



УДК 35.08:159.9:005.336.3

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5\(35\)-251-261](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-251-261)

Алексеева Ганна Миколаївна кандидат педагогічних наук, доцент, Бердянський державний педагогічний університет, м Запоріжжя, тел.: (066) 513-44-64, <https://orcid.org/0000-0003-3204-3139>

Черезова Ірина Олександрівна кандидат психологічних наук, доцент, Бердянський державний педагогічний університет, м Запоріжжя, тел.: (066) 513-44-64, <https://orcid.org/0000-0001-6155-6297>

Сердюк Наталія Іванівна кандидат психологічних наук, доцент, Бердянський державний педагогічний університет, м Запоріжжя, тел.: (066) 833-68-30, <https://orcid.org/0000-0002-8395-674X>

Федорик Вікторія Володимирівна старший викладач, Бердянський державний педагогічний університет, м Запоріжжя, тел.: (066) 698-65-31, <https://orcid.org/0000-0002-9446-330X>

УПРАВЛІННЯ МІЖОСОБИСТІСНИМИ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. Ефективне функціонування системи публічного управління в умовах зростаючої складності міжособистісної взаємодії потребує запровадження нових інструментів підтримки організаційної стабільності. Особливу актуальність набуває проблема врегулювання міжособистісних конфліктів, які, виникаючи у процесі службової діяльності, істотно впливають на психологічний клімат, якість комунікації та ефективність прийняття управлінських рішень. Зростання навантаження на державних службовців, невизначеність управлінських інструкцій, низький рівень емоційної регуляції та комунікативної гнучкості посилюють напруженість у внутрішньо колективних відносинах, що потребує системного психологічного супроводу. У статті проаналізовано основні чинники конфліктної взаємодії в органах публічної влади та обґрунтовано доцільність упровадження спеціальних тренінгових програм, спрямованих на підвищення конфліктологічної культури службовців. Представлено результати емпіричного дослідження, проведеного серед працівників судової адміністрації, та доведено ефективність реалізованої авторської програми, що включала розвиток когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів готовності до конструктивного вирішення конфліктів.



Важливим елементом програми стало практичне моделювання типових ситуацій управлінської взаємодії з елементами емоційної напруги. Участь у тренінгу сприяла не лише зміні ставлення до конфліктів як до загроз, а й формуванню усвідомленого підходу до їх розв'язання. Отримані результати мають потенціал для масштабування в системі підготовки й підвищення кваліфікації кадрів державної служби.

Ключові слова: публічне управління, міжособистісний конфлікт, конфліктологічна культура, емоційний інтелект, психологічний супровід, державна служба.

Aliksieieva Hanna Mykolayivna Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Faculty of physical, mathematical, computer and technological education, Department of Computer Technologies and Informatics, Berdyansk State Pedagogical University, Zaporizhzhia, <https://orcid.org/0000-0003-3204-3139>

Cherezova Iryna Oleksandrovna Ph.D. in Psychology Sciences, Associate Professor, Berdyansk State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: 066-513-44-64, <https://orcid.org/0000-0001-6155-6297>

Serdiuk Nataliia Ivanivna Ph.D. in Psychology Sciences, Associate Professor, Berdyansk State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: 066-833-68-30, <https://orcid.org/0000-0002-8395-674X>

Fedoryk Viktoriia Volodymyrivna Senior Lecturer, Berdyansk State Pedagogical University, Zaporizhzhia, tel.: 066-698-65-31, <https://orcid.org/0000-0002-9446-330X>

MANAGEMENT OF INTERPERSONAL CONFLICTS IN PUBLIC AUTHORITIES AS A PSYCHOLOGICAL FACTOR OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The effective functioning of the public administration system amid increasing complexity of interpersonal interaction requires the introduction of new tools to support organizational stability. The issue of managing interpersonal conflicts, which arise in the course of official duties and significantly affect the psychological climate, communication quality, and decision-making efficiency, is gaining particular relevance. Increased workload, unclear managerial instructions, low emotional regulation, and insufficient communication flexibility exacerbate tensions in internal organizational relations, highlighting the need for systematic psychological support.

This article analyzes the main factors of conflict interaction in public authorities and substantiates the need to implement targeted training programs aimed at



improving conflict-related culture among civil servants. The results of an empirical study conducted among court administration employees are presented, demonstrating the effectiveness of the implemented author's program, which focused on the development of cognitive, emotional, and behavioral components of readiness for constructive conflict resolution.

A key element of the program was the practical modeling of typical administrative interaction scenarios involving emotional tension. Participation in the training contributed not only to a shift in attitudes toward conflicts as threats but also to the formation of a conscious and constructive approach to their resolution. The results obtained hold potential for scaling within the civil service professional development and training system.

Keywords: public administration, interpersonal conflict, conflict-related culture, emotional intelligence, psychological support, civil service.

Постановка проблеми. Впродовж останніх років в Україні, особливо в умовах трансформаційних змін та збройної агресії, загострилась проблема ефективного управління персоналом у публічному секторі. Особливої актуальності набули питання попередження та подолання міжособистісних конфліктів у державних органах як ключової загрози для злагодженого функціонування системи публічного управління. Конфлікти на державній службі відображають не лише особистісні суперечності, але й системні вади в управлінській комунікації, організаційній культурі, регуляторних процедурах і професійній підготовці кадрів [1, с. 13; 2, с. 9].

Незважаючи на наявність розгалуженої нормативно-правової бази, яка регулює діяльність органів публічної влади в Україні (Закон України «Про державну службу» [3], Закон України «Про місцеве самоврядування» [4], Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки [5]), проблема міжособистісної конфліктної взаємодії не отримала достатньої уваги у практичній площині. Дослідження, проведені за участі Координатора проєктів ОБСЄ та НАДС (2021), підтвердили тенденцію замовчування конфліктів, відсутність алгоритмів реагування та недостатність інституціональної спроможності з боку служб управління персоналом щодо роботи з конфліктами [6, с.76]. Психологічна складова міжособистісної конфліктної взаємодії була детально висвітлена у працях таких авторів, як Дж. Ледерах (парадигма трансформації конфліктів [7, с. 197], А. Бандура (поведінкова модель), Дж. Морено (соціометричний підхід) та К. Левін (теорія групової динаміки). На українському науковому ґрунті вагомий внесок зробили Проценко Д., Калениченко Т., Верба-Сидор О., Копіна А., Тертишна О., які досліджували соціально-психологічні чинники конфліктів у державному управлінні.

Важливою віхою стало затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах публічної влади (НАДС, 2022) [8; 9], де



окреслено поняття уповноваженої особи з питань супроводу конфліктів, визначено процедури втручання у конфліктні ситуації та наголошено на необхідності психологічного супроводу як професійної функції. Водночас практична реалізація таких інструментів ускладнена відсутністю належної підготовки кадрів і низьким рівнем психологічної культури в публічних інституціях.

Результати емпіричних досліджень також свідчать, що державні службовці рідко звертаються до психологів у конфліктних ситуаціях (лише 2,7 % респондентів) [10], а більшість конфліктів вирішуються авторитарним шляхом через залучення керівництва, що не завжди є ефективним або неупередженим.

Отже, постає проблема розроблення та впровадження цілісного механізму психологічного супроводу міжособистісних конфліктів у системі управління персоналом органів публічної влади, що має базуватися на комплексному підході – від підвищення конфліктологічної культури службовців до інституціоналізації психологічної підтримки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання міжособистісних конфліктів у публічному управлінні розглядаються у працях як зарубіжних (З. Фрейд, А. Бандура, Дж. Морено, Дж. Ледерах), так і українських науковців – Крестовської Н., Легкої О.В., Куракіна О.М. [11], Д. Проценка, Т. Калениченко, О. Верба-Сидор, А. Копіної та інших. Вони аналізують причини конфліктів, типи взаємодії в колективах державних службовців і специфіку їх врегулювання.

Актуальні емпіричні дані надані дослідженням Координатора проєктів ОБСЄ (2021), яке виявило прихованість конфліктів у ЦОВВ та ОМС, відсутність навичок у службовців щодо розпізнавання конфліктів і нестачу чітких алгоритмів реагування.

У 2022 році НАДС затвердило Методичні рекомендації з роботи з конфліктами, де визначено ролі учасників конфлікту, стадії розвитку, поняття уповноваженої особи. Водночас ці документи не забезпечені належним ресурсним супроводом.

Стратегія реформування державного управління (2022–2025) передбачає розвиток компетентностей публічних службовців у сфері управління конфліктами. У 2024 році з'явилась відповідна освітня програма Вищої школи публічного управління [12], але охоплення нею залишається обмеженим.

Недостатньо уваги в дослідженнях приділяється психологічним чинникам конфліктної поведінки – емоційному інтелекту, емпатії, стресостійкості. Лише окремі праці застосовують психодіагностичні методики: Хеппнера–Петерсена, «ЕмІн» Д. Люсіна, тест Меграбяна–Епштейна.

Таким чином, проблема психологічного супроводу конфліктів у публічному секторі досі недостатньо досліджена й потребує подальшого теоретичного й практичного розвитку.



Метою статті є обґрунтування психологічного супроводу міжособистісних конфліктів як важливого чинника ефективності управління персоналом в органах публічної влади України.

Виклад основного матеріалу. Дослідження міжособистісної конфліктної взаємодії в системі публічного управління засвідчило, що значна частина конфліктів має прихований характер і виникає як результат поєднання суб'єктивних чинників — невміння контролювати емоції, низького рівня розвитку емпатії, недостатньої комунікативної гнучкості — та об'єктивних умов: суперечливих посадових інструкцій, розмитих управлінських повноважень, надмірного емоційного навантаження й відсутності підтримки з боку керівництва [13; 14]. Зокрема, проведене опитування державних службовців, результати якого представлені в аналітичному звіті Координатора проєктів ОБСЄ в Україні, підтвердило поширення практики уникнення відкритих обговорень конфліктів, слабку обізнаність щодо стадій розвитку конфліктів, а також недовіру до формальних механізмів їх розв'язання. У більшості випадків співробітники звертаються до керівництва вже на фазі ескалації, тоді як лише 2,7 % учасників опитування вказали на готовність звернутися до психолога [15].

Нормативно-правові акти, зокрема Методичні рекомендації НАДС (Накази № 46-22, № 47-22), хоч і містять понятійно-правове визначення механізмів управління конфліктами в органах публічної влади, на практиці часто залишаються неімplementованими через відсутність уповноважених фахівців із належною психологічною та управлінською підготовкою. У багатьох установах ці функції формально передано HR-фахівцям [16; 17] або адміністраторам, які не мають відповідних повноважень або статусу неупереджених посередників [18; 19].

З метою оцінки рівня психологічної готовності до врегулювання конфліктів було проведено емпіричне дослідження на базі Територіального управління Державної судової адміністрації України в Запорізькій області протягом травня – серпня 2024 року. У ньому взяли участь 65 державних службовців, які працюють у сфері судового адміністрування. Формат взаємодії був дистанційним, із використанням онлайн-ресурсів для комунікації та проведення діагностики. На першому етапі було здійснено первинне вимірювання рівня сформованості конфліктологічної культури учасників за допомогою чотирьох психодіагностичних методик: опитувальника Хеппнера–Петерсена (оцінка конфліктної компетентності), методики «ЕмІн» Д. Люсіна (емоційний інтелект), шкали емпатії Меграбяна–Епштейна та тесту К. Томаса (стратегії поведінки в конфлікті). Результати підтвердили, що більшість респондентів мають середній або низький рівень здатності до конструктивної взаємодії, домінує уникнення або поступливість, а емоційна саморегуляція й емпатія — недостатньо розвинені.



Відповіддю на виявлені проблеми стала розробка та реалізація авторської тренінгової програми, спрямованої на формування психологічної готовності до конструктивної поведінки в умовах конфлікту. Програма складалась із трьох інтерактивних занять по 4 академічні години кожне (загальна тривалість — 12 годин) та була реалізована в дистанційному форматі. Метою тренінгу стало засвоєння базових конфліктологічних понять, опрацювання кейсів, формування навичок емоційної саморегуляції, вербалізації стану, активного слухання та ненасильницької комунікації. Значна увага приділялась і нормативній складовій — вивченню положень етичного кодексу публічної служби та механізмів деескаляції в управлінській практиці.

Після завершення програми учасники повторно пройшли діагностику. Результати аналізу динаміки змін у показниках експериментальної групи подано в узагальненій таблиці:

(1) Таблиця.

(2) Динаміка рівнів конфліктологічної культури в експериментальній групі (%)

Показник / Стратегія / Рівень	До програми	Після програми
Конфліктна компетентність (низький)	22%	12%
Конфліктна компетентність (середній)	68%	53%
Конфліктна компетентність (високий)	10%	35%
Емоційний інтелект (низький)	15%	8%
Емоційний інтелект (середній)	65%	55%
Емоційний інтелект (високий + дуже високий)	20%	37%
Емпатія (низький)	16%	10%
Емпатія (нормальний)	54%	64%
Емпатія (високий + дуже високий)	25%	26%
Поведінкова стратегія: Суперництво	24%	18%
Поведінкова стратегія: Пристосування	14%	10%
Поведінкова стратегія: Уникнення	15%	13%
Поведінкова стратегія: Компроміс	31%	34%
Поведінкова стратегія: Співробітництво	16%	25%

Згідно з даними таблиці, спостерігається позитивна зміна в рівнях конфліктологічної культури в експериментальній групі після проходження програми. Зокрема, показник конфліктної компетентності на високому рівні зріс з 10% до 35%, що свідчить про суттєве покращення здатності учасників ефективно управляти конфліктними ситуаціями. Показник емоційного інтелекту на високому та дуже високому рівнях збільшився з 20% до 37%, що вказує на підвищення здатності учасників усвідомлювати та регулювати свої емоції, а



також ефективно взаємодіяти з іншими людьми в умовах стресу. Аналіз емпатії показав незначне покращення: рівень високої та дуже високої емпатії зріс з 25% до 26%, хоча ця зміна не є суттєвою. Однак найбільш значущі зміни відбулися в поведінкових стратегіях: рівень співробітництва зріс з 16% до 25%, а стратегія компромісу зросла на 3%, що свідчить про зростання готовності учасників до конструктивної взаємодії та пошуку взаємоприйнятних рішень у конфліктних ситуаціях.

Після завершення програми учасники повторно пройшли діагностику. Згідно з оцінкою за методикою Хеппнера–Петерсена, понад 70% показали позитивну динаміку: зросла впевненість у виборі рішень, зменшилася емоційна вразливість, покращилися показники здатності до аналізу конфліктної ситуації та адаптивності у спілкуванні. Крім того, було застосовано тест «ЕмІн» Д. Люсіна для оцінки рівня емоційного інтелекту, за результатами якого спостерігалася значна позитивна зміна в емоційній свідомості учасників, що підтверджує ефективність програми в покращенні емоційної регуляції. Також використано тест Меграбяна–Епштейна, який показав покращення невербальних комунікаційних навичок учасників.

Ці результати підтверджують ефективність психологічного супроводу як інструменту підвищення організаційної стабільності та якості взаємодії в органах публічної влади.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило наявність гострої потреби в підвищенні конфліктологічної культури державних службовців як умови ефективної професійної взаємодії в системі публічного управління. Виявлено, що значна частина державних службовців демонструє недостатній рівень когнітивної обізнаності щодо природи конфліктів, низький емоційний інтелект та схильність до пасивних стратегій поведінки.

Розроблена й апробована авторська тренінгова програма, орієнтована на формування психологічної готовності до конструктивного врегулювання конфліктів, засвідчила свою результативність. Після проходження програми учасники продемонстрували зростання рівня конфліктної компетентності, емпатійності, саморефлексії та впевненої поведінки у складних ситуаціях.

Емпіричні дані свідчать про позитивну динаміку у трьох ключових компонентах конфліктологічної культури — когнітивному, емоційному та поведінковому. Встановлені статистично значущі зміни в експериментальній групі підтверджують ефективність інтеграції психологічного супроводу в кадрову політику органів публічної влади.

Результати можуть бути використані для вдосконалення системи підвищення кваліфікації службовців, розробки стратегій профілактики деструктивних конфліктів та запровадження системної підтримки управлінської взаємодії на державному рівні.



Література:

1. Крестовська Н., Романадзе Л. (2019). Медіація у професійній діяльності юриста [Media in the Professional Activity of a Lawyer]. Одеса: Екологія. Retrieved from <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf>
2. Легка О.В. (2020). Особливості управління конфліктами в державних установах: автореферат на здобуття наук. ступеня магістра публічного права [Features of Conflict Management in State Institutions: Abstract for the Degree of Master of Public Law]. Миколаїв. Retrieved from <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1285>
3. Про державну службу [Law of Ukraine on Civil Service]. (2015, December 10). Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Про місцеве самоврядування в Україні [Law of Ukraine on Local Self-Government in Ukraine]. (1997, May 21). Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. [Some Issues of Reforming Public Administration in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
6. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. (2021). Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації [Conflict Management for Public Service Needs: Handbook and Methodological Recommendations]. Київ: Баїте. 224 р.
7. Маруховська-Картунова О.О. (2016). Логіка та методологічні принципи парадигми трансформації конфліктів [Logic and Methodological Principles of the Conflict Transformation Paradigm]. Гілея: науковий вісник. Вип. 111, 196–200.
8. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в державних органах: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.06.2022 №46-22 [On Approval of Methodological Recommendations for Working with Conflicts in Government Agencies: Order of the National Agency of Ukraine for Public Service]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah>
9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20.06.2022 №47-22 [On Approval of Methodological Recommendations for Working with Conflicts in Local Government Bodies: Order of the National Agency of Ukraine for Public Service]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya>
10. Результати опитування щодо розуміння конфліктів та способів їх подолання всередині державних установ в 2021 році [Survey Results on Understanding Conflicts and Ways to Overcome Them Within Government Institutions in 2021]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidzhennja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf>
11. Куракін, О.М. Трудові правовідносини в сфері державної служби: теоретико-правова характеристика. Прикарпатський юридичний вісник. 2016. Вип. 4. С. 36—40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2016_4_11
12. Про погодження програм підвищення кваліфікації: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 08.02.2024 № 19-24 [On Approval of Qualification Improvement Programs: Order of the National Agency of Ukraine for Public Service]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/oplata-pratsi-holovy-nads-ta-zastupnykiv-zdiisniuietsia-vidpovidno-do-zakoniv-ukrainy-pro-oplatu-pratsi-pro-derzhavnu-sluzhbu-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-08-liutoho-1995-roku-100->



13. Дутко А. О. (2024). Правове регулювання реабілітації в сфері охорони здоров'я [Legal Regulation of Rehabilitation in Healthcare]. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 1(84), 266–271.

14. Галаган В. В., Раєвська Я. М. (2024). Дослідження впливу соціально-психологічних чинників на психічне здоров'я працівників комерційних організацій [Research on the Influence of Socio-Psychological Factors on the Mental Health of Employees in Commercial Organizations]. Наукові записки. Серія: Психологія, 1, 31–37.

15. Олешко О. (2015). Особливості управління конфліктом інтересів у сфері державної служби [Features of Conflict of Interest Management in the Public Service]. Державне управління та місцеве самоврядування, 1, 254–265. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28

16. Shchetynina, O., Kravchenko, N., Horbatiuk, L., Aliksieieva, H., & Mezhuiev, V. (2022). Trello as a Tool for the Development of Lifelong Learning Skills of Senior Students. *Postmodern Openings*, 13(2), 143–167. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/447>

17. Алексеева Г.М. (2014). Використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесі професійної підготовки студентів педагогічних вузів [Use of Information and Communication Technologies in Professional Training of Students of Pedagogical Universities]. *Збірник наукових праць (Актуальні питання фізико-математичної освіти)*, 3, 184–191. Retrieved from <http://laboratoriyaasspu.hol.es/kategoriyi/drukovan-materialy>

18. Рак Ю. (2021). Конфлікти у публічному управлінні України: особливості та види [Conflicts in Public Administration of Ukraine: Features and Types]. *Актуальні проблеми державного управління*, 1(82), 45. Retrieved from <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124>

19. Сазонова Т. О., Шульженко І. В., Хавронюк В. Ю. (2020). Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації [Conflict Management as an Important Element of Organizational Culture in Modern Organizations]. *Економіка і управління підприємствами*, 47, 104. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf

References:

1. Krestovska, N., & Romanadze, L. (2019). Медіація у професійній діяльності юриста [Media in the Professional Activity of a Lawyer]. Одеса: Екологія. Retrieved from <https://www.legalaid.gov.ua/wp-content/uploads/2020/01/mediatsiya-u-profesijnij-diyalnosti-yurysta.pdf> [in Ukrainian].

2. Lehka, O.V. (2020). Osoblyvosti upravlinnia konfliktiv v derzhavnykh ustanovakh: avtoreferat na здобуття наук. ступеня магістра публічного права [Features of Conflict Management in State Institutions: Abstract for the Degree of Master of Public Law]. Mykolaiv. Retrieved from <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1285> [in Ukrainian].

3. Pro derzhavnu sluzhbu [Law of Ukraine on Civil Service]. (2015, December 10). *Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

4. Pro misceve samovriaduvannya v Ukraini [Law of Ukraine on Local Self-Government in Ukraine]. (1997, May 21). *Zakon Ukrainy vid 21 travnia 1997 roku № 280/97-VR*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

5. Deiakyi pytannia reformuvannya derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: Rozporyadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. № 831-p. [Some Issues of Reforming Public Administration in Ukraine: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

6. Kalenychenko, T., Kysielova, T., Kopina, A., Korablova, O., & Protsenko, D. (2021). Upravlinnia konfliktiv dlia potreb publichnoi sluzhby: posibnyk i metodychni rekomendatsii [Conflict Management for Public Service Needs: Handbook and Methodological Recommendations]. Kyiv: Vaite. 224 p. [in Ukrainian].



7. Marukhivska-Kartunova, O.O. (2016). Lohika ta metodolohichni pryncypy paradyhmy transformatsii konfliktiv [Logic and Methodological Principles of the Conflict Transformation Paradigm]. *Hileia: naukovi visnyk*, 111, 196–200 [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo roboty z konfliktiv v derzhavnykh orhanakh: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 20.06.2022 №46-22 [On Approval of Methodological Recommendations for Working with Conflicts in Government Agencies: Order of the National Agency of Ukraine for Public Service]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendatsij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-derzhavnih-organah> [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo roboty z konfliktiv v orhanakh misceвого samovriaduvannia: Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 20.06.2022 №47-22 [On Approval of Methodological Recommendations for Working with Conflicts in Local Government Bodies: Order of the National Agency of Ukraine for Public Service]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendatsij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya> [in Ukrainian].

10. Rezultaty opytuvannia shchodo rozuminnia konfliktiv ta sposobiv yikh podolannia vsередyni derzhavnykh ustanovakh v 2021 rotsi [Survey Results on Understanding Conflicts and Ways to Overcome Them Within Government Institutions in 2021]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/zvitopituvannyashchodokonfliktivvderzhustanovakh2021r.pdf> [in Ukrainian].

11. Kurakin, O.M. (2016). Trudovi pravovidnosyny v sferi derzhavnoi sluzhby: teoretyko-pravova kharakterystyka [Labor Legal Relations in the Public Service: Theoretical and Legal Characteristics]. *Prykarpatskyi iurydychnyi visnyk*, 4, 36–40. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2016_4_11 [in Ukrainian].

12. Pro pohodzhennia prohram pidsyshchennia kvalifikatsii: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 08.02.2024 № 19-24 [On Approval of Qualification Improvement Programs: Order of the National Agency of Ukraine for Public Service]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/oplata-pratsi-holovy-nads-ta-zastupnykiv-zdiisniuietsia-vidpovidno-do-zakoniv-ukrainy-pro-oplatu-pratsi-pro-derzhavnu-sluzhbu-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-08-liutoho-1995-roku-100-> [in Ukrainian].

11. Dutko, A.O. (2024). Pravove rehuliuвання rehabilitatsii v sferi okhorony zdorov'ia [Legal Regulation of Rehabilitation in Healthcare]. *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*, 1(84), 266–271 [in Ukrainian].

12. Halahan, V.V., & Raievska, Y.M. (2024). Doslidzhennia vplyvu sotsial'no-psykholohichnykh chynnykiv na psykhn'ye zdorov'ia pratsivnykiv komertsijnykh orhanizatsii [Research on the Influence of Socio-Psychological Factors on the Mental Health of Employees in Commercial Organizations]. *Naukovi zapysky. Seriya: Psykholohiya*, 1, 31–37 [in Ukrainian].

13. Oleshko, O. (2015). Osoblyvosti upravlinnia konfliktoiu interesiv u sferi derzhavnoi sluzhby [Features of Conflict of Interest Management in the Public Service]. *Derzhavne upravlinnia ta misceve samovriaduvannia*, 1, 254–265. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2015_1_28 [in Ukrainian].

14. Shchetytnina, O., Kravchenko, N., Horbatiuk, L., Aliksieieva, H., & Mezhuiev, V. (2022). Trello as a Tool for the Development of Lifelong Learning Skills of Senior Students. *Postmodern Openings*, 13(2), 143–167. <https://doi.org/10.18662/po/13.2/447>

15. Aliksieieva, H.M. (2014). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii v protsesi profesiinoi pidhotovky studentiv pedahohichnykh vuziv [Use of Information and Communication Technologies in Professional Training of Students of Pedagogical Universities]. *Zbirnyk naukovykh prats (Aktual'ni pytannia fizyko-matematychnoi osvity)*, 3, 184–191. Retrieved from <http://laboratoriyasspu.hol.es/kategoriyi/drukovani-materialy> [in Ukrainian].



16. Rak, Yu. (2021). Konflikty u publichnomu upravlinni Ukrainy: osoblyvosti ta vydy [Conflicts in Public Administration of Ukraine: Features and Types]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(82), 45. Retrieved from <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229124> [in Ukrainian].

17. Sazonova, T.O., Shulzhenko, I.V., & Khavroniuk, V.Yu. (2020). Upravlinnia konfliktyv yak vazhlyvyi element orhanizatsiinoi kul'tury suchasnoi orhanizatsii [Conflict Management as an Important Element of Organizational Culture in Modern Organizations]. *Ekonomika i upravlinnia pidpriemstv*, 47, 104. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/21.pdf [in Ukrainian].