

ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ І СТРЕСАМ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ

Данилевич Наталія, кандидатка технічних наук, доцентка, доцентка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

ORCID: 0000-0002-2321-0487

E-mail: danylevych.nataliia@kneu.edu.ua

Столярук Христіна, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

ORCID: 0000-0001-9264-2024

E-mail: khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

Мета дослідження – розкрити необхідність та шляхи запобігання конфліктам і стресам у командній роботі соціальних працівників. У статті використано методи теоретичного аналізу, узагальнення наукових джерел та систематизації даних для вивчення природи конфліктів у соціальній роботі. Досліджено види конфліктів (соціальні, трудові, організаційні), їх причини, етапи розвитку та вплив на ефективність роботи. Результати показали, що ефективно управління конфліктами через комунікацію, медіацію та адвокацію сприяє покращенню командної взаємодії, зниженню стресу та підвищенню якості соціальних послуг.

Ключові слова: соціальна робота, конфлікт, управління конфліктами, динаміка конфлікту, стрес, командна робота, соціальний працівник, медіація, адвокація, соціальні послуги, підвищення кваліфікації.

PREVENTING CONFLICT AND STRESS IN TEAMWORK OF SOCIAL WORKERS

Danylevych Nataliia, candidate of technical sciences, associate professor, associate professor of Department of Socioeconomics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.

ORCID: 0000-0002-2321-0487

E-mail: danylevych.nataliia@kneu.edu.ua

Stoliaruk Khrystyna, candidate of economic sciences, Ph.D. in Economics, associate professor of Department of Socioeconomics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman.

ORCID: 0000-0001-9264-2024

E-mail: khrystyna.stoliaruk@kneu.edu.ua

The purpose of this study is to explore the necessity and methods of preventing conflicts and stress in the teamwork of social workers. The research employs methods of theoretical analysis, generalization of scientific sources, and data systematization to investigate the nature of conflicts in social work. The study examines various types of conflicts, including social, labor, and organizational

conflicts, their causes, stages of development, and their impact on work efficiency. Conflicts in social work are analyzed as inevitable phenomena arising from differences in values, interests, and communication gaps, which, if unresolved, can lead to reduced motivation, strained relationships, and increased staff turnover. The research highlights that social workers frequently encounter conflicts in their interactions with individuals, families, communities, and organizations, necessitating a deep understanding of conflict dynamics and effective resolution strategies.

The results demonstrate that proactive conflict management significantly enhances team collaboration, reduces workplace stress, and improves the quality of social services provided. Key methods identified for conflict resolution include mediation, crisis intervention, restorative justice, community organization, and advocacy, each tailored to specific conflict contexts. Mediation facilitates communication and mutual understanding, while crisis intervention stabilizes tense situations. Restorative justice focuses on repairing harm and rebuilding relationships, and community organization empowers collective problem-solving. Advocacy ensures the representation of marginalized groups, addressing systemic issues. Additionally, the study proposes a diagnostic and management algorithm that includes identifying conflict sources, analyzing participants' interests, and implementing structured solutions.

The findings underscore that effective conflict management not only mitigates negative outcomes but also transforms conflicts into opportunities for organizational growth and professional development. Strategic communication, timely diagnosis of conflict emergence, and the application of modern management approaches are critical to fostering a positive work environment. The study concludes that conflict management is an essential competency for social workers, enabling them to maintain productive relationships and deliver high-quality services. Future research should focus on integrating international experiences in conflict prevention within social work to further enhance practices in this field.

Keywords: social work, conflict, conflict management, conflict dynamics, stress, teamwork, social worker, mediation, advocacy, social services, professional development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Менеджмент соціальної роботи пов'язаний із численними викликами, які можуть спричиняти стрес у працівників так і виникнення конфліктів. Конфлікти є невід'ємною складовою будь-якої системи, зокрема й у сфері управління соціальною роботою. Вони можуть виникати з різних причин, таких як різні погляди на виконання завдань, недостатня комунікація або суперечності в цінностях. Конфлікти здатні впливати на різноманітні аспекти діяльності організації, включаючи командну динаміку, продуктивність праці та загальну атмосферу в колективі. Якщо їх не вирішувати належним чином, вони можуть призвести до негативних наслідків, таких як зниження мотивації працівників, погіршення взаємин між колегами, підвищення плинності кадрів, незадоволення з боку споживачів соціальних послуг. У сфері соціальної роботи ця проблема набуває особливої актуальності, оскільки ця сфера характеризується високим рівнем відповідальності, емоційної залученості та необхідністю постійної взаємодії з людьми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать про зростаючу роль необхідності ефективного функціонування соціальної роботи в суспільстві загалом. Семигіна Т. В. відзначає новітні тенденції розвитку соціальної роботи як професійної діяльності та як системи знань [8]. Колектив авторів на основі теоретичного обґрунтування та емпіричного аналізу даних визначив рівень емпатії у майбутніх соціальних працівників, що дає можливість розвитку емоційного інтелекту [7]. Озсунгур Ф. в своїй роботі розкрив соціальні, психологічні, інституційні, політичні та професійні принципи для управління конфліктами в соціальній роботі, виокремивши інституційні засади причин конфліктів в соціальній роботі [14]. Флаерті М. наголосив, що соціальна робота – це сфера мирного вирішення конфліктів, яка бере до уваги спільність цінностей, вмінь та навичок соціального працівника [13]. Сучасні публікації акцентують

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

увагу на викликах, пов'язаних з змінами в суспільстві, викликаними ризиками сьогодення, психологічною готовністю соціальних працівників до впровадження нових підходів до різних форм роботи. У зв'язку з цим питання подолання конфліктів та стресу у роботі соціальних працівників є ключовими у сучасних дослідженнях.

Метою статті є розкрити необхідність та шляхи запобігання конфліктам і стресам в командній роботі соціальних працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Соціальні працівники часто стикаються з конфліктами у своїй роботі з окремими особами, сім'ями, громадами та організаціями, а також при розробці та впровадженні політики соціального забезпечення. Вони повинні ретельно оцінити ці ситуацію, перш ніж вирішити, які етичні зобов'язання мають перевагу над іншими. Соціальна робота як професія також спрямована на поліпшення соціальних умов і структур, які підтримують високу якість життя. Соціальні працівники можуть стикатись з різними видами конфліктів. Розглянемо їх більш детально.

Соціальний конфлікт, як важлива складова суспільного розвитку, охоплює широкий спектр протиріч, основою яких є об'єктивні суперечності між сторонами. Він включає об'єктивну складову, яка проявляється як протиріччя на стадії вирішення, та суб'єктивну складову, що залежить від особистісних характеристик учасників, їхніх цінностей і поведінки. Соціальний конфлікт можна розуміти як будь-яку взаємодію, обумовлену протилежністю цінностей чи відмінностями у встановлених нормах поведінки [1]. Він характеризується напруженістю, викликаною протилежністю інтересів, цінностей чи позицій сторін.

Трудовий конфлікт розглядається як вид соціального конфлікту, об'єктом якого є трудові відносини. Дослідження цього явища охоплюють різні теорії та підходи, що допомагають глибше зрозуміти причини, динаміку та стратегії управління конфліктами для забезпечення гармонійних трудових відносин. Трудові конфлікти відрізняються від інших видів соціальних конфліктів, оскільки вони безпосередньо пов'язані з умовами праці, трудовими правами та обов'язками працівників і роботодавців.

У науковій літературі трудовий конфлікт часто ототожнюється із соціально-трудовим конфліктом, хоча існують різні підходи до їхнього розуміння.

Трудові конфлікти – це зіткнення інтересів між працівниками та роботодавцями, що виникають через невідповідність очікувань і реальних умов праці. Вони можуть варіюватися від індивідуальних звернень до масштабних колективних протестів, а ефективне розв'язання потребує глибокого розуміння інтересів сторін та володіння методами врегулювання [6].

Конфліктам у соціально-трудовій сфері, пов'язаним з розбіжностями інтересів, позицій, суперечностями та протидією. Соціально-трудовий розвиток і суспільне життя загалом неможливі без зіткнення інтересів, життєвих позицій та ціннісних орієнтирів як окремих осіб, так і колективів. Відмінності у поглядах, ідеях, а також протилежність інтересів і суперечності соціально-трудового характеру часто призводять до виникнення відповідних конфліктів [3].

Конфлікти в соціально-трудовій сфері є неминучим явищем, яке виникає внаслідок розбіжностей у поглядах, інтересах та цінностях учасників трудових відносин. Вони можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки при правильному розв'язанні.

Види конфліктів в організаціях можуть бути дуже різноманітними і залежати від різних чинників, таких як сфера прояву, суб'єкти конфлікту, характер взаємодії тощо. Детальний опис цих видів представлений у табл. 1, що дозволяє краще зрозуміти їхню природу та особливості. Розуміння цих конфліктів є важливим для ефективного управління ними та забезпечення гармонійного функціонування організації.

Таблиця 1

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Види конфліктів в організації		
Критерій класифікації	Види конфліктів	Характеристика
За сферою прояву	Політичні	Виникають через боротьбу за владу та розподіл владних повноважень.
	Соціальні	Пов'язані з протилежними інтересами соціальних груп чи індивідів.
	Економічні	Викликані суперечностями між економічними інтересами окремих осіб чи груп.
	Організаційні	Виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення організаційних чи виробничих питань.
За статусом учасників	Вертикальні	Конфлікти між суб'єктами з різним статусом (найчастіше управлінські).
	Горизонтальні	Виникають між суб'єктами з однаковим статусом.
	Змішані	Містять елементи як вертикальних, так і горизонтальних конфліктів.
За ступенем виразності	Приховані	Не одразу помітні, проявляються через непрямий вплив.
	Відкриті	Очевидні, супроводжуються явними зіткненнями (сперечання, сварки).
За суб'єктами конфлікту	Внутрішньо особистісні	Виникають у межах однієї особистості.
	Міжособистісні	Конфронтація між окремими людьми через потреби, мотиви чи цінності.
	Особистісно-групові	Конфлікт між особистістю та групою через розбіжність норм поведінки чи цінностей.
	Міжгрупові	Зіткнення між різними групами через відмінності у цілях та цінностях.
За порушеними потребами	Когнітивні	Конфлікти через різні погляди, знання чи точки зору.
	Конфлікти інтересів	Виникають через протиборство різних інтересів.
За перебігом в організації	Міжособистісні	Викликані особистими емоціями та відносинами.
	Ділові	Пов'язані з робочими питаннями та організаційною взаємодією.

Джерело: розроблено авторами на основі [4, 5, 15].

Основні причини конфліктів включають неефективну комунікацію, розбіжності в управлінні, нечіткий розподіл обов'язків і ресурсів, а також структурні зміни в організації соціальної роботи. Важливим є розуміння типології конфліктів, що допомагає у виборі відповідних методів їх врегулювання.

Нечітко сформульовані очікування з боку керівництва часто призводять до плутанини серед працівників, а відсутність чітко визначених обов'язків може спричинити суперечки щодо розподілу завдань. Якщо ж ресурси в організації розподіляються нерівномірно, це здатне викликати невдоволення та відчуття несправедливості серед співробітників.

Зворотний зв'язок від керівника, якщо він здається необґрунтованим або неконструктивним, може погіршити стосунки в колективі. Так само стиль управління

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

відіграє важливу роль: надмірний контроль або, навпаки, недостатня залученість керівника можуть створити дискомфортну атмосферу в команді.

Розуміння динаміки конфлікту та його етапів є ключовим інструментом його ефективного запобігання. Розвиток конфлікту проходить через п'ять динамічних етапів, кожен з яких має свої особливості та характеристики (рис. 1).

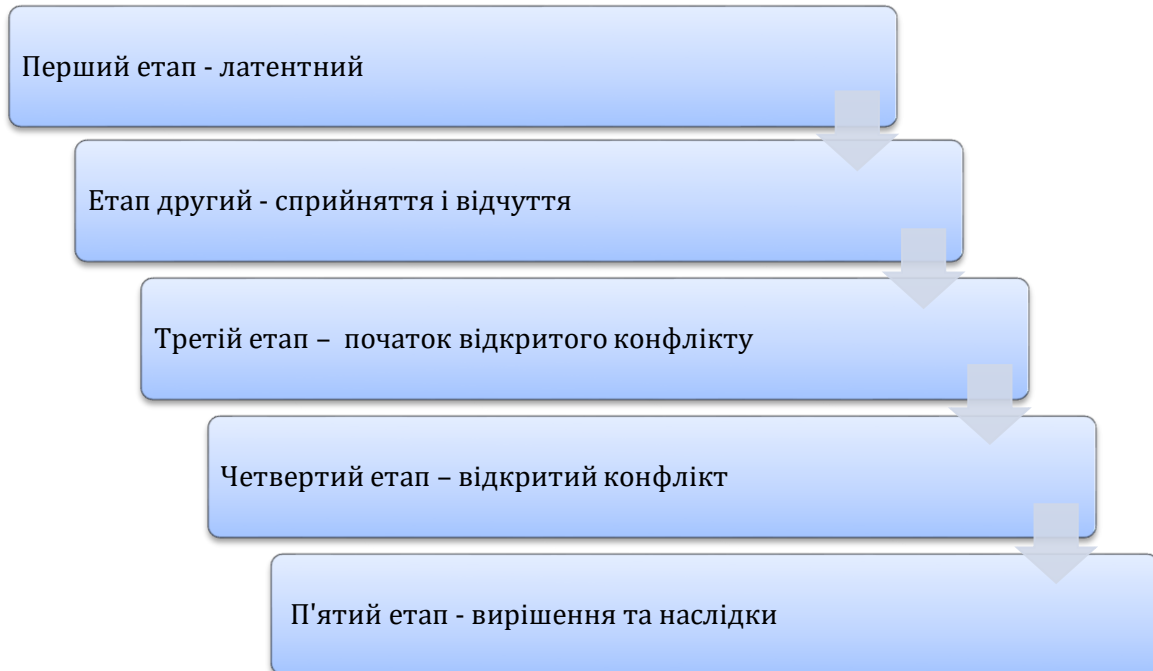


Рис.1. Етапи розвитку конфлікту

Джерело: розроблено авторами на основі [1,16,17]

На першому, латентному етапі конфлікт ще не усвідомлений учасниками, проте вже зароджуються приховані суперечності та невдоволення. Другий етап починається з усвідомлення розбіжностей. Одна чи кілька сторін помічають загрозу або значні відмінності в цілях та цінностях, проте конфлікт поки що залишається на рівні сприйняття. На третьому етапі відбувається перехід до активних дій – сторони починають відкрито висловлювати незадоволення через заяви, зауваження або попередження. Це може провокувати відповідні дії з боку опонента. Четвертий етап – конфлікт стає відкритим і очевидним для оточення. Відбуваються словесні суперечки, протистояння чи навіть фізична конфронтація. П'ятий, заключний етап, визначає наслідки конфлікту. Він може завершитися конструктивним вирішенням і покращенням відносин або, навпаки, загостренням напруженості з довготривалими негативними наслідками.

Оскільки кожен конфлікт проходить через певні етапи розвитку, важливо не лише розуміти його динаміку, а й своєчасно реагувати на ситуацію, застосовуючи ефективні підходи до діагностики та управління.

Види конфліктів в організації можуть суттєво відрізнятися за своїми характеристиками, що впливає на методи їхнього вирішення. Детальний опис цих видів представлено в табл. 2, що дає змогу систематизувати процес діагностики та управління конфліктами. Вчасне виявлення причин суперечностей та залучених сторін дозволяє мінімізувати негативні наслідки та знайти шляхи конструктивного врегулювання. У

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

цьому контексті доцільно розглянути алгоритм діагностики та управління конфліктом, який сприяє раціональному вирішенню ситуацій.

Таблиця 2.

Алгоритм діагностики та управління конфліктом

Крок	Опис
1. Ідентифікація джерела конфлікту	Визначення природи та причин конфлікту, що можуть бути як об'єктивними (наприклад, розподіл ресурсів), так і суб'єктивними (міжособистісні розбіжності).
2. Ідентифікація учасників конфлікту	З'ясування усіх учасників конфлікту, врахування їхніх ролей та рівня залученості, а також потенційних посередників, які можуть вплинути на вирішення.
3. Аналіз позицій та інтересів учасників	Розмежування позицій учасників від їхніх глибинних інтересів. Це дозволяє знайти шляхи для компромісу та вибір оптимальних рішень
4. Створення безпечного середовища для переговорів	Створення умов для конструктивного діалогу, де учасники можуть висловити свої думки та почуття без страху осуду чи неправильного розуміння.
5. Збір інформації та аналіз ситуації	Ретельний збір фактичної інформації про конфлікт для отримання об'єктивної картини ситуації та оцінки можливих рішень.
6. Визначення спільних інтересів	Пошук точок дотику між сторонами конфлікту для створення основи для співпраці, а не конфронтації.
7. Оцінка можливих шляхів вирішення конфлікту	Оцінка різних варіантів вирішення конфлікту, включаючи переговори, медіацію або інші альтернативи, з урахуванням наслідків для всіх учасників.
8. Прийняття рішення та впровадження плану дій	Формулювання та реалізація стратегії для вирішення конфлікту, включаючи конкретні кроки, терміни, відповідальних осіб та критерії для оцінки результатів.

Джерело: розроблено автором на основі [2, 10–12]

Оскільки конфлікт може виникати як на індивідуальному, так і на інституційному рівні, він може безпосередньо впливати на виконання таких функцій соціального працівника, як консультування, навчання та реабілітація. Багатофакторні фактори, такі як культурні відмінності, диференціація індивідуальних потреб та варіативність людської поведінки свідчать про необхідність управління цими конфліктами.

Ефективне управління конфліктами не лише мінімізує їх негативні наслідки, а й дозволяє використовувати їх як ресурс для розвитку організації соціальної роботи та покращення відносин в команді. Це потребує компетентного керівництва, здатного гнучко реагувати на динаміку соціально-трудових процесів.

Фахівець із соціальної роботи може працювати з окремими особами, сім'ями та / або громадами в різних умовах і в різних ролях, що сприятиме розширенню його прав, можливостей та повноважень. Окрім своєї практичної роботи, соціальні працівники можуть також давати настанови та консультувати інших, хто працює у сфері розробки соціальної політики, водночас поважаючи культурні та інші відмінності, співпрацюючи задля нової парадигми соціального розвитку. Всі ці фактори обумовлюють соціально працівника бути гнучким до вирішення різних ситуацій, а уміння вирішувати конфлікти є важливою професійною навичкою соціальних працівників.

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

Управління конфліктами – це комплексний процес виявлення, аналізу та врегулювання суперечностей у справедливий і ефективний спосіб. Його головна мета – мінімізувати можливі негативні наслідки конфліктних ситуацій та водночас створити умови для досягнення конструктивних рішень, які сприяють розвитку командної роботи та покращенню взаємодії між її учасниками [10].

Для збереження конструктивних міжособистісних відносин, попередження та врегулювання суперечностей на ранніх етапах роботи необхідно діагностувати початок виникнення конфлікту. Воно спрямоване на забезпечення співпраці між сторонами конфлікту, створення умов для взаєморозуміння та пошуку спільного рішення. Ефективне управління конфліктами дозволяє не лише знизити напруженість, але й перетворити ситуацію на цінний навчальний досвід, що сприяє професійному та особистісному розвитку учасників [11].

Стратегічні завдання управління конфліктами – це запобігання виникненню конфліктних ситуацій шляхом ефективної комунікації, налагодження взаємодії та врахування інтересів усіх сторін. Однак, якщо уникнути конфлікту не вдалося, наступним пріоритетним завданням є його конструктивне врегулювання. Це передбачає аналіз причин суперечності, вибір оптимальної стратегії розв'язання та пошук взаємоприйнятної рішення, яке сприятиме зміцненню командної взаємодії та підвищенню ефективності роботи соціальних працівників [2].

Соціальні працівники використовують різні методи вирішення конфліктів під час виконання своїх професійних обов'язків. Деякі методи розв'язання конфліктів, що стосуються особливо соціальної роботи наведено в табл. 3.

Таблиця 3.

Методи вирішення конфліктів соціальними працівниками

Назва методу	Зміст реалізації
Посередництво	Соціальні працівники можуть діяти як посередники, щоб сприяти спілкуванню та переговорам між окремими особами або всередині колективу. Медіація може допомогти вирішити конфлікти, пов'язані з сімейною динамікою, вихованням дітей або громадськими проблемами. Соціальний працівник, як нейтральна третя сторона, направляє розмову, допомагає сторонам зрозуміти перспективи одна одної та підтримує розробку взаємоприйнятних рішень.
Кризове втручання	Соціальні працівники часто втручаються в кризові ситуації, такі як домашнє насильство, зловживання психотропними речовинами або кризи психічного здоров'я, щоб зменшити ескалацію конфліктів і забезпечити негайну безпеку. Кризове втручання зосереджується на стабілізації ситуації, наданні підтримки окремим особам відповідних ресурсів і послуг.
Відновне правосуддя	Практика відновного правосуддя наголошує на усуненні шкоди та відновленні стосунків. Соціальні працівники можуть включати відновні підходи у справах, пов'язаних із ювенальною службою, освітою чи громадськими конфліктами. Процес передбачає об'єднання тих, хто постраждав, і тих, хто відповідальний, сприяння діалогу та розробку планів реабілітації.
Організація	Соціальні працівники, які займаються організацією громад,

СОЦІАЛЬНА РОБОТА ТА СОЦІАЛЬНА ОСВІТА

спільноти	працюють над вирішенням системних проблем та конфліктів у громадах. Це може включати мобілізацію жителів, сприяння зборам громади та підтримку соціальних змін. Надаючи можливість громадам виявляти та вирішувати власні проблеми, соціальні працівники роблять внесок у прийняття рішення та розвиток згуртованості громади.
Адвокація	Адвокація передбачає представлення інтересів окремих осіб або груп, які можуть бути маргіналізованими або стикатися з несправедливістю. Соціальні працівники захищають клієнтів у системах та установах для вирішення конфліктів, пов'язаних із дискримінацією, доступом до ресурсів або порушенням прав. Соціальні працівники використовують свій вплив і досвід, щоб здійснити системні зміни та забезпечити, щоб голоси клієнтів були почуті.

У соціальній роботі вибір методу вирішення конфлікту залежить від характеру конфлікту, потреб залучених осіб і ширшого соціального контексту. Соціальні працівники часто використовують комбінацію цих методів для прийняття комплексних рішень.

Хоча не існує єдиного універсального методу вирішення, активне управління конфліктними ситуаціями є необхідним елементом організаційного менеджменту. Замість ігнорування або придушення конфліктів, що може призвести до посилення напруженості та появи нових протиріч, сучасний підхід зосереджується на проактивному врегулюванні суперечностей. Традиційні пасивні методи часто виявляються малоефективними. Натомість, оперативне реагування на конфліктні ситуації та застосування сучасних стратегій управління дозволяє не лише мінімізувати потенційні негативні наслідки, але й сприяє розвитку позитивної корпоративної атмосфери та підвищенню ефективності командної взаємодії.

Розуміння динаміки конфлікту та його етапів є ключовим інструментом ефективного управління соціальною роботою та наданням соціальних послуг. Для соціального працівника володіння цими знаннями не лише допомагає підтримувати стабільність і продуктивність, а й сприяє створенню здорового робочого середовища та взаємодії як з клієнтами та і в команді.

Висновки дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Соціальна робота – це сфера, де конфлікти можуть виникати на значному рівні. Значні конфлікти можуть виникати між клієнтом, соціальним працівником, сім'єю, державою та суспільством. Усунення цих конфліктів залежить від успішного впровадження управління конфліктами в соціальній роботі. При визначенні принципів управління конфліктами слід враховувати політичні, інституційні, соціальні, професійні та соціально-психологічні чинники. В подальшому розвитку цього напрямку необхідно приділити увагу вивченню використання закордонного досвіду у запобіганні конфліктів в соціальній роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балтаджи П. М., Суханова Д. С. Соціальний конфлікт в контексті нової реальності. *Правова система: теорія і практика*. 2021. №4. С. 78–81. URL: <https://doi.org/10.32850/sulj.2021.4.13> (дата звернення 15.02.2025).
2. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2022. № 1 (76). С. 7–15. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2022-76-1-7-15> (дата звернення 14.03.2025).

3. Колот А. М. Вирішення соціально-трудових конфліктів на засадах партнерства та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-14> (дата звернення 04.03.2025).
4. Кравчук Ю. О., Шутяк І.А. Конфлікти в організації та методи їх врегулювання. *SWorldJournal*. 2021. № 7. С. 32–35. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027> (дата звернення 04.03.2025).
5. Мелеганич Г. Конфлікти: сутність, типи, етапи та способи управління. *Всеосвіта*. 2021. URL: <https://vseosvita.ua/c/pedagogy/post/45012> (дата звернення 09.03.2025).
6. Невесела А. Конфлікти в трудових відносинах: класифікація та способи врегулювання. *Стратегічні інновації соціальних комунікацій і іноземна філологія в кризовий час: матеріали І міжнар. науково-практичної конференції* (м. Суми, 1 черв. 2024 р.). Суми, 2024. С. 263–268. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/96729/1/Nevesela_labor_conflicts.pdf (дата звернення 27.02.2025).
7. Прожого І.В., Гайтан Ю.Є., Краснюк Н.О., Никитчук К.С., Перкова О.О. Розвиток емпатії як чинник співпереживання у майбутніх соціальних працівників. *Інноваційна педагогіка*. 2021. № 42. С. 191–198. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/42.39> (дата звернення 20.01.2025).
8. Семигіна Т. Сучасна соціальна робота. Київ: Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2020. 275 с.
9. An overview of Louis Pondy's five-stage organizational conflict model. *BrainBOK*. URL: <https://www.brainbok.com/guide/pm-study-notes/louis-pondy-five-stage-organizational-conflict-model/> (дата звернення 10.03.2025).
10. Conflict management: definition, strategies, and styles. *Coursera*. 2025. URL: <https://www.coursera.org/articles/conflict-management> (дата звернення 14.03.2025).
11. Conflict management: examples and tips for the workplace. *Indeed*. 2024. URL: <https://www.indeed.com/hire/c/info/conflict-management-three-examples-for-the-workplace> (дата звернення 14.03.2025).
12. Conflict management. *LearnEnglish British Council*. URL: <https://learnenglish.britishcouncil.org/business-english/business-magazine/conflict-management> (дата звернення 14.03.2025).
13. Flaherty M. Social work and peace and conflict studies: partnership with promise. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*. 2018. №1. С. 133–144. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2637> (дата звернення 05.02.2025).
14. Özşungur F. Conflict Management in Social Work. *American Journal of Biomedical Science & Research*. 2023. Pp.619–622. DOI: [10.34297/AJBSR.2023.20.002761](https://doi.org/10.34297/AJBSR.2023.20.002761) (дата звернення 05.02.2025).
15. Pollack J. 7 types of conflicts in organizations (with examples). *Pollack Peacebuilding Systems*. 2024. URL: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/types-of-conflicts-in-the-workplace/> (дата звернення 09.03.2025).
16. Srinivasan P. The 5 stages of organizational conflict. *ClickUp*. 2024. URL: <https://clickup.com/blog/stages-of-conflict/> (дата звернення 04.03.2025).
17. The five stages of conflict. *MV Mediation Program*. 2020. URL: <https://www.mvmediation.org/blog/conflict-resolution-ideas-day-8> (дата звернення 04.03.2025).

REFERENCES

1. Baltadzhy P. M., Sukhanova D. S. (2021). Sotsialnyi konflikt v konteksti novoi realnosti. *Pravova systema: teoriia i praktyka*. 4. pp. 78–81 [in Ukrainian].
2. Ivanova N. S. (2022). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia personalom. *Visnyk Donetskogo natsionalnyi universytet ekonomiky i torhivli imeni Mykhaila Tuhana-Baranovskoho*. 1 (76). pp. 7–15 [in Ukrainian].
3. Kolot A. M. (2023). Vyrishennia sotsialno-trudovykh konfliktiv na zasadakh partnerstva ta sotsialnoi vidpovidalnosti. *Ekonomika ta suspilstvo*. 49 [in Ukrainian].



4. Kravchuk Yu. O., Shutiaik I.A. (2021). Konflikty v orhanizatsii ta metody yikh vrehuliuvannia. *SWorldJournal*. 7. pp. 32–35 [in Ukrainian].
5. Melehanych H. (2021). Konflikty: sutnist, typy, etapy ta sposoby upravlinnia. *Vseosvita* [in Ukrainian].
6. Nevesela A. (2024). Konflikty v trudovykh vidnosynakh: klasyfikatsiia ta sposoby vrehuliuvannia. *Stratehichni innovatsii sotsialnykh komunikatsii i inozemna filolohiia v kryzovyi chas: proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. Sumy. pp. 263–268 [in Ukrainian].
7. Prozhoha I.V., Haitan Yu.Ye., Krasniuk N.O., Nykytchuk K.S., Perkova O.O. (2021). Rozvytok empatii yak chynnyk spivperezhyvannia u maibutnikh sotsialnykh pratsivnykiv. *Innovatsiina pedahohika*. 42, pp. 191–198 [in Ukrainian].
8. Semyhina T. (2020). Suchasna sotsialna robota. Kyiv: Akademiia pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. 275 p. [in Ukrainian].
9. An overview of Louis Pondy's five-stage organizational conflict model. *BrainBOK*. Conflict management. *LearnEnglish British Council*.
10. Conflict management: definition, strategies, and styles (2025). *Coursera*.
11. Conflict management: examples and tips for the workplace (2024). *Indeed*.
12. Conflict management (2025). *LearnEnglish British Council*.
13. Flaherty M. (2018). Social work and peace and conflict studies: partnership with promise. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriia: «Pedahohichni nauky» - Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series: «Pedagogical Sciences»*. 1. pp. 133-144.
14. Özsungur F. (2023). Conflict Management in Social Work. *American Journal of Biomedical Science & Research*. pp. 619-622.
15. Pollack J. (2024). 7 types of conflicts in organizations (with examples). *Pollack Peacebuilding Systems*.
16. Srinivasan P. (2024). The 5 stages of organizational conflict. *ClickUp*.
17. The five stages of conflict (2020). *MV Mediation Program*.