

Бевзо Г.А.

Українсько-американський університет Конкордія

МІЖСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА МЕТОДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ

У статті розглянуто основні положення концепту «міжособистісні конфлікти». Представлено різні наукові точки зору щодо процесу виникнення міжособистісних конфліктів, окреслено наслідки нерозв'язаного конфлікту для сторін. Уточнено принципи відмінності міжособистісного конфлікту та особистісного конфлікту з точки зору мотивів, цінностей та стилів у відносинах з людьми. Подана типологія міжособистісного конфлікту в контексті конфлікту завдань та відносин.

З'ясовано передумови міжособистісних конфліктів: індивідуальні відмінності; міжособистісні проблеми; організаційні фактори; позаорганізаційні проблеми. Охарактеризовано кожен із видів міжособистісних конфліктів: псевдоконфлікт; конфлікт фактів; конфлікт цінностей; конфлікт політики; Его-конфлікт; метаконфлікт. Уточнено фази перебігу міжособистісних конфліктів: розбіжності в певному питанні; розбіжності у відносинах; конфлікт через конфлікт; конфлікт через вирішення конфлікту. Надано розуміння поняттю ефективного управління міжособистісними конфліктами.

Зібраний і проаналізований фактичний матеріал дозволив проілюструвати певні спостереження щодо міжособистісних конфліктів у бізнес-середовищі. Подано пояснення найбільш поширених конфліктів у сучасних бізнес-спільнотах (клубах), виділено категорії міжособистісних конфліктів, які можуть виникати в бізнес-спільнотах. Представлено головні причини виникнення міжособистісних конфліктів у середовищі бізнес-спільнот: між засновниками клубів – конкурентами на ринку; засновником клубу та керуючим партнером; між членами наглядової ради та ідеологами (засновниками); топ-менеджментом клубу та ком'юніті-менеджментом; між іншими членами команди, бізнес-менеджерами, проєкт менеджерами та менеджерами з розвитку тощо. Для розв'язання конфліктів може бути обрано один із варіантів: Win/Win, Win/Lose, Lose/Win, Lose/Lose. Як рекомендовану стратегію розв'язання міжособистісних конфліктів у бізнес-спільнотах обрано Win/Win – стратегію безпрограшних переговорів, об'єднання сил, а також залучення третьої сторони (медіатора).

Ключові слова: конфлікт, міжособистісні конфлікти, бізнес-середовище, розв'язання конфліктів, стратегія Win/Win.

Актуальність теми дослідження. Міжособистісні конфлікти трапляються скрізь і в будь-який час та притаманні всім суспільствам. Однак методи управління такими конфліктами з точки зору бізнес-психології, психології організацій та управління, психології конфлікту дуже відрізняються від країни (континенту) до країни (Азія, Європа, Америка, Австралія, Африка); від компанії до компанії у розрізі здійснення своєї місії (B2B, B2C, B2B2C, B2G). Адже менталітет, культура, цінності з точки зору бізнес-середовища не стійкі категорії у міру своєї тектоніки, здатні стати каталізатором винайдення нових сучасних способів врегулювання міжособових конфліктів.

За останні роки спостерігаються різкі зміни в економіці та бізнесі у багатьох країнах. Багато українських бізнесменів, прагнучи реалізувати

свої проекти та інвестиції за кордоном, вступають у міжнародні співтовариства підприємців (бізнес-клуби). Головна функція бізнес-клубу – об'єднання партнерів із різних країн, взаємодія між ними, взаємодопомога в розвитку бізнесу, а також встановлення корисних ділових знайомств. Тут захоплюються інвестиційні проекти не лише всередині країни, а й за кордоном. Тому чим масштабніший бізнес-клуб, більші капіталовкладення, тим більший ризик виникнення міжособових конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема міжособистісних конфліктів була предметом дискусій як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед них Bengtsson & Kock (2014), Billman (1978), Burlew (1977), Brown (1983), Dahrendorf (1961), Fisher (2000), Elsayed-Elkhoully,

(1996), Nistorescu (2006), Rahim (2001), Williams (2011); Ємельяненко (2003), Олексієнко & Андрієті (2010), Мазоха (2020), Сивогракова (2020) та ін. Питання міжособистісних конфліктів у бізнес-середовищі, зокрема у сучасних бізнес-спільнотах, поки що недостатньо досліджені та потребують уваги з боку науковців.

Метою статті є виявлення причинно-наслідкових факторів міжособистісних конфліктів у бізнес-середовищі та пояснення найбільш поширених із них у сучасних бізнес-спільнотах (клубах).

Виклад основного матеріалу. Є підстави вважати, що конфлікти – повсякденна реальність. Справді, конфлікти властиві контексту робочих місць, від власника бізнесу до рядового працівника. У будь-якій спільноті людей, які взаємозалежні та дотримуються індивідуальних мотивів, цілей та поглядів, а також різних способів мислення та дій, певний ступінь конфлікту неминучий.

З'ясуємо, що ж таке конфлікт, розглянувши визначення конфліктів у спеціальній літературі: «Конфлікт існує, коли є внутрішні розбіжності»; «конфлікт описує будь-які відносини елементів, які можуть характеризуватися об'єктивними (латентними) або суб'єктивними (явними) протилежностями»; «конфлікт виникає, якщо між конфліктуєчими сторонами спостерігаються несумісні тенденції дій» [12]. Багато англо-американських авторів підкреслюють суперечності між цілями/інтересами, які переслідують сторони. «Конфлікт має місце, коли дві сторони переслідують несумісні цілі так, що одна сторона може досягти своєї мети, тільки якщо інша не досягає своєї мети»; «конфлікт є несумісною поведінкою між сторонами, чий інтереси відрізняються»; «конфлікт описує процес, який включає сприйняття, емоції, поведінку та результати двох сторін». Безсумнівно, конфлікт – це розбіжності будь-якого характеру, які у кінцевому результаті впливають на психоемоційний стан людини, на подальше формування її світогляду через призму подій на наслідків [12].

Надалі зупинимося більш докладніше на тому, що являє собою міжособистісний конфлікт. Міжособистісний конфлікт – це процес, з якого людина (група осіб) заважають іншим отримати бажаний результат. Спостереження за конфліктом такого роду дуже важливе із самого початку, щоб його зупинити, і для цього хороший фахівець має певні підказки, які він може використовувати непомітно [1]. Інакше кажучи, міжособистісний конфлікт – це конфлікт, що виникає між двома чи більше людьми, які працюють разом у гру-

пах чи командах. Це конфлікт, який виникає між двома чи більше людьми. Багато індивідуальних відмінностей призводять до міжособистісного конфлікту, включаючи особистості, культуру, відносини, цінності, сприйняття та інші відмінності [8]. При цьому нерозв'язаний конфлікт влади зазвичай повторюється і переростає у точку розриву та припинення будь-яких відносин.

На противагу міжособистісному конфлікту особистісний конфлікт – це, передусім, дуже сильні відмінності в мотивах, цінностях чи стилях у відносинах з людьми, які не можна розв'язати. Звичайна тактика, що використовується в міжособистісній боротьбі за владу, включає надмірне використання винагород і покарань, обман та ухилення, погрози та емоційний шантаж, а також лестощі чи поблажливість.

Міжособистісний конфлікт може включати грубу поведінку, але, на відміну від неввічливості на робочому місці, міжособистісний конфлікт може включати випадки шанобливості, але спірної незгоди. Як слушно вказано, міжособистісний конфлікт тривалий час вважався стресовою вимогою до роботи і, як такий, повинен позитивно впливати на робоче навантаження відповідно до моделі контролю вимог. Тобто в моделі управління вимогами – це «вимоги до робочого навантаження, конфлікти чи інші фактори стресу». . . поставити людину в мотивований чи збуджений стан «стресу», і якщо вона не зможе будь-яким чином вжити дій, щоб впоратися зі стресором, невиділена енергія, спричинена стресовими факторами на роботі, виявиться внутрішньо, викликаючи стрес та напругу [13]. Можна стверджувати, що міжособистісний конфлікт – це будь-яка форма конфлікту (і він може бути емоційним, фізичним, особистим або професійним) між двома або більше людьми.

Типологія міжособистісного конфлікту включає конфлікт завдань та відносин. Цей погляд на міжособистісний конфлікт передбачає, що обидва типи міжособистісного конфлікту різні, ґрунтуючись на різних концептуальних відносинах, які, як очікується, матимуть кожен свій результат. Однак два типи сприйняття конфлікту можуть бути взаємопов'язані, тому група з безліччю конфліктів у відносинах може також мати велику кількість конфліктів завдань і навпаки. Конфлікт завдань та відносин також може мати деякий концептуальний збіг, оскільки кожен тип конфлікту може впливати на інший. Конфлікт завдань може перерости в конфлікт відносин, якщо буде сприйматися як особиста розбіжність.

Неправильна атрибуція точок зору чи думок може змусити людину припустити, що її компетентність піддається сумніву, що може призвести до конфлікту у відносинах [17]. Це досить часто трапляється між новопризначеними і досвідченими керівниками; між старожилами-працівниками та новачками тільки після закінчення закладу вищої освіти.

Видається доцільним у рамках даного дослідження розглянути види міжособистісних конфліктів: псевдоконфлікт; конфлікт фактів; конфлікт цінностей; конфлікт політики; Его-конфлікт; мета конфлікт [16]. Деталізуємо кожен із конфліктів:

– псевдоконфлікт – це конфлікт через різницю у сприйнятті між партнерами, доволі легко розв'язується, адже пов'язаний може бути з елементарним кепкуванням та глузуванням;

– конфлікт фактів – це конфлікт через суперечку щодо істинності чи точності інформації;

– конфлікт цінностей – це конфлікт через розбіжності щодо глибоких моральних переконань;

– конфлікт політики – це конфлікт, який виникає через суперечку щодо плану чи курсу дій;

– его-конфлікт – це конфлікт, який виникає через те, що обидві сторони в суперечці наполягають на тому, щоб бути «переможцем» суперечки;

– метаконфлікт – це конфлікт, який виникає через розбіжності щодо самого процесу спілкування під час суперечки, його вирішення.

Це різні типи міжособистісних конфліктів, які можуть мати місце в бізнес-середовищі, в усіх сферах бізнес-життя. Очевидно, що для кожного з міжособистісних конфліктів мають місце відповідні точки, зокрема пік напруги та психоемоційного дисбалансу.

У процесі атрибуції (приписування) люди систематично роблять два типи помилок: (1) фундаментальна помилка атрибуції та (2) корислива упередженість. Уточнимо:

– фундаментальна помилка атрибуції (відноситься до схильності людей під час оцінки інших людей недооцінювати вплив об'єктивних факторів на їхню поведінку та переоцінювати вплив самих людей та їх характеристик);

– корислива упередженість стосується схильності людини приписувати собі все хороше і виправдовувати все погане зовнішніми факторами.

Структура сучасних організацій також сприяє цьому. Зростаюча складність фірм, соціальна та культурна різноманітність співробітників – це лише деякі з елементів, які сприяють цьому явищу. Передумови міжособистісних конфліктів свого

часу були класифіковані за чотирма вимірами, а саме: (1) індивідуальні відмінності, (2) міжособистісні проблеми, (3) організаційні фактори та (4) позаорганізаційні проблеми [1]. Причини непорозуміння у міжособистісному спілкуванні можуть бути на стороні відправника, одержувача або у відносинах зворотного зв'язку. Деякі з перешкод: семантичне спотворення; необережне слухання та передчасні висновки; втрата інформації у процесі передачі; неправильне формулювання та постановка завдання [5].

Щодо фаз перебігу міжособистісних конфліктів, то тут доцільно виділити такі, як: (1) розбіжності в певному питанні; (2) розбіжності у відносинах; (3) конфлікт через конфлікт; (4) конфлікт через вирішення конфлікту. Уточним інформацію з кожної фази [13; 14]:

– розбіжності в певному питанні – сторони борються через фактичні аргументи. На цьому першому рівні обидві сторони вважають інтереси своїх колег настільки ж зрозумілими і законними, як і їхні власні. Проблема: «інша сторона мене не розуміє»;

– розбіжності у відносинах – поступово стирається взаємне сприйняття: якщо противник раніше був «у порядку» і мав вагомий та добрий аргументи, то тепер він «напружує нерви». Фактично обґрунтований погляд «інший не розуміє мене» стає на цьому рівні: «інший не хоче зрозуміти мене»;

– конфлікт через конфлікт – ситуація стає заплутаною: у всіх виникає власний погляд на причину конфлікту. Отже, противники розходяться все далі. Наслідки: посилення поляризації, взаємних звинувачень. Кожен малює різну картину конфлікту;

– конфлікт через вирішення конфлікту – сторони більше не можуть дійти згоди про рішення, тому що одна більше не розуміє іншу, і кожна звинувачує іншу у суперечці.

Управління міжособистісними конфліктами, по суті, передбачає навчання членів організації стилям врегулювання міжособистісних конфліктів для ефективного вирішення різних ситуацій та встановлення відповідних механізмів для належного вирішення невирішених питань [13].

Згідно з поглядами [6] двійка понять «співпраці/конкуренції» вважається важливим організаційним парадоксом. Справді, хоча вони, безперечно, і конфліктують, обидва типи соціальної взаємодії необхідні в ділових відносинах, і виявляється, що вони співіснують і спільно розвиваються в незліченних контекстах. Проте наукові

погляди на співпрацю та конкуренцію значною мірою засновані на часткових та поляризованих теоріях [7; 9]. Найважливіша література про співпрацю зазвичай ігнорує вплив конкуренції на відносини чи просто розглядає це як негативний вплив. Так само література про конкуренцію схильна розглядати співпрацю як недосконалість ринку, що перешкоджає динаміці конкуренції та випливаючим із цього перевагам [4].

Зібраний і проаналізований фактичний матеріал дозволяє проілюструвати певні спостереження. Результативність кожного бізнесу є сумою багатьох різних факторів, таких як прибутковість, частка ринку, продажі, просування, а також якості відносин між членами колективу. У сфері бізнес-ком'юніті ці відносини особливо впливають на загальний бізнес-результат через різноманітність людей, які співпрацюють і спільно виконують завдання. Конфлікти між цими особами або групами неминучі і їх неможливо вирішити назавжди. На відміну від традиційного розуміння конфлікту, яке призвело до того, що конфлікти розглядалися як негативне явище, сучасні теорії розглядають конфлікт як можливість перепроєктувати більш ефективну та продуктивну систему. Щоб зменшити міжособистісні конфлікти як найпоширенішу форму конфлікту в кожній сфері бізнесу, необхідно знати, що до них призводить. І особливо у сфері сучасних бізнес-спільнот.

Тож зупинимось докладніше на проблемі міжособистісних конфліктів у середовищі бізнес-спільнот. Бізнес-клуб (бізнес-спільнота, бізнес-ком'юніті) – це ресурс, де підприємці обмінюються питаннями та вирішують проблеми. Як правило, членами клубу можуть бути україномовні, російськомовні та англійськомовні підприємці (і не тільки), які діляться своїми ідеями, досвідом. головною метою таких утворень є об'єднати бізнес-лідерів, створити довіру, відкрити можливості для ефективної взаємодії та позитивних зрушень у бізнес-середовищі. На сьогодні міжнародні клуби бізнесменів досить активно розвиваються і в Україні. Учасники клубу не лише власники фірм та компаній, але також корисні експерти у сфері економіки, такі як банкіри, економісти, фінансисты, топ-менеджери та ін. Приємна робоча атмосфера є однією із ключових особливостей успішних організацій і здійснює великий вплив на результативність у конкурентному середовищі завдяки нетворкінгу.

У цьому розумінні можна з упевненістю виділити такі категорії міжособистісних конфліктів бізнес-спільнот:

- між засновниками клубів – конкурентами на ринку;
- між засновником клубу та керуючим партнером;
- між членами наглядової ради та ідеологами (засновниками);
- між топ-менеджментом клубу та ком'юніті-менеджментом;
- між іншими членами команди, зокрема бізнес-менеджерами, проєкт менеджерами та менеджерами з розвитку тощо.

При цьому варто наголосити на тому, що серед учасників таких клубів можуть бути особи з річним доходом, який обчислюється \$млн. США. А плата за участь у клубу може досягати колосальних сум. Тож лідери думок таких клубів встановлюють вже тренди, а тому сила міжособистісних конфліктів здатна ударною хвилею відобразитися і на інших учасниках та іміджі міжнародного клубу.

Причини виникнення міжособистісних конфліктів у середовищі бізнес-спільнот можуть бути такими: індивідуальні відмінності – засновників / партнерів-спонсорів / резидентів клубу тощо; загрози статусу – лідер думок/резидент клубу / спікер / модератор тощо; несправедливе ставлення однієї сторони до іншої сторони, різні компетенції(можливості) щодо здатності підсилити інших учасників – заниження / переоцінка досягнень / можливостей; рольова неоднозначність та рольова несумісність – невідповідність заявленим позиціям «вір-наставництва, навчання та підтримки» у даному бізнес-клубі; організаційні зміни / відкриття філіалів; відсутність довіри у розрізі таких пар (B2B, B2C, B2B2C, B2G,); обмеження ресурсів – зон впливу, необхідних зовнішніх партнерських заходів; стресові ситуації – форс-мажори / підстави конкурентів, партнерів, резидентів клубу тощо. Звичайно, всіх цих негативних явищ у межах однієї бізнес-спільноти може і не відбуватися, але в цілому це має місце бути в контексті бізнес-клубів як глобального бізнесу із власним «голосом» бренду та позиціонуванням на ринку.

Знаменита Гарвардська стратегія безпрограшних переговорів – спосіб побудови відносин, що ґрунтуються на взаємовигідній співпраці. Засновники бізнес-клубів можуть піти будь-яким шляхом: Win/Win, Win/Lose, Lose/Win, Lose/Lose. Із точки зору уникнення міжособистісних конфліктів у середовищі бізнес-спільнот дуже добре зарекомендувала себе стратегія Win/Win, де програвших немає. Клуби об'єднуються час від часу для проведення гучних заходів, а різні компетенції

резидентів дозволяють посилити один одного та запустити новий бізнес, залучаючись підтримкою нових партнерів. Діловий світ надає зелене світло такій кооперації. Як свідчить практика, якщо зовсім недавно засновники та бізнес-партнери мали незгоду із деяких питань, то у недалекому минулому це вже можуть бути створені спільні альянси. Якщо слідувати правилу «давати і брати», то в бізнес-середовищі багатьох конфліктів можна бути уникнути. Навіть у конфліктних ситуаціях, які можуть виникати між резидентами клубу, стратегія Win/Win також спрацює, хоча ймовірно доведеться залучити третю сторону (медіатора). У міру розростання клубу нові рішення проблем потрібно шукати знову і знову.

Поєднання знань із психології нетворкінгу, психології спільноти, психології бізнесу дозволять засновникам побудувати сильну регіональну мережу бізнес-клубів, уникати міжособистісних конфліктів, правильно позиціонувати себе на LinkedIn, Facebook тощо.

Висновки. Здійснене дослідження дає можливість стверджувати, що незалежно від того, чи є конфлікт всередині організації бажаним, факт залишається фактом: конфлікт існує і є звичайною культурою. Знання причинно-наслідкових факторів міжособистісних конфліктів у бізнес-серед-

овищі та пояснення найбільш поширених з них дозволяє винайти різні способи управління ним. А всеосяжний погляд на передумови міжособистісних конфліктів сприятиме розробленню цілісної системи вирішення конфліктів, заснованої на першопричинах, а не на окремих інцидентах по частинах.

Управління міжособистісними конфліктами передбачає зміни у ставленні, поведінці та організаційній структурі, щоб члени бізнес-спільноти могли ефективно працювати один з одним для досягнення своїх індивідуальних та/або спільних цілей. Можна стверджувати, що лідерство впливає на стратегії управління конфліктами в бізнес-середовищі, і це не обов'язково повинні бути санкції. Збалансоване управління цінностями бізнес-спільнот стає обов'язковим підходом сьогодні для тих, хто хоче бути визнаною партнерською організацією для різних зацікавлених сторін, для досягнення безпрограшних результатів для всіх посередництвом стратегії Win/Win. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є вивчення природи міжособистісних конфліктів та способів розв'язання у жіночих бізнес-спільнотах (бізнес-клубах) та їх вплив, як негативний, так і позитивний, на подальший професійний розвиток особистості business-woman.

Список літератури:

1. Олексієнко С.Б., Андриєті А.В. Конструктивна та деструктивна функція міжособистісних конфліктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2010. № 24-25. С. 120–123.
2. Мазоха І.С. Аналіз основних функцій міжособистісних конфліктів. ВВК, 2020. 239 с.
3. Сивогракова З.А. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами: конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 52 с.
4. Bengtsson M., Kock S. Coopetition – Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*. 2014. № 43(2). P. 180–188.
5. Ємельяненко Л.М. Конфліктологія. Київ : КНЕУ, 2003. 315 с.
6. Crick J. M., Crick, D. The yin and yang nature of coopetition activities: Nonlinear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalised firms. *International marketing review*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0018>.
7. Devece C., Ribeiro-Soriano D. E., Palacios-Marque D. Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: Literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 2019. № 13. P. 207–226.
8. Elsayed-Elkhouly S. M. Styles of Handling Personal Conflict in Egypt. *United States, Africa, and the Gulf States, Cross Cultural Management: An International Journal*. 1999. Vol. 3. No. 1. P. 20–32
9. Gnyawali D. R., Ryan Charleton T. Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*. 2018. № 44(7). P. 2511–2534.
10. Gnyawali D. R., Madhavan R., He J., & Bengtsson M. The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*. 2016. № 53. P. 7–18.
11. Grenyer B. F., Luborsky L. Dynamic change in psychotherapy: Mastery of interpersonal conflicts. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1996. № 64(2). P. 411–416.
12. Grundlagen Konfliktmanagement Referat: Martina Siems / Irina Rosa Kumschick Seminar 12577 / Dr.Ulrike Schrapf / A&O-Psychologie / WS 2006/2007. 1999. URL: <https://bit.ly/32346Br>.
13. Rahim M. A. Managing conflicts in organizations. Westport, CT : Quorum Books, 2001. 309 p.
14. Rahim M.A. Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*. 2002. Vol. 13 No. 3. P. 206–235.

15. Robey D. Modelling interpersonal process during system development: Further thoughts and suggestions. *Information Systems Research*. 1994. Vol. 5. No. 4. P. 439–445.

16. Walter O. Types of Interpersonal Conflict at Work. URL: <https://projectionsinc.com/abetterleader/interpersonal-conflict-at-work/>.

17. Williams F. Interpersonal Conflict: The Importance of Clarifying Manifest Conflict Behavior. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2001. Vol. 1 No. 3. P. 149.

Bevzo G.A. INTERPERSONAL CONFLICTS IN THE BUSINESS ENVIRONMENT: REASONS AND METHODS OF RESOLUTION

The article discusses the main position the concept of interpersonal conflicts. Various scientific points of view on the process of the emergence of interpersonal conflicts are presented; the consequences of an unresolved conflict for the parties are outlined. The fundamental differences between interpersonal conflict and personal conflict have been clarified in terms of motives, values and styles in relations with people. The typology of interpersonal conflict in the context of tasks on conflict and relationships is presented.

The prerequisites for interpersonal conflicts have been clarified: individual differences; interpersonal problems; organizational factors; non-organizational problems. Each type of interpersonal conflicts is characterized by: pseudo-conflict; conflict of facts; conflict of values; policy conflict; Ego conflict; meta conflict. The phases of the conflicts progression have been clarified: disagreements on a certain issue; disagreements in relationships; conflict due to conflict; conflict due to the resolution of the conflict. An understanding of the concept of effective management of interpersonal conflicts is given.

The collected and analyzed factual material made it possible to illustrate certain observations about interpersonal conflicts in the business environment. The explanations of the most common conflicts in modern business communities (clubs) are given; the categories of interpersonal conflicts that can arise in business communities are highlighted. The main reasons for the emergence of interpersonal conflicts in the business community are presented: between the founders of clubs – competitors in the market; club founder and managing partner; between members of the supervisory board and ideologists (founders); top management of the club and community management; between other team members, business managers, project managers and development managers, etc. One of the following options can be selected for resolving conflicts: Win / Win, Win / Lose, Lose / Win, Lose / Lose. Win / Win was chosen as the recommended strategy for resolving interpersonal conflicts in business communities – a strategy of win-win negotiations, joining forces, as well as attracting a third party (mediator).

Key words: *conflict, interpersonal conflicts, business environment, conflict resolution, Win / Win strategy.*