформація. Розв'язання може здійснюватися через компроміс, співробітництво, пристосування чи адміністративне рішення, що визначає подальший характер командної взаємодії. Важливо підкреслити, що навіть формальне припинення відкритого протистояння не завжди означає повне усунення конфліктного потенціалу. Якщо суперечності не були опрацьовані на глибинному рівні, вони можуть перейти у латентну форму й відновитися на наступних етапах командного розвитку. Водночас успішна трансформація конфлікту здатна зміцнити командну ідентичність, підвищити рівень довіри та сприяти виробленню більш чітких процедур прийняття рішень.

Безумовно, головним, найбільш конструктивним методом розв'язання конфліктів є переговори – це спільне обговорення опонентами (можливо, за участю посередника) суперечливих питань з метою досягнення згоди; це комплексний засіб вирішення конфліктних ситуацій, який містить елементи психологічних, організаційних і правових технологій. Сторони конфлікту приходять до визнання їх необхідності, коли конфронтація не дає результатів. Переговори в конфліктній ситуації – це особливий переговорний процес: слід тонко регулювати психологічну атмосферу, щоб імпульсивність учасників не погіршила стосунків між ними; доцільно конкретизувати і обговорити варіанти вирішення проблеми; запобігти маніпуляціям, які гальмують процес примирення [2].

Таким чином, етапи виникнення і розвитку конфліктів у процесі командування відображають послідовну динаміку переходу від прихованих суперечностей до їх відкритої артикуляції та подальшої інтеграції або деструкції. Конфлікт у цьому контексті не є випадковим відхиленням, а виступає структурним компонентом розвитку команди, що сигналізує про необхідність перегляду норм, ролей

і стратегій взаємодії. Розуміння логіки його етапності створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних механізмів управління, спрямованих на перетворення суперечностей у ресурс організаційного та особистісного зростання.

Управління конфліктами в процесі командування є складним і багатоаспектним феноменом, що поєднує соціально-психологічні, організаційні та управлінські виміри функціонування сучасних колективів. У контексті формування команди конфлікт не слід розглядати виключно як деструктивне явище, що перешкоджає досягненню спільних цілей. Навпаки, за певних умов він виступає закономірним і навіть необхідним етапом становлення групової взаємодії, відображаючи процес узгодження індивідуальних інтересів, цінностей, норм поведінки та професійних позицій учасників спільної діяльності. Саме тому в сучасній теорії менеджменту та організаційної поведінки дедалі більшого значення набуває концепція конструктивного управління конфліктами як інструменту підвищення ефективності командної роботи.

Поняття конфлікту традиційно визначається як зіткнення протилежно спрямованих інтересів, цілей, позицій або цінностей суб'єктів взаємодії, що супроводжується емоційною напруженістю та прагненням сторін відстояти власну точку зору. У межах командування конфлікт може виникати як між окремими членами команди, так і між підгрупами або між керівником і підлеглими. Його джерелами виступають відмінності у професійному досвіді, стилях мислення, рівнях компетентності, особистісних характеристиках, а також розбіжності в очікуваннях щодо ролей і відповідальності. Конфлікт у цьому сенсі є невід'ємним елементом групової динаміки, оскільки процес формування команди передбачає проходження етапів адаптації, боротьби за лідерство, нормування та стабілізації взаємин. Конфлікт є закономірним проявом і результатом різності цілей, поглядів, мотивів та інтересів учасників команди проекту. Щоб забезпечити ефективність та злагодженість роботи команди проекту XXI століття, варто брати до уваги теорію поколінь і використовувати її для кращого розуміння психологічних аспектів особистостей різного віку, а також для вдосконалення

корпоративної культури, атмосфери співпраці, раннього прогнозування та вирішення конфліктів задля підвищення ефективності проєктної команди [5].

Функціональний аналіз конфлікту дозволяє виокремити як його деструктивні, так і конструктивні функції. До деструктивних належать порушення комунікації, зниження продуктивності праці, формування атмосфери недовіри, зростання психологічної напруженості та емоційного вигорання. Водночас конфлікт виконує низку позитивних функцій, серед яких особливого значення набувають діагностична, інноваційна та інтегративна. Діагностична функція полягає у виявленні прихованих проблем організації чи команди, що без конфліктної ситуації могли б залишатися латентними. Інноваційна функція проявляється у стимулюванні пошуку нових рішень, альтернативних підходів та креативних стратегій, адже зіткнення різних позицій активізує інтелектуальний потенціал учасників. Інтегративна функція реалізується через необхідність узгодження інтересів і формування спільних норм взаємодії, що в підсумку сприяє згуртованості колективу. Таким чином, конфлікт у процесі командоутворення може виступати каталізатором розвитку за умови його своєчасного й професійного управління.

Поняття конфлікту в контексті тим-білдингу набуває особливої теоретичної та практичної значущості у зв'язку з трансформацією сучасних організацій у напрямі командних форм організації праці. Формування ефективної команди є складним соціально-психологічним процесом, що передбачає інтеграцію індивідуальних цілей, цінностей, ролей і моделей поведінки в єдину систему колективної взаємодії. У цьому процесі конфлікт постає не випадковим відхиленням від норми, а закономірним наслідком зіткнення різноманітних позицій, очікувань і способів інтерпретації спільної діяльності. Саме тому теоретичне осмислення сутності конфлікту та аналіз його функцій у тим-білдингу дозволяють глибше зрозуміти механізми становлення команди як цілісного соціального організму.

У науковій літературі конфлікт визначається як форма соціальної взаємодії, що характеризується наявністю суперечностей між суб'єктами, які усвідомлюють несумісність або протилежність своїх інтересів, цілей чи цінностей і прагнуть їх

реалізувати. У межах тим-білдингу конфлікт має специфічні риси, зумовлені особливостями командної роботи: взаємозалежністю учасників, спільною відповідальністю за результат, необхідністю координації дій і постійною комунікацією. Команда як форма організації діяльності передбачає високий рівень інтеграції, проте саме ця інтеграція породжує підвищену чутливість до розбіжностей. Учасники команди не лише виконують індивідуальні функції, а й постійно співвідносять власну поведінку з очікуваннями інших, що створює потенціал для виникнення напруження.

Конфлікт у тим-білдингу може мати як об'єктивну, так і суб'єктивну природу. Об'єктивні передумови пов'язані з обмеженістю ресурсів, нечіткістю розподілу ролей, суперечливістю завдань або різними професійними підходами до їх виконання. Суб'єктивні чинники включають індивідуально-психологічні особливості членів команди, рівень їхньої емоційної зрілості, стиль спілкування, попередній досвід взаємодії. Важливо підкреслити, що в умовах формування нової команди конфліктність може посилюватися через відсутність усталених норм і правил, які регулюють поведінку учасників. На початкових етапах командоутворення відбувається активне узгодження ролей, визначення лідерства, встановлення неформальної ієрархії, що неминуче супроводжується зіткненням позицій.

Теоретичний аналіз дозволяє розглядати конфлікт не лише як деструктивне явище, а як багатфункціональний механізм соціальної динаміки. У тим-білдингу особливого значення набуває його конструктивний потенціал. Однією з ключових функцій конфлікту є діагностична. Завдяки відкритому вираженню суперечностей команда отримує можливість виявити приховані проблеми, які за умов зовнішньої злагоди могли б залишатися латентними. Конфлікт актуалізує питання, пов'язані з розподілом повноважень, ефективністю комунікації, рівнем довіри, відповідністю індивідуальних очікувань колективним цілям. У цьому сенсі він виступає своєрідним індикатором внутрішнього стану команди.

Іншою важливою функцією є інноваційна або креативна. Зіткнення альтернативних точок зору стимулює інтелектуальну активність, сприяє пошуку нових рішень і нестандартних підходів до виконання завдань. У середовищі, де відсутня

критична дискусія, команда ризикує потрапити у стан конформізму, коли учасники уникають висловлення незгоди задля збереження видимої гармонії. Така псевдозгода може призвести до стратегічних помилок і зниження якості рішень. Натомість конструктивний конфлікт, що базується на аргументованій дискусії та взаємній повазі, підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень і сприяє розвитку професійної компетентності членів команди.

Інтегративна функція конфлікту проявляється у процесі спільного подолання суперечностей. Коли команда проходить через стадію напруження та знаходить прийнятне для всіх рішення, це зміцнює внутрішні зв'язки й формує досвід ефектivelyї взаємодії. Спільно пережитий і конструктивно вирішений конфлікт підвищує рівень згуртованості, оскільки учасники переконуються у здатності колективу справлятися з труднощами. У такому випадку конфлікт стає елементом розвитку, а не руйнування командної єдності.

Разом із тим не можна ігнорувати деструктивні функції конфлікту, які можуть суттєво ускладнювати процес тим-білдінгу. До них належать порушення комунікативних зв'язків, формування атмосфери недовіри, зниження мотивації та продуктивності. Якщо суперечності переходять у площину особистісних образ, команда втрачає здатність до раціонального обговорення проблем, що негативно позначається на результатах діяльності. У такій ситуації конфлікт перестає виконувати розвивальну функцію й трансформується у фактор дезінтеграції. Особливо небезпечним є накопичення невирішених протиріч, які з часом можуть набути хронічного характеру та спричинити розпад команди.

Функціональний підхід до аналізу конфлікту в тим-білдінгу передбачає врахування його ролі в регуляції соціальних відносин. Конфлікт сприяє встановленню нових норм і правил взаємодії, оскільки в процесі обговорення суперечностей учасники уточнюють межі допустимої поведінки, розподіл відповідальності та механізми прийняття рішень. Таким чином, він виконує нормативно-структуруючу функцію, формуючи основу для подальшої стабілізації командних процесів. Через конфлікт відбувається переосмислення ролей, корекція очікувань і вдосконалення організаційної структури.

У контексті тим-білдінгу особливої уваги заслуговує роль лідера в управлінні конфліктами. Лідер не лише координує діяльність команди, а й виступає модератором міжособистісних відносин. Його здатність розпізнавати ранні ознаки напруження, підтримувати відкриту комунікацію та сприяти конструктивному обговоренню проблем визначає, чи набуде конфлікт деструктивного або розвивального характеру. Ефективний лідер створює умови, за яких різноманітність думок сприймається як ресурс, а не як загроза. Водночас він повинен запобігати переходу професійної дискусії у сферу особистісних протистоянь.

Конфлікт у тим-білдінгу також виконує адаптаційну функцію. У процесі взаємодії члени команди змушені враховувати позиції інших, переглядати власні установки, розширювати горизонти сприйняття. Це сприяє розвитку гнучкості мислення та соціальної компетентності. Адаптація до різноманітності є необхідною умовою ефективної роботи в сучасних організаціях, де команди часто формуються з представників різних професійних, культурних і вікових груп. Конфлікт, у такому розумінні, стимулює процеси навчання й особистісного зростання.

Важливим аспектом є взаємозв'язок між рівнем конфліктності та стадіями розвитку команди. На початкових етапах формування колективу конфлікти виникають частіше, оскільки учасники ще не мають усталених механізмів взаємодії. Згодом, у разі успішного подолання суперечностей, команда переходить до більш стабільної фази, де конфлікти стають менш емоційно насиченими й більш раціоналізованими. Отже, динаміка конфлікту відображає еволюцію командних відносин.

Однак, щоб повною мірою скористатися перевагами команди різних поколінь, важливо розуміти загальні проблеми, з якими стикаються керівники проєктів, а також найкращі способи їх вирішення. Зрозуміло, що кожне покоління має дуже різні характеристики та стилі роботи. Проте, оскільки кардинально різні покоління працюють разо як одне ціле, керівнику проєкту потрібно знати які проблеми можуть виникнути через різноманіття поколінь в одній команді. Отже, розуміння відмінностей може допомогти визначити причину конфлікту та знайти способи його вирішення [5].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що конфлікт у тим-білдингу є складним соціально-психологічним явищем, яке поєднує в собі як ризики дезорганізації, так і значний потенціал розвитку. Його сутність полягає у зіткненні інтересів і позицій, що виникає в умовах спільної діяльності та взаємозалежності учасників. Функції конфлікту мають амбівалентний характер: поряд із можливістю порушення командної єдності він здатний виконувати діагностичну, інноваційну, інтегративну та адаптаційну ролі. Ефективність тим-білдингу значною мірою залежить від того, наскільки команда та її лідер спроможні трансформувати конфлікт із джерела напруження у механізм розвитку. У цьому полягає стратегічне значення усвідомленого підходу до розуміння природи конфлікту та його функціонального потенціалу в сучасних організаційних системах.

Виникнення та розвиток конфлікту має певну етапність, що дозволяє розглядати його як процес, а не як одноразовий акт протистояння. Початковою стадією є передконфліктна ситуація, яка характеризується накопиченням суперечностей, невдоволення або непорозумінь між суб'єктами взаємодії. На цьому етапі конфлікт ще не набуває відкритої форми, проте вже існують об'єктивні або суб'єктивні передумови для його розгортання. Далі відбувається інцидент – подія або дія, що слугує безпосереднім поштовхом до відкритого прояву протиріч. Саме інцидент переводить латентний стан у фазу явного конфлікту, де сторони починають активно відстоювати власні позиції. Наступною є стадія ескалації, яка характеризується посиленням емоційної напруги, розширенням предмета спору та залученням нових учасників. Якщо на цьому етапі не здійснюється ефективне управлінське втручання, конфлікт може перейти у хронічну форму або спричинити дезінтеграцію команди. Завершальною стадією виступає розв'язання конфлікту, що передбачає досягнення компромісу, консенсусу, домінування однієї зі сторін або ж формальне припинення протистояння без усунення його глибинних причин. Від характеру розв'язання залежить подальша динаміка командної взаємодії та рівень довіри між її учасниками.

Управлінські конфлікти в команді є складним соціально-організаційним феноменом, що виникає внаслідок взаємодії індивідуальних, структурних та

ситуативних чинників. Вони не зводяться виключно до міжособистісної несумісності чи випадкових комунікативних збоїв, а мають глибші підстави, пов'язані з особливостями розподілу влади, відповідальності, ресурсів і стратегічних орієнтирів. У межах сучасних теорій менеджменту управлінський конфлікт розглядається як закономірний супутник процесів прийняття рішень, координації діяльності та реалізації лідерських функцій, що особливо загострюється в умовах високої невизначеності та організаційних змін.

Однією з ключових причин управлінських конфліктів є нечіткість розподілу ролей і повноважень. Коли в команді відсутня прозора система делегування, виникає дублювання функцій або, навпаки, вакуум відповідальності. Це створює підґрунтя для суперечок щодо меж компетенції, права ухвалювати рішення та контролю за їх виконанням. Подібні ситуації часто пов'язані з недосконалістю організаційної структури або швидким зростанням команди, коли формальні регламенти не встигають за фактичною динамікою взаємодії. У таких умовах конфлікт стає індикатором потреби в структурній упорядкованості управлінських процесів.

Важливим чинником є також різниця в управлінських стилях. Дослідження стилів лідерства, започатковані Куртом Левіном, демонструють, що авторитарний, демократичний і ліберальний підходи до керівництва формують різні моделі взаємодії та очікування щодо участі в ухваленні рішень. У межах однієї команди зіткнення керівників або менеджерів із різними управлінськими парадигмами може спричиняти конфлікти стратегічного й тактичного характеру. Особливо це проявляється в ситуаціях, коли один із суб'єктів тяжіє до централізації влади, тоді як інший орієнтований на колегіальність і розподілене лідерство.

Не менш суттєвою причиною управлінських конфліктів є обмеженість ресурсів. Конкуренція за фінансування, людський капітал, інформаційні потоки або часові рамки часто породжує напруження між підрозділами чи окремими управлінцями. У цьому контексті конфлікт виступає наслідком структурного дисбалансу між цілями та наявними можливостями їх реалізації. Чим вищий рівень ресурсної дефіцитності, тим більш імовірним є перехід латентних суперечностей у відкриту фазу протистояння.

Причиною управлінських конфліктів може бути і розбіжність стратегічного бачення розвитку команди або організації. Різні інтерпретації місії, пріоритетів і критеріїв ефективності створюють ситуацію когнітивного конфлікту, коли сторони відстоюють альтернативні моделі майбутнього. Стратегічне мислення в організаціях часто має плюралістичний характер, а конкуренція ідей може як стимулювати інновації, так і провокувати управлінські суперечності. За відсутності механізмів узгодження стратегічних позицій конфлікт набуває затяжного характеру й підриває цілісність командного бачення.

Психологічні чинники також відіграють значну роль. Рівень емоційної зрілості, здатність до саморегуляції, толерантність до невизначеності та схильність до домінування безпосередньо впливають на інтенсивність управлінських конфліктів.

Додатковим джерелом управлінських конфліктів є організаційні зміни. Реструктуризація, впровадження нових технологій, зміна системи оцінювання або перерозподіл повноважень порушують усталений баланс сил і ролей. Частина команди може сприймати зміни як загрозу власній позиції, що провокує опір і відкриті суперечки з ініціаторами трансформацій. Таким чином, конфлікт стає формою реакції на невизначеність і страх втрати контролю.

Суттєвим чинником є також дефіцит ефективної комунікації. Непрозорість управлінських рішень, відсутність зворотного зв'язку або інформаційна асиметрія створюють ґрунт для домислів і недовіри. У команді формується альтернативна інтерпретація мотивів керівництва, що може суттєво відрізнятись від реальних намірів. У результаті навіть раціонально обґрунтовані рішення сприймаються як несправедливі або упереджені.

Отже, причини управлінських конфліктів у команді мають багатовимірний характер і охоплюють структурні, ресурсні, стратегічні, психологічні та комунікативні аспекти. Вони відображають складність управлінської взаємодії та різноманітність інтересів, що співіснують у межах однієї організаційної системи. Усвідомлення природи цих причин дозволяє не лише мінімізувати деструктивні наслідки

конфліктів, а й трансформувати їх у механізм удосконалення управлінських практик, підвищення прозорості прийняття рішень та зміцнення командної згуртованості.

Управлінські конфлікти в команді постають як закономірний результат складної взаємодії формальних управлінських механізмів і неформальних соціально-психологічних процесів. Вони виникають не лише через індивідуальні особливості керівників або членів команди, а й унаслідок структурних дисбалансів, стратегічних розбіжностей і комунікативних бар'єрів, що супроводжують процес спільного прийняття рішень. У сучасних організаціях, де управління дедалі більше набуває колегіального та проєктного характеру, конфлікти стають невід'ємним елементом координації діяльності та розподілу відповідальності.

Однією з фундаментальних причин управлінських конфліктів є невизначеність або перетин управлінських повноважень. У ситуаціях, коли межі компетенції різних менеджерів не є чітко окресленими, виникає конкуренція за право остаточного рішення, контроль над ресурсами чи вплив на стратегічний курс команди. Такий тип суперечностей часто має латентний характер, однак у критичних ситуаціях – під час дедлайнів, криз або реструктуризації – переходить у відкриту фазу. Нечіткість регламентів, подвійне підпорядкування або матрична структура управління можуть посилювати ці протиріччя, особливо якщо організаційна культура не передбачає прозорих процедур врегулювання.

Вагомим чинником є розбіжності в управлінських стилях і ціннісних орієнтаціях. Класичні дослідження стилів керівництва, пов'язані з ім'ям Курта Левіна, продемонстрували, що авторитарний, демократичний і ліберальний підходи формують різні очікування щодо способів координації та розподілу відповідальності. У межах однієї команди зіткнення менеджерів із різними управлінськими парадигмами здатне породжувати конфлікти щодо темпів ухвалення рішень, рівня автономії підлеглих та механізмів контролю. Особливо гостро такі суперечності проявляються в умовах трансформацій, коли частина управлінців прагне централізувати процеси, тоді як інші відстоюють принципи горизонтальної взаємодії.

Окремо слід виділити вплив організаційних змін як каталізатора управлінських суперечностей. Реформування структури, впровадження нових технологій або зміна керівництва порушують усталені моделі взаємодії та перерозподіляють сфери впливу. Частина управлінців може сприймати це як загрозу власному становищу, що стимулює опір і формування коаліцій. Таким чином, конфлікт у цьому випадку є реакцією на втрату передбачуваності та стабільності.

Отже, причини управлінських конфліктів у команді мають комплексний характер і охоплюють структурні, ресурсні, стратегічні, психологічні та інформаційні аспекти. Вони відображають складність сучасних управлінських систем і множинність інтересів, що співіснують у межах однієї організації. Усвідомлення природи цих причин створює теоретичне підґрунтя для формування ефективних механізмів превенції та врегулювання конфліктів, спрямованих на трансформацію суперечностей у чинник розвитку, а не дезінтеграції командної взаємодії.

Управління конфліктами в сучасних організаціях постає як багатовимірний процес, що поєднує психологічні, комунікативні та структурно-управлінські механізми впливу на динаміку взаємодії між суб'єктами. Конфлікт не розглядається виключно як деструктивне явище, яке необхідно усунути будь-якою ціною; натомість у межах сучасної управлінської парадигми він інтерпретується як потенційний ресурс розвитку, інновацій і вдосконалення організаційних практик. Ефективність стратегії управління конфліктами визначається здатністю керівництва диференціювати їх типи, розуміти стадію розвитку протистояння та обирати адекватні інструменти впливу.

Класичним підґрунтям для аналізу стратегій поведінки у конфлікті є модель, запропонована Кеном Томасом та Ральфом Кілманном, яка ґрунтується на співвідношенні орієнтації на власні інтереси та інтереси іншої сторони. У межах цієї концепції виокремлюються п'ять базових стратегій: уникнення, пристосування, суперництво, компроміс і співробітництво. Кожна з них має власну сферу доцільності та обмеження, що залежать від контексту ситуації, рівня значущості предмета спору та тривалості взаємодії між сторонами.

Стратегія уникнення передбачає свідоме відтермінування розв'язання конфлікту або мінімізацію контакту між його учасниками. Вона може бути ефективною в ситуаціях, коли предмет суперечки є другорядним або коли сторони потребують часу для емоційної стабілізації. Водночас систематичне застосування уникнення здатне призвести до накопичення латентних протиріч, що згодом набувають більш гострої форми. Тому ця стратегія має розглядатися як тимчасовий інструмент, а не як універсальний механізм управління.

Пристосування передбачає добровільну відмову однієї зі сторін від частини власних інтересів задля збереження гармонії у взаємодії. Такий підхід може бути доцільним у випадках, коли підтримання довгострокових відносин має вищу цінність, ніж конкретний предмет конфлікту. Проте надмірна орієнтація на пристосування формує дисбаланс у системі влади та відповідальності, що з часом породжує приховане невдоволення і знижує рівень залученості учасників.

Суперництво, або конкурентна стратегія, ґрунтується на прагненні однієї сторони максимально реалізувати власні інтереси незалежно від позиції опонента. Цей підхід може бути виправданим у кризових умовах, коли необхідне швидке ухвалення рішення або коли йдеться про захист принципових цінностей організації. Проте тривале домінування конкурентної моделі взаємодії формує атмосферу недовіри та поляризації, що негативно впливає на командну згуртованість.

Компроміс як стратегія передбачає взаємні поступки з метою досягнення прийняттого для обох сторін результату. Він дозволяє відносно швидко знизити рівень напруження та забезпечити часткове задоволення інтересів учасників. Водночас компроміс не завжди гарантує оптимальне вирішення проблеми, оскільки може залишати невирішеними глибинні причини конфлікту. У довгостроковій перспективі це вимагає додаткового аналізу та корекції управлінських рішень.

Найбільш продуктивною вважається стратегія співробітництва, яка орієнтована на пошук рішень, що максимально враховують інтереси всіх сторін. Такий підхід передбачає відкритий діалог, високий рівень довіри та готовність до колективного аналізу проблеми. Співробітництво сприяє формуванню інноваційних

рішень і зміцнює командну ідентичність. Його реалізація потребує розвинених комунікативних навичок і здатності до емпатії, що корелює з концепцією емоційного інтелекту, розробленою Daniel Goleman.

Окрім поведінкових стратегій, управління конфліктами включає структурні механізми, зокрема чітке визначення ролей, регламентацію процедур ухвалення рішень, впровадження системи зворотного зв'язку та створення інституцій медіації. Важливу роль відіграє організаційна культура, що визначає допустимі форми вираження незгоди та способи вирішення суперечностей. Культура відкритого обговорення знижує ризик ескалації та сприяє трансформації конфлікту в інструмент удосконалення управлінських практик. Конфлікти в трудовому колективі підприємства є неминучими та об'єктивними явищами, що виникають у результаті взаємодії різноманітних соціальних, організаційних і психологічних чинників. Ефективне управління конфліктами виступає ключовим елементом забезпечення стабільності та розвитку підприємства, оскільки дозволяє не лише запобігати негативним наслідкам протиріч, а й трансформувати їх у конструктивні можливості для вдосконалення внутрішніх процесів і підвищення професійного потенціалу працівників [4].

Стратегії управління конфліктами повинні враховувати також стадію розвитку конфлікту та його типологію. Когнітивні конфлікти, пов'язані з різницею поглядів на проблему, зазвичай мають вищий потенціал конструктивності, ніж афективні, які ґрунтуються на емоційній антипатії. Тому важливим завданням керівництва є своєчасна ідентифікація характеру суперечності та запобігання її персоналізації.

Отже, стратегії управління конфліктами є невід'ємним елементом ефективного менеджменту та передбачають гнучке поєднання поведінкових, комунікативних і структурних інструментів. Їх результативність залежить від контексту організаційної діяльності, рівня зрілості команди та професійної компетентності керівника. Усвідомлене й системне застосування відповідних стратегій дозволяє перетворити конфлікт із джерела дезінтеграції на чинник розвитку, інновацій та підвищення якості управлінських рішень.

У сучасній теорії та практиці менеджменту конфлікт дедалі частіше розглядається не як деструктивний фактор, що підлягає негайному усуненню, а як складний соціально-психологічний механізм, здатний виконувати функцію катализатора розвитку команди. У межах динамічних організаційних середовищ, що характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкістю змін і необхідністю постійного оновлення стратегій, конфлікт виступає формою прояву різноманітності позицій, інтересів та інтерпретацій реальності. Саме в цьому контексті він може трансформуватися з чинника ризику в інструмент зростання, якщо управління ним інтегроване в систему ефективного лідерства та організаційної культури. Управління конфліктом як елемент ефективного лідерства передбачає не лише здатність нейтралізувати напруження, а й уміння спрямовувати його енергію в конструктивне русло. Лідер у такій моделі не уникає суперечностей і не пригнічує альтернативні думки, а створює безпечний простір для їх відкритого обговорення. Це потребує високого рівня емоційної компетентності та здатності керівника розпізнавати власні емоції, регулювати їх та адекватно реагувати на емоційні стани інших. Ефективне лідерство у конфліктних ситуаціях полягає в балансуванні між підтримкою різних точок зору та збереженням цілісності команди, між толерантністю до критики й відповідальністю за кінцевий результат.

У командах, де відсутній простір для аргументованої незгоди, зростає ризик феномену групового мислення. Надмірна орієнтація на консенсус може призвести до ігнорування альтернативних сценаріїв і помилкових стратегічних рішень. Натомість конструктивний конфлікт стимулює перегляд усталених припущень, генерує нові підходи до вирішення завдань і сприяє формуванню інноваційного клімату. Саме зіткнення різних професійних перспектив дозволяє виявити приховані ризики та можливості, що залишаються поза увагою за умов одноставності.

У цьому процесі особливої ваги набуває культура психологічної безпеки, яка передбачає можливість висловлювати критику без страху санкцій. Лідер, який підтримує відкритість і заохочує аргументовану дискусію, формує умови для перетворення конфлікту на джерело творчої напруги. Така напруга не руйнує

взаємини, а підвищує якість прийняття рішень, оскільки забезпечує багатокутність аналізу та залучення різних інтелектуальних ресурсів.

Формування стійкості команди до конфліктних ситуацій є стратегічним завданням управління. Стійкість не означає відсутність конфліктів; вона полягає у здатності команди швидко адаптуватися до суперечностей, зберігати функціональність і відновлювати продуктивність після напружених періодів. Така здатність формується через розвиток навичок конструктивної комунікації, чітке визначення ролей і процедур ухвалення рішень, а також через систематичне навчання методам врегулювання суперечностей. Досвід спільного подолання конфліктів створює колективну пам'ять, що зміцнює довіру та взаємну відповідальність.

Стійкість також пов'язана з рівнем зрілості командної взаємодії. На різних етапах розвитку команди конфлікт виконує різні функції: від диференціації ролей до консолідації цінностей. Успішне проходження стадій напруження сприяє переходу до більш високого рівня кооперації та саморегуляції. Таким чином, конфлікт стає своєрідним тестом на адаптивність і готовність до змін.

Отже, конфлікт слід розглядати як потенційно продуктивний інструмент розвитку команди. Його конструктивне використання залежить від якості лідерства, організаційної культури та здатності команди інтегрувати різноманітність поглядів у спільну стратегію. Управління конфліктом як елемент ефективного лідерства передбачає не пригнічення суперечностей, а їх спрямування в інноваційне русло; трансформація конфлікту в ресурс інновацій відкриває можливості для стратегічного оновлення; формування стійкості до конфліктних ситуацій забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність команди. У цьому контексті конфлікт постає не як перешкода, а як необхідна умова розвитку, що стимулює інтелектуальне зростання, організаційну гнучкість і зміцнення колективної ідентичності.

У сучасних умовах менеджери повинні володіти системним підходом до конфліктного менеджменту, який включає профілактику, своєчасне виявлення джерел конфліктів, використання адекватних методів їх регулювання та формування корпоративної культури, що стимулює взаємоповагу і колективну відповідальність.

Застосування принципів ефективного управління конфліктами сприяє створенню гармонійного соціально-психологічного середовища в колективі, підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а також зміцненню стратегічних позицій підприємства на ринку. Таким чином, управління конфліктами є не лише практичною компетенцією сучасного менеджера, а й важливим чинником забезпечення організаційної ефективності, інноваційного розвитку та стабільності діяльності підприємства [4]. Особливої уваги потребує специфіка управлінського конфлікту, який виникає у вертикальних або горизонтальних зв'язках організації та безпосередньо пов'язаний із розподілом влади, повноважень і ресурсів. Управлінський конфлікт відрізняється підвищеним ступенем відповідальності, оскільки його наслідки впливають не лише на міжособистісні стосунки, а й на результати діяльності всієї організації. У процесі командування керівник відіграє подвійну роль: з одного боку, він може бути стороною конфлікту, а з іншого – виступати його регулятором і медіатором. Ефективне управління передбачає здатність керівника своєчасно ідентифікувати причини суперечностей, аналізувати інтереси сторін, обирати адекватну стратегію поведінки – уникнення, пристосування, конкуренцію, компроміс або співпрацю та формувати атмосферу відкритої комунікації.

Специфіка управлінського конфлікту також зумовлена тим, що він часто має структурний характер і пов'язаний із недосконалістю організаційних процесів, нечіткістю розподілу ролей, неузгодженістю цілей або дефіцитом ресурсів. У такому разі індивідуальні якості учасників відіграють другорядну роль порівняно з системними чинниками. Це вимагає від менеджера не лише психологічної компетентності, а й стратегічного мислення, здатності до організаційного проектування та впровадження змін. Важливим аспектом є формування культури конструктивного зворотного зв'язку, що дозволяє трансформувати конфлікт із руйнівного явища у джерело розвитку.

Управління конфліктами в процесі командування передбачає інтеграцію превентивних і коригувальних заходів. Превентивний рівень включає чітке визначення спільної мети, прозорий розподіл функцій, встановлення зрозумілих

правил взаємодії та підтримку довіри в колективі. Коригувальні дії реалізуються через переговори, медіацію, фасилітацію групових обговорень та інші методи врегулювання суперечностей. Ключовим чинником успіху виступає орієнтація на довгострокову ефективність команди, а не на ситуативну перемогу однієї зі сторін.

Таким чином, конфлікт у процесі командоутворення є об'єктивним і закономірним явищем, що відображає складність міжособистісної та професійної взаємодії. Його функції мають амбівалентний характер, поєднуючи як ризики дестабілізації, так і потенціал розвитку. Етапність виникнення і розгортання конфлікту дає змогу прогнозувати його перебіг та обирати адекватні управлінські стратегії. Специфіка управлінського конфлікту полягає у поєднанні особистісних і структурних чинників, що зумовлює необхідність системного підходу до його регулювання. У сучасних умовах ефективний менеджмент конфліктів стає невід'ємною складовою професійної компетентності керівника та ключовим чинником формування згуртованих, адаптивних і результативних команд.

Список використаних джерел

1. Орап М. О., Вершигора С. І. Теоретичний аналіз понять «конфлікт» та «конфліктна поведінка особистості». *Наукові записки. Серія: Психологія*. 2025. Вип. 1(7). С.94-100. <https://doi.org/10.32782/cusu-psy-2025-1-12>.
2. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. Харків: Право, 2012. 128 с.
3. Лісеній Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. (35) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>.
4. Дашко І. М., Никончук Г. В., Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20>.
5. Седашова О., Федотова Н. Конфлікти у ХХІ століття в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № (77). С. 309-316. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-309-316>.
6. DeMarco, T., & Lister, T. (1999). *The human factor: Successful projects and teams* (2nd ed.). Dorset House, 1999. 245 p.
7. Harver (2025) How to manage Generation Diversity in the Workplace. Harver.com. URL: <https://harver.com/blog/generational-diversity-in-the-workplace/>.