

УДК 316.454.52:005.574:378

Наталія ГОЛЯРДИК

кандидат психологічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
<https://orcid.org/0000-0001-9624-7582>
e-mail: ambassador2151@gmail.com

Наталія МАКОГОНЧУК

кандидат педагогічних наук, доцент,
Національна академія
Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0001-7378-8917>
e-mail: wysenka@ukr.net

Світлана ШУМОВЕЦЬКА

доктор педагогічних наук, професор,
Національна академія
Державної прикордонної служби України імені Б. Хмельницького
<https://orcid.org/0000-0001-5419-1576>
e-mail: sv_shumovetska@ukr.net

ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА ОСНОВА ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті висвітлено особливості ділового спілкування як дієвого інструменту запобігання конфліктних ситуацій в сучасному освітньому середовищі та, відповідно, окреслено специфіку їх запобігання. Ми виявили, що розвинена комунікативна компетентність науково-педагогічного персоналу є запорукою створення безпечного та продуктивного освітнього простору. Факторами, які впливають на клімат та конфліктність у закладах вищої освіти (ЗВО) є відкритий, чесний та доброзичливий стиль спілкування, який сприяє створенню середовища, де студенти та викладачі почуватимуться в безпеці. Це знижує рівень тривожності та стимулює творчу активність. Результати дослідження підтверджують, що впровадження стандартів ділового спілкування не лише знижує рівень психоемоційної напруги в колективі, а й безпосередньо впливає на якість освітніх послуг та імідж навчального закладу.

Ключові слова: ділове спілкування; здобувачі освіти; профілактика конфліктів; заклади вищої освіти; комунікативна компетентність; освітнє середовище; науково-педагогічний персонал.

Nataliia HOLIARDYK

Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov

Nataliia MAKOHONCHUK, Svitlana SHUMOVETSKA

Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine

BUSINESS COMMUNICATION AS A FUNDAMENTAL BASIS FOR CONFLICT PREVENTION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The article highlights the features of business communication as an effective tool for preventing conflict situations in the modern educational environment and, accordingly, outlines

the specifics of their prevention. Having analyzed current trends in higher education and the scientific basis for clarifying the importance of business communication in a higher education institution, we found that the developed communicative competence of scientific and pedagogical staff is the key to creating a safe and productive educational space. In modern higher education institutions, business communication is a key factor in effective interaction between all participants in the educational process. It is the quality of professional communication that largely determines the psychological climate in the educational environment and the level of conflict; business communication is the foundation of the educational process, as it directly affects the emotional state of all its participants. As part of the study of the stated problem, we identified key components of professional ethics, in particular the principles of tolerance, partnership, and empathy. Factors that influence the climate and conflict in higher education institutions include an open, honest, and friendly communication style that helps create an environment where students and faculty feel safe. Professional communication involves the ability to recognize the emotions of the interlocutor, which transforms the learning space from a place of potential tension into a space for development and managing one's own reactions. The results of the study confirm that the implementation of business communication standards not only reduces the level of psycho-emotional tension in the team, but also directly affects the quality of educational services and the image of the educational institution.

Keywords: business communication; education seekers; conflict prevention; higher education institutions; communicative competence; educational environment; scientific and pedagogical staff.

<https://doi.org/10.31891/PT-2026-1-26>

Стаття надійшла до редакції / Received 02.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 26.02.2026

Опубліковано / Published 26.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Голярдик Наталія, Макогончук Наталія, Шумовецька Світлана

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Одним із важливих елементів освітньої діяльності в сучасних умовах розвитку суспільства є ділове спілкування. Професійна комунікація перестала бути просто інструментом передачі інформації – вона перетворилося на фундамент, на якому будується довіра, професійна репутація та ефективність надання та, відповідно, отримання освітніх послуг. Ділове спілкування – це один із основних факторів, що визначають ефективність функціонування ЗВО. Чим вищий рівень комунікації, тим більші шанси на успіх у виконанні завдань, досягненні цілей та підтримці гармонійних відносин між педагогами та педагогами і здобувачами освіти [8].

Ділове спілкування в закладах вищої освіти (ЗВО) ґрунтується на принципах взаємоповаги, етичності, толерантності, відповідальності та чіткого дотримання професійних ролей. Воно передбачає вміння коректно висловлювати власну позицію, аргументувати думку, слухати

співрозмовника та враховувати його інтереси. Недотримання цих принципів часто стає причиною непорозумінь, емоційної напруги й конфліктних ситуацій.

Профілактика конфліктів у ЗВО значною мірою залежить від сформованості комунікативної культури. Відкрите та конструктивне ділове спілкування сприяє своєчасному виявленню проблем, зниженню рівня напруженості та пошуку компромісних рішень. Особливо важливими є навички конструктивної комунікації, управління емоціями та зворотного зв'язку, які дозволяють запобігати ескалації конфліктів. Атмосфера взаєморозуміння й партнерства в ЗВО сприяє не лише профілактиці конфліктів, а й підвищенню якості освіти загалом. Заявлена до розкриття тема наукової розвідки є актуальною, оскільки, на нашу думку, фундаментальною основою профілактики конфліктів у закладах вищої освіти є ділове спілкування. Його розвиток і свідоме впровадження в освітній процес є необхідною умовою гармонійного співіснування, ефективною взаємодії та сталого розвитку академічного середовища [2, с. 5-12].

Аналіз досліджень та публікацій

Широкий розгляд різнобічних питань щодо становлення і формування комунікаційних процесів у діяльності освітніх закладів репрезентовано значною кількістю наукових розвідок як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Проблема методів управління діловими комунікаціями, а також реалізацією їх на практиці займалися: П. Головська, В. Краля, О. Кузьмін, О. Поляруш, В. Стаднік, І. Шавкун, А. Шевчук та ін. Сутність та специфіка ділового спілкування загалом знайшли своє відображення у дослідженнях відомих українських учених: О. Боковець, І. Данилюк, М. Дороніної, А. Загнітко, Я. Радевич-Винницького, Т. Савчин, Г. Сагач, Т. Чмут, Г. Чайки та ін. Різні аспекти ділової комунікації досліджували такі науковці, як: Г. Борздіна (психологія ділового спілкування), Т. Б'юзер, К. Гріффіте (специфіка ведення бізнес-переговорів), І. Шавкун, Ж.Крисько, Л. Прус, В. Орел, М. Дмитренко (методи організації ділових комунікацій).

Проблемам сутності, змісту, особливостям та причинам виникнення конфліктів присвячено чимало наукових праць вітчизняних науковців: М. Войтович, Т. Дуткевич, Р. Калениченко, Л. Карамушка, А. Коханець, О. Кир'янова, О. Леонтенко, О. Поплавська, Г. Смалійчук та ін.

До вивчення питань профілактики конфліктів зверталися ще класики світової соціології, зокрема Георг Зіммель, який обґрунтував

універсальність конфліктних явищ. Значний внесок у дослідження механізмів запобігання суперечностям в освітній сфері та розробку прикладних методик управління ними зробили такі сучасні дослідники, як В. Ягупов, О. Отич та О. Фурса.

Питання конфліктної взаємодії у студентських колективах ґрунтовно досліджували такі вчені, як О. Грибок, К. Лисенко-Гулемб'юк, П. Лузан, О. Маріна, О. Стахова, А. Яцюк та ін. Проте низка аспектів названої проблеми все ще потребує глибшого вивчення та систематизації.

Формулювання цілей статті

Мета статті полягає у висвітленні значення навичок ділової комунікації для запобігання конфліктів у закладах вищої освіти, а також у визначенні конкретних інструментів їх впровадження для створення сприятливого освітнього середовища.

Виклад основного матеріалу

Розвинена комунікативна компетентність працівника будь-якої сфери діяльності виступає фундаментом для побудови суб'єкт-суб'єктних відносин. Досліджуючи проблему профілактики конфліктів у ЗВО, зокрема значенневості ділового спілкування у запобіганні конфліктним ситуаціям, зауважимо, що педагогічний працівник не просто транслює знання, а створює атмосферу психологічної безпеки, де здобувач освіти не боїться припуститися помилки. Вміння педагога вислухати, проявити емпатію та конструктивно реагувати мінімізує рівень тривожності в навчальній групі, що безпосередньо впливає не лише на продуктивність засвоєння матеріалу, а й на створення сприятливого середовища для спілкування, взаємоповаги, взаєморозуміння тощо.

Процес соціальних та управлінських перетворень у сфері надання освітніх послуг у ЗВО ініціював зростання дослідницького інтересу щодо таких дефініцій, як «комунікація», «ділове спілкування», «культура спілкування». Результатом таких наукових інтересів стали праці багатьох вітчизняних науковців: А. Загнітко, І. Данилюк, Я. Радевича-Винницького, Т. Чмут, Г. Чайки, І. Шавкун та ін., в яких обґрунтовано теоретико-прикладні аспекти ділового спілкування [4; 10; 11; 12].

Говорячи про ділову комунікацію (ділове спілкування) як основу професійної діяльності сучасних освітніх установ як основного фактору запобігання конфліктним ситуаціям, вважаємо за потрібне окреслити сутність терміну «культура спілкування». Поява названого

нами терміну в українській науковій спільноті припадає на кінець ХХ століття. У науковий обіг першою його ввела відома українська психологиня Т. Чмут. Щоб дослідити особливості та специфіку культури спілкування, науковиця спільно з Г. Чайкою організувала емпіричне дослідження у різних навчальних закладах України, суть якого полягала у виявленні власне сутності категорії «культура спілкування». Респонденти/здобувачі освіти давали такі відповіді:

- культура комунікації – вміння однієї особи проаналізувати поведінку, зокрема конкретні вчинки, інших осіб;
- культура спілкування – складова мовлення;
- культура спілкування – вміння поводитися культурно;
- культура спілкування – вміння знайти правильний та делікатний підхід;
- культура спілкування – бажання бути культурним та приємним співрозмовником.

З відповідей, які отримала дослідниця, бачимо, що респонденти не зовсім розділяли, наприклад, поняття «культура мовлення» і поняття «культура мови» або «культура поведінки». Зауважимо, що здебільшого в науковій літературі також культура спілкування ідентифікується як культура мови, мовлення, а то й поведінки особи [11, с. 11-12].

Проведене дослідження дозволив згадуваній нами відомій дослідниці Т. Чмут дати пояснення дефініції «культура спілкування». На її думку, культура спілкування – це вироблені та закріплені в суспільстві правила, норми організації спілкувального процесу. У цьому трактуванні відповідні та творчі компоненти взаємопов'язані, взаємозалежні [11, с. 12].

Термін «ділова комунікація» є, зрозуміло, похідним, вторинним стосовно терміну «комунікація», але тим не менше, комунікація – це обмін інформаційним продуктом у процесі здійснення спілкування, а також своєрідні шляхи сполучення, за допомогою яких людина не лише передає інформацію чи отримує її, а постійно здійснює свою професійну діяльність. Зауважимо, що саме від ефективності організації та проведення комунікативного процесу залежить успішність та результативність роботи в освітній установі.

Ключовими аспектами ділового спілкування, які сприяють ефективній професійній діяльності науково-педагогічного персоналу, є чітке і зрозуміле передавання інформації; вміння ведення переговорів; вдале вирішення конфліктів; встановлення партнерських відносин; здатність працювати в команді тощо [3, с. 23]. Усі перераховані нами аспекти взаємопов'язані і важливі для побудови ефективного ділового

спілкування, яке, у свою чергу, сприяє досягненню високих результатів та стабільного розвитку освітньої установи.

Окрім того, ефективне ділове спілкування допомагає зберегти гармонійні відносини в колективі, розвивати професійну діяльність, бізнес-партнерство та досягати спільних цілей. Звернемося до думки відомого українського науковця, автора навчального видання «Етикет і культура спілкування» Я. Радевича-Винницького, який пише: «...найширшою і найважливішою ділянкою міжлюдських взаємин є спілкування – обмін думками, волевиявленнями, почуттями. Тут інша особа не просто присутня, а є об'єктом (суб'єктом) цілеспрямованої комунікативної дії...» [10, с. 29]. Наведена цитата підтверджує, що у процесі виконання професійної діяльності велику роль відіграє діловий етикет як основний комунікативний елемент.

Аналіз наукової літератури із теми нашого дослідження показав, що більшість учених вважають, що ділове спілкування є таким процесом, під час якого здійснюється передача інформації від однієї особи іншій, спрямований на досягнення поставленої мети. Поняття «комунікація» і «ділові комунікації» науковиця І. Шавкун розглядає як взаємодію між людьми, в результаті чого досягається взаєморозуміння між комунікантами [12, 80].

На думку відомих українських дослідників Т. Чмут, Г. Чайки, спілкування (комунікація) – це «форма творчості, яка допомагає виявити та розкрити найкращі сторони особистості. Водночас, це процес виховання і самовиховання, коли люди впливають одне на одного» [11, с. 19]. Саме тому, як зазначають названі вище науковці, для досягнення успішної взаємодії у спілкувальному процесі набувають значення моральні цінності, логічне та змістове використання моральних норм і принципів. Характер міжособистісних взаємин (що реалізується в діловому спілкуванні в організації), має спонукати особистість до спільної роботи й орієнтувати на досягнення взаєморозуміння. Наведені вище думки окремих науковців підтверджують той факт, що ділове спілкування дійсно є дієвим психологічним інструментом запобігання конфліктних ситуацій в будь-якій галузі діяльності, у тому числі в сучасному освітньому середовищі.

Етичні норми та культурні особливості є важливими аспектами, які визначають ефективність ділового спілкування та взаємодії між співрозмовниками. Їх розуміння та правильне застосування дозволяє створити сприятливе середовище для конструктивного діалогу, зміцнення взаємоповаги і досягнення взаємних цілей. Загалом, етика та культура в діловому спілкуванні є основою для побудови стабільних і

довготривалих професійних відносин, які сприяють досягненню спільних цілей, зміцненню командної роботи тощо [10, с. 127].

Ключовими аспектами ділового спілкування, які сприяють ефективній професійній діяльності науково-педагогічного персоналу в сучасних умовах надання освітніх послуг у ЗВО є: мовленнєва культура та професійна етика (дотримання норм педагогічного такту, ввічливість, використання коректного звернення до здобувачів освіти і колег, а також відсутність звинувачувального тону); активне слухання та емпатія (вміння не лише говорити, а й чути співрозмовника, враховувати психологічний стан і думку студентів для налагодження довіри); цифрова компетентність (використання сучасних комунікаційних платформ, відеозв'язку та екосистем для спільної роботи, що є критичним для гібридних моделей навчання); партнерська взаємодія (відмова від домінування на користь співпраці, де викладач визнає право здобувача освіти на власну позицію та залучає його до спільної творчої діяльності); управління конфліктами (здатність конструктивно розв'язувати суперечки в освітньому середовищі, зберігаючи безпечну та підтримуючу атмосферу); чіткість та конкретність (висловлення думок у зрозумілій, стислій та обґрунтованій формі, що мінімізує ризик непорозумінь); адаптивність та гнучкість (вміння підлаштовувати стиль спілкування під різні аудиторії (студентів, колег, адміністрацію) та умови (офлайн/онлайн)) [9]. На нашу думку, перераховані вище ключові аспекти формують основу професійної компетентності сучасного педагога, який створюватиме сприятливу атмосферу у ЗВО. Поєднання глибоких фахових знань із розвиненим емоційним інтелектом дозволяє викладачу побудувати модель партнерської взаємодії та, відповідно, уникнути конфліктних ситуацій.

Поняття «конфлікт»/«конфліктна ситуація» трактується з точки зору багатьох наук, кожна з яких фокусується на специфічних аспектах цього явища: у філософії конфлікт розглядається як граничне загострення суперечностей, що є рушійною силою розвитку природи, суспільства та мислення; у соціології він аналізується як форма соціальної взаємодії, що виникає через боротьбу за ресурси, владу, статус або цінності між різними групами; у психології акцент зміщується на внутрішній стан особистості або зіткнення індивідуальних мотивів, потреб та емоційних реакцій; у юридичних науках конфлікт часто ототожнюється з правовим спором, де сторони мають протилежні інтереси, що потребують врегулювання в межах закону. Проте всі підходи до сутності названої категорії мають спільне значення: конфлікт – це зіткнення протилежно спрямованих цілей,

інтересів чи позицій, яке вимагає активних дій для свого розв'язання. Педагогічна конфліктологія інтегрує знання психології та соціології, розглядаючи конфлікт як невід'ємну частину освітнього процесу. У цьому контексті конфлікт виступає не як завада, а як ситуація, що виявляє приховані проблеми в стосунках «викладач-студент» і стимулює пошук нових, більш ефективних моделей комунікації [6].

Українські дослідниці С. Гаркавець та Л. Волченко подають таке визначення педагогічного конфлікту: «Педагогічний конфлікт – це об'єктивне протиріччя та протидія, викликані невідповідністю наявного рівня індивідуально-психологічного розвитку та реальної навчально-виховної ситуації, що стали для учасників конфлікту певним соціально-психологічним бар'єром, подолання якого переводить суб'єктів конфліктної взаємодії на більш високий рівень особистісного розвитку» [2].

Сучасні українські психологи (Н. Альохіна, О. Бобокал, А. Гірник, Л. Кайдалова, С. Калаур, В. Кравченко та ін.) розглядають педагогічний конфлікт не лише як деструктивне явище, а й як інструмент розвитку освітнього процесу, зазначаючи, що сам по собі педагогічний конфлікт – нормальне соціальне явище, цілком природне для такого динамічного соціуму, яким є сучасний освітній заклад.

Основними причинами виникнення конфліктних ситуацій у ЗВО між науково-педагогічним персоналом та здобувачами освіти, на нашу думку, є такі чинники, які зумовлені саме індивідуальними особливостями учасників освітнього процесу: психологічна несумісність, до якої належить розбіжність темпераментів, характерів або ціннісних орієнтацій членів студентської групи; рівень емоційного інтелекту, тобто невміння контролювати емоції, низький рівень емпатії або схильність до агресивної поведінки; авторитарний стиль викладання (намагання викладача домінувати, ігнорування думки студентів або упереджене ставлення («фаворитизм»)); адаптаційні труднощі (особливо це стосується першокурсників, які переживають стрес через зміну середовища та соціальних ролей) [1, с. 14-16].

Причинами виникнення конфліктів в освітньому середовищі можуть бути також і соціально-професійні чинники: академічна недоброчесність; комунікативні бар'єри (непорозуміння через різницю в термінології, невміння чітко формулювати думки або ігнорування зворотного зв'язку); боротьба за статус (суперництво між студентами за лідерство в групі або між викладачами за посади та ресурси).

Комунікативними бар'єрами, які провокують напруження серед учасників освітнього процесу та призводять до неефективності взаємодії, назвемо психологічні бар'єри (зумовлені індивідуальними

особливостями учасників (тривожність, недовіра, упередженість, низька самооцінка) або негативним емоційним станом, таким як гнів чи образа), бар'єри авторитету (виникають, коли інформація відхиляється лише тому, що джерело сприймається як некомпетентне або вороже); соціально-культурні бар'єри (зумовлені відмінностями у цінностях, традиціях, релігійних поглядах або соціальних нормах учасників комунікації); бар'єри відносин (базуються на особистій неприязні або попередньому негативному досвіді взаємодії, що заздалегідь блокує конструктивний діалог) [5, с. 38-40].

Враховуючи наведені вище теоретичні твердження щодо сутності ділового спілкування, його значення в професійній діяльності науково-педагогічного персоналу, а також зважаючи на перераховані основні причини виникнення конфліктних ситуацій у сучасному освітньому середовищі, можемо стверджувати, що ділове спілкування виступає не лише інструментом передачі знань, а й базовим механізмом регулювання міжособистісних стосунків. Дотримання норм ділового етикету та принципів конструктивного діалогу дозволяє мінімізувати суб'єктивні чинники напруженості, трансформуючи потенційні конфліктні ситуації у формат професійної дискусії. Це сприяє формуванню культури взаємоповаги, де будь-яка суперечність розв'язується через аргументацію, а не через емоційне протистояння.

Задля того, аби уникнути непорозумінь, запобігти конфліктним ситуаціям, учасникам освітнього процесу в ЗВО потрібно дотримуватися норм академічної етики та ділового етикету. Це передбачає вибудовування взаємодії на засадах взаємоповаги, толерантності до чужої думки та дотримання суб'єктивної дистанції. Важливим є використання технік ненасильницького спілкування, які дозволяють висловлювати незгоду без переходу на особистості, що трансформує потенційний конфлікт у конструктивну наукову дискусію. Чітке розуміння усіма учасниками освітнього процесу своїх прав і обов'язків, а також знання критеріїв оцінювання та процедур апеляції дозволяє усунути інформаційний вакуум, який часто стає підґрунтям для конфліктів. Дотримання встановлених регламентів створює атмосферу передбачуваності, де кожен учасник відчуває справедливість і захищеність своїх інтересів [8].

Зауважимо, що сучасний освітній процес – це складна мережа взаємодій між викладачами, адміністрацією, батьками, здобувачами освіти та міжнародними партнерами. Тому дотримання культури мовлення викладачем є його візитною карткою. Вміння конструктивно вести діалог, слухати та аргументувати свою позицію допомагає розв'язувати спірні питання ще на етапі їх виникнення. Освітні проєкти,

гранти та наукова діяльність неможливі без чіткої ділової комунікації всередині колективу. Важливу роль в запобіганні конфліктним ситуаціям відіграє ненасильницька комунікація, яка базується на висловлюванні власних спостережень, почуттів і потреб без оцінювання чи звинувачень іншої сторони. Дозволяє зберігати спокій у стресових ситуаціях та не піддаватися на провокації вміння управляти емоціями [9].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, у структурі сучасного закладу вищої освіти ділова комунікація постає базовим механізмом, що забезпечує продуктивну взаємодію в системі «студент – викладач – адміністрація». Від рівня професійної етики та культури спілкування безпосередньо залежить не лише ефективність освітнього циклу, а й психологічний комфорт колективу. Саме розвиненість комунікативних зв'язків визначає інтенсивність конфліктних проявів та загальний емоційний фон у навчальному закладі. Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробці психологічних тренінгів для науково-педагогічного персоналу ЗВО, спрямованих на підвищення їхньої комунікативної стресостійкості у кризових ситуаціях.

Література

1. Барабанов І.В., Андрєєва Т.Є., Гетьман О.О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
2. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі : діагностика та практика вирішення : навчально-методичний посібник. Харків : Друкарня Мадрид, 2020. 91 с.
3. Ділове спілкування: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. Укл. : О.І. Боковець. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 62 с.
4. Загнітко А.П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення: професійне і непрофесійне спілкування. Донецьк : ТОВ ВКФ «БАО», 2004. 480 с.
5. Кавиліна Г.К. Конфліктологія: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності : Дошкільна освіта. Одеса : Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
6. Карамушка Л.М., Дзюба Т.М., Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій). Київ, Україна : Наук. світ, 2009, 268 с.

7. Котлова Л.О., Котловий С.А. Проблема конфлікту в глобалізованому світі. *Актуальні проблеми соціального управління в Україні за умов глобалізації* : [збірник наукових робіт / за ред. Т.В.Семенюк, С.М.Коляденко, Н.П. Павлик]. Житомир : Вид-во Житомирського державного університету імені Івана Франка, 2017. С. 47-52.
8. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221/212>
9. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38-41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
10. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування [Текст] : Навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 291 с.
11. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування : Навч. посіб. 3-тє вид., стер. К.: Вікар, 2003. 223 с.
12. Шавкун І.Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії : Зб. наук. пр.* 2009. Вип. 38. С. 67-74.

References

1. Barabanov I.V., Andryeyeva T.YE., Het'man O.O. Suchasnyy konflikt-menedzhment: monohrafiya. Kharkiv: FOP Panov A.M., 2019. 204 s.
2. Har'kavets' S.O., Volchenko L.P. Konflikty v osvitu seredovyskhi : diahnozyka ta praktyka vyryshennya : navchal'no-metodychnyy posibnyk. Kharkiv : Drukarnya Madryd, 2020. 91 s.
3. Dilove spilkuvannya: navchal'no-metodychnyy kompleks dystsypliny: navch. posib. Ukl.: O.I. Bokovets'. Kyyyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho, 2022. 62 s.
4. Zahnitko A. P., Danylyuk I. H. Ukrayins'ke dilove movlennya: profesiyne i neprofesiyne spilkuvannya. Donets'k: TOV VKF «BAO», 2004. 480 s.
5. Kavylina H. K. Konfliktolohiya: navchal'nyy posibnyk dlya zdobuvachiv vyshchoyi osvity spetsial'nosti: Doshkil'na osvita. Odesa: Vydavnytstvo TOV «Leradruk», 2021. 153 s.
6. Karamushka L.M., Dzyuba T.M., Psykholohiya upravlinnya konfliktamy v orhanizatsiyi (na materialy diyal'nosti osvitykh orhanizatsiy). Kyyyiv, Ukrayina: Nauk. svit, 2009, 268 s.
7. Kotlova L.O., Kotlovyy S.A. Problema konfliktu v hlobalizovanomu sviti. Aktual'ni problemy sotsial'noho upravlinnya v Ukrayini za umov hlobalizatsiyi : [zbirnyk naukovykh robit / za red. T.V.Semenyuk, S.M.Kolyadenko, N.P. Pavlyk]. Zhytomyr : Vyd-vo Zhytomyrs'koho derzhavnoho univertsytetu imeni Ivana Franka, 2017. S.47–52.
8. Krys'ko ZH. Rol' dilovykh komunikatsiy v upravlinni orhanizatsiyeyu. *Економіка та suspil'stvo*. 2021. Випуск № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/221/212>

9. Prus L.R. Komunikatsiynyy menedzhment. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. 2019. № 1. S. 38-41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf
10. Radevych-Vynnytskyy YA. Etyket i kul'tura spilkuvannya [Tekst]: Navch. Posib. Kyiv: Znannya, 2006. 291 s.
11. Chmut T. K., Chayka H. L. Etyka dilovoho spilkuvannya: Navch. posib. 3 tye vyd., ster. K.: Vikar, 2003. 223 s.
12. Shavkun I. H. Dilova komunikatsiya: sutnist' ta typolohizatsiya. Humanitarnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi : Zb. nauk. pr. 2009. Vyp. 38. S. 67–74.