

КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЩО НАДАЮТЬ СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ

Роговська Ольга Олексіївна, старший викладач кафедри соціології та соціальної роботи ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

ORCID: [0009-0000-1846-2850](https://orcid.org/0009-0000-1846-2850)

Романченко Юлія Леонідівна, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

У статті досліджено проблему виникнення та розвитку конфліктів у організаціях, що надають соціальні послуги. Окреслено основні наукові підходи до розуміння поняття та природи конфліктів, зосереджено увагу на трьох ключових психологічних підходах: психодинамічному, ситуаційному та методі «принципових переговорів». Розкрито, що конфлікти є невід'ємною частиною соціального життя і можуть виконувати не лише деструктивну, але й конструктивну функцію. Проаналізовано сигнали про виникнення конфліктів. У статті також визначено чинники, що впливають на виникнення конфліктів у середовищі надавачів соціальних послуг, як зовнішні (політична ситуація, економічна криза), так і внутрішні (неадекватне управління, порушення трудових норм). Встановлено зв'язок конфліктів та співвідношення інтересів в організаціях, що надають соціальні послуги. Сформульовано поняття конфліктної особистості щодо отримувачів соціальних послуг, які зазвичай потрапляють у складні життєві обставини. Проаналізовано, як негативний емоційний фон і накопичений стрес у таких осіб сприяють формуванню конфліктної поведінки, що, у свою чергу, ускладнює взаємодію з працівниками соціальних служб. Виокремлено типи конфліктів, які можуть виникати в цих організаціях, зокрема міжособистісні, міжгрупові та «особа-група». Встановлено, що соціальна напруженість, яка є одним із головних сигналів про конфлікт, формується через усвідомлення порушення принципу соціальної справедливості. Досліджено роль посередників у вирішенні конфліктів, які покликані запобігати їхньому загостренню.

Ключові слова: конфлікт, організація надавач соціальних послуг, чинники конфлікту, конфліктна особа, причин конфлікту, види конфліктів

Rogovska O., Romanchenko Y. Conflicts in organizations of social service providers

The article explores the issue of the emergence and development of conflicts in social service provider organizations. The main scientific approaches to understanding the concept and nature of conflicts are outlined, with a focus on three

key psychological approaches: the psychodynamic approach, the situational approach, and the "principled negotiations" method. It is revealed that conflicts are an integral part of social life and can serve not only a destructive but also a constructive function. The signals of conflict emergence are analyzed. The article also identifies the factors influencing the occurrence of conflicts within social service provider environments, both external (political situation, economic crisis) and internal (inadequate management, violation of labor standards). The relationship between conflicts and the balance of interests in social service provider organizations is established. The concept of a conflict-prone personality among social service recipients, who often face difficult life circumstances, is formulated. It is analyzed how the negative emotional background and accumulated stress in such individuals contribute to the development of conflict behavior, which in turn complicates interactions with social service workers. The types of conflicts that may arise in these organizations, particularly interpersonal, intergroup, and "person-group" conflicts, are highlighted. It is established that social tension, one of the main signals of conflicts, forms due to the recognition of violations of the principle of social justice. The role of mediators in resolving conflicts, who are intended to prevent their escalation, is examined.

Key words: *conflict, social service provider organization, conflict factors, conflict person, causes of conflict, types of conflicts.*

Постановка проблеми. Конфлікти завжди були невід'ємною частиною людської історії. Вони виникали в усіх суспільствах і на всіх етапах їхнього розвитку. Без конфліктів неможливо уявити прогрес, адже вони виступають як каталізатор змін та еволюції в соціальних відносинах. Навіть якщо деякі з них несуть деструктивні наслідки, їхня роль у формуванні нового порядку та адаптації до нових умов є незамінною.

Конфлікт не можна розглядати лише як негативне явище, адже він також має свою конструктивну складову. Багато важливих змін у суспільстві були досягнуті завдяки напруженню між різними групами, що привело до пошуку компромісу або нових рішень. Конфлікти дозволяють переоцінити існуючий стан речей, виявити недоліки системи та створити простір для розвитку й прогресу.

У сучасному світі конфлікти набувають нових форм, зумовлених технологічним прогресом та глобалізацією. Сучасність вносить нові виклики, які загострюють соціальні, економічні та політичні протиріччя. Інформаційні технології, зокрема, змінюють спосіб взаємодії та комунікації між людьми, що

може як сприяти конструктивному вирішенню суперечок, так і провокувати нові конфлікти. Тому розуміння природи конфліктів в умовах сучасного світу стає ще більш важливим для досягнення гармонії та стабільного розвитку суспільства. Особливо це стосується конфліктів в установах, які надають соціальні послуги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття конфлікту та становлення науки конфліктології вивчалися багатьма дослідниками. Для глибшого розуміння конфліктів у різних аспектах суспільних відносин було опубліковано чимало наукових робіт і посібників. Питання вирішення конфліктів неодноразово ставали темою обговорень на конференціях та «круглих столах». Проте проблема конфліктів і способів їх подолання в різних сферах діяльності залишаються завжди актуальними. Саме тому питання сутності конфліктів й далі аналізуються науковцями, такими як В. Галаган [1], Л. Гуменюк [3], Г. Жекало [5], Ю. Мацієвський [6], В. Тімашов [12]. Це пояснюється постійною потребою у пошуку нових підходів і методів для ефективного врегулювання конфліктів. Питанню конфліктів в організаціях теж приділяється значна увага науковцями. Зокрема ґрунтовно їх вивчали О. Близнюк, І. Нікуліна, І. Петренко, О. Сорока та інші [7; 8; 10]. Водночас питання сутності, причин виникнення та розвитку конфліктів в організаціях надавачах соціальних послуг залишилися недостатньо дослідженими.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні сутності конфліктів в організаціях, що надають соціальні послуги.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні існує багато наукових шкіл та течій, які пропонують власні теорії та концепції щодо природи конфлікту, досліджуючи його з різних точок зору. Це створює певні труднощі у його трактуванні та застосуванні на практиці в наукових дослідженнях. Загалом можна нарахувати сотні різних визначень терміну «конфлікт».

Природу конфлікту нині досліджують в багатьох науках. Основи теорії конфлікту вивчаються насамперед в психології. Існує три основні підходи до психологічного розуміння конфлікту:

1) Психодинамічний підхід, заснований на ідеях З. Фрейда, який вивчає мотивацію людської поведінки, включаючи потяги, почуття, емоції та переживання. Цей підхід розглядає конфлікт як невід'ємну частину людського буття, що виникає в глибині психіки через постійні зіткнення внутрішніх бажань і прагнень, а також різних психічних систем і структур особистості.

2) Ситуаційний підхід, характерний для біхевіористичного напрямку, вважає, що основним чинником конфлікту є конкретна ситуація, обумовлена зовнішніми факторами. Конфлікт трактується як реакція на певну зовнішню (конкурентну) обстановку. Потрапляння людини або групи в подібну ситуацію може призвести до виникнення конфліктної поведінки.

3) Метод «принципових переговорів», розроблений Р. Фішером та У. Юрі, який здобув світове визнання. У 1980-х роках з'явилися конфліктологічні центри в США та інших країнах. У 1986 році, за підтримки ООН, в Австралії був створений Міжнародний центр вирішення конфліктів, що сприяє пошуку ефективних способів урегулювання конфліктів [**Error! Reference source not found.**, с. 94].

Конфлікт є головним об'єктом вивчення в конфліктології. З позиції конфліктології конфлікт (від лат. «conflictus» – сутичка) – це процес інтенсивного загострення суперечностей і протистояння між двома чи більше сторонами у вирішенні важливої для них проблеми, що супроводжується негативними емоціями та потребує вирішення [**Error! Reference source not found.**, с. 12].

Серед вітчизняних дослідників відсутня єдність в трактуванні терміну «конфлікт». Ю. Мацієвський виділяє такі аспекти визначення поняття «конфлікт»:

1) структурна несумісність інтересів, взаємне виключення групових цілей, спричинене обмеженістю дефіцитних ресурсів;

2) дії чи взаємовідносини, спрямовані на завдання шкоди або знищення суперника;

3) стан ворожнечі між групами чи особами [**Error! Reference source not found.**, с. 6].

Д. Дзвінчук, український науковець, описує конфлікт як зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок і поглядів суб'єктів взаємодії. У центрі будь-якого конфлікту лежить конфліктна ситуація, тобто сукупність обставин із протилежними тенденціями [**Error! Reference source not found.**, с. 11].

На думку Г. Жекало, конфлікт слід розуміти як певні суперечності, пов'язані з перетином інтересів, поглядів, прагнень, норм і принципів життя окремих людей або їхніх груп. Питання полягає в тому, чи варто вважати конфліктом усі явища антагоністичного та суперечливого характеру, які проявляються у свідомості людей або їхній поведінці. Водночас слід уточнити, що конфлікт переходить у фазу «реального конфлікту» тоді, коли сторони, усвідомлюючи несумісність своїх інтересів, починають діяти одна проти одної, застосовуючи різні методи для досягнення своїх цілей [**Error! Reference source not found.**].

Отже, деякі автори пояснюють конфлікт через протиріччя та зіткнення позицій, інші акцентують увагу на відмінностях в інтересах, треті об'єднують ці підходи, розглядаючи конфлікт як зіткнення суперечливих тенденцій, інтересів і норм поведінки, а ще інші визначають його як відсутність згоди між сторонами.

В цілому на сьогоднішній день не вдалося створити єдину концептуальну модель для опису всіх видів конфліктів, а також розробити загальну теорію та універсальну класифікацію конфліктів. Проте у ХХ столітті погляд на конфлікт як виключно негативне явище, яке потребує усунення, зазнав змін. Конфлікт став сприйматися як невід'ємна частина соціального життя, що, окрім негативних аспектів, виконує також позитивні функції.

В останні роки серед науковців існує тенденція до виокремлення окремих різновидів конфліктів. Все частіше мова йде про соціальний конфлікт, найвищий етап розвитку соціальних суперечностей у відносинах між індивідами, соціальними групами та суспільством загалом. На думку І. Петренка великий рівень негативізму, недовіри та агресії в сучасному житті призводить до появи різноманітних труднощів у спілкуванні, зіткнень і суперечок. Причинами, які перетворюють конфлікт на конфронтацію між окремими особами, групами або спільнотами, можна вважати: надмірне насичення суспільства негативними емоціями, неправильне розуміння суті конфлікту, неадекватне сприйняття та хибні інтерпретації подій, а також використання непродуктивних методів реагування на конфліктні ситуації **[Error! Reference source not found.]**.

В соціальній сфері найчастіше виокремлюють внутрішньоособистісні, міжособистісні та сімейні конфлікти, педагогічні, правоохоронні, етнонаціональні, релігійні, політичні, соціокультурні, міждержавні, управлінські, організаційні, трудові та інші конфлікти **[Error! Reference source not found.]**.

Значну увагу науковці приділяють конфліктам, які виникають в державних органах. У Методичних рекомендаціях щодо роботи з конфліктами в державних органах під конфліктом розуміється «соціальне явище, коли має місце зіткнення різних позицій, інтересів, потреб, бачень, цінностей, вірувань двох чи більше працівників державного органу під час виконання ними посадових обов'язків» **[Error! Reference source not found.]**. Водночас в окремих державних та муніципальних сферах питанням конфліктів приділяється недостатньо уваги.

Так, наприклад, існує певне протиріччя, коли в органах та установах, які надають соціальні послуги, значна частка таких послуг націлена на усунення суперечок, вирішення конфліктів, що виникають у осіб, які потрапили в складні життєві обставини. Однак специфіка надання таких послуг обумовлює підвищену емоційну напруженість у працівників, що надають соціальні

послуги. Це призводить до значної кількості конфліктів в цих органах та установах. Так, за результатами проведеного нами опитування, 78,1% працівників соціальних служб стикалася з конфліктами на робочому місці. Тому це питання вимагає більшої уваги.

Організація, що надає соціальні послуги – це відкрита система, де функціонує сукупність людей – фахівців з соціальної роботи, які об'єднані спільними цілями, певними зв'язками та відносинами технологічного, управлінського характеру. Організація складається з відділів, окремих служб та інших організаційно-структурних ланок. Кожна з них є соціальним середовищем, в якому фахівці з соціальної роботи контактують з іншими людьми – клієнтами, іншими працівниками, керівниками різних рівнів тощо.

Організація, що надає соціальні послуги – це соціальна група, яка об'єднує людей на основі спільної мети (мета полягає в запобіганні складним життєвим обставинам, подоланні таких ситуацій або зменшенні їх негативного впливу на осіб чи сім'ї, які перебувають у таких умовах), діяльність яких свідомо координується та спрямовується на досягнення цієї мети. Кожна така організація має як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Внутрішнє середовище організації включає її функціональну структуру, цілі, завдання, ресурси, технології та комунікації. Зовнішнє середовище складається з різних чинників і соціальних умов навколишнього середовища. У процесі безпосередньої комунікації між людьми формуються їхні первинні уявлення, думки, установки, закріплюються звички, виявляються схильності, та утверджується суспільна і соціальна репутація працівників.

Взаємозв'язки і відносини в організації, що надає соціальні послуги формуються не лише на основі виробничої (сервісної) діяльності, але й під впливом реальних життєвих умов, таких як політичні, психологічні, етичні та інші чинники. Людей в організації об'єднують спільні інтереси, ідеї, цілі, а також етичні норми та принципи. Однак, разом із солідарністю в робочих колективах нерідко виникають і конфліктні ситуації. Як зазначає Л. Й. Гуменюк конфлікт в організації – це відкрита форма прояву

суперечностей інтересів, що з'являються в процесі взаємодії людей під час вирішення виробничих чи особистих питань [**Error! Reference source not found.**, с. 105].

Одним із сигналів про конфлікт в організації є соціальна напруженість у колективі. Існує кілька різних точок зору на природу соціальної напруженості в організаціях. По-перше, соціальна напруженість у реальному житті проявляється як усвідомлення більшістю членів організації очевидних порушень принципу соціальної справедливості та готовність вирішувати цю ситуацію через певну форму конфлікту. По-друге, соціальна напруженість – це суперечність між об'єктивними соціальними відносинами та суб'єктивною поведінкою учасників цих відносин. І нарешті, соціальна напруженість може бути результатом порушення нормальних відносин і неадекватного функціонування учасників взаємодії в організації.

Враховуючи те, що організація, яка надає соціальні послуги є відкритою системою, на виникнення конфліктів впливає ціла низка як внутрішніх, так і зовнішніх чинників (табл. 1).

Таблиця 1

Чинники, що сприяють виникненню соціальної напруженості в організації, яка надає соціальні послуги

Група чинників	Чинники
Внутрішні чинники	Невиконання керівництвом організації своїх обіцянок та відмова пояснити реальний стан справ. Порушення режиму роботи організації. Нездатність працівників заробити достатньо в межах своїх обов'язків. Відсутність видимих покращень умов праці, побуту та відпочинку з боку керівництва. Конфлікти між керівниками та працівниками через несправедливий розподіл ресурсів та оплати праці. Впровадження інновацій та реформ без урахування інтересів працівників. Підбурювальна діяльність неформальних лідерів всередині колективу.
Зовнішні чинники	Дестабілізація політичної ситуації в країні та конфлікт інтересів політичних груп. Дефіцит основних продуктів і товарів першої необхідності. Скорочення соціальних пільг у нових законодавчих актах. Різне зниження правового та соціального захисту працівників.

	Зниження престижу чесної та добросовісної праці, незаконне збагачення окремих осіб. Нестача фінансових ресурсів
--	--

Наведені в табл. 1 чинники далеко не вичерпують усього різноманіття факторів, які можуть вплинути на рівень соціальної напруженості в організації, яка є надавачем соціальних послуг.

Практика також свідчить, що конфлікти в організаціях, які є надавачами соціальних послуг, виникають та розвиваються через конфронтацію усвідомлених особистих і громадських інтересів (табл. 2).

Таблиця 2

Співвідношення інтересів в організаціях надавачах соціальних послуг

Тип співвідношення інтересів	Характеристика
Тотожність інтересів	Повна відповідність і спрямованість інтересів працівників та керівництва організації.
Відмінність у спрямованості інтересів	Інтереси вигідні одній групі, але не повністю відповідають інтересам іншої.
Протилежна спрямованість інтересів	Інтереси різних суб'єктів конфліктують, і кожна сторона прагне рухатись у протилежних напрямках для задоволення своїх потреб.

Вищенаведені чинники засвідчують про можливість виникнення в організації надавача соціальних послуг самих різноманітних конфліктів, які можуть бути згруповані за різними ознаками. Наприклад, за суб'єктами можна виокремити міжособистісні, які розвиваються вертикально (керівник – підлеглий), горизонтально (між фахівцями з соціальної роботи одного рівня або між фахівцем з соціальної роботи та клієнтом). Так, за результатами нашого опитування 53,1% опитаних відзначили про те, що в соціальній службі найчастіше виникають конфлікти між працівниками різних рівнів та працівниками і клієнтами; 37,5% – між працівниками та керівниками; 28,1% – міжособистісні конфлікти в окремому підрозділі (відділі чи службі). Результати опитувань свідчать, що найчастішою причиною виникнення конфліктів у службі опитані відзначили непорозуміння (81,3%) та перевантаження роботою (50%). Доволі часто причиною конфліктів є

нерівномірний розподіл обов'язків (37,5%) та особисті конфлікти (15,6%), а також недостатнє фінансування – 6,3%.

Водночас в якості критеріїв групування конфліктів в організації надавачі соціальних послуг можуть бути використано й інші. Так, наприклад, міжгрупові конфлікти можуть виникати між підрозділами, групами співробітників в окремому підрозділі, між керівництвом та персоналом, між профспілкою та адміністрацією. Зазвичай причинами таких конфліктів є порушення трудового законодавства, розподіл ресурсів, умови праці, незадовільна комунікація, неспівпадіння в цілях тощо.

Конфлікти типу «особа-група» виникають у таких випадках:

- між керівником і колективом організації або окремого підрозділу;
- між рядовим співробітником і колективом організації або підрозділу.

Усі ці конфлікти є внутрішніми, оскільки вони розгортаються в межах самої організації. За результатами нашого опитування серед наслідків конфліктів на службі найчастіше спостерігається підвищення емоційної напруги (87,5%), погіршення командної роботи та зниження продуктивності (по 46,9% опитаних) (рис. 1).

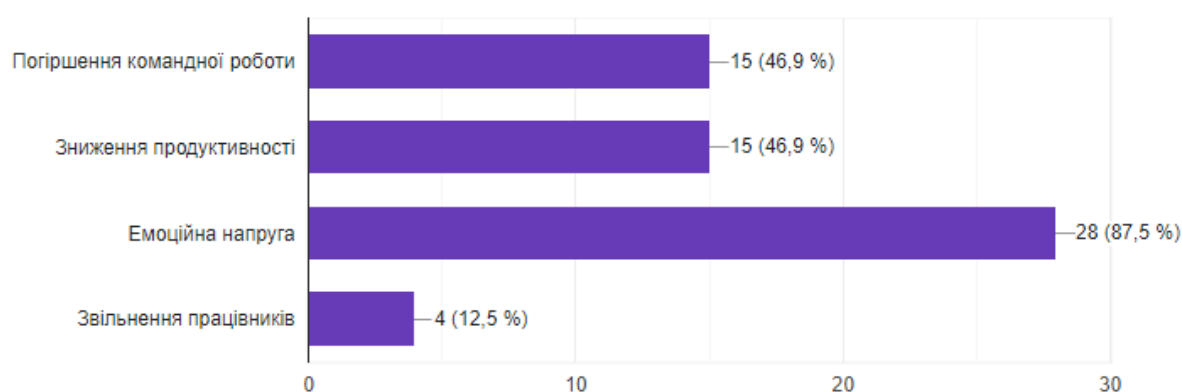


Рис. 1. Наслідки конфліктів в соціальній службі

З рис. 1 видно, що лише у 12,5% випадків наслідками конфліктів на службі є звільнення працівника.

Конфлікти із зовнішнім середовищем зазвичай вирішуються на основі чинних нормативів та угод, тобто через так звані «правила гри», узгоджені між

зацікавленими сторонами. До них належать переважно конфлікти керівників підприємств з конкурентами, клієнтами, постачальниками та профспілками.

Основні учасники конфлікту в організації надавачу соціальних послуг – це протиборчі сторони, чий інтереси є несумісними. В конфлікті можуть приймати участь і групи підтримки – це учасники конфлікту, які відіграють другорядну роль. Вони можуть:

- впливати на розвиток конфлікту і мати власні інтереси;
- не мати корисливих цілей та не впливати на перебіг конфлікту;
- випадково бути залученими до конфлікту або маніпулювати іншими для досягнення власних цілей;
- сприяти ескалації конфлікту порадами, підтримкою або іншими діями;
- виступати як організатори конфлікту, плануючи його розвиток;
- брати участь у конфлікті як самостійні сторони (наприклад, страйкові комітети).

Склад цих груп залежить від конкретного типу конфлікту. Інші учасники включають посередників і арбітрів (суддів), які залишаються нейтральними і мають на меті запобігти, зупинити або вирішити конфлікт.

Особливо актуальними учасниками конфліктів в організаціях надавачах соціальних послуг є так звані конфліктні особистості. Зазначає В. Галаган конфліктні особистості – це люди з підвищеною самооцінкою, які постійно відчують тривогу, незадоволеність, та мають претензії до керівників і оточуючих [**Error! Reference source not found.**, с. 19]. Основна небезпека конфліктів такого типу полягає в тому, що внутрішня напруга та суперечності потребують виходу, і зазвичай така особистість розряджає свою агресію на оточення, залучаючи інших у конфлікт. У результаті, особистісний конфлікт часто переростає в міжособистісний, що спричиняє нові проблеми у соціальних відносинах і колективах [**Error! Reference source not found.**].

Становлення конфліктної особистості, особливо коли йдеться про отримувачів соціальних послуг, часто має глибокі корені у складних життєвих обставинах. Ці люди можуть опинитися у важких умовах через низку причин:

матеріальну скруту, втрачені можливості, соціальну ізоляцію, сімейні проблеми чи навіть психологічну травму [**Error! Reference source not found.**, с. 149]. Дійсно, постійний стрес, неможливість контролювати події власного життя і почуття безсилля можуть спричиняти розвиток тривожних станів та незадоволеності собою і своїм оточенням.

Проблеми, з якими стикаються такі особи, поступово формують негативний стиль поведінки, в якому домінує критичне ставлення до інших, конфронтація та відчуття несправедливості. У такій ситуації будь-яка взаємодія з оточуючими, включно з тими, хто надає соціальні послуги, може сприйматися як загроза або виклик [**Error! Reference source not found.**, с. 28]. Виникає замкнуте коло: особа постійно шукає підтвердження своїм негативним очікуванням, що підсилює внутрішній конфлікт і проявляється через напади агресії або неприязні до інших, що трансформується в постійні конфлікти при отриманні соціальних послуг і втягування в конфлікти не тільки безпосередньо фахівця з соціальної роботи, а й інших працівників та керівників організації надавача соціальних послуг.

Конфліктна поведінка таких осіб часто стає захисним механізмом, реакцією на накопичені психологічні травми та соціальні труднощі. Це ускладнює роботу з ними для працівників соціальних служб, оскільки конфліктність може впливати на ефективність надання допомоги та порушувати атмосферу взаємодії. Пошук індивідуального підходу та глибоке розуміння джерел проблем є ключем до успішного вирішення конфліктних ситуацій і полегшення стану таких осіб.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Конфлікт в організації, що надає соціальні послуги – це відкрите протистояння або зіткнення інтересів, позицій, потреб або поглядів між різними сторонами всередині організації (керівниками, працівниками, клієнтами), що виникає в процесі взаємодії під час надання соціальних послуг. Такі конфлікти є багатограними і виникають як через внутрішні, так і зовнішні чинники. Оскільки надавачі соціальних послуг часто мають справу з особами, які

опинилися у складних життєвих обставинах, сама природа таких обставин може сприяти виникненню конфліктних ситуацій. Конфліктна поведінка отримувачів соціальних послуг часто має глибокі психологічні причини, що виникають через стрес, втрату контролю над життєвими обставинами та почуття безсилля. Це ускладнює взаємодію з такими особами, що вимагає від працівників соціальних служб глибокого розуміння психологічних механізмів, які призводять до конфліктів, і потреби у розробці індивідуальних підходів для ефективного вирішення цих ситуацій. Подальші розробки можуть бути пов'язані з механізмами вирішення конфліктів в організаціях надавачах соціальних послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Галаган В. Я. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕДУТ, 2008. 208 с.
2. Галаган В. Я. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. Київ: ДЕДУТ, 2008. 293 с.
3. Гуменюк Л. Й. Соціальна конфліктологія: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2013. 400 с.
4. Дзвінчук Д. Конфлікти та способи їх подолання. *Віче*. 1999. №5. С. 11-16.
5. Жекало Г. Основні підходи до визначення поняття «Конфлікт». URL: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/40181/36306> (Дата звернення 11.10.2024).
6. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. №3. С. 115-129.
7. Нікуліна І. В. Міжособистісні конфлікти в органах публічної влади: соціально-безпековий аспект. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10830/1/217-218.pdf> (Дата звернення 11.10.2024).
8. Петренко І. В. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації. Київ: Національна академія педагогічних наук України,

Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби №46-22 від 20.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0046859-22#Text> (Дата звернення 11.10.2024).

10. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 25-29.

11. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. 308 с.

12. Тімашов В. О. Поняття конфлікту: історичний дискурс. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2012. Вип. 2 (12). С. 89-97.

REFERENCES

1. Halahan, V. Y. (2008). *Psykhologhiia konfliktu* [Psychology of conflict]. Kyiv: DETUT [in Ukrainian].

2. Halahan, V. Y. (2008). *Konfliktolohiia* [Conflictology]. Kyiv: DETUT [in Ukrainian].

3. Humeniuk, L. Y. (2013). *Sotsialna konfliktolohiia: navchalnyi posibnyk* [Social conflictology: a study guide]. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav [in Ukrainian].

4. Dzvinchuk, D. (1999). *Konflikty ta sposoby yikh podolannia* [Conflicts and ways to overcome them]. *Viche*, 5, 11-16 [in Ukrainian].

5. Zhekalov, H. (2015). *Osnovni pidkhody do vyznachennia poniattia «Konflikt»* [Basic approaches to defining the concept of «Conflict»]. Retrieved from: <https://skhid.kubg.edu.ua/article/view/40181/36306> [in Ukrainian].

6. Matsiievskiy, Y. (2004). *Teoretychni aspekty analizu suspilnykh konfliktiv: mnozhynnist kontseptualnykh pidkhodiv* [Theoretical aspects of social conflict analysis: multiplicity of conceptual approaches]. *Liudyna i polityka*, 3, 115-129 [in

Ukrainian].

7. Nikulina, I. V. (2021). Mizhosobystisni konflikty v orhanakh publichnoi vlady: sotsialno-bezpekovyi aspekt [Interpersonal conflicts in public authorities: social and security aspect]. Retrieved from: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10830/1/217-218.pdf> [in Ukrainian].

8. Petrenko, I. V. (2020). Menedzhment sotsialnykh konfliktiv: metodychni rekomendatsii [Management of social conflicts: methodical recommendations]. Kyiv: Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy, Instytut sotsialnoi ta politychnoi psykholohii [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo roboty z konfliktamy v derzhavnykh orhanakh (2022). [On the approval of Methodological recommendations for dealing with conflicts in state bodies:]: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby №46-22 (2022, June 20). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0046859-22#Text> [in Ukrainian].

10. Soroka, O. V. & Blyzniuk, O. M. (2023). Upravlinnia konfliktnymy sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Management of conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 53, 25-29 [in Ukrainian].

11. Tymoshko, H. M. (2011). Menedzhment sotsialnoi roboty: navchalnyi posibnyk [Management of social work: a textbook.]. Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M. M. [in Ukrainian].

12. Timashov, V. O. (2012). Poniattia konfliktu: istorychnyi dyskurs [The concept of conflict: historical discourse]. *Visnyk Natsionalnoi yurydychnoi akademii Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho*, 2, 89-97 [in Ukrainian].