

3. Vygotskij L.S. Sobr. soch.: V 6-ti t. – T. 5. – Problemy defektologii / L.S. Vygotskij. – M. : Pedagogika, 1982.
4. Davydov V.V. Problemy razvivajushhego obuchenija / V.V. Davydov. – M. : Pedagogika, 1996. – 540 s.
5. Davydov V.V. Poslednie vystuplenija / V.V. Davydov. – M., 1998. – 87 s.
6. Lurija A.R. Ob istoricheskom razvitii poznatel'nyh processov / A.R. Lurija. – M. : Nauka, 1974. – 171 s.
7. Jel'konin D.B. Izbrannye psihologicheskie trudy / D.B. Jel'konin. – M. : Pedagogika, 1989. – 553 s.

*Received January 15, 2016*

*Revised February 20, 2016*

*Accepted March 17, 2017*

**УДК 159.9-355/359.07**

***Ю.Ю. Бойко-Бузиль***

*b-byy@ukr.net*

## **Стилі конфліктної поведінки в системі професійно-особистісного становлення керівників органів і підрозділів МВС України**

---

Boiko-Buzyl Y.Y. The Styles of Conflict Behaviour within the System of Professional and Personal Socialisation of Heads of Agencies and Departments of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine / Y.Y. Boiko-Buzyl // Problems of Modern Psychology : Collection of research papers of Kamianets-Podilskiy Ivan Ohienko National University, G.S. Kostyuk Institute of Psychology at the National Academy of Pedagogical Science of Ukraine / scientific editing by S.D. Maksymenko, L.A. Onufriieva. – Issue 36. – Kamianets-Podilskiy : Aksioma, 2017. – P. 20–30.

---

**Y.Y. Boiko-Buzyl. The Styles of Conflict Behaviour within the System of Professional and Personal Socialisation of Heads of Agencies and Departments of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.** The article is devoted to the psychological analysis of the styles of conflict behaviour, in which the results of theoretical and empirical research have been revealed.

It is brought into focus that the conflict is traditionally associated with the confrontation, aggression, quarrels, threats and controversies and has a negative vector. However, it has been proved by the conflict sci-

ence researches that the conflict performs not only a negative (destructive), but also a positive (constructive) function. The negative and positive sides of the conflict in organizations have been listed and the stereotypes about its exceptionally destructive effect have been removed. It has been pointed that currently the issue of the conflict has gained a significant importance, especially in terms of the styles of behaviour in a conflict situation. The style is understood as an expressive symbol of internal reflection; as what one contains inside of oneself and demonstrates to surrounding people; as a freedom to be the one you want to be. The general overview on the main styles of social behaviour in conflict situations has been demonstrated: the competitive style, the style of avoidance, the cooperative style, the conforming style and the style of compromise.

It has been empirically investigated the application of different styles of conflict behaviour within the system of professional and personal socialization of heads of agencies and departments of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine as exemplified by the servicemen of the Ukrainian National Guard. It has been revealed that at all stages of professional and personal socialisation of the investigated heads, the optimal and effective way to get out of contradictory circumstances is the mixed style of behaviour in the conflict, which includes the application of different styles depending on the conflict situation. It has been proved that in due course of time of realization of the managerial functions the choice of optimal style of behaviour in conflict situation increases.

**Key words:** the style of conflict behaviour, the system of professional and personal socialisation, heads of agencies and departments of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine.

**Ю.Ю. Бойко-Бузиль. Стилі конфліктної поведінки в системі професійно-особистісного становлення керівників органів і підрозділів МВС України.** Статтю присвячено психологічному аналізу стилів конфліктної поведінки, де розкрито результати теоретико-емпіричного дослідження.

Підкреслено, що традиційно конфлікт асоціюється з протистоянням, агресією, сваркою, загрозою, суперечностями та має негативний вектор. Однак, конфліктологами доведено, що конфлікт виконує не лише негативну (деструктивну), а й позитивну (конструктивну) функцію. Перераховано негативні та позитивні сторони конфлікту в організаціях та знято стереотипне уявлення про його лише руйнівну дію. Наголошено, що нині проблема конфлікту набула неабиякого значення, особливо в питанні стилів поведінки в конфліктній ситуації. Стиль розуміється як зовнішні прояви відображення внутрішнього; як те, що особа несе всередині себе та демонструє оточенню; як свобода бути тим, ким хочеш бути. Подано узагальнене уявлення про основні стилі поведінки людей в конфліктних ситуаціях: стиль конкуренції, стиль ухилення, стиль співпраці, стиль пристосування та стиль компромісу.

Емпірично досліджено використання різних стилів конфліктної поведінки в системі професійно-особистісного становлення керівників органів і підрозділів МВС України на прикладі військослужбовців Національної гвардії України. Виявлено, що на всіх етапах професійно-особистісного становлення досліджених керівників, оптимально-дієвим способом виходу з суперечливих обставин є змішаний стиль поведінки в конфлікті, який включає застосування різних стилів залежно від конфліктної ситуації. Доведено, що з часом реалізації управлінських функцій зростає вибір оптимального стилю поведінки в конфліктній ситуації.

**Ключові слова:** стиль конфліктної поведінки, система професійно-особистісного становлення, керівники органів і підрозділів МВС України.

**Ю.Ю. Бойко-Бузыль. Стили конфликтного поведения в системе профессионально-личностного становления руководителей органов и подразделений МВД Украины.** Стаття посвящена психологическому анализу стилей конфликтного поведения, где раскрыты результаты теоретико-эмпирического исследования.

Подчеркнуто, что традиционно конфликт ассоциируется с противостоянием, агрессией, ссорой, угрозой, противоречиями и имеет отрицательный вектор. Однако, конфликтологами доказано, что конфликт выполняет не только отрицательную (деструктивную), но и положительную (конструктивную) функцию. Перечислено негативные и позитивные стороны конфликта в организациях и снято стереотипное представление о его лишь разрушительном действии. Отмечено, что в настоящее время проблема конфликта имеет немалое значение, особенно в вопросе стилей поведения в конфликтной ситуации. Стиль понимается как внешние проявления отражение внутреннего; как то, что лицо несёт в себе и демонстрирует окружающим; как свобода быть тем, кем хочешь быть. Подано обобщенное представление об основных стилях поведения людей в конфликтных ситуациях: стиль конкуренции, стиль уклонения, стиль сотрудничества, стиль приспособления и стиль компромисса.

Емпірически досліджено використання різних стилів конфліктного поведінки в системі професійно-особистісного становлення керівників органів і підрозділів МВС України на прикладі військослужбовців Національної гвардії України. Виявлено, що на всіх етапах професійно-особистісного становлення досліджених керівників, оптимально-дієвим способом виходу з суперечливих обставин є змішаний стиль поведінки в конфлікті, який включає застосування різних стилів залежно від конфліктної ситуації. Доведено, що з часом реалізації управлінських функцій зростає вибір оптимального стилю поведінки в конфліктній ситуації.

**Ключевые слова:** стиль конфликтного поведения, система профессионально-личностного становления, руководители органов и подразделений МВД Украины.

**Постановка проблеми.** Конфлікт завжди був, є та надалі залишиться важливою частиною життя людини, оскільки з виникненням людського суспільства та взаємовідносин у ньому, почали з'являтися різні суперечності (внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові, міжнаціональні тощо). Хоча проблема конфлікту не є новою, однак з часом вона набула ще більш прискіпливої уваги та потребує подальшого поглибленого вивчення. Одним із важливих напрямків цієї проблеми є конфлікт у сфері управління в органах і підрозділах МВС України, що і стало об'єктом нашого наукового пошуку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обрана тематика привертала увагу багатьох вчених, серед яких слід відзначити В.І. Андрееву, О.М. Бандурка, В.І. Барка, А.М. Гірника, Н.В. Грішину, Л.В. Долинську, Л.М. Карамушку, Г.В. Ложкіна, С.Д. Максименка, М.І. Пірен, Н.І. Пов'якель, В.В. Світличну, А.І. Шипілова та ін. Водночас, дослідження стилів поведінки в конфлікті саме керівників потребує подальшого дослідження, що і зумовило підготовку даної статті, метою якої є розкриття особливостей використання різних стилів конфліктної поведінки в системі професійно-особистісного становлення керівників органів і підрозділів МВС України (на прикладі військослужбовців Національної гвардії України – далі НГУ).

У повсякденному житті та науковій літературі слово «конфлікт» (від лат. *conflictus* – зіткнення) застосовується досить широко, а саме для трактування протистояння різних соціальних груп, міжособистісних розбіжностей, сімейних непорозумінь [4, С. 36] тощо та тлумачиться як психічне явище, яке полягає в боротьбі протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, поглядів, думок, цінностей, потреб, мотивів, дій, прагнень [5, С. 35].

Традиційно конфлікт асоціюється з протистоянням, агресією, сваркою, загрозою, суперечностями та має негативний вектор. Однак нині конфліктологами доведено, що конфлікт виконує не лише негативну (деструктивну), а й позитивну (конструктивну) функції.

Негативні сторони конфлікту, зокрема в організаціях, до яких належать органи і підрозділи МВС України, включають: емоційні і матеріальні затрати на участь у конфлікті; формування уявлення про опонентів як про ворогів; погіршення соціально-психологічного клімату у колективі; надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії на шкоду роботі; зменшення рівня співробітництва між частиною співробітників після завершення конфлікту; складний процес відновлення ділових стосун-

ків (шлейф конфлікту) тощо. Разом з тим, позитивними сторонами конфлікту є: допомога у виявленні різносторонніх поглядів; розрядка напруженості між конфліктуючими сторонами; згуртування колективу при протистоянні із зовнішнім ворогом; джерело додаткової інформації та числа альтернатив; стимулювання до змін і розвитку; допомога в ефективному виконанні завдань тощо [6, С. 13].

Очевидно, що кожній людині доводилося стикатися з конфліктними ситуаціями. Конфлікти проявляються в діяльності всіх соціальних інститутів, соціальних груп, у взаєминах між людьми. Нічого дивного в цьому немає. Як образно помітив американський психолог Б. Вуп: «Життя – процес розв’язання нескінченної кількості конфліктів. Людина не може уникнути їх. Вона може вирішити брати участь у виробленні рішень або залишити це іншим» [6, С. 11]. В цьому ракурсі проблема конфлікту набула неабиякого значення, де особливої цікавості дістають стилі поведінки в конфліктній ситуації. Слово «стиль» (від лат. *stilus* – паличка для письма, тобто письмове знаряддя, яке використовувалося в часи античного Риму й Середньовіччя) багатозначне. Зазвичай воно означає певну єдність художніх образів і форм їх вираження, а також спосіб, прийом, метод певної діяльності. На нашу думку, стиль – це зовнішні прояви відображення внутрішнього; це те, що особа несе всередині себе та демонструє оточенню; це свобода бути тим, ким хочеш бути.

Нагадаємо, що для опису типів поведінки людей в конфліктних ситуаціях К.Н. Томас та Р.Х. Кіллмен запропонували двомірну модель регулювання конфліктів, основоположними вимірюваннями в якій є кооперація, пов’язана з увагою людини до інтересів інших людей, залучених в конфлікт, і напористість, для якої характерний акцент на захисті власних інтересів. Автори наголошували, що обраний стиль поведінки визначається тією мірою, якою особа хоче задовольнити власні інтереси. При цьому учасник конфлікту діє активно або пасивно. Паралельно відбувається процес прийняття та часткового задоволення інтересів іншої сторони. Тут важливим є обрання стратегії спільної чи індивідуальної дії. Графічно свою систему автори зобразили у вигляді схеми-сітки, що представлено на рисунку 1.

Вертикальна частина сітки визначає активність чи пасивність позиції учасника конфлікту. При пасивній позиції особа намагатиметься вийти з конфлікту, при активній – буде намагатися вирішити його. Горизонтальна частина сітки розкриває сумісність дії учасників конфлікту. В першій позиції, при інди-

відуальній дії, особа прагне знайти свій індивідуальний шлях вирішення непорозуміння, або шлях його уникнення, в другій позиції при спільних діях учасник конфлікту буде намагатися вирішити конфлікт разом із своїм партнером.

	Індивідуальні дії		Спільні дії	
Активні дії	Конкуренція		Співпраця	Активні дії
		Компроміс		
Пасивні дії	Ухилення		Прийомування	Пасивні дії
	Індивідуальні дії		Спільні дії	

**Рис. 1. Схема стилів вирішення конфлікту за К.Н. Томасом – Р.Х. Кіллменом**

Отже, об'єднавши вертикаль і горизонталь вищезгаданої сітки, стало можливим виокремили п'ять основних стилів поведінки під час конфліктної ситуації [1–6]:

- стиль конкуренції (суперництво, боротьба) або «мені добре – вам погано» застосовують зазвичай особи активні та схильні до вирішення конфліктів шляхом, який видається їм найзручнішим, вони не зацікавлені у співробітництві з партнером, переслідують спершу задоволення своїх власних інтересів, не враховуючи інтересів інших, здатні на вольові рішення та намагаються нав'язати іншим свій варіант вирішення спірних питань, застосовуючи тактику тиску й погроз, спроб поставити під сумнів компетентність опонента, схильні до безапеляційних заяв, негативного ставлення до тих, хто має іншу думку;
- стиль ухилення (відгороджування, уникнення) або «мені погано – вам погано» реалізується тоді, коли особа не відстоює власних інтересів, не співпрацює з іншими з метою вирішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту, що за своїм психологічним змістом є пасивною поведінкою та полягає в ігноруванні проблеми або відкладенні свого втручання до кращих часів шляхом застосування тактики присутності без ознак активного втручання, зберігаючи нейтралітет і не розкриваючи своїх поглядів та ставлення до проблеми;
- стиль співпраці (співробітництво, колаборація) або «мені добре – вам добре» поєднує бажання максимально задо-

вольнити як свої власні інтереси, так і інтереси іншої сторони, тобто є пошуком альтернативи обома учасниками конфлікту, яка повністю задовольняє інтереси обох, тому використовуючи цей стиль, особа бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, застосовуючи тактику відвертого обговорення, наполегливого пошуку розв'язання спірної проблеми та вишукування резервів та ресурсів для її задоволення;

- стиль пристосування (поступливість, згладжування) або «мені погано – вам добре» означає жертвування інтересами (своїми, справи) задля підтримання й поліпшення стосунків з іншим та трохи нагадує ухилення, на відміну від якого, приймає згоду робити те, чого хоче інша особа, при цьому виявляючи до інших знаки поваги й схвалення та поступливо очікує ідентичного ставлення й до себе;
- стиль компромісу (акомодация) або «нам обом мусить бути добре, бо іншого варіанту немає» є пошуком балансу взаємних поступок і надбань, таким чином особа погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини, що досягається на більш поверхневому рівні, порівняно зі співробітництвом, та іноді є останньою можливістю прийняти певне рішення.

Принагідно, що кожен з вищезазначених стилів ефективний тільки в певних умовах і жоден з них не може бути виділений як найкращий, тому серед типових ситуацій, у яких доцільно застосовувати певний стиль дій, називають наступні [1, С. 180–181]:

- конкуренція (результат конфлікту дуже важливий для особи; особа має достатню владу; особа має авторитет; в особи немає іншого вибору; особа знаходиться у критичній ситуації);
- ухилення (результат для особи не дуже важливий; особа відчуває, що не можете вирішити конфлікт на свою користь; особа хоче виграти час; ситуація дуже складна; в особи недостатньо влади);
- співпраця (в особи взаємозалежні стосунки; усі сторони мають рівну владу; усі можуть викласти свої інтереси та вислухати іншу сторону);
- пристосування (особу не дуже хвилює конфлікт; особа хоче зберегти мир; особа розуміє, що не права; в особи мало шансів перемогти; особа розуміє, що вирішити конфлікт на свою користь набагато важливіше для іншої сторони);

- компроміс (особа хоче прийти до розв'язання конфлікту швидко; особа хоче отримати хоча б щось; інші підходи виявились неефективними).

У ході виконання поставленої мети, нами було використано тест «Визначення стилю взаємодії в конфлікті» К.Н. Томаса – Р.Х. Кіллмена. Даний опитувальник в радянському союзі був адаптований Н.В. Гришиною наприкінці 1970-х років ХХ ст. Опитувальник являє собою 30 пар тверджень (про поведінку людини в ситуації конфлікту) з вимушеним вибором варіанта А або варіанта Б. Кожна відповідь оцінюється в 1 бал. Підраховується кількість балів по кожній шкалі, загальна кількість балів дорівнює 30.

Таким чином, аналіз результатів дозволяє оцінити ступінь вираженості у досліджуваного тенденцій до прояву в конфліктних ситуаціях відповідних форм поведінки як власного індивідуального стилю: конкуренція, ухилення, співпраця, пристосування, компроміс. Оптимальним стилем поведінки в конфліктній ситуації є застосування всіх п'яти форм поведінки в залежності від конкретних умов та специфіки розбіжностей.

**Вибірка дослідження.** В нашому дослідженні прийняло участь 218 військослужбовців НГУ, які були розподілені на чотири основні групи відповідно до етапу професійно-особистісного становлення: 1-й етап – початковий (77 осіб, віком від 18 до 22 років), 2-й етап – кваліфікації (62 особи, віком від 23 до 27 років), 3-й етап – компетенції (45 осіб, віком від 28 до 32 років), 4-й етап – професіоналізму (34 особи, віком від 33 років).

Відповідно до виконання/невиконання управлінських функцій, кожна група респондентів також була розподілена на 2 підгрупи, а саме НВУФ – військовослужбовці не виконують управлінські функції та ВУФ – військовослужбовці в процесі службової діяльності виконують управлінські функції, де до 1 підгрупи ВУФ потрапили 35 осіб, до 2 підгрупи ВУФ – 37 осіб, до 3 підгрупи ВУФ – 23 особи, до 4 підгрупи ВУФ – 19 осіб.

**Виклад результатів дослідження.** За допомогою тесту К.Н. Томаса–Р.Х. Кіллмена було здійснено вивчення індивідуальних стилів поведінки в конфліктній ситуації. Отримані результати представлено в таблиці 1.

Встановлено, що на першому етапі становлення, характерними для підгрупи НВУФ є компроміс (26,19%), для підгрупи ВУФ змішаний стиль (34,29%), тобто перша підгрупа частіше обирає нейтральні дії, на відміну від військовослужбовців, які виконують управлінські функції та орієнтовані на досягнення бажаного



результату. На другому етапі становлення для підгрупи НВУФ характерна конкуренція (28%) та пристосування (24%), а для підгрупи ВУФ – змішаний стиль (35,14%) і співпраця (24,32%), бо військовослужбовці відстоюють інтереси як свої так і підпорядкованого підрозділу, орієнтуючись при цьому на механізми кооперації. На третьому етапі становлення для підгрупи НВУФ притаманний компроміс (40,9%), а для підгрупи ВУФ компроміс (30,43%) та змішаний стиль (39,13%), при якому обираються різні стилі поведінки в конфлікті, залежно від ситуації конфлікту та цінності (необхідності) її вирішення. На четвертому етапі становлення для підгрупи НВУФ властивий компроміс (40%), а для підгрупи ВУФ – змішаний стиль (42,10%) поведінки в конфліктній ситуації.

Таблиця 1

**Результати дослідження стилю конфліктної поведінки військовослужбовців НГУ в системі професійно-особистісного становлення у %**

Стилі конфліктної поведінки	Досліджувані у %							
	1 група		2 група		3 група		4 група	
	НВУФ	ВУФ	НВУФ	ВУФ	НВУФ	ВУФ	НВУФ	ВУФ
Конкуренція	14,28	11,43	<b>28</b>	10,81	13,64	17,39	13,3	15,79
Ухилення	11,9	5,71	8	2,7	4,55	4,35	20	5,26
Співпраця	11,9	17,14	12	<b>24,32</b>	4,55	4,35	0	5,26
Пристосування	11,9	20	24	5,41	18,18	4,35	20	5,26
Компроміс	<b>26,19</b>	11,43	16	21,62	<b>40,9</b>	30,43	<b>40</b>	26,32
Змішаний	23,81	<b>34,29</b>	12	<b>35,14</b>	18,18	<b>39,13</b>	6,67	42,10

Разом з тим є доцільним проаналізувати частку використання оптимального сполучення стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, що представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Результати сполучення стилю конфліктної поведінки військовослужбовців НГУ в системі професійно-особистісного становлення у %**

Сполучення стилю конфліктної поведінки	Досліджувані у %							
	1 група		2 група		3 група		4 група	
	НВУФ	ВУФ	НВУФ	ВУФ	НВУФ	ВУФ	НВУФ	ВУФ
Оптимальний	9,52	14,29	4	13,51	4,55	17,39	6,67	21,05
Не оптимальний	90,48	85,7	96	86,49	95,45	82,61	93,3	78,95

Отримані дані засвідчують, що в підгрупах ВУФ з накопиченням управлінського професійного досвіду, зростає відсоток вибору оптимальних стратегій поведінки в конфлікті з 14,29% на першому етапі до 21,05% на четвертому етапі. Позаяк в підгрупах НВУФ той же показник з 9,52% на першому етапі стрибкоподібно знизився до 6,67% на четвертому етапі. Отримані дані доводять, що з часом реалізації управлінських функцій зростає вибір оптимального стилю поведінки в конфліктній ситуації. Цінність оптимального стилю конфліктної поведінки обумовлює сприятливий соціально-психологічний клімат серед особового складу в підпорядкованому органі чи підрозділі МВС України, оскільки керівник обирає ефективні шляхи виходу з конфліктної ситуації, таким чином отримуючи очікуваний результат з найменшими морально-психологічними витратами.

У результаті проведеного кореляційного аналізу вдалося з'ясувати, що на даній вибірці для всіх етапів становлення керівника НГУ оптимально-дієвим способом виходу з суперечливих обставин є змішаний тип, який включає застосування різних стилів залежно від конфліктної ситуації (для першого початкового етапу становлення  $r=0,22$  при  $p \leq 0,1$ , для другого етапу кваліфікації  $r=0,55$  при  $p \leq 0,01$ , для третього етапу компетенції  $r=0,44$  при  $p \leq 0,05$ , для четвертого етапу професіоналізму  $r=0,37$  при  $p \leq 0,01$ ). Загалом, отримані нами результати підтверджують загально визнану істину, що головне не уникати конфліктів, а вміти керувати ними.

**Висновки.** Проведене дослідження даної проблематики дозволяє нам з упевненістю стверджувати, що стиль поведінки в конфліктних ситуаціях обумовлює успішність виконання управлінської професійної діяльності та є запорукою сприятливого соціально-психологічного клімату серед особового складу в підпорядкованому органі чи підрозділі МВС України.

**Перспективою подальших досліджень даної проблеми** є розробка тренінгової програми з метою корекції неефективних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях управлінської професійної діяльності керівної ланки підрозділів НГУ.

#### Список використаних джерел

1. Волошин О.Ф. Моделі та методи прийняття рішень / О.Ф. Волошин, С.О. Мащенко. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2010. – 336 с.

2. Гірник А.М. Основи конфліктології / А.М. Гірник. – К. : Києво-Могилянська академія, 2010. – 222 с.
3. Долинська Л.В. Психологія конфлікту / Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц. – К. : Каравела, 2011. – 304 с.
4. Пірен М.І. Конфліктологія / М.І. Пірен. – К. : МАУП, 2007. – 360 с.
5. Світлична В.В. Психологія управління і конфліктологія / В.В. Світлична. – Х. : ХІВС УВС НБУ, 2014. – 54 с.
6. Сінгаєвський І.О. Управління конфліктами / І.О. Сінгаєвський, Т.А. Репіч. – К. : НУХТ, 2012. – 80 с.

#### **Spysok vykorystanyh dzherel**

1. Voloshyn O.F. Modeli ta metody pryjnjjattja rishen' / O.F. Voloshyn, S.O. Mashhenko. – 2-ge vyd., pererob. ta dopov. – К. : Vydavnycho-poligrafichnyj centr «Kyj'vs'kyj universytet», 2010. – 336 s.
2. Girnyk A.M. Osnovy konfliktologii' / A.M. Girnyk. – К. : Kyjevo-Mogyljans'ka akademija, 2010. – 222 s.
3. Dolyns'ka L.V. Psyhologija konfliktu / L.V. Dolyns'ka, L.P. Matjash-Zajac. – К. : Karavela, 2011. – 304 s.
4. Piren M.I. Konfliktologija / M.I. Piren. – К. : MAUP, 2007. – 360 s.
5. Svitlychna V.V. Psyhologija upravlinnja i konfliktologija / V.V. Svitlychna. – H. : HIBS UBS NBU, 2014. – 54 s.
6. Singajevs'kyj I.O. Upravlinnja konfliktamy / I.O. Singajevs'kyj, T.A. Repich. – К. : NUHT, 2012. – 80 s.

*Received January 18, 2016*

*Revised February 21, 2016*

*Accepted March 18, 2017*