

Наталя В. Терент'єва¹, В'ячеслав В. Нешта²

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена дослідженню стратегічних аспектів управління конфліктами на підприємстві. Доведено, що управління конфліктами на підприємстві є важливим аспектом стратегічного менеджменту. Ефективне управління конфліктами може сприяти досягненню цілей організації, покращенню робочої атмосфери та підвищенню продуктивності праці.

Доведено, що стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є важливою складовою забезпечення ефективної діяльності та стабільності організації. Встановлено, що розробка стратегії вирішення конфліктів вимагає ретельного аналізу наявних протиріч, розуміння їхніх причин і врахування особливостей кожного підприємства.

В статті запропоновано алгоритм стратегічного управління конфліктом на підприємстві та стратегії управління конфліктами. Також розглянуто цикл впровадження, моніторингу й корекції системи управління конфліктами.

Проаналізовано конфліктологічна компетентність працівників і керівників підприємства. Встановлено, що для успішного розвитку цієї компетентності необхідна участь відповідних спеціалістів, таких як психологи та конфлікт-менеджери. Часто роль формування конфліктологічної компетентності покладається на HR-менеджерів. Однак їхніх знань і навичок не завжди достатньо для створення ефективної системи управління конфліктами у трудовому колективі.

Ключові слова: управління конфліктами, вирішення конфлікту, конфліктологічна компетентність, робоча атмосфера, продуктивність праці.

Рис. 4. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203

Natalia V. Terenteva, Vyacheslav V. Neshta

STRATEGIC ASPECTS OF CONFLICT MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

The article is devoted to the study of strategic aspects of conflict management in an enterprise. It has been proven that conflict management in an enterprise is an important aspect of strategic management. Effective conflict management can contribute to achieving the goals of the organization, improving the working atmosphere and increasing labor productivity.

It has been proven that conflict management strategies in the enterprise management system are an important component of ensuring the effective operation and stability of the organization. It has been established that the development of a conflict resolution strategy requires a thorough analysis of existing contradictions, understanding their causes and taking into account the characteristics of each enterprise.

The article proposes an algorithm for strategic conflict management at the enterprise and conflict management strategies. The cycle of implementation, monitoring and correction of the conflict management system is also considered.

The conflict competence of employees and managers of the enterprise is analyzed. It has been established that the successful development of this competence requires the participation of relevant specialists, such as psychologists and conflict managers. Often the role of forming conflict compe-

¹ Zaporizhzhya National University. Ukraine.

² Zaporizhzhya National University. Ukraine.

tence is assigned to HR managers. However, their knowledge and skills are not always sufficient to create an effective conflict management system in the workforce.

Keywords: *conflict management, conflict resolution, conflict competence, working atmosphere, labor productivity.*

Peer-reviewed, approved and placed: 17.09.2024.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя. Вони можуть виникати на різних рівнях – між співробітниками, відділами, керівництвом і підлеглими. Хоча конфлікти можуть спричиняти негативні наслідки, такі як зниження продуктивності, погіршення морального духу та втрата цінних кадрів, вони також можуть бути джерелом інновацій та розвитку. Тому ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства.

Отже, актуальним напрямом досліджень є визначення сучасних методів управління конфліктами та формування конфліктологічної компетентності працівників

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження причин виникнення конфліктів, механізмів врегулювання та управління конфліктами досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. До прикладу, такі вітчизняні науковці як: Л. М. Ачкасова, Т. О. Водолажська, та Ю. О. Бекетов досліджували різні аспекти управління конфліктами на підприємстві [1]. Питання управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств було предметом дослідження О.А. Біловодської [2]. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації вивчав І.В. Городняк [3]. Дослідники Є. Лісений, та А. Лісеная вивчали особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання [4]. Серед зарубіжних дослідників варто виділити: Fatma S. Cakir, Z. Adiguzel [11], Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. [12] та інших.

Метою статті є дослідження стратегічних аспектів управління конфліктами на підприємстві.

Основні результати дослідження. Управління конфліктами на підприємстві є важливим аспектом стратегічного менеджменту. Ефективне управління конфліктами може сприяти досягненню цілей організації, покращенню робочої атмосфери та підвищенню продуктивності праці.

Управління конфліктами – це цілеспрямований процес, спрямований на запобігання, вирішення або пом'якшення конфліктних ситуацій в організації. Його мета – мінімізувати негативні наслідки конфліктів та максимізувати їх потенційні переваги.

Грамотне управління конфліктами дозволяє підтримувати позитивну робочу атмосферу. Невирішені або неправильно вирішені конфлікти можуть викликати напруженість і недовіру серед працівників, що призводить до погіршення комунікації та взаємодії. Як наслідок, це негативно впливає на якість виконуваних завдань та загальну ефективність роботи організації.

Важливо розуміти, що своєчасне втручання у конфліктні ситуації допомагає запобігти їхньому загостренню, дозволяє зберегти продуктивність

колективу та підвищує лояльність співробітників. Уміння ефективно вирішувати конфлікти також сприяє формуванню довіри до керівництва, що є важливим чинником для стабільного функціонування організації.

Крім того, розв'язання конфліктів на ранніх стадіях дає можливість виявляти приховані проблеми, які могли залишатися непомітними. Таким чином, організація отримує додатковий інструмент для самовдосконалення та розвитку, а також зміцнення командного духу і професійних відносин.

Крім того, управління конфліктами відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності праці. Конструктивне вирішення конфліктів дає можливість виявити оптимальні рішення завдяки обговоренню різноманітних точок зору та ідей. Коли працівники відчують, що їхні думки та переконання враховуються керівництвом, вони стають більш залученими до колективної діяльності та налаштованими на досягнення спільних цілей.

Ефективне управління конфліктами також допомагає зберігати здорові міжособистісні стосунки. Використання співпраці та пошук компромісів у розв'язанні конфліктів сприяє поглибленню взаєморозуміння між працівниками, що, у свою чергу, позитивно впливає на атмосферу в колективі та загальну робочу атмосферу.

Таким чином, значущість грамотного управління конфліктами в сучасних організаційних умовах важко переоцінити. Глибоке розуміння причин виникнення конфліктів, вміння вислуховувати та враховувати думки інших, а також застосування конструктивних підходів до розв'язання конфліктів сприяють підтримці гармонії та ефективної взаємодії в колективі, що є запорукою успіху організації загалом.

Існує кілька дієвих стратегій для врегулювання конфліктів на робочому місці, спрямованих на покращення комунікації та забезпечення конструктивної взаємодії між конфліктуючими сторонами. Одна з таких стратегій – це заохочення відкритого діалогу між учасниками конфлікту. Цей підхід передбачає створення сприятливих умов для вільного обміну ідеями, поглядами та емоціями між усіма залученими. Одним із ефективних способів досягнення цього є залучення третьої нейтральної сторони для медіації.

Медіатор, як незалежна й неупереджена особа, допомагає сторонам конфлікту прийти до спільного рішення через взаєморозуміння та компроміс. Він також сприяє глибшому усвідомленню сторонами коренів конфлікту, аналізу їхніх почуттів і думок, а також допомагає розробити ефективні та взаємовигідні шляхи вирішення проблеми, що задовольняють всі сторони конфлікту.

Ще одним ефективним методом стимулювання відкритого спілкування є активне слухання під час обговорення різних точок зору. Це передбачає від кожного учасника конфлікту виявляти уважність та інтерес до думок і почуттів інших колег. Такий підхід дозволяє сторонам краще зрозуміти позиції один одного та знайти спільні інтереси, які можуть слугувати основою для вирішення конфлікту. Завдяки цьому процесу покращуються комунікаційні навички, створюється фундамент для взаєморозуміння і взаємної поваги. Активне слухання також сприяє формуванню атмосфери підтримки та довіри в колективі. Це допомагає не лише вирішити поточний конфлікт, але й

запобігти виникненню нових, сприяючи гармонійним стосункам на робочому місці.

Також сучасна практика менеджменту часто стикається з потребою впровадження стратегії пошуку компромісів, яка передбачає задоволення інтересів обох сторін конфлікту. Такий підхід включає розробку рішень, які частково або повністю враховують потреби кожного учасника та є прийнятними для всіх сторін. Проте важливо розуміти, що досягнення консенсусу вимагає готовності до взаємних поступок та взаєморозуміння. Це може бути складним процесом, оскільки кожна сторона може мати власні цілі, пріоритети, та умови для досягнення згоди.

Для успішної реалізації цієї стратегії необхідно провести ретельний аналіз потреб та очікувань усіх учасників конфлікту, а також розглянути можливі альтернативні рішення. Добре розроблений компроміс повинен бути справедливим та відповідати інтересам усіх сторін, що дозволяє підтримувати позитивну атмосферу співпраці в колективі.

Стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є важливою складовою забезпечення ефективної діяльності та стабільності організації. Незалежно від обраного підходу, розробка стратегії вирішення конфліктів вимагає ретельного аналізу наявних протиріч, розуміння їхніх причин і врахування особливостей кожного підприємства. Алгоритм стратегічного управління конфліктом зображено на рис. 1.

Стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є важливим елементом для підтримки ефективності та стабільності організації. Незалежно від обраної стратегії розв'язання конфлікту, її розробка потребує ретельного аналізу протиріч, їхніх причин та особливостей конкретного випадку. Важливо також враховувати специфіку підприємства.

Перший етап полягає в зборі та аналізі інформації про конфлікти, що виникають на підприємстві. На цьому етапі важливо визначити основні ситуації, які стають причиною конфліктів, а також ідентифікувати працівників, які найчастіше втягуються в конфліктні взаємодії. Необхідно також звернути увагу на найбільш проблемні теми або питання, що спричиняють роздратування та непорозуміння. Такий аналіз дозволяє побачити загальні тенденції та закономірності виникнення конфліктів і допомагає підготувати ефективні заходи для їх попередження або вирішення.

Визначення стратегічних цілей управління конфліктами є наступним ключовим кроком. Це передбачає чітке формулювання того, яких результатів підприємство прагне досягти через впровадження механізмів управління конфліктами. Цілі можуть варіюватися залежно від потреб організації, але серед них можуть бути:

- зниження кількості конфліктів: зменшення частоти виникнення конфліктних ситуацій за рахунок вдосконалення комунікації та покращення взаємодії між працівниками;

- покращення робочого середовища: створення комфортного й безпечного середовища, де працівники відчувають підтримку та взаєморозуміння, що сприяє зниженню стресу;



Рис. 1. Алгоритм стратегічного управління конфліктом на підприємстві, авторська розробка

— збільшення співпраці між колегами: стимулювання командної роботи та кооперації для досягнення загальних цілей, що допомагає підвищити продуктивність і покращити атмосферу на робочому місці;

— підвищення ефективності комунікації: впровадження механізмів для покращення обміну інформацією, що дозволить уникати непорозумінь і конфліктів, пов'язаних із браком комунікації.

Визначені стратегічні цілі допомагають сконцентрувати зусилля на пріоритетних напрямках і забезпечити систематичний підхід до вирішення конфліктів.

Вибір стратегій управління конфліктами є наступним важливим кроком після проведення аналізу й визначення стратегічних цілей. На цьому етапі слід обрати конкретні методи та підходи, які дозволять ефективно управляти конфліктами в межах підприємства (рис.2).

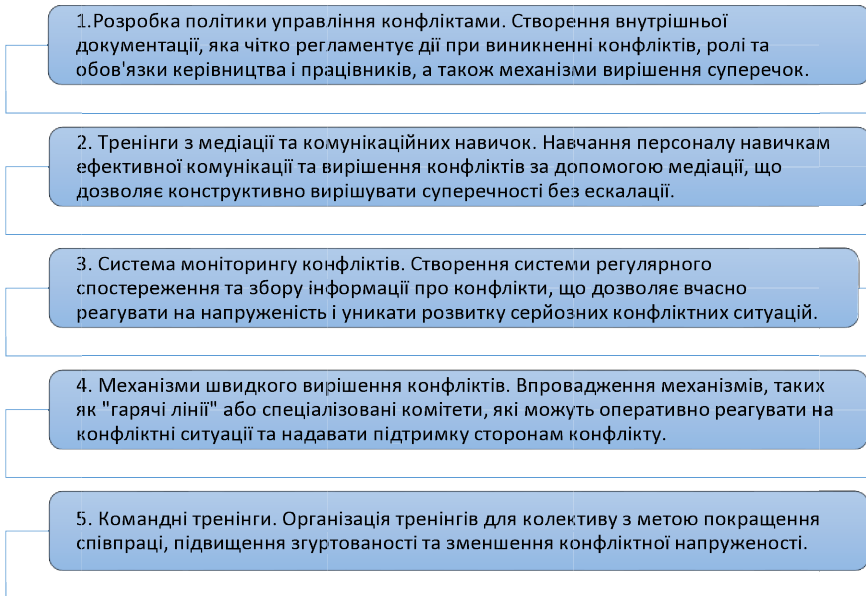


Рис. 2. Стратегії управління конфліктами, авторська розробка

Вибір конкретних стратегій залежить від специфіки підприємства, культури організації та типу конфліктів, з якими стикається компанія.

Впровадження та оцінка стратегій є завершальним і важливим етапом процесу управління конфліктами. Після вибору конкретних методів і підходів необхідно здійснити їх впровадження в діяльність підприємства. Це включає такі ключові дії, які зображено на рис.3.

Цей цикл впровадження, моніторингу й корекції системи управління конфліктами (рис. 3) дозволяє забезпечити постійне вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві й досягнення стабільних позитивних результатів.

Постійне вдосконалення стратегій управління конфліктами є необхідним для адаптації до змін в організаційному середовищі та потребах підприємства. Це безперервний процес, що забезпечує актуальність і ефективність заходів у сфері управління конфліктами. Важливо регулярно переглядати обрані стратегії з огляду на нові виклики та зміни в команді, корпоративній культурі або зовнішньому середовищі.

Загальна мета цього процесу полягає в тому, щоб забезпечити керівництво підприємства ефективними інструментами для виявлення, управління й розв'язання конфліктів. Це сприяє створенню позитивного робочого клімату

та підтримці стабільності в колективі, що, у свою чергу, допомагає досягти стратегічних цілей підприємства.

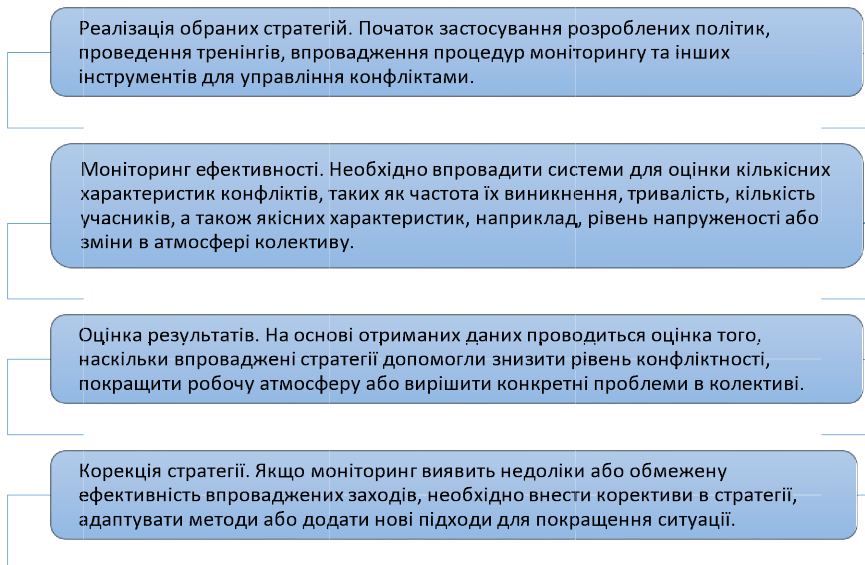


Рис. 3. Цикл впровадження, моніторингу й корекції системи управління конфліктами, авторська розробка

У дослідженні ресурсів технології управління конфліктами важливого значення набуває конфліктологічна компетентність працівників і керівників підприємства. Ця компетентність передбачає сукупність дій, представлених на рис. 4.

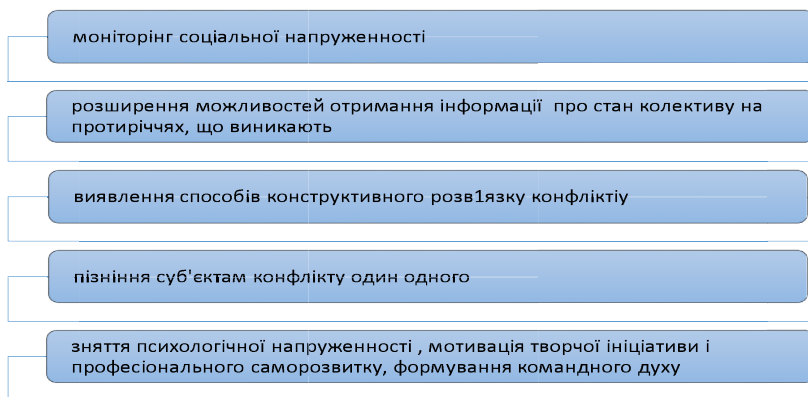


Рис. 4. Функції конфліктологічної компетентності керівників, авторська розробка

Формування конфліктологічної компетентності працівників є складним процесом, якому на підприємствах часто приділяється недостатньо уваги. Для

успішного розвитку цієї компетентності необхідна участь відповідних спеціалістів, таких як психологи та конфлікт-менеджери. Часто роль формування конфліктологічної компетентності покладається на HR-менеджерів. Однак їхніх знань і навичок не завжди достатньо для створення ефективної системи управління конфліктами у трудовому колективі.

Це може призводити до ситуацій, коли конфлікти залишаються не вирішеними або вирішуються неефективно, що може негативно вплинути на продуктивність і атмосферу в колективі. Залучення фахівців із конфліктології допомагає забезпечити більш структурований підхід до розв'язання проблем, формування комунікативних навичок, зменшення психологічної напруги та розвитку командної взаємодії, що є ключовими елементами для підтримки здорового робочого середовища.

Дуже часто конфліктна ситуація виникає непомітно, тому процес прогнозування конфліктів є важливим інструментом для ефективного управління. Він дозволяє не лише досліджувати фактори та умови взаємодії між людьми, але й аналізувати причини конфліктів, щоб застосовувати превентивні заходи для нейтралізації тих ситуацій, які найбільш часто призводять до конфліктів. Це дає можливість завчасно усувати потенційні проблеми, мінімізуючи ризик їх ескалації, покращувати взаємодію між працівниками та створювати більш гармонійне робоче середовище. Прогнозування конфліктів також допомагає розробляти ефективні стратегії їх запобігання, що позитивно впливає на продуктивність колективу і сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Окрім цього, особливу увагу слід приділяти постійному аналізу загальних і конкретних причин конфліктів. Важливою частиною управління конфліктами є не лише їх вирішення, а й попередження та стимулювання конструктивного розвитку конфліктних ситуацій. Це допомагає зменшити кількість конфліктів, знизити їхню гостроту та надати їм регульований характер, не дозволяючи конфлікту досягти критичної фази, коли його врегулювання стає складнішим і може завдати шкоди організації.

Важливим шляхом у попередженні конфліктів є ретельний підбір і розміщення працівників відповідно до їх індивідуальних особливостей. Це також включає турботу адміністрації про задоволення потреб працівників, дотримання принципів соціальної справедливості та виховання культури спілкування.

Коли мова йде про стимулювання конфлікту, така діяльність може давати позитивні результати, особливо якщо мова йде про конструктивні конфлікти. Це створює можливість для розрядки напруженої обстановки. Проте головною умовою успішного стимулювання є впевненість керівника у своїй здатності управляти такою ситуацією. Якщо цієї впевненості не буде, це може призвести до негативних наслідків, що, в свою чергу, зашкодить як командній роботі, так і загальному клімату в організації.

Діагностика конфлікту дозволяє детально вивчити його причини, описати проблему та визначити предмет конфлікту. На цьому етапі також можна згрупувати учасників конфлікту за їх цілями. Процес регулювання конфлікту спрямований на обмеження та ослаблення напруження. Він

починається зі визнання конфліктуючими сторонами реальності конфлікту. Далі йде процес, спрямований на досягнення домовленостей щодо правил і норм взаємодії під час конфлікту.

Цей етап є важливим, оскільки він допомагає встановити основи для конструктивного вирішення конфлікту та забезпечує ефективну комунікацію між сторонами, що, у свою чергу, сприяє зменшенню напруженості та підвищенню шансів на успішне врегулювання.

Остання стадія стосується питань розв'язання конфлікту та його завершення. На цьому етапі може відбуватися як повне, так і часткове вирішення конфлікту. Форми вирішення можуть бути різними, зокрема: співпраця, поступка, компроміс тощо.

Висновки. Вибір конкретної форми вирішення залежить від специфіки конфлікту, цілей учасників, а також від контексту, в якому конфлікт виник. Співпраця передбачає спільний пошук рішень, які задовольняють усіх учасників, тоді як поступка може включати жертву однієї зі сторін для досягнення мирного результату. Компроміс же часто вимагає від кожної сторони готовності поступитися частиною своїх інтересів для досягнення спільного рішення.

Успішне завершення конфлікту має важливе значення для відновлення взаєморозуміння та співпраці між сторонами. Правильне застосування цих форм вирішення конфлікту може сприяти не лише розв'язанню проблеми, але й зміцненню стосунків у колективі, підвищенню довіри та покращенню робочої атмосфери.

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22>

2. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств.

3. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>

4. Гордняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>

5. Лісеній, 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>

6. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>

7. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>

8. 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>

9. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)

10. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development". Vol. 22 ISSUE 3. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science), pp. 57–74

11. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Sage Open, vol. 10 (1), pages 21582440209, March. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
12. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. World Development. Vol. 141. 105398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398> (Scopus)
13. Koibichuk, Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. (2021). Conflict Management in Health Care institutions. Health Economics and Management Review 2, (4). DOI: <http://dx.doi.org/10.21272/hem.2021.4-07> (Scopus), pp. 71–77.
14. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. Ingenierie des Systemes d'Information, 28(3). URL: <https://iicta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), pp. 595–601.

1. Achkasova L. M., Vodolazhska T. O., Beketov Yu. O. Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi. Ekonomika transportnoho kompleksu. 2022. Vyp. 40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22>

2. Bilovodska O. A. Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv.

3. Ekonomika i suspilstvo. 2017. № 10. S. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840>

4. Horodniak I. V. Metodolohichni zasady doslidzhennia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii. 2022. Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>

5. Lisenyi, Ye., Lisenaiia, A. Osoblyvosti konfliktiv na pidpriemstvi ta zasoby yikh rozviazannia. Ekonomika ta suspilstvo, 2022. (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>

6. Oliinyk I. V. Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi. Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika. 2023. № 16. S. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>

7. Sazonova T. O., Mykhailova O. V. Formuvannia stratehii upravlinnia konfliktamy orhanizatsii v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. 2017. Vyp. 20. S. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>

8. Soroka, O., Blyzniuk, O. Upravlinnia konfliktnymi sytuatsihamy v suchasnykh orhanizatsiakh. Ekonomika ta suspilstvo. 2023, (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>

9. Shaulska L. V., Hrynkevych R. I. Upravlinnia konfliktamy kompetentnisnoi ta sotsialno-psykholohichnoi pryrody v innovatsiino-aktyvni orhanizatsii. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2022. № 2 (43). S. 132-139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139)

10. Bedianashvili, G., Zhosan, H., Lavrenko, S. (2022). Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development". Vol. 22 ISSUE 3. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (Web of Science), pp. 57–74

11. Fatma Sonmez Cakir, Zafer Adiguzel. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Sage Open, vol. 10 (1), pages 21582440209, March. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>

12. Keijser Ch., Belderbos R., Goedhuys M. (2021). Governance and learning in global, regional, and local value chains: The IT enabled services industry in South Africa. World Development. Vol. 141. 105398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105398> (Scopus)

13. Koibichuk, Vitaliia, Henryk Dzwigol et Svitlana Stenko. (2021). Conflict Management in Health Care institutions. Health Economics and Management Review 2, (4). DOI: <http://dx.doi.org/10.21272/hem.2021.4-07> (Scopus), pp. 71–77.

14. Todoshchuk, A., Motorniuk, U., Skliaruk, T., Oliinyk, I., Kornieieva, T. (2023). Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. Ingenierie des Systemes d'Information, 28(3). URL: <https://iicta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (Scopus), pp. 595–601.