

Роман СТАДНІЙЧУК¹,

доктор філософії в галузі економіки, докторант, ORCID ID: [0009-0004-7614-231X](https://orcid.org/0009-0004-7614-231X)

Ольга ГАРАФОНОВА²,

доктор економічних наук, професор, ORCID ID: [0000-0002-4740-7057](https://orcid.org/0000-0002-4740-7057)

¹Заклад Вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

²Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Прийняття: 10/07/2025

Рецензія: 18/07/2025

Публікація: 30/09/2025

JEL Класифікатор:
H70, D74, Z18, O21, H11



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/)

© Стаднійчук Р.,
Гарафоновна О.,
2025

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-2>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ З УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ КОНФЛІКТАМИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ

Стаття присвячена розробці теоретико-методологічних засад інтеграції аналізу публічної політики з управління соціальними конфліктами на мікро-, мезо- та макrorівнях. Наголошено на актуальності дослідження у контексті посилення соціальної напруги, децентралізаційних реформ, політичної поляризації та наслідків воєнного конфлікту в Україні. Автори обґрунтовують необхідність міждисциплінарного підходу, що поєднує політичний аналіз, конфліктологію, психологію управління та інституційну теорію для формування комплексних рішень у сфері публічного управління.

Запропоновано концепцію багаторівневої інтеграції, що дозволяє врахувати специфіку конфліктів на індивідуальному, організаційно-груповому та суспільно-системному рівнях. Особливу увагу приділено алгоритму аналізу публічної політики, який складається з послідовних етапів – від визначення проблеми до моніторингу результатів – та його адаптації до умов конфліктного середовища. Розкрито значення збору якісних і кількісних даних, оцінки альтернативних сценаріїв, участі зацікавлених сторін і механізмів фасилітації для ефективного вирішення конфліктів. Інтегративна матриця, подана у статті, описує співвідношення між стадіями політичного аналізу та рівнями конфліктної взаємодії, пропонуючи інструмент для системного планування й управління. Такий підхід має не лише аналітичну, а й прикладну цінність для розробки стратегічних планів безпеки, програм медіації в громадах та реформування публічної політики в умовах соціальної

вразливості. Автори підкреслюють, що запропонована модель може слугувати теоретичною основою для оцінки існуючих програм і розробки нових управлінських рішень у сфері соціального діалогу, громадської безпеки та регіонального розвитку. Перспективи подальших досліджень вбачаються у верифікації моделі на прикладі територіальних громад, що зазнали наслідків війни, та внутрішнього переміщення населення.

Ключові слова: публічна політика; соціальний конфлікт; мікро-, мезо- та макро-рівень; конфліктологія; аналіз політики; стратегічне управління; врегулювання конфліктів; міждисциплінарний підхід; інтегративна модель.

Roman STADNIICHUK, Olga GARAFONOVA

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR INTEGRATING PUBLIC POLICY ANALYSIS WITH SOCIAL CONFLICT MANAGEMENT

The article is devoted to developing the theoretical and methodological foundations for integrating public policy analysis with social conflict management at the micro-, meso-, and macro-levels. The authors emphasize the relevance of this research in the context of rising social tensions, decentralization reforms, political polarization, and the consequences of military conflict in Ukraine. The need for an interdisciplinary approach that combines policy analysis, conflict studies, management psychology, and institutional theory to design comprehensive solutions in public governance is substantiated.

The paper proposes a concept of multi-level integration that accounts for the specific nature of conflicts at the individual, organizational-group, and societal-system levels. Special attention is given to the algorithm of public policy analysis, which consists of sequential stages – from problem identification to outcome monitoring – and its adaptation to conflict environments. The importance of collecting qualitative and quantitative data, assessing alternative scenarios, engaging stakeholders, and applying facilitation mechanisms for effective conflict resolution is revealed.

The integrative matrix presented in the article describes the relationship between the phases of policy analysis and levels of conflict interaction, offering a tool for systematic planning and management. This approach has both analytical and practical value for developing security strategies, community mediation programs, and reforming public policy in contexts of social vulnerability.

The authors highlight that the proposed model can serve as a theoretical foundation for evaluating existing programs and designing new management solutions in the areas of social dialogue, public safety, and regional development. Future research directions include testing and verifying the model through case studies of territorial communities affected by war and internal population displacement.

Keywords: *public policy; social conflict; micro-, meso-, and macro-level; conflict studies; policy analysis; strategic management; conflict resolution; interdisciplinary approach; integrative model.*

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві публічна політика все частіше постає як ключовий інструмент для запобігання та врегулювання соціальних конфліктів, що виникають на тлі структурних змін, політичної нестабільності, загострення соціальної нерівності та дефіциту довіри до інститутів влади. Актуальність інтеграції аналітичних механізмів публічного управління із системним вивченням природи конфліктів обумовлена не лише складністю самих соціальних процесів, а й потребою у формуванні дієвих, адаптивних рішень, що ґрунтуються на науковому рівні.

Проблематика публічного аналізу традиційно пов'язується з розробкою, реалізацією та оцінкою політик у відповідь на суспільні виклики. Водночас, соціальні конфлікти мають багаторівневу природу – від індивідуального сприйняття несправедливості до колективних форм мобілізації на рівні суспільства. Це вимагає синтезу міждисциплінарних підходів, які враховують як поведінкові механізми, так й інституційні умови, в яких реалізується публічна політика.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання інтеграції аналізу публічної політики з механізмами управління соціальними конфліктами розглядається в науковій літературі як одне з ключових у контексті зростання ролі держави та громадянського суспільства у вирішенні складних соціальних викликів. Дослідження у сфері аналізу публічної політики, зокрема праці Д. Данна, Е. Сабатьє, М. Хоулєндера та інших, наголошують на важливості структурованого підходу до процесу політичного прийняття рішень. Ці автори виділяють поетапну логіку аналізу політики, що охоплює ідентифікацію проблеми, формування альтернатив, реалізацію рішень і моніторинг, що й було покладено в основу дослідження в цій статті.

У свою чергу, сучасна конфліктологічна наука (К. Боулдінг, Л. Козер, Р. Дарендорф, Дж. Бартон) надає ґрунтовне теоретичне підґрунтя для розуміння багаторівневої природи конфліктів, акцентуючи на необхідності розрізнення між мікро-, мезо- та макрорівнями конфліктної взаємодії. Праці О. Мороза [7], О. Мантур-Чубатої, А. Сайко [6], Т. Колесник, Т. Собітнюк [4], Л. Позднякової, Н. Гриценко [8] та ін. актуалізують питання конфліктного менеджменту в організаціях та громадах, зокрема в умовах нестабільності та трансформацій.

В українському контексті особливої уваги заслуговують дослідження, присвячені управлінню конфліктами в умовах війни, децентралізації та

розширення повноважень територіальних громад. Наприклад, у роботах Янкового, Стаднійчука, Жосан, Гарафонової та Бірюкова [11] висвітлено вплив цифрової трансформації, економічної турбулентності та соціальної вразливості на характер і механізми врегулювання конфліктів у фінансових та публічних інституціях. Ці праці підкреслюють необхідність створення інноваційних моделей управління, які б поєднували політичну адаптивність із соціальною чутливістю.

Таким чином, актуальність теми дослідження та побудови інтегративної аналітичної моделі базується на синтезі положень класичних і сучасних підходів до аналізу політики та соціальних конфліктів. Водночас виявлено наявну прогалину у вітчизняній науковій літературі щодо системного поєднання рівневої моделі конфліктології з етапним підходом до формування публічної політики, що і зумовило вибір тематики цієї статті.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних основ інтеграції алгоритму аналізу публічної політики з багаторівневою моделлю управління соціальними конфліктами. Такий підхід дозволяє запропонувати нову аналітичну конструкцію для вивчення взаємозв'язку між політичними рішеннями та конфліктогенними чинниками в соціальному середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз публічної політики розглядається в науковій літературі як логічно послідовний процес, що має на меті раціоналізувати прийняття політичних рішень, підвищити їх обґрунтованість і забезпечити ефективність реалізації. Структурна завершеність цього процесу полягає в наявності чітко окреслених фаз, які дозволяють переходити від ідентифікації соціальної проблеми до її вирішення з урахуванням зворотного зв'язку (рис. 1).

Першим і водночас критичним етапом аналізу є визначення суспільної проблеми, що вимагає втручання з боку публічної влади. Це передбачає не лише її виявлення, але й формулювання у категоріях, зрозумілих для суб'єктів прийняття рішень. Проблема має бути конкретизована, мати соціальну значущість і бути відкритою для операціоналізації. Після цього здійснюється збирання інформації, яка слугує основою для аналітичного осмислення ситуації. На цьому етапі залучаються як кількісні, так і якісні дані, що дозволяють глибше зрозуміти природу та структуру проблеми, а також її просторово-часові характеристики.

Наступною фазою виступає оцінка можливих альтернатив політики, кожна з яких аналізується з огляду на її ефективність, витратність, політичну доцільність та відповідність правовому й етичному контексту. Ця стадія потребує застосування порівняльного аналізу, сценарного моделювання

та вивчення наслідків кожного з варіантів. На основі отриманих висновків здійснюється формулювання політичних рекомендацій, які мають бути не лише реалістичними, але й адаптивними до мінливих умов. У цьому контексті важливо враховувати наявні інституційні ресурси, рівень суспільної підтримки, потенційні ризики та бар'єри до реалізації.



Рис. 1. Алгоритм аналізу публічної політики

Джерело: авторська розробка

Реалізація політики (імплементация) містить конкретні дії, спрямовані на досягнення визначених цілей, з використанням адміністративних, правових, фінансових чи інформаційних інструментів. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від узгодженості між проектною логікою політики та організаційною спроможністю відповідальних суб'єктів. Завершальним етапом є моніторинг та оцінка результатів політики, що доз-

воляє виявити відхилення, коригувати напрями реалізації та формувати зворотний зв'язок для подальшого аналітичного циклу.

Алгоритм аналізу публічної політики є не просто послідовністю дій, а методологічною основою для ухвалення зважених рішень у складних соціальних середовищах. Його гнучкість і можливість адаптації до специфіки конфліктного контексту відкриває нові перспективи для інтеграції з моделями управління соціальними конфліктами.

Аналіз соціальних конфліктів як складних, багатовимірних процесів вимагає системного підходу, що враховує як структурні, так і динамічні характеристики соціального середовища. У цьому контексті концепція багаторівневого аналізу конфліктів є надзвичайно продуктивною, оскільки дозволяє не лише визначити джерела конфліктованості, а й розмежувати масштаби впливу та механізми втручання на різних рівнях суспільної взаємодії (рис. 2).



Рис. 2. Авторська модель багаторівневої інтеграції теоретичних підходів у дослідженні політики управління соціальними конфліктами (мікрорівень – індивіди, мезорівень – організації та групи, макрорівень – суспільство в цілому)

Джерело: авторська розробка

Мікрорівень аналізу зосереджується на індивідуальному вимірі конфлікту. Тут у фокусі опиняються психологічні, когнітивні та поведінкові аспекти, які зумовлюють участь особи в конфліктних процесах. Дослідження на цьому рівні передбачають застосування підходів політичної психології, теорій когнітивного дисонансу, емоційної реактивності та ідентичності. Саме на мікрорівні формується початкове сприйняття несправедливості, дискримінації чи соціальної загрози, що згодом може набувати більш масштабного характеру.

Мезорівень, або рівень організаційної та групової взаємодії, охоплює ті соціальні структури, в яких конфлікти набувають інституційного або міжгрупового виміру. Тут ключовими стають теорії публічного адміністрування, раціонального вибору, інституційного дизайну, які дозволяють проаналізувати, як взаємодіють формальні та неформальні правила у процесах конфліктної взаємодії. На цьому рівні конфлікти можуть розгортатися між окремими організаціями, представниками влади й громадськості, професійними спільнотами тощо. Саме на мезорівні проявляється специфіка соціального управління, адже саме тут функціонують політики, регуляторні механізми та моделі співпраці чи протистояння.

Макрорівень охоплює системні конфлікти, що виникають унаслідок глобальних або загальнонаціональних процесів, таких як нерівність доступу до ресурсів, політична маргіналізація, соціальна ексклюзія або інституційна криза. Теоретично цей рівень підтримується концепціями теорії конфлікту, соціальної справедливості, колективної дії та соціальних рухів. Макрорівень дозволяє виявити ті структурні передумови, які спричиняють стійку конфліктогенність у суспільстві, а також оцінити потенціал трансформаційних змін.

Багаторівневий підхід забезпечує глибше розуміння конфліктів як нелінійних і динамічних процесів. Його цінність полягає в тому, що він дозволяє поєднати мікроаналітичні інсайти з інституційним аналізом і широкими соціальними контекстами, формуючи основу для комплексних рішень у сфері публічного управління. Таким чином, багаторівнева модель виступає теоретичною платформою для інтеграції знань з різних дисциплін – від психології до політичної науки – з метою розробки ефективних стратегій подолання соціальних конфліктів.

Інтеграція алгоритму аналізу публічної політики з багаторівневою моделлю дослідження соціальних конфліктів становить важливий крок у напрямі формування уніфікованої аналітичної рамки, здатної забезпечити цілісне бачення як проблемної ситуації, так і шляхів її вирішення. Така інтеграція дає можливість не лише деталізувати природу конфлікту на кож-

ному рівні його прояву, але й адаптувати інструменти аналізу політики до специфіки різних контекстів – від індивідуального до суспільного.

Кожна фаза аналізу публічної політики може бути концептуально прив'язана до відповідного рівня конфліктної взаємодії. На мікрорівні визначення проблеми відбувається через вивчення індивідуальних уявлень, емоційних реакцій, особистого досвіду несправедливості або дискримінації. Збір даних у такому випадку базується на глибинних інтерв'ю, фокус-групах або опитуваннях, які дозволяють реконструювати конфлікт із точки зору суб'єктивної значущості. Альтернативи рішень також повинні враховувати варіативність поведінкових стратегій окремих індивідів, їхню здатність до адаптації або опору.

На мезорівні аналітичний процес набуває більшої складності, оскільки тут конфлікти функціонують у рамках інституційних або організаційних структур. Визначення проблеми відбувається через аналіз суперечностей у розподілі повноважень, ресурсів або відповідальності між організаційними суб'єктами. Збір даних спирається на документальний аудит, аналітичні звіти, позиції зацікавлених сторін. Оцінка альтернатив і формулювання рекомендацій потребують врахування інтересів різних груп, наявності механізмів фасилітації, посередництва чи внутрішньоорганізаційної медіації. У цьому випадку імплементація політики передбачає інституційну взаємодію та координацію дій, а моніторинг концентрується на змінах у міжгруповій динаміці.

Макрорівень вимагає стратегічного підходу, що враховує впливи загальнонаціональних або глобальних процесів. Визначення проблеми на цьому рівні пов'язане з ідентифікацією системних конфліктів – соціально-економічної нерівності, політичного відчуження, регіональних диспропорцій. Збір даних тут має загальносуспільний масштаб – використовується офіційна статистика, соціологічні опитування широких мас, політична аналітика. Альтернативи політики оцінюються з урахуванням довгострокових ефектів, а політичні рекомендації спрямовані на реформування структур, створення механізмів суспільної згуртованості або компенсаційних моделей. Реалізація таких політик здійснюється на рівні законодавчих ініціатив, національних програм або міжрегіональних проектів, тоді як моніторинг ґрунтується на показниках соціального капіталу, рівня довіри до інституцій та стабільності суспільного середовища.

Поєднання алгоритму аналізу публічної політики та рівневої структури соціального конфлікту відкриває можливість побудови адаптивної аналітичної матриці, яка дозволяє моделювати й оперативно трансформувати управлінські рішення відповідно до глибини конфліктної ситуації. Це особливо важливо в умовах динамічних кризових викликів, таких як внутрішні

переміщення населення, поствоєнна реінтеграція, економічна маргіналізація або політична поляризація.

Інтегрована модель передбачає, що на кожному з трьох рівнів соціальної взаємодії (індивідуальному, організаційно-груповому та суспільно-системному) публічна політика може бути не лише інструментом реагування, а й засобом профілактики, пом'якшення або трансформації конфліктів. Ефективне функціонування такої моделі можливе за умови постійного моніторингу зворотного зв'язку, залучення зацікавлених сторін та застосування доказової бази на всіх етапах розробки політики.

Нижче подано узагальнювальну таблицю, яка демонструє співвідношення між етапами політичного аналізу та рівнями соціального конфлікту (таблиця 1).

Таблиця 1. Інтегративна матриця: поєднання аналізу публічної політики з рівнями конфлікту

Етап аналізу політики	Мікрорівень (індивідуальний)	Мезорівень (організаційно-груповий)	Макрорівень (суспільно-системний)
Визначення проблеми	Суб'єктивне сприйняття несправедливості, страху, ворожості	Конфлікти між ОГС, державними інституціями, громадами	Системні порушення рівності, дискримінація, політичне відчуження
Збір та аналіз даних	Інтерв'ю, психометричні дослідження, індивідуальні кейси	Соціальні мережі, протоколи рішень, конфлікт-аналіз організацій	Демографічна, соціологічна, економічна статистика, геоаналітика
Оцінка альтернатив	Психологічна дієвість, соціальна підтримка варіантів	Інституційні ресурси, ризики імплементації, можливість фасилітації	Політична доцільність, стабільність, стратегічна безпека
Формулювання рекомендацій	Індивідуальні практики трансформації, менторство, підтримка	Медіація, консультативні ради, внутрішні політики організацій	Політичні програми, регіональні стратегії, нормативні акти
Імплементація	Програми психосоціальної допомоги, індивідуальні кейси	Інституційні інтервенції, освітні й адвокаційні ініціативи	Законодавчі реформи, національні проекти, міжрегіональна співпраця
Моніторинг і оцінка	Психологічна стабілізація, рівень тривожності, суб'єктивне благополуччя	Зміни в інституційній поведінці, зменшення кількості інцидентів	Індекси соціальної згуртованості, довіри до влади, індекси конфліктності

Джерело: розроблено автором

Запропонована інтегративна матриця має як аналітичне, так і прикладне значення. Вона може бути використана в практиці стратегічного планування, при формуванні політик безпеки, програм медіації в громадах, а також у сфері регіонального розвитку. Її гнучкість дозволяє адаптувати модель як до умов гострих конфліктів, так і до латентних форм соціальної напруги.

Висновки. Інтеграція алгоритму аналізу публічної політики з багаторівневим підходом до дослідження соціальних конфліктів дозволяє розширити методологічне поле сучасної науки про публічне управління та формує підґрунтя для практичного вдосконалення інструментів управління соціальною напругою. Проведене дослідження підтвердило, що поєднання структурованого аналітичного підходу до формування політики із системним баченням конфлікту як багатоаспектного явища забезпечує гнучкість та адаптивність управлінських рішень. У результаті було побудовано інтегративну аналітичну матрицю, яка дозволяє не лише ідентифікувати джерела конфліктів, але й визначати відповідні механізми впливу на різних рівнях соціального середовища – мікро-, мезо- та макrorівнях.

Узагальнені теоретичні положення і запропонована матриця мають значний потенціал для використання у сфері стратегічного планування, формування регіональних політик, соціального діалогу та громадської безпеки. Вони можуть слугувати аналітичною основою для оцінки ефективності діючих програм у громадах, а також для проектування нових управлінських інтервенцій, орієнтованих на трансформацію конфліктів у ресурси розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичному тестуванні та верифікації запропонованої моделі в контексті конкретних кейсів, зокрема в територіальних громадах, що постраждали від воєнного конфлікту, соціальної поляризації або міграційного навантаження. Окремим напрямом подальшої наукової розвідки може стати розробка цифрових інструментів для динамічного аналізу конфліктогенних чинників у системі електронного врядування. Також доцільним є поглиблення інтердисциплінарного синтезу між публічною політикою, конфліктологією, психологією управління та соціальною антропологією.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження комплексних, науково обґрунтованих підходів до управління конфліктами в публічному секторі є не лише науковим завданням, а й суспільною необхідністю в умовах трансформаційних процесів, які переживає Україна.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22 – 31.
2. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177 – 182.
3. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. № 6. С. 36 – 42.
4. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 6(20). С. 76 – 84.
5. Крися О. Й. Управління конфліктами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf.
6. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. С. 230 – 233.
7. Мороз О. О. Теорія конфліктів у контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2020. 256 с.
8. Позднякова Л. О., Гриценко Н. В. Управління конфліктами : конспект лекцій. Харків : Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.
9. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539 – 542.
10. Шульженко І. В., Сарафанніков В. В., Собакар С. В. Роль керівника в управлінні конфліктами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 670 – 673.
11. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, O., Biriukov, I. Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*This link is disabled. 2024. 2(55). Pp. 75 – 88 DOI: 10.55643/fcactp.2.55.2024.4386.

REFERENCES

1. Achkasova L. M., Vodolazhskaya T. O., Beketov Y. O. Conflict Management in Enterprises. *Economics of the Transport Complex*. 2022. No 40. Pp. 22 – 31.
2. Bilovodskaya O. A., Kyrychenko T. V. Conflict Management in Human Resource Management Systems of Enterprises. *Economics and Society*. 2017. No 10. Pp. 177 – 182.
3. Kaznacheeva S. N., Bystrova N. V., Kaznacheev D. A. On the Issue of Conflict Management in Organizations. *Innovative Economy: Development Prospects and Improvements*. 2019. No 6. Pp. 36 – 42.

4. Kolesnyk T., Sobitnyuk T. Conflict Management in the Team as an Element of Corporate Image. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*. 2023. No 6(20). Pp. 76 – 84.
5. Krysa O. Y. Conflict Management as a Factor in Improving the Competitiveness of Enterprises [Electronic Resource]. URL: http://vlp.com.ua/files/52_0.pdf.
6. Mantur-Chubata O. S., Saiko A. M. Features of Conflict Management in Labor Collectives. *Market Infrastructure*. 2018. Issue 23. Pp. 230 – 233.
7. Moroz O. O. Conflict Theory in the Context of Building the General Model of Effectiveness for Modern Enterprises: Monograph. Vinnytsia: VNTU. 2020. 256 p.
8. Pozdnyakova L. O., Hrytsenko N. V. Conflict Management: Lecture Notes. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport, 2018. 75 p.
9. Sazonova T. O., Mykhailova O. V. Formation of Conflict Management Strategy in an Organization in Modern Business Environment. *Global and National Economic Problems*. 2017. Issue 20. Pp. 539 – 542.
10. Shulzhenko I. V., Sarafannikov V. V., Sobakar S. V. The Role of Management in Conflict Resolution at Enterprises. *Global and National Economic Problems*. 2017. Issue 20. Pp. 670 – 673.
11. Yankovoi, R., Stadniichuk, R., Zhosan, H., Harafonova, O., Biriukov, I. Innovative Transformation of a Financial Institution in the Context of Digitalisation and Its Impact on Social Conflict Management. Financial and Credit Activity: *Problems of Theory and Practice*. 2024. 2(55). Pp. 75 – 88 DOI: 10.556 – 43/fcapt.2.55.2024.4386.