

УДК 005.32:316.48:159.928

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.392-397>**Россоха М.Ю.**

кандидат педагогічних наук

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Rossokha Mariia

PhD in Pedagogical Sc.

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

<https://orcid.org/0009-0006-8103-3550>

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ НА РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У статті аналізуються особливості керування суперечками в організаціях і вплив цього на креативність працівників із погляду психології поведінки в колективах. Показано, що суперечки виникають закономірно й здатні завдавати шкоди або приносити користь. Визначено, що успішне розв'язання конфліктів залежить від налагоджених комунікацій, клімату в команді та відчуття захищеності. Доведено, що увага до індивідуальних рис працівників зменшує напругу й перетворює розбіжності на генератор свіжих думок. Підтверджено, що грамотне подолання суперечливості активізує вигадку, посилює зацікавленість і поліпшує взаємодію між людьми. Зазначено, що психологічний підхід до врегулювання конфліктів збільшує продуктивність праці та зміцнює інноваційний ресурс персоналу.

Отримані результати дослідження мають глибоке практичне значення для сучасних менеджерів та HR-спеціалістів, оскільки вони пропонують дієвий інструментарій для формування гнучких стратегій внутрішньо-корпоративної взаємодії, оптимізації командної роботи в умовах невизначеності та побудови загальної культури довіри, яка стимулює безперервний інтелектуальний розвиток організації.

Ключові слова: конфлікти, організаційна поведінка, психологія, креативність, управління персоналом, комунікації, мотивація, організаційний клімат.

CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR PSYCHOLOGY ON THE DEVELOPMENT OF STAFF CREATIVITY

The article examines conflict management in organizations and its influence on the development of employee creativity in the context of organizational behavior psychology. The relevance of the topic is determined by the growing importance of human-centered management approaches in conditions of uncertainty, rapid change, and increasing competition. Conflicts are viewed as a natural part of organizational interaction, capable of either hindering or fostering development depending on how they are handled. The study aims to identify how psychological factors of organizational behavior help turn conflicts into a resource for boosting creativity. A conceptual and analytical framework is applied, combining psychological and managerial viewpoints with a focus on behavioral patterns, communication flows, and group dynamics within organizations.

The findings indicate that successful conflict management relies on trust, communication openness, and psychological safety in teams. It is shown that when conflicts are resolved constructively, they promote the exchange of diverse views, critical thinking, and creative problem-solving. Employee psychological traits, including emotional stability, willingness to cooperate, and achievement motivation, significantly shape responses to conflicting situations. Well-organized communication and a supportive organizational climate reduce harmful tensions and increase the potential for shared creativity.

The practical value of these results lies in applying psychologically informed conflict approaches in real organizational settings. Such approaches improve team unity, boost employee involvement, and strengthen innovative output. The results can guide HR practices in designing communication strategies, enhancing workplace climate, and developing staff creativity, which ultimately reinforces organizational effectiveness and adaptability.

Ultimately, establishing these constructive frameworks not only mitigates the immediate negative impacts of

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Россоха М.Ю., 2026

workplace friction but also lays a sustainable foundation for long-term strategic transformation, continuous cross-functional learning, and the cultivation of an enduring culture of corporate innovation.

Keywords: conflict management, organizational behavior, psychology, creativity, human resource management, communication, motivation, organizational climate.

JEL classification: J24, J53, D23.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними соціально-економічними перетвореннями, зростанням конкурентного тиску та постійними змінами умов функціонування організацій. За таких обставин організації змушені оперативно пристосовуватися до нових викликів, упроваджувати інноваційні підходи та шукати шляхи підвищення результативності своєї діяльності.

Одне з найголовніших, що допомагає організаціям бути успішними, – це творчі здібності працівників, тобто вміння придумувати нові ідеї, знаходити незвичні рішення та добре працювати навіть тоді, коли багато незрозуміло. Але під час спілкування в колективі часто виникають конфлікти, які можуть як заважати творчості, так і ставати поштовхом до змін і нововведень.

У психології організаційної поведінки конфлікт розглядають не лише як щось погане, що руйнує роботу команди, а й як корисний ресурс для розвитку, якщо вчасно його помітити й правильно керувати ним. Те, наскільки працівники здатні мислити творчо, відкрито обговорювати ідеї та брати участь у нововведеннях, багато в чому залежить від стилю керівництва, культури в організації, рівня психологічної безпеки та від того, які способи вирішення конфліктів використовуються.

Це дослідження важливе тому, що потрібно краще розуміти, як пов'язані між собою управління конфліктами, психологічні особливості поведінки в організації та розвиток творчих здібностей працівників. Користь від цього дослідження в тому, що його результати можна використовувати для покращення роботи з персоналом, створення доброго психологічного клімату в команді та посилення здатності організацій до впровадження нового.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У наукових працях І. О. Вахоцької висвітлюється значення управління конфліктами як засобу підтримання ментального здоров'я працівників і забезпечення психологічної рівноваги в організації [1]. Н. М. Колпаченко та співавтори зосереджують увагу на взаємозв'язку організаційної поведінки, комунікаційних процесів та інноваційної діяльності, наголошуючи на важливості ефективної командної взаємодії для підвищення результативності роботи [2]. О. О. Пшик-Ковальська та О. І. Ковальський довели, що соціально-психологічні методи управління персоналом дуже важливі в нестабільних умовах, особливо під час війни, коли працівникам особливо потрібна психологічна підтримка [3].

Дослідження Н. М. Фалько та І. Ю. Остополец зосереджуються на психологічних аспектах управління персоналом і впливі поведінкових факторів на ефективність роботи організації [7]. У працях В. О. Савчука та співавторів підкреслюється значення лідерства і командоутворення як чинників формування конструкти-

вної взаємодії та зниження рівня конфліктності [4]. Т. О. Сазонова та інші автори розглядають соціально-психологічні методи управління як основу формування сприятливого організаційного середовища [5]. Н. М. Телічко та колеги досліджують взаємозв'язок лідерства, мотивації та організаційної поведінки в контексті підвищення ефективності персоналу [6].

Аналіз наукових праць свідчить, що недостатньо дослідженим залишається вплив управління конфліктами на розвиток креативності персоналу в контексті психології організаційної поведінки. Зокрема, потребують поглибленого теоретичного обґрунтування механізми трансформації конфліктних ситуацій у чинник стимулювання творчої активності працівників, а також визначення організаційно-психологічних умов, за яких конфлікти можуть сприяти розвитку інноваційного потенціалу персоналу.

Мега дослідження – теоретично проаналізувати особливості управління конфліктами в організаціях і визначити, як психологія організаційної поведінки впливає на розвиток креативності працівників.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Метод аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових джерел, узагальнення теоретичних підходів до проблематики управління конфліктами та психології організаційної поведінки. Порівняльно-аналітичний метод застосовано для зіставлення різних концепцій управління конфліктами, а також підходів до розвитку творчого потенціалу працівників в організаційному середовищі. Метод узагальнення й абстрагування допоміг сформулювати теоретичні ідеї про те, як пов'язані конструктивне управління конфліктами та розвиток креативності працівників. Описовий метод використано, щоб систематизувати, пояснити та чітко викласти результати теоретичного дослідження, а також обґрунтувати практичні поради щодо створення умов для конструктивного розв'язання конфліктів і розвитку творчих здібностей в організаціях.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних організаціях конфлікти виникають постійно, бо людям бракує ресурсів, вони мають різні погляди, цілі та підходи до роботи. Але конфлікти не завжди є чимось поганим – вони можуть і допомагати, стимулюючи розвиток і зміни. Тому дуже важливо вміти правильно керувати конфліктами, бо це впливає на творчі здібності працівників.

Із погляду психології конфлікт – це зіткнення інтересів, цінностей або позицій, яке часто супроводжується сильними емоціями. Якщо конфліктами не керувати, вони викликають тривогу, втому, знижують мотивацію та довіру в команді. А якщо керувати прави-

льно – вони, навпаки, покращують спілкування, створюють відчуття безпеки та роблять колектив згуртованішим.

Особливо варто зважати на те, як конфлікти впливають на психічне здоров'я людей. Затяжні суперечки викликають постійний стрес, який накопичується й може призвести до вигорання, хвороб і погіршення загального самопочуття. Тому управління конфліктами потрібне не лише для наведення порядку, а й для профілактики – щоб вчасно помічати напругу, заспокоювати емоції й не давати суперечкам загострюватися.

Проблеми психічного здоров'я працівників безпосередньо позначаються на їхній професійній діяльності: знижується концентрація уваги, зростає кількість

помилки і ризик виробничих інцидентів, погіршуються міжособистісні відносини, підвищується рівень абсентеїзму. Водночас сприятливий соціально-психологічний клімат створює умови для підвищення мотивації, розвитку креативності, готовності до навчання та впровадження інновацій, що прямо впливає на ефективність і конкурентоспроможність організації. Отже, психічне здоров'я персоналу слід розглядати як стратегічний ресурс, що потребує системної підтримки з боку управління [1, с. 59-63].

В умовах воєнного стану ефективне управління конфліктами та розвиток психологічної стійкості персоналу набувають особливої значущості як складові сучасної кадрової політики (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні напрями управління конфліктами та психологічної підтримки персоналу
в умовах воєнного стану**

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Розвиток стресостійкості персоналу	Впровадження заходів психологічної підтримки, навчання методам подолання стресу	Збереження психологічного благополуччя та працездатності працівників
Підвищення психологічної компетентності керівників	Формування навичок розпізнавання емоційних станів, управління конфліктами та кризовими ситуаціями	Підвищення ефективності управлінських рішень і підтримка персоналу
Використання конфліктологічних інструментів	Медіація, переговори, аналіз причин конфліктів, превентивні заходи	Попередження ескалації конфліктів і конструктивне врегулювання суперечностей
Удосконалення комунікацій	Розвиток відкритого діалогу та застосування ефективних комунікативних технологій	Зниження кількості непорозумінь і зміцнення взаєморозуміння в колективі
Формування психологічно безпечного середовища	Створення умов для вільного висловлення думок без страху негативних наслідків	Підвищення довіри, згуртованості та залученості працівників
Розвиток емоційного інтелекту персоналу	Удосконалення навичок саморегуляції, емпатії та управління емоціями	Посилення адаптивності та конструктивної взаємодії в колективі

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 59-63].

Управління конфліктами в організаціях передбачає не лише їх врегулювання, а й створення умов для їх конструктивного використання. Психологічні аспекти організаційної поведінки відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки визначають, як працівники сприймають конфліктні ситуації, реагують на них і взаємодіють у колективі. За умови правильного управління конфлікти можуть ставати джерелом нових ідей, альтернативних рішень та розвитку нестандартного мислення [5, с. 1-13].

Те, як поведуться працівники, багато в чому залежить від атмосфери в колективі та відчуття безпеки. Коли люди можуть вільно говорити, пропонувати ідеї та знають, що їх почують, конфлікти перетворюються на корисну розмову, а не на сварку. У такому середовищі працівники стають гнучкішими, легше адаптуються й частіше знаходять творчі рішення.

Важливі також особисті якості: вміння контролювати себе, відстоювати свої думки без агресії та розуміти інших. Це допомагає долати стрес і зберігати добрі стосунки в команді. Під час війни особливо цінуються стресостійкість, швидка адаптація та здатність працювати ефективно навіть за великого навантаження.

Теоретичний аналіз наукових праць дозволяє стверджувати, що в багатьох працівників високий рівень стресу, конфліктів і є ознаки вигорання. Це означає, що

організаціям потрібно впроваджувати системні заходи для зниження стресу, підтримки психічного здоров'я та врегулювання конфліктів.

Конфлікти можуть бути як шкідливими, так і корисними – усе залежить від того, як ними керувати. Якщо нехтувати ними, зростає стрес, погіршується клімат у колективі. Якщо ж підходити конструктивно – зміцнюється довіра, покращується спілкування та згуртованість.

Тому варто проводити тренінги з емоційного інтелекту, стресової стійкості, використовувати медіацію та створювати систему психологічної підтримки. Також важливо будувати культуру відкритого зворотного зв'язку. Управління конфліктами – це не просто спосіб мирити людей, а важливий інструмент збереження здоров'я працівників і підвищення ефективності роботи.

Дослідження підтверджує: успіх роботи залежить від психологічного клімату, довіри, залученості й стосунків між людьми. Тому конфлікт варто сприймати не як щось погане, а як природну частину роботи, яка за правильного підходу може стати рушієм розвитку.

У подальші десятиліття увага дослідників і практиків зосереджується на колективній відповідальності та взаємодії як ключових факторах ефективності організацій. Поступово формується розуміння, що якість результату залежить від узгодженої діяльності всіх пра-

цівників, а отже, конфлікти мають розглядатися як процеси, що потребують регулювання через комунікацію, координацію та спільну відповідальність [7, с. 76].

З розвитком управління якістю та корпоративної культури командна робота стає головним стратегічним ресурсом організації. Саме тоді конфлікти починають розглядати не просто як проблему, а як чинник, що може як шкодити продуктивності, так і стимулювати творчість та інновації – усе залежить від того, як ними керують.

Психологія організацій показала, що вмиле регулювання конфліктів – це не просто бажана річ, а необхідність для здорового клімату в колективі. Ключову роль відіграють відкрите спілкування, участь працівників у прийнятті рішень, емоційний інтелект і вміння вести конструктивний діалог. Це допомагає знизити напругу й повністю розкрити творчий потенціал кожного.

Сучасна наука бачить конфлікт як багатогранне явище, яке може бути як джерелом руйнувань, так і рушієм прогресу. Якщо керувати конфліктами правильно, вони стимулюють обмін ідеями, критичне мислення, пошук нових рішень і підвищують креативність. А якщо пустити на самоплив – призводять до стресу, вигорання, втрати мотивації й зупинки творчості. Величезне значення має стиль керівництва: демократичний і гнучкий підхід заохочує відкритість, довіру та конструктивне розв'язання суперечок, а надто жорсткий і директивний – навпаки, пригнічує ініціативу й гальмує креативність. Тому саме від того, наскільки якісно організоване управління конфліктами, залежить, чи стане організація місцем для розвитку й новаторства, чи перетвориться на джерело психологічного виснаження й застою.

В українських організаціях адаптація сучасних моделей управління конфліктами відбувається поступово та супроводжується інтеграцією психологічних підходів до менеджменту персоналу. Усе більшого значення набувають медіація, розвиток комунікативної культури, тренінги емоційної компетентності та практики командної взаємодії, що сприяють зниженню конфліктності й одночасному підвищенню творчої активності працівників [4, с. 67-76].

Організаційна поведінка вивчає, як діють працівники самі по собі і разом, коли досягають спільних цілей. Під час роботи над новими проектами це особливо важливо, бо багато невизначеності, умови швидко змінюються, і рішення треба приймати швидко. Тому особливо цінуються гнучкість, гарне спілкування між людьми та вміння працювати в команді.

Одним із ключових чинників формування організаційної поведінки є система комунікацій, оскільки саме вона забезпечує безперервний обмін інформацією між учасниками організаційного процесу, координацію їхніх дій та реалізацію управлінського впливу. Рівень якості комунікативних процесів безпосередньо визначає оперативність реагування організації на зміни зов-

нішнього та внутрішнього середовища, ступінь узгодженості прийнятих рішень, а також інтенсивність і характер конфліктних ситуацій у колективі. У зв'язку з цим ефективно організований комунікативний менеджмент розглядається як один із базових інструментів профілактики конфліктів і забезпечення стабільної, продуктивної взаємодії між працівниками.

Важливим регулятором організаційної поведінки є організаційна культура, яка визначає норми, цінності та допустимі моделі взаємодії. У проектному середовищі вона впливає на стиль комунікації, рівень довіри, готовність до співпраці та сприйняття інновацій. Культура, орієнтована на відкритість і підтримку ініціативності, знижує конфліктність і створює умови для обміну ідеями, що безпосередньо стимулює креативність персоналу [2, с. 302-309].

Організаційна поведінка в сучасних умовах розглядається як складна система взаємопов'язаних факторів, що визначають ефективність функціонування організації та якість взаємодії персоналу.

Нижче на рис. 1 подані ключові прояви і проблемні аспекти організаційної поведінки.

Основні підходи лідерства можна узагальнити так: воно пов'язане або з особистими якостями керівника, або з його поведінкою, або з ситуацією, у якій він діє. Також важливими є взаємодія між людьми, мережеві зв'язки, формальні й неформальні ролі та розподіл лідерських функцій у команді. У сучасному розумінні лідерство дедалі частіше трактується як спільний процес впливу, що виникає у взаємодії людей, а не лише як індивідуальна позиція керівника [6, с. 116-123].

Мотивація – це те, що спонукає працівників працювати на досягнення цілей організації. Вона залежить від особистих потреб людини й від того, які стимули створює організація. Сучасна система мотивації поєднує грошові та негрошові способи, такі як похвала, можливість навчатися й рости, добрий психологічний клімат і участь у прийнятті рішень.

У кризові часи особливо важливими стають нематеріальні стимули, довіра до керівництва та психологічна підтримка. Вони допомагають зберігати стабільність колективу, зменшують спротив змінам і підвищують залученість працівників.

Коли гарне керівництво поєднується з продуманою мотивацією, це формує правильну поведінку в організації, підвищує продуктивність і допомагає організації залишатися стійкою навіть коли зовні багато змін.

Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на розумінні індивідуальних особливостей працівників та їх поведінки в організації. Ефективне управління можливе лише за умови врахування психологічних характеристик особистості, оскільки саме вони визначають мотивацію, взаємодію в колективі та рівень продуктивності. Особистість формується під впливом як природних факторів (емоції, тип нервової системи), так і соціального середовища (досвід, освіта, звички).



Рис. 1. Ключові прояви і проблемні аспекти організаційної поведінки.

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 302-309].

Основні соціально-психологічні інструменти управління персоналом спрямовані на вплив на внутрішній стан працівника та розвиток його психологічних ресурсів. До ключових методів належать [3, с. 104-111]:

- анкетування, інтерв'ю та співбесіди для виявлення потреб і потенціалу працівників;
- спостереження та соціометрія для аналізу взаємин у колективі;
- психологічне планування, формування команд і гуманізація праці;
- професійний відбір, навчання та наставництво;
- методи переконання та психологічного впливу для підтримки мотивації.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток психологічних ресурсів персоналу як важливого чинника підвищення стресостійкості та ефективності професійної діяльності.

Доцільно зазначити, що важливим психологічним ресурсом персоналу є здатність до конструктивного врегулювання конфліктів та підтримання ефективної комунікації в колективі. Своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, використання компромісу, медіації та відкритого обговорення проблем сприяють зниженню емоційної напруги, зміцненню взаєморозуміння між працівниками та формуванню атмосфери співпраці. Такий підхід не лише підвищує стресостійкість персоналу, а й забезпечує стабільність соціально-психологічного клімату, що позитивно позначається на результативності діяльності організації [8, с. 66-67].

До основних психологічних ресурсів працівників належать [3, с. 104-111]:

- упевненість у власних силах;

- здатність до емпатії та взаємопідтримки;
- відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків;
- готовність до безперервного самонавчання;
- усвідомлення власних можливостей і професійних меж.

Розвиток зазначених якостей у поєднанні із застосуванням соціально-психологічних методів управління персоналом забезпечує формування згуртованого трудового колективу, підвищення мотивації працівників та стабільність функціонування організації навіть в умовах кризових викликів.

Висновки. Конфлікти на роботі виникають постійно, і цього не уникнути. Те, як люди їх сприймають і вирішують, залежить від їхніх психологічних рис. Якщо керувати конфліктами правильно, вони можуть бути корисними – допомагають обмінюватися думками, шукати незвичні рішення та розвивати творчі здібності працівників.

Водночас успіх у цьому залежить від атмосфери в колективі, рівня довіри між людьми та того, наскільки вільно вони можуть говорити про свої проблеми. Коли в команді почуваються безпечно, коли заохочують відверті розмови та ініціативу, конфлікти перетворюються на рушійну силу розвитку. У результаті добре налагоджене управління конфліктами не тільки зменшує напругу, але й підвищує креативність працівників і загальну результативність організації.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури й логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою

штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Вахоцька І. О. Управління конфліктами як інструмент збереження ментального здоров'я в організації. *Ментальне здоров'я*. 2026. № 2. С. 59-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2026-2.11>
2. Колпаченко Н. М., Хоменко І. Б., Євсєєва О. О. Організаційна поведінка та комунікації в плануванні інноваційних проєктів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 9. С. 302-309. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-35s](https://doi.org/10.60022/2(9)-35s)
3. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 5(1). С. 104-111. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104>
4. Савчук В. О., Дунаєвська Т. О., Поленкова М. В. Психологія лідера та командоутворення. *Гуманітарний форум*, 2025. Т. 3, № 2. С. 67-76. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-gf](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-gf)
5. Сазонова Т. О., Федірець О. В., Пучка О. Ю. Соціально-психологічні методи управління персоналом в системі менеджменту сучасної організації. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 5(22). С. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-17>
6. Телічко Н., Дідур Г., Найда І., Петрів І. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5(56). С. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16>
7. Фалько Н. М., Остополець І. Ю. Психологія управління персоналом : навч. посіб. Запоріжжя : Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Б. Хмельницького, 2026. 156 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1oHwDGAiQ7rPkyQVJ912v6bAw6FG4HRNs/view?usp=sharing> (дата звернення: 17.05.2026).
8. Христюк Є. В. Управління конфліктами в організації. *Нотатки сучасної науки*. 2024. № 11. С. 66-67. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/kuhar-n-ya.pdf#page=66> (дата звернення: 17.05.2026).

References:

1. Vakhotska, I. O. (2026) Upravlinnia konfliktamy yak instrument zberezhenia mentalnoho zdorovia v orhanizatsii [Conflict management as a tool for maintaining mental health in an organization]. *Mentalne zdorovia*, (2), 59-63. <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2026-2.11> [in Ukrainian].
2. Kolpachenko, N. M., Khomenko, I. B., & Yevsieieva, O. O. (2025) Orhanizatsiina povedinka ta komunikatsii v planuvanni innovatsiinykh proiektiv [Organizational behavior and communication in planning innovation projects]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2(9), 302-309. [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-35s](https://doi.org/10.60022/2(9)-35s) [in Ukrainian].
3. Pshyk-Kovalska, O. O., & Kovalskiy, O. I. (2023). Rozvytok sotsialno-psykholohichnykh metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Development of socio-psychological methods of personnel management in martial law conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 5(1), 104-111. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.104> [in Ukrainian].
4. Savchuk, V. O., Dunaievska, T. O., & Polenкова, M. V. (2025). Psykholohiia lidera ta komandoutvorennia [Leadership psychology and team building]. *Humanitarnyi forum*, 3(2), 67-76. [https://doi.org/10.60022/3\(2\)-9-gf](https://doi.org/10.60022/3(2)-9-gf) [in Ukrainian].
5. Sazonova, T. O., Fedirets, O. V., & Puchka, O. Yu. (2020). Sotsialno-psykholohichni metody upravlinnia personalom v systemi menedzhmentu suchasnoi orhanizatsii [Socio-psychological methods of personnel management in the management system of a modern organization]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 5(22), 1-13. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-17> [in Ukrainian].
6. Telichko, N., Didur, H., Naida, I., & Petriv, I. (2025). Liderstvo ta motyvatsiia personalu v konteksti orhanizatsiinoi povedinky [Leadership and staff motivation in the context of organizational behavior]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5(56), 116-123. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16> [in Ukrainian].
7. Falko, N. M., & Ostopolets, I. Yu. (2026). Psykholohiia upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Psychology of personnel management: a study guide]. *Zaporizhzhia : Melitopolskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho*. <https://drive.google.com/file/d/1oHwDGAiQ7rPkyQVJ912v6bAw6FG4HRNs/view?usp=sharing> [in Ukrainian].
8. Khrystiuk, Ye. V. (2024). Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [Conflict management in the organization]. *Notatky suchasnoi nauky*, (11), 66-67. <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/03/kuhar-n-ya.pdf#page=66> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 24.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.