

УДК:351.095

ЗАДОРОЖНА Маріанна Іванівна,

канд. наук з держ. упр., доц. каф. права

Львів. ін-ту Міжрегіональної академії управління персоналом

**МОДЕЛЬ РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ ЯК ОСНОВА  
ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Розглядаються підходи до розуміння конфліктів та їх значення для суспільної життєдіяльності, а також для функціонування політичної та державно-управлінської систем. Аналізується вплив вирішення конфліктів на гуманістичних засадах компромісу на суспільну свідомість і процес її гуманізації. На прикладі розв'язання наявного нині конфлікту між гілками влади в Україні продемонстровано конструктивність спроб переговорів між політичними супротивниками.

Ключові слова: суспільна система, соціальні суперечності, політичні конфлікти, джерела конфліктів.

***Zadorozhna M. I. Model of conflict resolution as the basis of democratization of public consciousness and increasing the efficiency of public administration***

Approaches to the understanding of conflicts and their significance for social life, as well as for the functioning of political and state-management systems are considered. The influence of conflict resolution on the humanistic principles of compromise on social consciousness and the process of its humanization are analyzed. The constructiveness of attempts to negotiate between political opponents is shown on the case of the solution of the current conflict between the branches of power in Ukraine demonstrates.

Key words: social system, social antagonisms, political conflicts, sources of conflicts.

**Постановка проблеми.** Суспільство є неоднорідним феноменом, адже воно складається з багатьох особистостей зі своїми цінностями, принципами, світоглядом, потребами. Тому вкорінений у суспільну свідомість і державне управління гуманістичний принцип передбачає глибоке розуміння кожного і вміння вирішувати конфлікти так, щоб ніхто не почувався обійденим у його інтересах. Для гуманізації суспільної свідомості важливо розуміти причини конфліктів, що виникають у суспільній і політичній сферах, і вміти відшукати оптимальний спосіб їх вирішення.

Коли виникає питання взаємодії суспільства і влади, особливо у сфері вивчення реакції суспільства на дії та рішення владних органів, неможливо оминати такі явища, як соціальні протиріччя, конфлікти і форми протесту проти наявної політичної системи. Актуальність теми загострилася зі зростанням напруження в українському суспільстві та маніпуляції протестними настроями громадян з боку влади.

Сучасне суспільство – це складна, динамічна, цілісна система. Раціональне розуміння причин його виникнення, закономірностей розвитку і функціонування не може бути повним та всебічним без глибокого проникнення в сутність і зміст суперечностей, притаманних цьому суспільству. Такі суперечності є внутрішнім джерелом його розвитку, але й нещастям для людей, коли переходять у форму громадянської війни чи революції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема конфліктів і їх вирішення цікавила багатьох дослідників, які зробили свій внесок в аналіз, класифікацію і способи вирішення конфліктів, зокрема й у сфері державного управління. Цю тему розробляли О. Данільян [4], Р. Дарендорф [5], В. Полосін [7] та ін. Важливе значення в розвитку досліджень цієї проблеми мають праці В. Бородінова [1], Л. Герасінової [2] і Є. Ходаківського [9]. Значну увагу питанню вирішення конфліктів у взаємодії органів влади й громадськості приділяє Т. Карлов (стаття «Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід» [6]). Однак дослідження не достатньо враховують те, як способи і моделі вирішення конфліктів впливають на гуманізацію суспільної свідомості, розвиток і підтримку демократичних цінностей і довіру до влади.

**Метою статті** є виявити типи і роль конфліктів у державному управлінні, а також запропонувати такий спосіб їх вирішення, який би не порушував права та

інтереси жодного громадянина і сприяв би гуманізації суспільної свідомості й стосунків суспільства з владою.

**Викладення основного матеріалу.** Системний науковий підхід до дослідження процесів і явищ дійсності передбачає розгляд соціальних протиріч у декількох зрізах. Необхідно: по-перше, розкрити сутність суперечностей суспільства як системи, їх роль у процесі розвитку; по-друге, розглянути їх зміст через основні компоненти: сторони суперечностей та взаємодії між ними; по-третє, виявити головні джерела суперечностей у соціальних системах; по-четверте, обґрунтувати типологічну модель соціальних суперечностей і розглянути її; по-п'яте, узагальнити теоретичні знання про механізми розв'язання (регулювання) соціальних суперечностей, а також функції, їх структуру, найважливіші форми і методи використання.

Дослідники виділяють таку класифікацію проблематики конфліктів: економічний, правовий, моральний, релігійний, міжетнічний, сімейно-побутовий та насамперед політичний (її пропонує О. Данільян [4]).

На думку О. Данільяна, соціальним суперечностям притаманні об'єктивність, усезагальність, специфічність дії, сутнісний характер, наявність визначеної структури (змісту), взаємопокладання, взаємопроникнення, взаємовиключення протилежних сторін конфлікту, розвиток суперечностей і розвиток соціальної системи.

Основні елементи суперечностей:

- сторони;
- типи взаємин (взаємодії) між ними (потреби, інтереси, цілі);
- механізм вирішення суперечностей;
- форми (рівні, етапи, стани) їх розвитку і прояву. Це такі етапи, як: договір, конфлікт, конкуренція, підкорення.

О. Данільян пропонує такі способи (механізми) вирішення конфлікту: об'єктивні умови – потреби – інтереси – цілі – методи – дія (взаємодія) – результат (задоволення потреб) – нові потреби [4]. Із цього стає зрозуміло, що механізм розв'язання суперечностей у соціальних системах являє собою свідоме регулювання взаємин між суб'єктами соціуму через взаємне задоволення інтересів.

Усю сукупність джерел, що зумовлюють виникнення і функціонування суперечностей, прояв конфліктів у соціальних системах доцільно умовно розділити

на такі групи: соціально-психологічні, соціально-структурні, організаційно-управлінські і характерологічні.

Соціально-психологічними джерелами конфліктів називають незбіг потреб та інтересів суб'єктів спілкування, цінностей і настрою, очікувань і намірів із дійсними вчинками партнера, неправильне оцінювання інтересів один одного.

Соціально-структурні джерела суперечностей: влада, власність, рівень доходів, соціальний статус суб'єктів взаємодії.

Організаційно-управлінські джерела включають матеріально-технічну базу (недостатня чи застаріла), погане управління, неправильний розподіл обов'язків.

Типи соціальних суперечностей:

- за походженням: об'єктивні, суб'єктивні, необхідні, випадкові;
- місцем у розвитку системи: основні та неосновні;
- місцем у системі зв'язків: внутрішні та зовнішні;
- суттю і характером вирішення: антагоністичні й неантагоністичні;
- впливом на розвиток: конструктивні й деструктивні.

Види соціальних суперечностей:

- за рівнем спільноти: мікросоціальні, макросоціальні, глобальні;
- змістом: економічні, політичні, міжетнічні, культурні, правові, моральні, релігійні.

Форми соціальних суперечностей:

- за етапами здійснення: виникнення, розгортання, вирішення;
- станом розвитку: гармонія, дисгармонія, конфлікт.

По вертикалі політичні суперечності виникають між різними рівнями політичної системи (суспільство і влада). Суперечності цієї групи є одними з найбільш суттєвих у політичному житті суспільства. Вони безперервно вирішуються, але постійно відтворюються знову. У цьому безперервному процесі полягає поступальність політичного розвитку суспільства, вважає Р. Дарендорф [4, с. 15]. Однак цей розвиток, залежно від сутності характеристик конкретної політичної системи, може бути різним. У відкритих демократичних системах, що спираються на принципи розподілу влад, регулярну ротацію владних еліт шляхом усезагальних, прямих і таємних виборів, ця суперечність інституціалізована, тобто замкнена у

визначену сукупність норм права, що регулюють її розв'язання зі збереженням основ політичних відносин між суб'єктами суперечностей.

Політичну систему характеризують такі риси:

- вона володіє монополією на владу в масштабах усього суспільства;
- визначає стратегію суспільного розвитку загалом та економічну, соціальну, культурну політику зокрема;
- визначає і репрезентує інтереси панівних соціальних груп або всього суспільства на державному рівні;
- забезпечує політичне та адміністративно-державне управління усіма процесами;
- сприяє стабілізації або дестабілізації суспільного життя, формує правову систему і функціонує в її межах або виходить за межі правового поля.

Загалом політична система суспільства – це історично стійкий формалізований комплекс ієрархізованих владних відносин, діяльності та інститутів для керівництва і управління суспільством.

Оскільки серед суб'єктів влади (тих, хто несе основну відповідальність за прийняття рішень і володіє повнотою політичних повноважень) немає однакових за силою, могутністю, багатством, знаннями, то реалізуються її відносини із суспільством різними способами.

Виділяються такі типи політичних відносин між владою і суспільством:

- відносини нейтралітету;
- політична конкуренція і суспільний конфлікт;
- відносини боротьби і співжиття;
- тимчасові та постійні;
- формальні та неформальні;
- інституційні.

Одним із найважливіших механізмів розв'язання суперечностей у сучасних соціальних системах, їх інституціалізації і підтримання в них стану динамічної рівноваги є сфера політики, а у більш вузькому значенні – політична влада, вважає О. Данільян [4, с. 162 ].

На тісний зв'язок, навіть тотожність процесу реалізації політичної влади, управління у сфері політичного життя і процесу розв'язання соціальних

суперечностей, управління конфліктами) вказували багато мислителів минулого і сучасності. Конфуцій і Мо-Цзи розглядали конфлікти спілкування, домінування і підкорення. Аристотель розглядав владу як порядок.

Для Т. Парсонса влада – це особлива інтегративна властивість соціальної системи, яка має за мету цілісність цієї системи, координацію спільних колективних цілей з інтересами окремих елементів, а також забезпечує функціональну взаємозалежність підсистем суспільства на підставі консенсусу громадян та легітимації лідерства. Поряд із ним прихильниками системної та структурно-функціональної концепції суспільства були Д. Ітон, Г. Алмонд, М. Крозьє.

Творці концепції позитивно-функціонального конфлікту (Л. Козер) і конфліктної моделі суспільства (Р. Дарендорф) та їхні послідовники розглядають політичну владу як основний «стабілізатор» у сукупній системі суспільних відносин, яка забезпечує шляхом розподілу і перерозподілу обмежених ресурсів соціальну рівновагу та політичний консенсус, а також як засіб гуманізації суспільної свідомості.

Осмислюючи такі підходи, можна констатувати, що з погляду соціальної філософії політична влада – це публічний, легітимізований механізм розв'язання (врегулювання) суперечностей у соціальному житті суспільства, який спирається на специфічні прийоми, засоби і апарат державного примусу.

Вирішальним засобом застосування влади, на думку багатьох дослідників, є монополія на фізичне і психологічне насильство – як внутрішнє (право покарання), так і зовнішнє (право на війну).

Кожна політична система пристосовує свій механізм розв'язання конфліктів до відповідних умов, що сформувалися в суспільстві й зовнішньому світі, менталітету народу, стану суспільної свідомості, нагальних управлінських потреб. Він опосередкований ідеологічними настановами правлячої верстви, панівним способом виробництва, рівнем відкритості (закритості) суспільства, характером соціальних зв'язків (пластичні чи ригідні), рівнем легітимності режиму тощо.

Однак саме вміння толерантно і з увагою до всіх сторін конфлікту вирішувати такі проблемні ситуації є важливим елементом, способом гуманізації суспільної свідомості, свідченням відповідальності, зрілості й демократичної готовності громадян.

У тоталітарному суспільстві конфлікт не визнається, замінюється одноманітністю і повною згодою із системою влади, що існує. Причиною є державна (урядова, владна) монополія на всі сфери життя суспільства. За такого режиму звужується кількість суб'єктів, які приймають рішення в будь-якій сфері діяльності, втрачаються обмежувачі помилкових рішень, механізми зворотних зв'язків, інституціональні засоби тиску на владні структури. А соціальний конфлікт усе ж є проявом самоорганізації суспільства. Для тоталітаризму це деструктивний механізм і тому придушується, забороняється усіма можливими способами. Однак за такої ситуації суспільна структура розщеплюється, знищується складність, стирається багатоколірність соціальної тканини суспільства, вважає О. Данільян [3, с. 170].

У демократичній системі конфлікти вбудовуються в її інститути, у легальні механізми зміни влади, відіграють позитивну роль стимулятора розвитку. Така система, що визначає конфлікт як об'єктивну реальність суспільства, створює умови для запобігання і регулювання конфліктів.

Конфлікти вирішує не лише держава, а й альтернативні політичні чи неполітичні інститути. Держава ж повинна втрутитись, якщо існує серйозна загроза інтересам людей, не залучених у конфлікт, панує насилля і беззаконня у масових масштабах. Держава має бути одним із механізмів саморегулювання суспільства, заснованого на політичній, економічній і духовній свободі індивіда.

Демократія – особливий механізм, який функціонує відкритим зіставленням інтересів соціальних груп, верств населення, їх змагальності в галузі політичних відносин. У боротьбі за вплив на владу і участь у ній реалізуються інтереси певних осіб і груп суспільства.

Політичні системи перехідного періоду, що поєднують несумісні принципи тоталітаризму і демократії, не в змозі створити ефективні механізми розв'язання соціальних суперечностей (не використовуються механізми терору, але не можливо досягти консенсусу). У таких суспільствах зростає важливість субкультур (чіткіше виявляються національні, релігійні, вікові, територіальні групи). У цьому випадку втрачається здатність вирішити їх проблеми і влада стає дедалі більш авторитарною (зростає роль армії, чим ослаблюється суспільство). Водночас відсутність легітимних механізмів урегулювання таких колізій створює загрозу, що держава (влада) використає наявний потенціал фізичного насилля.

Отже, варто зазначити, що лише справжня, розвинута демократична і правова держава має численний набір ефективних методів вирішення конфліктів суспільства і влади без використання фізичного насилля, дискримінації, відкидання проблеми та інших елементів, що здатні лише поглибити протистояння, виступають проти людських прав, честі й гідності. Уміння вирішувати конфлікти є також і ознакою розвинутої суспільної свідомості, здатної спрямувати соціум на цивілізоване обстоювання своїх інтересів, а владу – до швидкого, але демократичного вирішення суспільних проблем. Саме потреба в оперативному реагуванні на спалахи протесту і незадоволення в суспільстві є ще однією дуже важливою причиною для влади необхідності розуміти суспільну свідомість й ефективно використовувати всі гуманні, етичні та демократичні важелі впливу на рівень розвитку суспільної свідомості, процес її гуманізації.

В. Полосін наголошує: «Взаємовідносини різних суб'єктів політичної діяльності постають перед народом як іноказано виражена логіка взаємовідносин символічних хранителів, реалізаторів, руйначів морального ідеалу» [7, с. 189] (переклад автора. – М. З.). Воля колективного суб'єкта закріплюється в колективній пам'яті, синтезуючи «обов'язкове» і «бажане» і формуючи моральний чи національний ідеал. Хто його дотримується на високій посаді – забезпечить своє владарювання від конфліктів і визнаватиметься легітимним. Адже саме народ є сувереном, тобто суб'єктом соціально-політичної діяльності, що має владу (право і можливість) діяти відповідно до власної волі. Саме тому державна ідеологія повинна бути визнана суспільством моральною програмою здійснення, розвитку і збереження суспільного ідеалу, колективним досвідом політичної свідомості, зверненим у майбутнє, механізмом гуманізації суспільної свідомості.

З огляду на значну складність проблеми, політична мета зміцнення громадянських суспільств шляхом скорочення чи усунення насильства може бути досягнута лише настільки, наскільки культивуватиметься множинність стратегій – від договорів на макрорівні про скорочення озброєнь, трибуналів із військових злочинів та регіональної інтеграції суверенних держав, до таких заходів на макрорівні, як закони проти хуліганства та побутового насилля. Але в будь-якому разі всі ці методи залишаються недостатньо розвиненими чи й неефективними, або поволі зводитимуться



до авторитарної стратегії «встановлення порядку», якщо культура «цивілізованості» не буде розвиватися на рівні громадянського суспільства.

Саме в боротьбі з негуманністю і варварством неоціненну роль відіграє публічне обговорення і вирішення суперечливих проблем, завдяки чому застосування насильства під час здійснення влади зустрічає опір у формі спроб громадськості контролювати владу ненасильницькими методами.

А. Гірник вважає, що якщо ж конфлікт розвиватиметься стихійно, то можна очікувати його негативного впливу на безпосередніх учасників та їхнє оточення. Це виявляється в тому, що конфлікт:

- вимагає даремних витрат енергії, часу та ресурсів;
- відволікає людей від важливіших питань і знижує продуктивність праці;
- може заплямувати репутацію та позбавити довіри;
- часто позбавляє підтримки й ставить під загрозу справжні інтереси учасників;
- гальмує проведення швидких змін і реформ;
- іноді є причиною чвар саме між тими, хто потребує об'єднання;
- може стати тією грудочкою, що спричинить зсув лавини проблем («ефект снігової грудки»);
- послаблює внутрішньогрупові зв'язки, знижує кооперацію і злагодженість роботи, посилює непродуктивну конкуренцію;
- є джерелом негативних (іноді травматичних) переживань, стимулює зростання плинності кадрів в організації;
- іноді примушує людей широко задекларувати позиції, яких потім доводиться дотримуватись, усвідомлюючи їхню неконструктивність;
- може руйнувати мораль, поглиблюючи відмінності в системах цінностей різних людей, провокувати образливі та безпідставні звинувачення іншої сторони;
- переростає у протизаконні дії [3].

Т. Яхно і І. Куревіна вважають, що фактором виникнення етнонаціонального конфлікту є певний рівень національної самосвідомості, достатній для того, щоб етнос міг усвідомити ненормальність свого становища [10, с. 124].

Передусім оприлюднення фактів насильства зменшує ймовірність їх повторення. Усвідомлення масштабів проблеми дістає відповідь у вигляді поширення

етичних суджень щодо виправданості чи невинуватості певних форм насильства. Тому важливим є зауваження А. Слободянюка, що головним правилом для запобігання конфліктам є не вживати конфліктогени [8, с. 95].

Гуманістична ідеологія сучасності спирається на діяльність великої кількості громадських організацій і рухів: правозахисних, гуманітарних, антивоєнних, екологічних та ін.). Вона відчутно впливає на ідеологію та діяльність політичних партій, інститутів держави (її політика є суспільним явищем). Цей гуманістично-демократичний проект і є змістом нового мислення. Однак спроба сконструювати якийсь «чистий» гуманізм не приведе до бажаного результату, оскільки такий гуманізм не може бути основою практики. Багато труднощів, які зараз відчуває наша держава, викликані прагненням швидко досягти мети, оминаючи необхідні етапи. Економічний і політичний хаос – це плата за спробу реалізувати певний ідеал, що не відповідає обставинам.

Гуманістичний рух являє собою альтернативу кращого світу, в якому інтерес виявляється до кожної окремої людини. Світ змінюється дуже швидко і прискорення розвитку суспільства породжує знеособленість, байдужість між людьми, а в політиків не залишається часу, щоб думати і говорити про людину. Зараз усе більше поважають і цінують скромну і проникливу працю, спрямовану на допомогу людям, а не на звеличення політиком самого себе. У цьому основна надія гуманістичного руху.

Удосконалення механізмів управління конфліктами, які виникають під час взаємодії влади та громадськості, можливе внаслідок визначення засобів, що базуються на регіонально орієнтованому багатовекторному підході до управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості, що охоплює варіативність інституційного та комунікаційного рівнів, вважає Т. Карлов [6].

**Висновки.** Із вищесказаного випливає, що вирішення конфліктів може бути яскравим детектором стосунків, які панують між владою і суспільством, і сприяти зростанню їх гуманістичного потенціалу і гуманізації свідомості як суспільства, так і влади.

Насилля є формою відмови особі у свободі дій. Воно несумісне із солідарністю і рівністю громадян. У таких випадках руйнуються історичні зв'язки поколінь між живими, мертвими, ненародженими. Нищиться людська індивідуальність.

У цьому контексті важливо згадати і конфлікт між гілками влади в Україні 2007 р., пов'язаний з указом президента про розпуск Верховної Ради України, який змушений був піти на такий крок через узурпацію виконавчою владою повноважень (використовуючи парламентську більшість) і захистити конституційні права громадян. Спроби вирішити його за столом переговорів свідчать про усвідомлення владою важливості використання гуманістичних цінностей у своїй діяльності.

Перспективи розвитку організаційно-правового механізму державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в Україні (інституційний рівень) – це нова методологія діяльності органів влади та територіальна інституалізація регіональної профілактики та управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості (центри медіації, кабінети медіації та впровадження системи лінійних регіональних менеджерів на прикладі діяльності фіскальної служби). Соціально-психологічний механізм державного управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості на регіональному рівні в Україні (комунікаційний рівень) передбачає розвиток таких перспективних напрямів взаємодії суб'єктів та об'єктів, як: соціальні комунікації, медіа-комунікації та громадські комунікації (регіональні проекти, центри психосоціального діалогу тощо).

Проблеми, розглянуті в цій частині роботи, ще не вирішені остаточно й однозначно. Але вчені, дослідники, філософи напрацювали певні напрями, стратегії та пропозиції. Однак і досі багато оригінальних ідей зацікавлені органи управління не намагалися повноцінно втілити на практиці, особливо це стосується проблеми гуманізації суспільної свідомості і конструктивного вирішення конфліктів для поліпшення управління і підвищення його ефективності.

#### **Список використаних джерел**

1. Бородінов В. Д. Етнополітологія : навч. посіб. / В. Д. Бородінов. – Донецьк, 2008. – 320 с.
2. Гірник А. М. Основи конфліктології / А. М. Гірник. – Київ : Києво-Могилянська акад., 2010. – 222с.

3. Данільян О. Г. Політична влада як механізм розв'язання суперечностей у сучасних соціальних системах / Данільян О. Г. // Актуальні проблеми державного управління : наук. зб. – Харків : УАДУХФ, 2001. – № 1(9) – С. 162 – 188.

4. Дарендорф Р. У пошуках нового устрою: Лекції на тему політики свободи у ХХІ ст. / Ральф Дарендорф ; пер. з нім. А. Орган. – Київ : Києво-Могилянська акад., 2006. – 109 с.

5. Карлов Т. Удосконалення механізмів управління конфліктами у взаємодії органів влади та громадськості в Україні: регіональний підхід / Тимофій Карлов // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – 2018. – Вип 3(38). – С. 69 – 74.

6. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. М. Герасіна, М. П. Требін, В. Д. Воднік та ін. – Харків : Право, 2012. — 128 с.

7. Полосин В. С. Миф. Религия. Государство / В. С. Полосин. – М. : Ладомир, 1999. – 440 с.

8. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.

9. Ходаківський Є. І. / Психологія управління : підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 3-тє вид. перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літ., 2011. – 664 с.

10. Яхно Т. П. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. / Т. П. Яхно, І. О. Куревіна. – Київ : Центр учбової літ., 2012. – 168 с.

### **List of references**

1. Borodinov V. D. Etnopolitolohiia : navch. posib. / V. D. Borodinov. – Donetsk, 2008. – 320 s.

2. Hirnyk A. M. Osnovy konfliktolohii / A. M. Hirnyk. – Kyiv : Kyievo-Mohylianska akad., 2010. – 222s.

3. Danilian O. H. Politychna vlada yak mekhanizm rozv'iazannia superechnostei u suchasnykh sotsialnykh systemakh / Danilian O. H. // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : nauk. zb. – Kharkiv : UADUKhF, 2001. – № 1(9) – S. 162 – 188.

4. Darendorf R. U poshukakh novoho ustroiu: Lektsii na temu polityky svobody u KhKhI st. / Ralf Darendorf ; per. z nim. A. Orhan. – Kyiv : Kyievo-Mohylianska akad., 2006. –109 s.

5. Karlov T. Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia konfliktamy u vzaiemodii orhaniv vlady ta hromadskosti v Ukraini: rehionalnyi pidkhid / Tymofii Karlov // Derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia : zb. nauk. pr. – 2018. – Vyp 3(38). – S. 69 – 74.

6. Konfliktolohiia : navch. posib. / L. M. Herasina, M. P. Trebin, V. D. Vodnik ta in. – Kharkiv : Pravo, 2012. — 128 s.

7. Polosin V. S. Mif. Religiya. Gosudarstvo / V. S. Polosin. – M. : Lodomir, 1999. – 440 s.

8. Slobodianiuk A. V. Psykholohiia upravlinnia ta konfliktolohiia : navch. posib. dlia praktychnykh ta seminar skykh zaniat / A. V. Slobodianiuk. – Vinnytsia : VNTU, 2010. – 120 s.

9. Khodakivskyi Ye. I. / Psykholohiia upravlinnia : pidruchnyk / Ye. I. Khodakivskyi, Yu. V. Bohoiavlenska, T. P. Hrabar. – 3-tie vyd. pererob. ta dop. – Kyiv : Tsentr uchbovoi lit., 2011. – 664 s.

10. Yakhno T. P. Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv : navch. posib. / T. P. Yakhno, I. O. Kurevina. – Kyiv : Tsentr uchbovoi lit., 2012. – 168 s.

*Надійшла до редколегії 24.04.19*