

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ ДЗВО
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту



ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

завідувач кафедри ПП та М

Юлія Герасименко

« 08.08 » 2026 р.

(дата)

«МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
ДИНАМІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ КОНСТРУКТИВНОГО ПОДОЛАННЯ»

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 053 Психологія

Освітньо-професійна програма «Психологія»

Здобувачка вищої освіти

групи ПС-23-14-зМ

КОВАЛЬЧУК Інна Валентинівна

(підпис)

Науковий керівник:

професор кафедри психології,

педагогіки та менеджменту

Білоцерківського інституту

неперервної професійної освіти

ДЗВО «УМО» НАПН України,

доктор психологічних наук, професор

Рибалка Валентин Васильович

(підпис)

Біла Церква 2026

Протокол аналізу звіту подібності

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання щодо роботи:

Автор: КОВАЛЬЧУК Інна Валентинівна, група ПС-23-14-зМ

Назва: МІЖОСОБИСТІСНІ КОНФЛІКТИ ЯК ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДИНАМІКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ КОНСТРУКТИВНОГО ПОДОЛАННЯ

Керівник: Рибалка Валентин Васильович

Підрозділ: Bila Tserkva institute of continuous professional education

Коефіцієнт подібності: 1:3.6%

Мікропробіли: 6

Заміна букв: 5

Інтервали: 0

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

☒ Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

☐ Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

☐ Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 26. ЗУ Про фахову передвищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

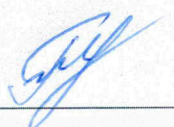
Висновок:

Відсоток оригінальності за системою StrikePlagiarism 3,6 % відповідає
встановленим вимогам. Високий рівень оригінальності. Допускається
до захисту/рецензування

Дата 07.05.2026р.

Відповідальний за антиплагіатну технічну експертизу у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України:

Підпис



НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 053 Психологія

Освітня програма Психологія

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Герасименко Ю.О.

« 19 » січня 2026 року



ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Ковальчук Інні Валентинівні

1. Тема роботи Міжособистісні конфлікти як фактор організаційної динаміки та шляхи їх конструктивного подолання

керівник роботи Рибалка В.В., д.псих.н., професор,

затверджені наказом БІНПО від «12» січня 2026 року №01-06/01

2. Строк подання студентом роботи «1» травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем конфліктології та організаційної психології; результати емпіричного дослідження, проведеного на базі Білоцерківського національного аграрного університету, наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні матеріали щодо психологічних особливостей психічного здоров'я.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, емпіричне вивчення основних показників досліджуваної проблеми, розробка практичних рекомендацій щодо конструктивного подолання міжособистісних конфліктів в організації), загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади дослідження міжособистісних конфліктів в організації: 1.1. Поняття, структура та типологія міжособистісних конфліктів у психологічній науці; 1.2. Організаційна динаміка: роль і місце конфліктів у життєвому циклі організації; 1.3. Психологічні чинники та детермінанти виникнення міжособистісних суперечностей у трудовому колективі.

Розділ 2. Емпіричне дослідження особливостей міжособистісних конфліктів в організації: 2.1. Організація та методичний інструментарій дослідження конфліктності в організації; 2.2. Аналіз рівнів конфліктності та панівних стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях; 2.3. Вплив міжособистісних конфліктів на соціально-психологічний клімат та ефективність організаційної динаміки.

Розділ 3. Психологічні шляхи та методи конструктивного подолання конфліктів в організації: 3.1. Технології управління та медіації міжособистісних конфліктів у професійному середовищі; 3.2. Програма психологічного тренінгу з розвитку конфліктологічної компетентності персоналу; 3.3. Рекомендації керівникам щодо профілактики конфліктів та оптимізації організаційної взаємодії

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Рибалка В.В., д.псих.н., професор	06.01.2026 р.	06.01.2026 р.
2	Рибалка В.В., д.псих.н., професор	10.02.2026 р.	10.02.2026 р.
3	Рибалка В.В., д.псих.н., професор	17.03.2026 р.	17.03.2026 р.

6. Дата видачі завдання 06.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми, складання змісту	січень	Виконано
2.	Вивчення літературних джерел	січень	Виконано
3.	Збирання матеріалу на підприємстві	січень	Виконано
4.	Обробка матеріалу	січень	Виконано
5.	Виконання розділу 1	лютий	Виконано
6.	Виконання розділу 2	березень	Виконано
7.	Виконання розділу 3	квітень	Виконано
8.	Формулювання висновків	квітень	Виконано
9.	Оформлення роботи, одержання <u>відгуку та рецензії</u>	квітень	Виконано
10.	Подання роботи на кафедру	травень	Виконано

Студент Інна КОВАЛЬЧУК

(підпис)

Керівник роботи Валентин РИБАЛКА

(підпис)

ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ» НАПН УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

В І Д Г У К

наукового керівника на кваліфікаційну роботу здобувача освіти другого
(магістерського) рівня

Ковальчук Інни Валентинівни

за темою: «Міжособистісні конфлікти як фактор організаційної динаміки та
шляхи їх конструктивного подолання»

Актуальність даної теми полягає у необхідності розробки психологічних

У кваліфікаційній роботі магістра проаналізовано поняття, структуру та типологію міжособистісних конфліктів у психологічній науці; розглянуто роль і місце конфліктів у життєвому циклі організації; емпірично досліджено особистісні характеристики персоналу, що впливають на міжособистісну взаємодію в колективі та специфіку організаційної динаміки; розроблено та апробовано програму психологічного тренінгу з розвитку конфліктологічної компетентності персоналу.

Рівень підготовленості магістрантки до виконання наукового дослідження високий; вона опрацьовано понад 50 літературних джерел; застосовано різні теоретичні та емпіричні методи дослідження; теоретично обґрунтовані наукові ідеї втілено у практику. Матеріал викладений логічно, послідовно, аргументовано; висновки зроблені логічно і обґрунтовано.

Кваліфікаційна робота відповідає всім вимогам щодо виконання таких робіт. Під час виконання роботи магістрантка показала високий ступінь самостійності. Відсоток оригінальності кваліфікаційної роботи за допомогою комплексу StrikePlagiarism становить 96,4%.

Вважаємо, що кваліфікаційна робота Ковальчук Інни Валентинівни розкрита на належному теоретичному та практичному рівнях, містить елементи наукової новизни, оформлена згідно встановлених вимог та рекомендується до захисту на засіданні екзаменаційної комісії. Кваліфікаційна робота заслуговує 90 балів (рівень А, «відмінно»).

Науковий керівник:

доктор психологічних наук, професор
професор кафедри педагогіки, психології
та менеджменту

Валентин РИБАЛКА

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота: 85 сторінок, 5 рисунків, 6 таблиць, 5 додатків, 68 літературних джерела.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості міжособистісних конфліктів в організації, визначити їх вплив на організаційну динаміку та розробити шляхи їх конструктивного подолання.

Об'єкт дослідження: міжособистісні конфлікти в організації.

Предмет дослідження: міжособистісні конфлікти як фактор організаційної динаміки та психологічні засоби їх конструктивного розв'язання.

У кваліфікаційній роботі магістра розглядається природа та специфіка міжособистісних конфліктів у трудових колективах. Визначено психологічні чинники, що впливають на виникнення суперечностей та рівень конфліктності персоналу. Проаналізовано ефективність застосування соціально-психологічного тренінгу для розвитку конфліктологічної компетентності. Запропоновано практичні рекомендації керівникам щодо управління конфліктами та впровадження культури медіації в організаційне середовище.

Основні методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та завдань використано комплекс методів: теоретичний аналіз наукових джерел; емпіричні методи – опитувальник К. Томаса «Стратегії поведінки в конфліктній ситуації», методика діагностики рівня суб'єктивного контролю (Дж. Роттер), шкала психологічного благополуччя К. Ріфф; методи математичної статистики (критерій Фішера та кореляційний аналіз Спірмена).

Експериментальна база дослідження: Білоцерківський національний аграрний університет. В експериментальному дослідженні брали участь 60 працівників університету (науково-педагогічний та адміністративний персонал) віком від 25 до 60 років.

Основний науковий результат роботи полягає у наступному: систематизовано теоретичні підходи до розуміння конфліктів як рушійної сили організаційної динаміки; виявлено кореляційні зв'язки між особистісними характеристиками працівників (локус контролю, самоприйняття) та вибором

стратегій поведінки в конфлікті; експериментально доведено ефективність тренінгової програми у зниженні деструктивних форм взаємодії. Надано практичні рекомендації щодо профілактики конфліктів та збереження сприятливого соціально-психологічного клімату.

У роботі запропоновано комплексний підхід до управління конфліктами, що базується на поєднанні адміністративних та психологічних методів регулювання організаційної взаємодії. Результати дослідження можуть бути використані HR-менеджерами, керівниками підрозділів та психологами для оптимізації професійної взаємодії, підвищення ефективності командної роботи та розробки програм адаптації персоналу.

Гіпотеза дослідження, що ймовірно існує зв'язок між особистісними характеристиками працівників та панівними стратегіями їхньої поведінки в конфліктних ситуаціях, що в свою чергу визначає характер організаційної динаміки, підтвердилась.

Результати дослідження опубліковані у наукових журналах (2 іноземних та 1 вітчизняному), а також у збірниках науково-практичних конференцій (2 міжнародних, 1 всеукраїнської).

Ключові слова: міжособистісні конфлікти, організаційна динаміка, стратегії поведінки в конфлікті, конфліктологічна компетентність, психологічний клімат, професійна взаємодія, тренінг, медіація.

ABSTRACT

Master's Thesis: 85 pages, 5 figures, 6 tables, 5 appendices, 68 references.

Research Objective: To theoretically substantiate and empirically investigate the peculiarities of interpersonal conflicts within an organization, determine their impact on organizational dynamics, and develop methods for their constructive resolution.

Object of Research: Interpersonal conflicts within an organization.

Subject of Research: Interpersonal conflicts as a factor of organizational dynamics and psychological tools for their constructive resolution.

The Master's qualification work examines the nature and specifics of interpersonal conflicts in labor collectives. Psychological factors influencing the emergence of contradictions and the level of conflict among personnel are identified. The effectiveness of socio-psychological training for the development of conflictological competence is analyzed. Practical recommendations for managers on conflict management and the implementation of a mediation culture in the organizational environment are proposed.

Primary Research Methods. To achieve the objective and tasks, a complex of methods was used: theoretical analysis of scientific sources; empirical methods – K. Thomas's «Conflict Mode Instrument», J. Rotter's «Locus of Control Scale», and C. Ryff's «Scales of Psychological Well-being»; methods of mathematical statistics (Fisher's exact test and Spearman's correlation analysis).

Experimental Base of the Research: Bila Tserkva National Agrarian University. The experimental study involved 60 university employees (teaching and administrative staff) aged 25 to 60.

The main scientific result of the work is as follows: theoretical approaches to understanding conflicts as a driving force of organizational dynamics are systematized; correlations between the personal characteristics of employees (locus of control, self-acceptance) and the choice of conflict behavior strategies are revealed; the effectiveness of a training program in reducing destructive forms of interaction is

experimentally proven. Practical recommendations for conflict prevention and maintaining a favorable socio-psychological climate are provided.

The work proposes a comprehensive approach to conflict management based on a combination of administrative and psychological methods of regulating organizational interaction. The research results can be used by HR managers, department heads, and psychologists to optimize professional interaction, increase teamwork efficiency, and develop personnel adaptation programs.

The research hypothesis, which suggested a correlation between employees' personality traits and their dominant conflict behavior strategies – consequently determining the nature of organizational dynamics – was confirmed.

The research findings were published in three scientific articles, including two in international journals and one in a national journal.

The research results were presented at three scientific and practical conferences (two international and one national).

Keywords: interpersonal conflicts, organizational dynamics, conflict behavior strategies, conflictological competence, psychological climate, professional interaction, training, mediation.

ЗМІСТ

ВСТУП	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	16
1.1. Поняття, структура та типологія міжособистісних конфліктів у психологічній науці	16
1.2. Організаційна динаміка: роль і місце конфліктів у життєвому циклі організації	22
1.3. Психологічні чинники та детермінанти виникнення міжособистісних суперечностей у трудовому колективі	29
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	37
2.1. Організація та методичний інструментарій дослідження конфліктності в організації	37
2.2. Аналіз рівнів конфліктності та панівних стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях	43
2.3. Вплив міжособистісних конфліктів на соціально-психологічний клімат та ефективність організаційної динаміки	50
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ КОНСТРУКТИВНОГО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ	58
3.1. Технології управління та медіації міжособистісних конфліктів у професійному середовищі	58
3.2. Програма психологічного тренінгу з розвитку конфліктологічної компетентності персоналу	63
3.3. Рекомендації керівникам щодо профілактики конфліктів та оптимізації організаційної взаємодії	67
Висновки до третього розділу	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішній етап розвитку вітчизняних підприємств та установ відбувається в умовах надзвичайної соціально-економічної невизначеності, що зумовлена глобальними кризовими процесами та специфічними викликами воєнного стану в Україні. Через підвищене психоемоційне напруження конфлікти стають не просто випадковими моментами, а постійним елементом організаційної динаміки. Вони впливають на індивідуальну ефективність працівників, на якість соціально-психологічного клімату в колективі, а зрештою, визначають життєздатність і конкурентоспроможність компаній у такому складному ринковому середовищі.

Вивчення міжособистісних конфліктів як ключового чинника організаційних змін стає дедалі важливішим через необхідність гуманізації управлінських процесів. У новітньому психологічному дискурсі феномен конфлікту зазнав переосмислення: він розглядається не лише як деструктивна стихія, що руйнує стабільність, а й як функціональний інструмент розвитку. Конструктивно кероване протистояння дозволяє вчасно ідентифікувати латентні системні проблеми, стимулювати творчий пошук та інноваційну активність працівників, а також оптимізувати групову динаміку через легітимізацію різних точок зору та пошук інтегративних рішень.

Еволюція наукових поглядів на організаційні конфлікти демонструє перехід від їх сприйняття як деструктивних чинників до визнання важливим інструментом розвитку, що підтверджується фундаторськими працями М. Дойча щодо конструктивного розв'язання суперечок, процесуальною моделлю динаміки протистоянь Л. Понді та класичною двовимірною сіткою стратегій К. Томаса і Р. Кілманна. Розвиток теорії доповнюється диференціацією когнітивних та афективних конфліктів у дослідженнях К. Джейн, а також концепцією управлінської решітки Р. Блейка та Дж. Моутон, тоді як сучасна українська психологічна думка (О. Гірник, Г. Назарова, Л. Карамушка, О. Бондарчук, В. Теремецький) адаптує цей світовий досвід до екстремальних умов воєнного

стану, цифровізації та дистанційної роботи, фокусуючись на психологічній стійкості, медіації та превенції психосоціальних ризиків для забезпечення стабільності організаційних систем у кризові періоди.

Незважаючи на численні теоретичні напрацювання в галузі конфліктології, проблема впровадження ефективних алгоритмів для подолання суперечностей залишається частково нерозв'язаною. Спостерігається певний розрив між високим рівнем теоретичного узагальнення та дефіцитом прикладних психологічних технологій, адаптованих до кризових умов діяльності. Зокрема, критичного переосмислення та глибшого емпіричного вивчення потребує складний взаємозв'язок між індивідуально-типологічними особливостями конфліктної поведінки співробітників та векторами організаційного розвитку (прогресивним чи регресивним). Саме необхідність встановлення механізмів трансформації міжособистісного протиборства у ресурс організаційного зростання зумовив вибір теми даної магістерської роботи.

Існує гостра потреба надати сучасним керівникам, менеджерам середньої ланки та HR-менеджерам науково перевірені інструменти для роботи з конфліктами. Мова йде про створення системи, що охоплює ранню діагностику причин конфліктів, прогнозування їх розвитку та технології медіації на робочому місці. Розробка програм для конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій є пріоритетним завданням, адже це допомагає мінімізувати репутаційні та фінансові втрати компанії, знизити плинність кадрів і підвищити лояльність працівників. Отже, обрана тема дослідження є дуже актуальною як для розвитку психологічної науки, так і для поліпшення професійної практики в організаційному консультуванні та менеджменті.

Об'єкт дослідження: міжособистісні конфлікти в організації.

Предмет дослідження: міжособистісні конфлікти як фактор організаційної динаміки.

Мета: теоретично та емпірично дослідити проблему міжособистісних конфліктів в організації, їх значення у ефективності організаційної динаміки,

розробити та впровадити програму психологічного тренінгу з розвитку конфліктологічної компетентності персоналу.

Завдання:

1. Проаналізувати поняття, структуру та типологію міжособистісних конфліктів у психологічній науці;
2. Розглянути роль і місце конфліктів у життєвому циклі організації;
3. Емпірично дослідити особистісні характеристики персоналу, що впливають на міжособистісну взаємодію в колективі та специфіку організаційної динаміки;
4. Розробити та апробувати програму психологічного тренінгу з розвитку конфліктологічної компетентності персоналу.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що особистісні характеристики персоналу, які впливають на міжособистісні взаємини в колективі, корелюють з показниками організаційної динаміки; підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі можливе за допомогою цілеспрямованого психологічного впливу.

Методи дослідження: *теоретичні:* аналіз, систематизація та узагальнення наукової психолого-педагогічної літератури з проблеми дослідження; *емпіричні:* психодіагностичне тестування; констатувальний та формувальний експерименти; систематизація та узагальнення якісних та кількісних даних дослідження; спостереження; методи статистичної обробки даних (визначення статистичної достовірності розбіжностей за критерієм кутового перетворення Фішера; виявлення взаємозв'язків за коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена).

Практичне значення одержаних результатів полягає насамперед у можливості їх використання для вдосконалення системи управління персоналом, оптимізації міжособистісної взаємодії в колективі та підвищення ефективності функціонування організації загалом.

Результати дослідження мають вагоме прикладне значення для психологічного забезпечення професійної діяльності, удосконалення кадрової політики та побудови системи превентивної роботи в організації. Їх

використання дає змогу не лише діагностувати актуальний стан міжособистісних взаємин і організаційної динаміки, а й прогнозувати можливі труднощі у функціонуванні колективу, розробляти адресні психолого-організаційні заходи та створювати умови для підвищення психологічного комфорту, згуртованості персоналу й загальної ефективності спільної діяльності.

Теоретичне значення: дослідження робить внесок у розвиток організаційної та соціальної психології, зокрема в частині вивчення міжособистісних конфліктів як системного явища, що інтегрує індивідуально-психологічні та організаційні аспекти. Отримані результати поглиблюють теоретичні засади аналізу організаційної динаміки, уточнюють роль конфліктів у її структурі та розвитку, а також створюють підґрунтя для подальших наукових досліджень у напрямі розроблення ефективних моделей управління конфліктами в сучасних організаціях.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

- подальшого розвитку набули дослідження взаємозв'язку між рівнем конфліктності працівників, стратегіями поведінки у конфлікті та показниками організаційної динаміки;
- уточнено роль професійного стажу як чинника зниження конфліктності й переходу до конструктивних стратегій взаємодії.

Практичне значення полягає у розробці конкретних рекомендацій для керівників та служби ментального здоров'я Білоцерківського національного аграрного університету щодо моніторингу напруженості, впровадження методів медіації та покращення комунікативної взаємодії в колективі.

Апробація Результати дослідження оприлюднено у наукових статтях:

1. Kovalchuk I., Melnyk V. Legislative regulation of tax incentives and their psychological effectiveness in increasing personal well-being. *Modern Science – Moderní věda*. 2025. № 2. P. 145–153.
2. Ковальчук І.В. Вплив комплексних програм психологічної підтримки на благополуччя персоналу в умовах організаційних конфліктів. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 2316–2338.

3. Kovalchuk I., Pakhomova A. Psychological aspects of interpersonal conflicts in financial-legal dispute resolution. *Modern Science – Moderní věda*. 2025. № 2. P. 97–105.

Результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях:

1. Ковальчук І. В. Інтеграція технік медіації та емоційного інтелекту в корпоративні програми профілактики організаційних конфліктів. *Психологічні та педагогічні аспекти освіти дорослих в системі неперервної освіти*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Біла Церква, 11 груд. 2025 р.). Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2025. С. 296–299. Сертифікат: № 04-02/2118.

2. Ковальчук І. В. Освітня екосистема майбутнього: інтеграція науки, освіти та суспільного впливу (на прикладі Білоцерківського національного аграрного університету). *Пріоритети модернізації аграрної освіти у сучасних умовах: від витоків до сьогодення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 24 верес. 2025 р.). Біла Церква, 2025. С. 163-164.

3. Ковальчук І. В. Міжособистісні конфлікти: причини виникнення та шляхи їх подолання. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця* : зб. матеріалів IV Всеукр. студент. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 15 травня 2025 р.) / за заг. ред. Ю. С. Герасименко, Ю. М. Грибовської. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 287–291

Структура роботи обумовлена і визначена специфікою обраної теми, актуальністю дослідження, а також окресленою метою та основними завданнями емпіричного дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (68 найменування, 16 з яких – іноземною мовою). Повний обсяг – 85 сторінок, 5 рисунків, 6 таблиць, 5 додатків, 68 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття, структура та типологія міжособистісних конфліктів у психологічній науці

Еволюція наукових уявлень про природу конфлікту в організаційному середовищі пройшла надзвичайно тривалий та змістовно складний шлях від класичної парадигми «гармонійного функціонування», де будь-яке протиріччя апріорі вважалося руйнівною аномалією, симптомом управлінської неефективності або патологічним станом колективу, до сучасної інтеракціоністської концепції.

У сучасному підході конфлікт сприймається не як прикра помилка, а як невід'ємна, природна, а іноді і життєво важлива умова існування, функціонування та динамічного відновлення будь-якої соціальної системи. Сучасна психологічна наука все частіше акцентує увагу не на механічному видаленні чи силовому подавленні конфліктів, а на стратегічному управлінні їх внутрішнім енергетичним потенціалом. Таке керівництво націлене на підтримку інноваційного дослідження, розвиток організаційного навчання та заохочення різностороннього особистісного розвитку працівників через продуктивний, хоча й складний, професійний діалог.

Дослідження організаційних конфліктів зазнало суттєвої трансформації від вивчення їх лише як негативного явища, що загрожує єдності команди та заважає робочим процесам, до повного визнання їх значного стимулюючого потенціалу для розвитку складних соціальних систем. Фундатором цього теоретичного напрямку вважається Мортон Дойч, чії концепції стали основою сучасної конфліктології. У своїй класичній роботі «Вирішення конфлікту: конструктивні та деструктивні процеси» він науково довів істотні відмінності між конструктивними та деструктивними методами розв'язання конфліктів. Дойч переконливо показав, що за умови адекватного психологічного супроводу,

прозорості комунікацій та спрямованості сторін на співпрацю, конфлікт стає значним джерелом інновацій, адже примушує учасників критично оцінювати застарілі норми, подолати інтелектуальну інерцію та знаходити нестандартні рішення для проблем [48, с. 314].

Щоб найглибше усвідомити складну природу міжособистісного конфлікту, потрібно уважно проаналізувати його багатогранну внутрішню структуру та закономірності динамічного розвитку протягом тривалого часу. Важливий вклад у дослідження динаміки внутрішньоорганізаційних конфліктів здійснив Луїс Понді, який у своїй статті «Організаційний конфлікт: концепції та моделі» запропонував всесвітньо визнану детальну процесуальну модель, що стала стандартом для багатьох науковців [54, с. 296-320]. Ця модель демонструє послідовний і логічний розвиток конфлікту від прихованої (латентної) стадії, де присутні лише об'єктивні умови чи нестача ресурсів, через етапи суб'єктивного сприйняття та інтенсивного емоційного відчуття до фази відкритого конфлікту інтересів та подальшого вивчення його віддалених наслідків. Усвідомлення цієї циклічності та знання конкретних маркерів кожного етапу дозволяє керівникам, медіаторам та HR-фахівцям своєчасно та професійно реагувати на ситуацію вже на ранніх стадіях «визрівання» конфлікту, ефективно запобігаючи перетворенню конструктивної ділової дискусії на неконтрольовану афективну стадію, що становить пряму загрозу психологічному клімату та цілісності організації.

Одночасно, в рамках діагностики особистісної поведінки учасників конфлікту, основною та найактуальнішою залишалася концепція Кеннета Томаса і Ральфа Кілманна. Науковці розробили визнану у міжнародному науковому співтоваристві двовимірну модель підходів до вирішення конфліктів, що базується на динамічній рівновазі між двома основними векторами: фокусом на власних потребах і інтересах (ступінь наполегливості) та врахуванням інтересів партнера чи групи (ступінь кооперації) [55, с. 249-251]. Ця модель дає змогу чітко визначити п'ять основних типів стратегій реагування: суперництво, яке передбачає домінування; співпраця, спрямована на виграш обох учасників; компроміс як пошук прийняттого варіанту; уникнення, що полягає у відкладенні

рішення; та адаптація, яка ґрунтується на поступках заради стосунків. Ця концепція слугує методологічною основою для створення сучасних програм тренінгів, спрямованих на підвищення конфліктологічної компетентності співробітників.

Сучасна типологія конфліктів за їхнім внутрішнім змістом детально описана у основних роботах Карен Джейн. Дослідниця науково обґрунтувала важливе для практики розмежування між когнітивними конфліктами, які стосуються безпосередньо робочих завдань, технологій та інтелектуальних розбіжностей, і афективними конфліктами, що мають виключно міжособистісний, часто ірраціональний й емоційно-ворожий характер. Джейн у своїй роботі «Багатометодне дослідження переваг та шкоди внутрішньогрупового конфлікту» експериментально довела важливу закономірність: професійно модеровані когнітивні суперечки здатні значно покращувати якість та ефективність складних колективних рішень, оскільки вони висвітлюють різні аспекти проблеми. Натомість емоційні конфлікти, які виникають через особистісні антипатії, практично завжди пов'язані з різким зниженням продуктивності та знищенням командної взаємодії [52, с. 256-281].

Питання взаємозв'язку ієрархічної структури організації та способів розв'язання конфліктів також були детально і ґрунтовно досліджені в класичних роботах Роберта Блейка і Джейн Моутон. Через призму їхньої відомої концепції «управлінської решітки» (Managerial Grid) ясно показано, як стиль лідерства – від суворо авторитарного до ліберального чи демократичного – має прямий зв'язок з рівнем загальної конфліктності середовища, частотою прояву вертикальних конфліктів та готовністю працівників до конструктивної співпраці у вирішенні проблемних питань [47, с. 119-121].

На нинішньому етапі розвитку психологічної науки, особливо в критичний період з 2021 по 2026 роки, українські науковці активно та креативно переосмислюють ці міжнародні концепції в умовах безпрецедентних екстремальних викликів масштабної війни, вимушеної міграції та швидкої цифрової трансформації всіх сфер життєдіяльності. Так, О.М. Гірник у своїй

сучасній монографії «Психологія конфлікту: від теорії до практики в умовах сучасних викликів» ретельно досліджує архітектуру психологічного конфлікту в нових умовах, акцентуючи увагу на суттєвих змінах у структурі та динаміці міжособистісних взаємодій під постійним впливом високого стресу, соціальної напруги та екзистенційної загрози [8].

Аспекти стратегічного управління конфліктами в структурі менеджменту персоналу, зокрема ефективні методи їх мінімізації та профілактики через укріплення ціннісної основи корпоративної культури, ретельно й всебічно аналізують Г.К. Назарова та О.О. Назаров [24, с. 314-319].

Значний інтерес науковців і практикуючих психологів сьогодні зосереджено на психології «resilience» (життєстійкості та адаптації) організацій. Під науковим наставництвом Л.М. Карамушки здійснюються великі та всебічні аналізи чинників конфліктогенності в умовах тривалої невизначеності. У цих дослідженнях акцентується увага на важливості психологічного благополуччя, психічного здоров'я та емоційної підтримки працівників як основних умов для забезпечення стабільності, згуртованості та продуктивності трудових колективів у тривалі кризові часи [13; 30, с. 5-18].

Окремий важливий напрямок наукових досліджень, що яскраво представлений у працях О. І. Бондарчука, фокусується на аналізі особливостей динаміки конфліктів у віртуальних та гібридних командах. Дослідник аналізує характеристики управління віддаленими працівниками, специфіку «цифрових» комунікаційних перешкод та психологічні механізми виникнення непорозумінь у віртуальному середовищі, що стало надзвичайно актуальним у постпандемічний час та в умовах релокації бізнес-процесів [5, с. 67-75].

В той же час В. І. Теремецький у своєму монографічному дослідженні «Організаційно-правові та психологічні заходи запобігання психосоціальним ризикам, зумовленим війною в Україні» наголошує на стратегічному значенні превентивних заходів та системному впровадженні сучасних, гуманістично орієнтованих методів медіації. Його дослідження дозволяють створити ясні алгоритми та протоколи для значного зниження психосоціальних ризиків на

робочому місці, а також для успішного подолання професійного стресу та емоційного вигорання, що часто стають непомітною, але сильною основою для виникнення гострих і тривалих організаційних конфліктів [37].

Підсумовуючи, ми констатуємо, що сучасна психологічна наука трактує міжособистісний конфлікт як складне, багатогранне явище, що пережило тривалу еволюцію від сприйняття його як деструктивної аномалії до визнання його необхідною умовою розвитку будь-якої соціальної системи. В рамках сучасної інтеракціоністської парадигми поняття конфлікту сприймається не як помилка управління, а як природний інструмент динамічного оновлення організації, при цьому основна увага зміщується з механічного придушення суперечок на стратегічне управління їх внутрішнім енергетичним потенціалом.

Ключовим елементом наукового осмислення цього явища є його внутрішня структура, яка, відповідно до процесуальної моделі Луїса Понді, характеризується циклічністю та розгортається від латентної стадії прихованих конфліктів через етапи суб'єктивного сприйняття і емоційного переживання до фази відкритого протистояння інтересів та наступного аналізу наслідків. Такий метод дає змогу розглядати конфлікт як динамічну систему, де вчасна діагностика маркерів кожного етапу є гарантією запобігання перетворенню конструктивної дискусії на неконтрольовану афективну стадію.

Типологія міжособистісних конфліктів у психології ґрунтується на розділенні їхнього внутрішнього змісту та поведінкових стратегій учасників. Зокрема, наукове обґрунтування Карен Джейн у роботі «Багатометодне дослідження переваг та шкоди внутрішньогрупового конфлікту» дає змогу розрізняти когнітивні конфлікти, пов'язані із завданнями, що допомагають підвищити якість колективних рішень, та афективні конфлікти, що мають ірраціональний міжособистісний характер і неминуче послаблюють продуктивність команди [52, с. 256-281].

Одночасно, класичність двовимірної моделі Кеннета Томаса та Ральфа Кілманна класифікує конфлікти за типами реакцій – від суперництва до співпраці

– відповідно до співвідношення між акцентом на власних інтересах і рівнем взаємодії з партнером [55, с. 249-251].

На сучасному етапі, особливо в контексті української психологічної школи 2021–2026 років, ці основоположні концепції доповнюються дослідженням специфічних видів конфліктів, що виникають у віртуальних та змішаних середовищах, а також структурою взаємодій під впливом сильного стресу та війни.

У підсумку, можна зазначити, що міжособистісний конфлікт у сучасній науці виступає не лише як перешкода, а і як важливий діагностичний інструмент та стратегічний психологічний ресурс, який при правильному управлінні та використанні гуманістичних медіаційних методів забезпечує загальну стійкість, згуртованість і інноваційний розвиток організації.

1.2. Організаційна динаміка: роль і місце конфліктів у життєвому циклі організації

Глибоке усвідомлення природи конфлікту в сучасних управлінських процесах є неможливим без врахування часових та структурних контекстів розвитку самої організації, адже будь-яка соціальна система є динамічною структурою, що проходить через певні закономірні етапи розвитку, кожен з яких має специфічні внутрішні суперечності.

Організаційна динаміка визначає не тільки частоту виникнення конфліктів, але й їхній зміст, функціональні вимоги та можливий вплив на загальну стійкість системи, трансформуючи конфлікт із випадкового інциденту на закономірний елемент розвитку.

В сучасній науковій літературі конфлікт за Адізесом сприймається не як руйнівний елемент, а як динамічний індикатор енергії системи, потрібної для подолання інерції попереднього етапу. Глибоке розуміння методології РАЕІ (Production, Administration, Entrepreneurship, Integrating) та специфіки переходу між етапами життєвого циклу організації є необхідним для детального аналізу ролі конфлікту в концепції Іцхака Адізеса.

На етапі «Немовля» (Infancy) організація зосереджується на результатах (функція Р – Produce), що викликає конфлікти через значну нестачу часу, капіталу та людських ресурсів. Як підкреслює сам Адізес, на даному етапі «праця є складною, а управління – авторитарним», що викликає напругу між ідеалістичними сподіваннями засновників та жорсткою ринковою дійсністю [1]. Конфлікт виконує роль «фільтра»: він виявляє ступінь відданості учасників команди спільній меті.

Перехід до етапу «Давай-давай» (Go-Go) супроводжується «пасткою засновника». Організація активно розвивається, охоплюючи всі можливості в один момент. Конфлікти стають боротьбою за пріоритети: засновник, який звик до контролю, стикається з вимогою елементарного порядку. Науковці підкреслюють, що у цей час формуються перші серйозні міжособистісні відстані,

бо структура ще не встигла пристосуватися до розмірів бізнесу, а «сімейний» формат стосунків починає заважати професійним вимогам.

Стадія «Юності» (Adolescence) є найбільш неоднозначною у всьому циклі. Вона описується як «друге народження» організації, де основною суперечністю стає протиріччя між підприємницьким духом (E) та потребою в адмініструванні (A).

Відповідно до Адізеса, на даній стадії існують три види деструктивних конфліктів:

1) «Ми проти них»: суперечка між «старою гвардією» (тими, хто був із самого початку) та «новими професіоналами» (найманими менеджерами, які прийшли впроваджувати правила).

2) Конфлікт стилів: протистояння між харизматичним засновником, який діє за інтуїцією, та адміністраторами, які вимагають бюджети і звіти.

3) Конфлікт цілей: протиріччя між прагненням засновника розширювати бізнес і потребою в стабілізації внутрішніх процесів для підтримання прибутковості [2].

Сучасні українські дослідники, зокрема О. М. Гірник, зазначають, що в умовах нестабільного ринку етап «Юності» часто супроводжується ще й екзистенційною кризою організації, коли внутрішні чвари можуть призвести до «розлучення» партнерів або масового виходу ключових фахівців [7, с. 112-120]. Успішне подолання цієї фази можливе лише через інституціоналізацію конфлікту – перетворення його на професійну дискусію в межах нових правил гри.

На етапі «Розквіту» (Prime) організація досягає оптимального балансу між гнучкістю та контролем. Конфлікт тут не зникає, але він стає інтеракціоністським: це конструктивні дебати навколо інновацій та стратегічного розвитку. Проте, як тільки організація переходить до стадії «Стабільності» (Stability), конфлікти починають згасати. Це небезпечний симптом «психологічного затишшя». Замість відкритого обговорення проблем з'являється ввічливість, яка маскує внутрішню деградацію.

Як стверджують Г. К. Назарова та О. О. Назаров, відсутність видимих конфліктів на пізніх стадіях часто свідчить про домінування бюрократичного апарату, який пригнічує будь-які прояви незгоди [25, с. 46-48]. Це веде до стадії «Аристократизму», де конфлікти стають прихованими, інтриганськими та спрямованими на збереження статус-кво, а не на розвиток системи.

Отже, відповідно до Адізеса та його прибічників, керування організацією є мистецтвом вирішення конфліктів, що з'являються під час змін. Кожен етап потребує своєї стратегії: на початкових етапах – орієнтація конфлікту на результат; у «Юності» – формалізація та посередництво; у «Розквіті» – підтримка когнітивної напруги для уникнення стагнації.

Доповнюючи цю точку зору, модель дослідника Ларрі Грейнера, який у своєму дослідженні «Еволюція та революція в міру зростання організацій» ефективно демонструє, що кожен етап еволюційного розвитку завершується певною революційною кризою: кризою контролю, автономії, бюрократії або лідерства [50, с. 37-46]. У цьому контексті конфлікт функціонує не як руйнівна сила, а як діагностичний індикатор, що вказує на вичерпання потенціалу існуючої моделі управління та потребу переходу на новий рівень складності. Якщо організація прагне ігнорувати ці суперечності або придушити їх силою, вона ризикує потрапити в стан передчасної «старечої деменції» або бюрократичного краху.

Для глибшого розуміння організаційної динаміки в рамках сучасних психологічних досліджень варто розглянути, як класичні концепції Іцхака Адізеса про «біль росту» були висвітлені та доопрацьовані в роботах дослідників XXI століття, отримавши характер стратегічного управління стійкістю.

Сучасна організаційна психологія сприймає конфлікт не лише як неминучий аспект розвитку, а як основний когнітивний ресурс, який сприяє переходу системи з одного якісного рівня на інший. Емі Едмондсон у своїй концепції «психологічної безпеки», що викладено у праці «Безстрашна організація: створення психологічної безпеки на робочому місці для навчання, інновацій та зростання» стверджує, що в критичних етапах розвитку («Немовля»

та «Давай-давай» за Адізесом) успіх організації визначається не відсутністю конфліктів, а здатністю команди вільно обговорювати помилки та розбіжності без побоювання міжособистісної агресії [49, с. 145-148]. У даному контексті конфлікт виступає як засіб навчання, який допомагає молодій компанії швидко підлаштувати свою бізнес-модель до умов ринку.

Розвиваючи концепцію фази «Розквіту», у своїй праці «П'ять дисфункцій команди: байка про лідерство» Патрік Ленсіоні підкреслює ризик «штучної гармонії», вважаючи, що страх перед конфліктом є однією з п'яти основних недоліків команди, що призводить до стагнації та втрати інноваційного потенціалу [53, с. 65-66]. Для зрілої організації за Ленсіоні конструктивний конфлікт ідей є необхідною умовою для прийняття якісних рішень, що насправді є механізмом запобігання передчасному «старінню» системи.

У науковому дискурсі України в 2021–2026 роках ці концепції отримали значну вагу в умовах екстремальної турбулентності. Академік Л. Карамушка, вивчаючи психологію управління в умовах війни, підкреслює, що традиційні цикли Адізеса в сучасних українських організаціях проходять швидко, де конфлікти на стадії «Юності» часто стають екзистенційними, що потребує від керівників високого рівня емоційного інтелекту для підтримки цілісності колективу [14, с. 5-18].

Психолог О. Гірник у своїй монографії «Психологія конфлікту: від теорії до практики в умовах сучасних викликів» досліджуючи архітектуру конфлікту підкреслює, що під час серйозних криз конфлікт виступає як «реконструктор сенсів», надаючи організації можливість перезібрати свою ідентичність і знайти нові джерела стійкості [8, с. 142-150].

Отже, сучасна психологічна теорія поєднує медіацію і фасилітацію діалогу як складові частини менеджменту, що дає можливість інституціоналізувати конфлікт.

Як вказує В. Теремецький у своєму монографічному дослідженні «Організаційно-правові та психологічні заходи запобігання психосоціальним ризикам, зумовленим війною в Україні», запобіжне управління конфліктним

потенціалом на всіх стадіях життєвого циклу дозволяє суттєво зменшити ймовірність професійного вигорання та забезпечити тривалу конкурентоспроможність організації завдяки регулярному оновленню її внутрішніх норм і цінностей [37, с. 196-198].

Отже, сучасне сприйняття ідей Адізеса передбачає перехід від пасивного спостереження за «болями росту» до активного створення середовища, де енергію конфлікту свідомо використовують як рушій для організаційного розвитку та стійкості.

Психологічна природа конфлікту також тісно пов'язана з моделлю Б. Такмена, що аналізує динаміку етапів розвитку команди: формування, бурління, нормування та функціонування [57, с. 384-399]. Етап «бурління» (storming) є найконфліктнішим періодом, проте саме цей етап критично важливий для визначення істинних, а не формальних лідерських позицій та узгодження групових норм. Без успішного подолання відкритих суперечностей на цьому етапі команда залишається на стадії псевдогрупи, де прихована агресія руйнує ефективність «зсередини». Модель Брюса Такмена слугувала основою для осмислення групової динаміки, але її сучасне тлумачення значно розширилося завдяки дослідженням, які адаптували ці етапи до ситуацій великої невизначеності, віртуалізації та вимог до емоційної стійкості.

Одним з найбільш вагомих послідовників, який продовжив ідеї Такмена в контексті ефективності організацій, є Патрік Ленсіоні. У своїй концепції «П'яти вад команди» він вказує, що етап «бурління» часто пропускають через побоювання конфлікту, що призводить до утворення «фальшивої гармонії». Згідно з Ленсіоном, без явної, іноді палкої дискусії на етапі формування, команда не може перейти до наступного етапу – «нормування», адже учасники групи не відчувають справжньої залученості до прийнятих рішень [53, с. 65-66]. Він представляє концепцію «конфліктного профілю» команди, де здатність переживати штормінг без переходу на особисті нападки є ключовою характеристикою зрілості.

Емі Едмондсон провела детальне дослідження стадії «бурління», пов'язавши динаміку Такмена з ідеєю «психологічної безпеки». Вона стверджує, що штормінг ефективний тільки тоді, коли в колективі панує атмосфера, де учасники не бояться отримати насмішки за свої пропозиції. У праці «Безстрашна організація: створення психологічної безпеки на робочому місці для навчання, інновацій та зростання» Едмондсон підкреслює, що в сучасних галузях, орієнтованих на знання, стадія конфлікту на основі навчання повинна бути постійною, адже регулярне переосмислення норм є необхідною умовою для інновацій [49, с. 211-214]. Це, по суті, перетворює лінійну модель Такмена на циклічну, де команда регулярно повертається до етапу штормінгу для адаптації до зовнішніх змін.

Дослідниця С'юзан Вілан істотно вплинула на розвиток моделі, створивши «Інтегровану модель розвитку групи» (IMGD). У своїй праці «Створення ефективних команд: посібник для членів команд та лідерів» вона експериментально встановила, що команди, які присвячують більше часу продуктивному вирішенню конфліктів на другій стадії (яку вона називає «Протидія та конфлікт»), показують значно вищу продуктивність на стадії функціонування. Вілан підкреслює, що конфлікт на стадії бурління виступає як перевірка лідера на професійність та створення «когнітивного консенсусу» – спільного усвідомлення завдань [61, с. 180-187].

Опис етапу «бурління» (storming) у роботах послідовників відкриває можливість сприймати конфлікт не як перепону, а як важливий засіб «калібрування» соціальної системи. О. Бондарчук стверджує, що в гібридних і віддалених командах конфлікти на етапі «бурління» (Storming) мають прихований характер через цифрові перешкоди, що вимагає впровадження спеціальних медіаційних протоколів для уникнення деструктивних наслідків [5, с. 67-75].

Отже, сучасні прихильники Б. Такмена одностайні в тому, що етап «бурління» становить точку розгалуження для будь-якої групи. Без ефективної інституціоналізації конфлікту через відкриті комунікації та психологічну підтримку [38, с. 33-37], команда залишається на стадії «псевдогрупи», де

внутрішня ентропія та прихована агресія стають нерозв'язною перешкодою для досягнення організаційних цілей.

Відповідно до сучасних досліджень, штормінг є не лише етапом, а процесом зміцнення командної ідентичності, що забезпечує її конкурентоспроможність у майбутньому. Сучасна наукова парадигма сприймає організаційну динаміку не як послідовний процес стабільного розвитку, а як безперервну серію контрольованих і змістовних конфліктів, де кожен успішно вирішений випадок надає системі нової гнучкості, розширює її адаптаційні здатності та значно збільшує інтелектуальний капітал.

У цьому контексті конфлікт виконує роль ефективного діагностичного та трансформаційного інструменту, який навмисно знищує застарілий, неефективний гомеостаз системи з метою формування нової, більш адаптивної та відповідної зовнішнім викликам структури. Ця теза отримує своє суттєве підтвердження в сучасних дослідженнях організаційної психології, де конфлікт інтересів і інтелектуальна незгода розглядаються як ключові фактори, що стимулюють інноваційний пошук, креативне переосмислення процесів і формування антикризової стійкості [25, с. 45-46].

Отже, ключова функція конфлікту в життєвому циклі організації полягає у створенні складної динамічної рівноваги: він слугує «запобіжником» проти застою, самозадоволення та бюрократичного занепаду під час успіху, а також є сильним каталізатором для активізації внутрішніх ресурсів, переосмислення цінностей та радикальної трансформації в періоди депресії чи спаду.

Конфлікт, будучи важливим, хоча й складним елементом еволюційного розвитку, допомагає складним соціальним системам не лише зберігати життєздатність, а й зміцнюватися у відповідь на сучасні екстремальні виклики, військові загрози та глобальні цифрові зміни. Сучасна організація, яка прагне бути лідером, повинна не лише уникати конфліктів, а включати їх у свою корпоративну культуру як стратегічний ресурс для безперервного вдосконалення та підвищення загальної конкурентоспроможності в перспективі.

1.3. Психологічні чинники та детермінанти виникнення міжособистісних суперечностей у трудовому колективі

Системний аналіз природи міжособистісних конфліктів у сучасному трудовому колективі потребує глибокого дослідження багатопшарової структури психологічних чинників, що впливають на індивідуальному, груповому та загальноорганізаційному рівнях. Психологічна наука вивчає конфлікт не як окрему подію, а як наслідок кумулятивного впливу внутрішніх диспозицій особистості та особливостей соціального середовища, де основою виступають індивідуально-психологічні характеристики працівників.

Класична двовимірна модель Кеннета Томаса і Ральфа Кілманна [55, с. 249-251] залишається важливим основою для аналізу поведінкових стратегій, але сучасні дослідження (2020–2026 рр.) значно розширили уявлення про те, як ці стратегії змінюються під впливом нових нейропсихологічних і організаційних викликів. Основною детермінантою конфліктності нині є не лише стабільна схильність особи до певного стилю – суперництва, співпраці, компромісу, уникнення чи адаптації, що визначається динамічним співвідношенням напористості та кооперації, – а також як складне явище конфліктологічної гнучкості (*conflict agility*).

Сучасні дослідження у сфері організаційної психології показують, що домінування в команді особистостей з вираженою схильністю до суперництва формує не лише простір з частими конфліктами, а й певне «токсичне середовище», де будь-яка інтелектуальна дискусія (диспут щодо сутності завдання) миттєво перетворюється на емоційний рівень. Це відбувається через нейробіологічний механізм «викрадення амігдали» або *amygdala hijack*, при якому емоційна частина мозку перебирає контроль над поведінкою, ігноруючи раціональне мислення.

Суттєво ускладнює цю ситуацію низький рівень конфліктологічної компетентності, яка у новітніх дослідженнях Емі Едмондсон (2018, 2024) пов'язується з браком психологічної безпеки. У колективах, де співробітники не

можуть адекватно визначити свої емоційні тригери, конфлікти стають постійними, оскільки учасники втрачають здатність об'єктивно аналізувати ситуацію.

Дослідження Деніела Гоулмана та численні роботи його послідовників у 2021–2025 роках переконливо підкреслюють, що високий емоційний інтелект (EQ) є не лише додатковою навичкою, а основним чинником успішної медіації та ефективного вирішення конфліктів у сучасному колективі.

Працівники з високим EQ виявляють складну мета-компетентність: вони не лише інтелектуально «зчитують» емоційні стани та приховані мотиви інших, а й мають відмінні навички саморегуляції, що дозволяє їм підтримувати раціональність у критичних ситуаціях. Це дозволяє їм витончено перетворювати деструктивну тактику «суперництва» на продуктивну «співпрацю», навіть в умовах критичного стресу, коли більшість учасників підсвідомо схиляється до агресивних чи захисних реакцій.

В українській науковій галузі ці ідеї отримують особливу характеристику завдяки вивченню Л.М. Карамушки, що вказує на виникнення нової, надзвичайно потужної детермінанти – «військового стресу» [14, с. 5-18]. Цей фактор кардинально спотворює усталені стилі поведінки за моделлю Томаса-Кілманна, викликаючи ефект психологічної інверсії. Наприклад, люди, які в мирний час обирали стратегію «уникнення», у стані хронічного тривоги та екзистенційної загрози можуть проявляти раптові та несподівані спалахи жорсткого «суперництва». Ці реакції є підсвідомим прагненням відновити хоча б частковий контроль над оточенням, що призводить до напружених міжособистісних конфліктів на роботі.

Сучасні емпіричні дослідження, представлені в роботах О. Бондарчука [5, с. 67-75], додатково уточнюють проблематику роботи віртуальних та гібридних команд, де звична модель Томаса-Кілманна зустрічається з явищем «цифрової дезорієнтації». Завдяки суттєвому обмеженню або цілковитій відсутності невербальної комунікації рівень природної емпатії між працівниками різко падає. Це автоматично викликає зростання рівня індивідуальної агресивності та різке

зменшення ступеня співпраці, оскільки комунікаційний партнер сприймається через екран як абстрактний предмет, а не як жива особа.

Зазначене вище підтверджує термінову потребу в цілеспрямованому розвитку особливої цифрової конфліктологічної компетенції, що охоплює складні навички деескалації напруги, фасилітації онлайн-діалогів та запобігання непорозумінням у текстових і відеокommunікаціях.

Заключним елементом сучасного наукового усвідомлення цієї проблеми є концепція організаційної резильєнтності, детально розглянута у дослідженнях В. Теремецького [37; 38]. Автор зазначає, що для стабільного та ефективного функціонування колективу в умовах постійних змін недостатньо лише уникати прямих конфліктів чи конкуренції. Сучасний менеджмент вимагає розвитку «інтегрованого стилю» лідерства, в якому керівники та ключові фахівці здатні усвідомлено й швидко перемикатися між різними поведінковими стратегіями залежно від контексту ситуації: від рішучого відстоювання стандартів безпеки чи етики (суперництво) до глибокого, інклюзивного діалогу під час пошуку новаторських рішень (співпраця).

Отже, акцент у визначенні конфліктності остаточно переміщується від статичних особистісних характеристик до динамічної мета-компетентності – здатності індивіда свідомо обирати найкращу модель взаємодії. Необхідно враховувати, що в роботах академіка Л. Карамушки постійно акцентується увага на важливому впливі тривалої кризи, притаманної українському суспільству в період 2022–2026 років [13; 14].

На даний момент особистісним фактором, що формує конфліктний профіль організації, є повне виснаження нервової системи та поширений стан емоційного вигорання [13, с. 18-22]. Суттєве виснаження адаптаційних можливостей викликає небезпечне зниження рівня толерантності, внаслідок чого навіть незначні робочі невідповідності чи побутові деталі швидко перетворюються на вибухові афективні конфлікти.

У цих випадках раціональні елементи та професійна логіка цілковито вилучаються ірраціональною агресією або глибокою апатією, що створює

безпосередню загрозу не лише працездатності, але й психологічній цілісності та життєздатності всього колективу в довгостроковій перспективі.

Суб'єктивне сприйняття реальності є важливим когнітивним чинником, яке часто спотворюється через перцептивні помилки та стереотипи. Карен Джейн у своїх експериментальних дослідженнях показала, що основною детермінантою перетворення конструктивного когнітивного конфлікту, пов'язаного зі виконанням завдань, у деструктивний афективний конфлікт є невірна атрибуція мотивів іншої особи [52, с. 256-281]. Коли співробітник сприймає професійну критику від колеги не як бажання поліпшити результат, а як особисту атаку чи спробу образити, виникає ланцюгова реакція психологічного захисту, що перешкоджає будь-якому продуктивному діалогу. Цей процес підсилюється явищем «групового мислення» або, навпаки, міжгруповою диференціацією, де сегментація колективу на мікрогрупи за принципом «свій-чужий» формує психологічну основу для постійної напруги.

Емі Едмондсон у своєму дослідженні «Безстрашна організація: створення психологічної безпеки на робочому місці для навчання, інновацій та зростання» підкреслює, що брак «психологічної безпеки» в команді примушує людей приховувати свої сумніви та помилки, що веде до накопичення затаєного невдоволення, яке рано чи пізно проявляється через випадковий стимул [49, с. 97-108]

Отже, брак довіри є не лише фоновим явищем, а й прямим чинником спотвореної комунікації. На ціннісно-смысловому рівні конфлікти у 2024-2026 роках стають особливо напруженими через різницю в світоглядах працівників, які перебувають в умовах екзистенційного вибору.

О. Гірник у своїй монографії «Психологія конфлікту: від теорії до практики в умовах сучасних викликів» зазначає, що в сучасних організаціях конфлікти часто мають характер «боротьби за сенси», де розбіжності в етичних стандартах, політичних переконаннях або уявленнях про майбутнє організації стають серйозною перешкодою для згуртування команди. Психологічна детермінація тут

посилюється через почуття несправедливості – як дистрибутивної (розподіл винагород), так і процедурної (правила прийняття рішень) [8, с. 345-346]..

Коли працівник відчуває, що його внесок недооцінюється або в організації існують подвійні стандарти, формується стійка установка конфлікту з керівництвом або колегами, що підтверджується теорією управлінської решітки Р. Блейк та Дж. Моутон, що безпосередньо пов'язує конфліктність із стилем лідерства [47, с. 119-121]. Авторитарні підходи, відсутність зворотного зв'язку та нехтування потребами працівників призводять до вертикального напруження, яке з часом перетворюється на горизонтальні суперечки між співробітниками.

Унікальним елементом психологічних детермінант є особливості сучасного комунікаційного середовища. О. Бондарчук зазначає, що віртуалізація професійної взаємодії сприяє виникненню «комунікаційної депревації», де відсутність невербальних складових (міміки, жестів, інтонацій) викликає проєктивні помилки: люди мають тенденцію інтерпретувати негативні підтексти в нейтральних текстових повідомленнях [5, с. 67-75]. Це створює унікальний вид «цифрових» міжособистісних конфліктів, які складніше контролювати через віддаленість учасників і неможливість швидкої емоційної розрядки при особистому спілкуванні.

Крім того, тимчасовий фактор – збільшення швидкості виконання завдань і постійний режим дедлайну – виступає як зовнішній психологічний тиск, що виснажує ресурси адаптації особистості і робить її більш сприйнятливою до конфліктних ситуацій.

Останнім елементом у системі детермінації виступає функція організаційної культури як психологічного регулятора. Г. Назарова і О. Назаров підкреслюють, що конфліктність є прямим результатом ціннісної основи корпоративної культури: коли культура сприяє агресивній внутрішній конкуренції («людина людині ворог»), міжособистісні конфлікти стають звичним явищем [24, с. 314-316].

На відміну від цього, культури, які зосереджені на підтримці та медіації, формують механізми «демпфування конфлікту» – зменшення інтенсивності,

емоційної напруги або ескалації конфліктної ситуації (деескалація) з метою її переведення в конструктивне русло або повного врегулювання. В. Теремецький акцентує увагу на необхідності впровадження психологічних протоколів підтримки та превентивної медіації, що дають змогу нейтралізувати конфліктогени ще на початковій стадії їхнього виникнення, перетворюючи потенційний кризовий момент на конструктивну трансформацію взаємин [38, с. 39-41].

Таким чином, міжособистісні конфлікти в робочому колективі зумовлені складною взаємодією особистісної вразливості, когнітивних спотворень, нестачі довіри, стилю керівництва та макросоціальних стресових факторів. Лише повне усвідомлення цих психологічних факторів дає змогу створити дієву стратегію управління конфліктами, що не лише стримує симптоми, а й взаємодіє із суттєвими причинами негативної динаміки в команді. Психологічна підтримка організації у цьому контексті перетворюється з додаткової послуги на стратегічну потребу для забезпечення її життєздатності та психічного здоров'я всіх співробітників в умовах глобальних змін.

Висновки до першого розділу

Сучасна психологічна наука здійснила великий парадигмальний зсув у сприйнятті природи конфлікту, остаточно відійшовши від традиційного погляду на суперечності як «управлінської патології» або симптома патологічного стану групи.

В інтеракціоністській концепції міжособистісний конфлікт сприймається як ключовий, природний та невід'ємний елемент функціонування будь-якої складної соціальної системи.

Науковий вклад М. Дойча, Л. Понді та інших учених свідчать, що за наявності професійного психологічного супроводу конфлікт стає не деструктивною силою, а сильним джерелом організаційних нововведень і особистісного розвитку співробітників. Він дає можливість подолати інтелектуальну інерцію, критично переосмислити застарілі норми та відкрити простір для продуктивного професійного діалогу, що є надзвичайно важливим для динамічного оновлення організації.

Організаційна динаміка конфліктів відображає закономірний життєвий цикл соціальної системи та стадії формування команди. Аналіз методології І. Адізеса і Л. Грейнера демонструє, що на кожному етапі зростання організації (від «Немовляти» до «Розквіту») виникають специфічні «болі розвитку», де конфлікт функціонує як діагностичний показник вичерпання можливостей поточної моделі управління.

Таким чином, етап «бурління» (storming) вважається основною точкою розгортання: тільки через відкрите зіткнення поглядів та інституціоналізацію конфліктів можливий перехід від «псевдогармонії» до істинної згуртованості.

Сучасні дослідження акцентують, що брак видимих конфліктів на зрілих етапах часто є ознакою бюрократичного застою, тоді як підтримка контрольованої когнітивної напруги слугує запобіжником від стагнації системи.

Поява міжособистісних конфліктів у робочому колективі викликана складною кумулятивною дією психологічних факторів індивідуального та

ситуативного характеру. Основна модель К. Томаса і Р. Кілманна сьогодні розширюється за рахунок концепції гнучкості конфліктів (conflict agility) та емоційного інтелекту (EQ).

Актуальні наукові дослідження (2021–2026 рр.) підкреслюють, що в ситуаціях екстремальних викликів, таких як війна, цифровізація та гібридні моделі роботи, звичні стратегії поведінки зазнають змін. Хронічний стрес, вичерпання адаптаційних ресурсів і «цифрова дезорієнтація» у віртуальних командах перетворюються на сильні конфліктогени, які спотворюють сприйняття реальності, замінюють раціональну логіку емоційними реакціями та викликають появу «боротьби за сенси» на ціннісному рівні.

Ефективне керування конфліктним потенціалом у сучасному менеджменті потребує впровадження системного підходу, що ґрунтується на принципах психологічної безпеки та організаційної стійкості.

Дослідження українських вчених, зокрема Л. Карамушки та О. Гірника доводить, що в ситуації тривалої кризи конфлікт мусить бути не просто вирішений, а «інституціоналізований» за допомогою медіації та фасилітації. Основна функція конфлікту полягає у формуванні динамічної рівноваги: він є «реконструктором сенсів», що дозволяє групі переосмислити свою ідентичність, віднайти нові опори та зміцнити внутрішню згуртованість.

Отже, можливість організації впроваджувати енергію конфлікту в свою корпоративну культуру виступає ключовим чинником її життєздатності, психічного здоров'я працівників і стратегічної конкурентоспроможності в умовах глобальної нестабільності.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організація та методичний інструментарій дослідження конфліктності в організації

Дослідження конфліктності у Білоцерківському національному аграрному університеті проводилось у три етапи. Першим етапом було вивчення особистісних характеристик персоналу організації, що безпосередньо впливають на міжособистісні взаємини в колективі: рівень конфліктності, сприйняття відносин з оточуючими, типи поведінки у конфлікті.

Рівень конфліктності досліджувався за методикою «Оцінка рівня конфліктності особистості» [10]. Методика діагностики рівня конфліктності особистості передбачає анкетне опитування, що складається з 14 запитань, кожне з яких має три варіанти відповідей (А, Б, В). Респонденту пропонується обрати варіант, який найбільшою мірою відповідає його поведінковим установкам або особистим переконанням, та зафіксувати відповідну літеру у бланку відповідей напроти номера запитання. Після завершення опитування здійснюється кількісна обробка результатів, у межах якої обчислюється сумарний показник конфліктності. Загальний бал може варіюватися в інтервалі від 14 до 42. Вищі значення інтерпретуються як вищий рівень схильності особистості до конфліктної взаємодії, що проявляється у використанні конфліктогенних форм комунікації, підвищеній напруженості міжособистісних відносин та тенденції до ініціювання суперечностей у соціальному середовищі. Для інтерпретації результатів застосовується шкала рівнів конфліктності: 14–20 балів – низький рівень; 21–24 – нижчий за середній; 25–29 – середній; 30–34 – вищий за середній; 35–42 – високий рівень конфліктності особистості. Такий підхід дозволяє оцінити індивідуальні особливості поведінки у міжособистісній взаємодії та визначити ступінь схильності до конфліктних форм соціальної поведінки.

Для вивчення особливостей сприйняття досліджуваними міжособистісної взаємодії в колективі ми використали шкалу «Позитивні відносини з оточуючими» опитувальника «Шкала психологічного благополуччя» К. Ріфф [26].

Опитувальник «Шкала психологічного благополуччя» розроблений К. Ріфф у межах евдемоністичного підходу до розуміння благополуччя особистості на основі наукових ідей М. Яходи. Методика ґрунтується на багатомірній моделі психологічного благополуччя, що включає шість взаємопов'язаних компонентів: самоприйняття, позитивні відносини з оточуючими, автономію, управління навколишнім середовищем, наявність життєвих цілей та особистісне зростання. На основі цієї моделі був створений діагностичний інструментарій, відомий як «Шкала психологічного благополуччя К. Ріфф», який широко використовується у психологічних дослідженнях та практиці. Адаптований українською мовою варіант опитувальника був розроблений М. М. Лепешинським у 2007 році відповідно до стандартних процедур адаптації психодіагностичних методик. Методика складається із шести шкал, кожна з яких містить 14 тверджень, розташованих у змішаному порядку. Респонденти оцінюють ступінь згоди з кожним твердженням за шестибальною шкалою. Під час обробки результатів відповіді на зворотні твердження реверсуються, після чого підраховується сумарний показник за кожною шкалою. У дослідженні використовується шкала «Позитивні відносини з іншими», що дозволяє оцінити здатність особистості до встановлення довірливих міжособистісних зв'язків, прояву емпатії, турботи та підтримки у взаємодії з оточуючими.

Для дослідження особливостей поведінки у конфлікті ми використали методику К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» [15]

Методика дослідження стилів поведінки у конфліктних ситуаціях спрямована на визначення типових способів реагування особистості на міжособистісні суперечності та складні соціальні взаємодії. Вона дозволяє виявити схильність людини до різних стратегій поведінки у конфлікті, зокрема

до суперництва, співробітництва, компромісу, уникнення або пристосування. Крім того, методика дає можливість оцінити особливості взаємостосунків індивіда у групі, ступінь його готовності до кооперації, а також рівень адаптації до спільної діяльності в колективі. Дослідження може проводитися як індивідуально, так і в груповому форматі, окремо або у поєднанні з іншими психодіагностичними інструментами; середній час виконання становить 15-20 хвилин. Опитувальник складається з 30 пар тверджень, у кожній з яких респондент обирає один варіант відповіді (А або Б), що найбільш точно відображає його типову поведінку у конфліктній ситуації. Під час обробки результатів кожна відповідь співвідноситься з певним стилем поведінки та оцінюється одним балом відповідно до ключа. Підсумкові показники відображають ступінь вираженості п'яти основних способів регулювання конфліктів, що ґрунтуються на двох базових вимірах – кооперації та напористості. Домінуючим вважається той стиль поведінки, який отримує найбільшу кількість балів, що дозволяє визначити характерні стратегії взаємодії особистості у конфліктних ситуаціях.

На другому етапі досліджувались показники психологічного клімату в колективі та особливості організаційної динаміки.

Вивчення психологічного клімату здійснювалось за допомогою опитувальника «Оцінка психологічного клімату в колективі» [30].

Методика оцінювання соціально-психологічного клімату колективу спрямована на визначення рівня сприятливості міжособистісних взаємин і загальної атмосфери спільної діяльності. Вона передбачає аналіз сприйняття досліджуваними характерних ознак психологічного клімату в групі на основі 13 пар протилежних характеристик, що відображають різні аспекти взаємодії членів колективу. Респондентам пропонується оцінити ступінь прояву кожної характеристики за семибальною шкалою в діапазоні від +3 до -3 залежно від того, яка з протилежних ознак, на їхню думку, більшою мірою відповідає реальному стану міжособистісних відносин у колективі. Після завершення опитування здійснюється підрахунок сумарного показника, який відображає загальний

рівень соціально-психологічного клімату. Інтерпретація результатів передбачає визначення ступеня сприятливості: високий рівень (22 бали і більше), середній рівень (9-22 бали) та низький рівень (0-8 балів). У разі отримання від'ємних значень визначається рівень несприятливості клімату: початковий (0-8 балів), середній (9-10 балів) та високий рівень несприятливості (10 балів і менше), що свідчить про наявність напружених або деструктивних взаємин у колективі.

Особливості організаційної динаміки ми досліджували за допомогою методик «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга (модифікація Л. М. Карамушки) та «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)» Р.Л. Кана (модифікація Л.М. Карамушки, К.В. Терещенко) [20].

Методика «Як розвивається ваша організація?» (В. Зігерт, Л. Ланг) у модифікації Л. М. Карамушки призначена для дослідження особливостей організаційного розвитку та психологічних умов функціонування колективу. Опитувальник складається з 21 питання і спрямований на визначення двох основних показників організаційного розвитку: організаційної зрілості та проблемності організаційного розвитку. На основі поєднання отриманих результатів визначаються загальні рівні розвитку організації, зокрема конструктивний, проблемний або кризовий. У дослідженні використовується шкала «Організаційна зрілість», яка відображає ступінь сформованості ефективних організаційних процесів і сприятливих умов діяльності працівників. Під організаційною зрілістю розуміють такий стан розвитку організації, за якого працівники чітко усвідомлюють цілі діяльності, беруть участь у їх визначенні, виявляють ініціативу, пропонують нові ідеї щодо вдосконалення роботи, мають можливість реалізовувати власні професійні здібності та демонструють зацікавленість у спільній діяльності. Такі умови забезпечуються демократичним стилем управління, ефективною комунікацією, чітким розподілом функцій та прозорою системою оцінювання результатів праці. Рівень організаційної зрілості визначається за сумою набраних балів: низький (1–7 балів), середній (8–14 балів) та високий (15–21 бал).

Методика «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)», розроблена Р. Л. Каном та співавторами у модифікації Л. М. Карамушки і К. В. Терещенко, призначена для діагностики рівня організаційної напруженості та оцінювання психологічних умов функціонування колективу. Опитувальник складається з 30 тверджень, що відображають різні прояви напруженості у професійному середовищі. Респондентам пропонується оцінити частоту переживання кожного із зазначених проявів за п'ятибальною шкалою – від «ніколи» (1 бал) до «завжди» (5 балів). На основі отриманих відповідей обчислюється сумарний індекс організаційної напруженості, який далі ділиться на кількість тверджень, що дозволяє отримати усереднений показник загального рівня напруженості. Крім того, визначаються усереднені показники за окремими шкалами, які характеризують різні аспекти організаційного функціонування. У дослідженні використано шкалу «Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації», що відображає особливості робочого середовища та психологічного клімату, а також шкалу «Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі», яка характеризує специфіку взаємодії між працівниками та керівництвом. Окрім того, визначається загальний індекс організаційної напруженості. За результатами інтерпретації встановлюється низький, середній або високий рівень організаційної напруженості як у цілому, так і за окремими шкалами.

На третьому етапі було проаналізовано взаємозв'язки між особистісними властивостями респондентів та характеристиками організаційної динаміки (соціально-психологічний клімат, організаційна зрілість, індекс організаційної напруженості).

Вибірка становила 60 осіб, серед яких 25 працівників мають стаж до 5 років, 35 осіб – від 5 і більше років. Математичний обрахунок статистичної достовірності відмінностей між показниками респондентів з меншим стажем роботи (до 5 років) і більш досвідченими працівниками (більше 5 років) здійснювалось за коефіцієнтом кутового перетворення Фішера. Розрахунок щільності взаємозв'язків між особистісними властивостями респондентів та

характеристиками організаційної динаміки здійснювався за коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена.

Таким чином, для дослідження особливостей міжособистісних конфліктів та організаційної динаміки було обрано методики з високою надійністю і валідністю, які дозволяють виявити особливості рівнів конфліктності, типів поведінки персоналу у конфліктних ситуаціях та їх вплив на соціально-психологічний клімат колективу, організаційну напруженість та організаційну зрілість.

2.2. Аналіз рівнів конфліктності та панівних стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях

Рівень конфліктності досліджувався за методикою «Оцінка рівня конфліктності особистості». Результати дослідження представлені на рис. 2.1.

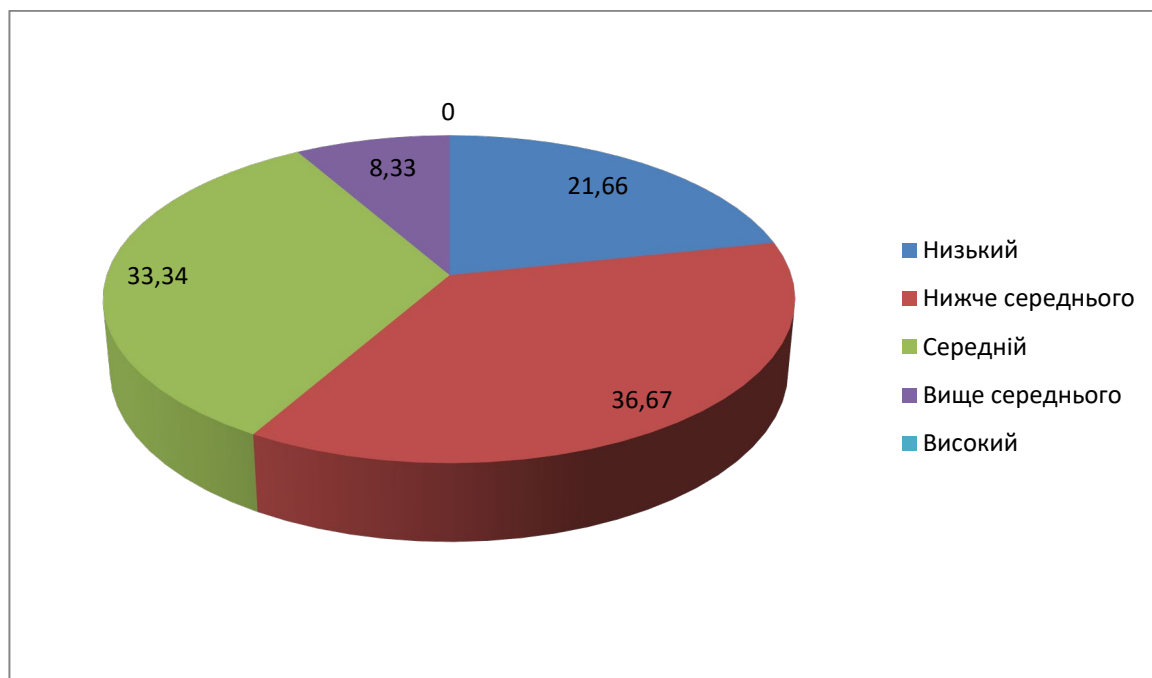


Рис. 2.1. Рівні конфліктності працівників

Як бачимо на рис. 2.1, низький рівень конфліктності притаманний 21,66% досліджуваних. Цей рівень характеризується тим, що працівник майже не вступає в конфлікти, намагається уникати суперечок і напружених ситуацій, легко йде на компроміс та підтримує доброзичливі стосунки з колегами. Така людина зазвичай спокійна й стримана у спілкуванні, проте іноді може не відстоювати власну думку, щоб зберегти спокійну атмосферу в колективі.

Рівень конфліктності нижче середнього виявлено у 36,67% фахівців і проявляється в тому, що працівник рідко вступає в конфлікти, але здатний відстоювати свою позицію. Він намагається вирішувати суперечки конструктивно, контролює власні емоції та поважає думку інших, найчастіше шукає компромісні або взаємовигідні рішення.

Середній рівень конфліктності мають 33,34% досліджуваних. Це означає, що працівник інколи вступає в конфлікти під час вирішення робочих питань. Він активно відстоює власну точку зору, може емоційно реагувати на незгоду чи критику, але конфлікти зазвичай пов'язані з робочими інтересами, різними поглядами або способами виконання завдань.

Рівень конфліктності вище середнього виявлено у 8,33% респондентів. Такі працівники доволі часто вступають у суперечки, гостро реагують на зауваження або критику, наполегливо відстоюють свою думку і не завжди готові до компромісу. Ця поведінка може створювати напружену атмосферу в колективі та ускладнювати ефективну взаємодію з іншими працівниками. Високий рівень конфліктності серед досліджуваних не було виявлено.

З метою аналізу особливостей конфліктності у працівників з різним досвідом роботи, ми поділили загальну вибірку на дві групи: група 1 – працівники з стажом роботи до п'яти років; група 2 – працівники зі стажом п'ять і більше років. Порівняльний аналіз представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Особливості конфліктності у працівників з різним досвідом роботи

Рівні конфліктності	Група 1 (стаж менше 5 років)		Група 2 (стаж 5 і більше років)		φ
	Абс.	%	Абс.	%	
Низький	4	16,00	9	25,71	-
Нижче середнього	7	28,00	15	42,85	-
Середній	12	48,00	8	22,85	2,039
Вище середнього	2	8,00	3	8,59	-
Високий	-	-	-	-	-
Всього	25	100	35	100	-

$p \leq 0,05$

φ – коефіцієнт кутового перетворення Фішера при порівнянні показників 1 і 2 групи.

Як бачимо з таблиці 2.1, у першій групі домінує середній рівень конфліктності працівників (48,00%), на другому місці рівень нижче середнього (28,00%). Низький рівень в цій групі становить 16,00%, найменший показник – на рівні вище середнього – 8,00%. У більш досвідчених фахівців найбільший показник на рівні нижче середнього (42,85%), а середній рівень статистично достовірно менший (22,85%), порівняно з першою групою ($\phi = 2,039$; $p \leq 0,05$). Дещо більша кількість респондентів другої групи мають низький рівень конфліктності (25,71%), на рівні вище середнього показники не суттєво відрізняються.

Отже, більш досвідчені фахівці мають меншу конфліктність, це може бути пов'язано з тим, що вони мають вже більш узгоджену взаємодію з колегами, адаптовані до специфіки діяльності та сформували навички ефективної взаємодії в своєму колективі.

Для вивчення особливостей сприйняття досліджуваними міжособистісної взаємодії в колективі ми використали шкалу «Позитивні відносини з оточуючими» опитувальника «Шкала психологічного благополуччя» К. Ріфф.

Результати дослідження представлені на рис. 2.2.

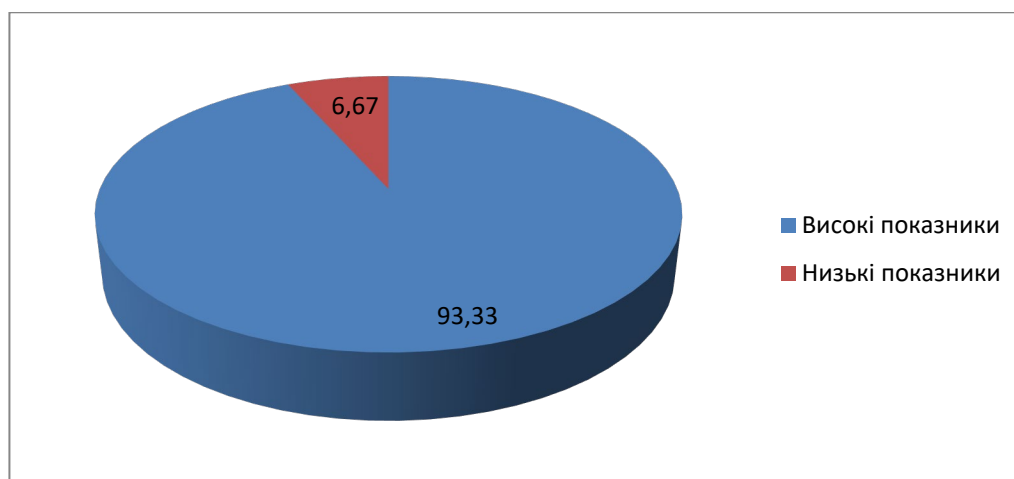


Рис.2.2. Сприйняття працівниками міжособистісної взаємодії в колективі

Як бачимо з рис.2.2, переважна більшість (93,33%) респондентів оцінює стосунки в колективі як позитивні (високі показники). Високі показники сприйняття працівниками позитивних відносин з оточуючими свідчать про те, що людина відчуває підтримку, доброзичливість і повагу з боку колег та керівництва. Такий працівник сприймає атмосферу в колективі як сприятливу, легко встановлює контакти, довіряє іншим і готовий до співпраці. Він відчуває себе комфортно в робочому середовищі, позитивно оцінює взаємодію з колегами та зазвичай проявляє відкритість, взаєморозуміння і готовність допомагати іншим.

Низькі показники за цією шкалою виявлено у 6,67% досліджуваних. Низькі показники сприйняття працівниками позитивних відносин з оточуючими свідчать про те, що людина може відчувати недостатню підтримку або доброзичливість з боку колег. Такий працівник часто сприймає взаємини в колективі як напружені або недостатньо довірливі, може відчувати труднощі у встановленні контактів і співпраці. Він може бути більш замкненим, обережним у спілкуванні, іноді відчувати відчуженість або нерозуміння з боку інших, що може негативно впливати на його психологічний комфорт та ефективність роботи.

Аналіз результатів у працівників з різним досвідом роботи представлено на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Результати дослідження за шкалою
«Позитивні відносини з оточуючими»**

Рівні конфліктності	Група 1 (стаж менше 5 років)		Група 2 (стаж 5 і більше років)		φ
	Абс.	%	Абс.	%	
Високий	22	88,00	34	97,14	-
Низький	3	12,00	1	2,86	-

Всього	25	100	35	100	-
--------	----	-----	----	-----	---

$p \leq 0,05$

ϕ – коефіцієнт кутового перетворення Фішера при порівнянні показників 1 і 2 групи.

Як видно з таблиці 2.2, високі показники переважають в обох групах, низькі показники виявлено у 12,00% досліджуваних першої групи і 2,86% учасників другої групи. Це свідчить про довіру і взаємопідтримку в колективі, лише незначна кількість досліджуваних відчуває труднощі у встановленні контактів і співпраці.

Для дослідження особливостей поведінки у конфлікті ми використали методику К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» [22].

Результати дослідження представлені на рис. 2.3.

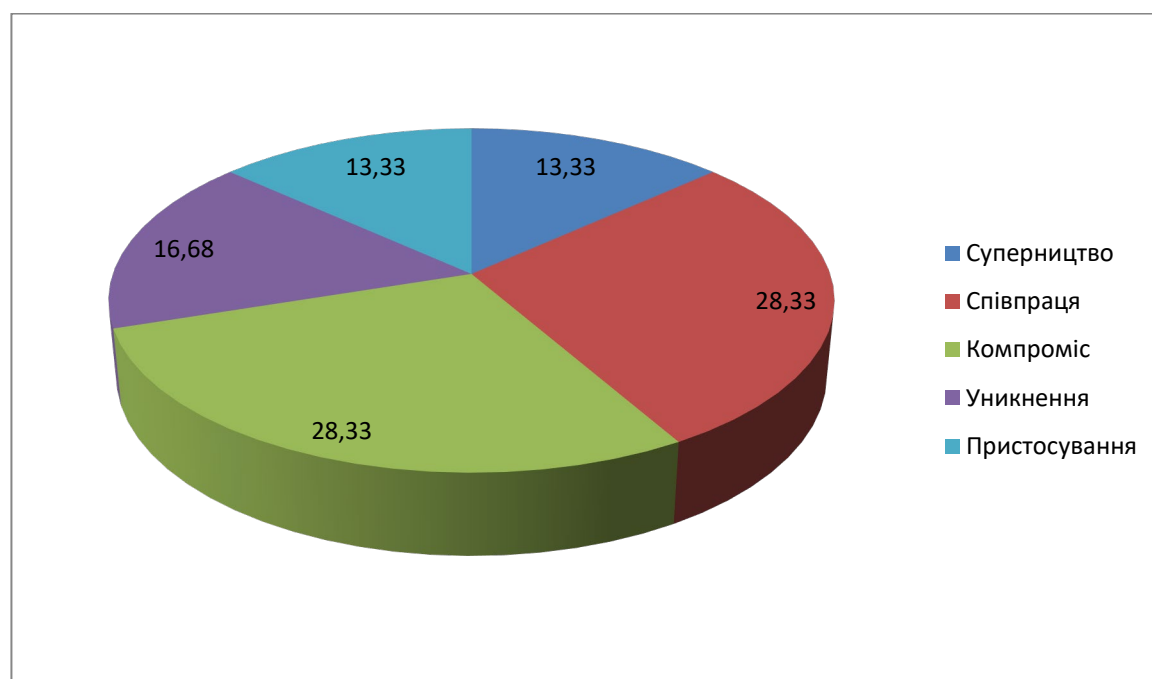


Рис.2.3. Стилi поведінки працівників в конфліктній ситуації

Як бачимо з рис. 2.3, фахівці надають перевагу таким типам поведінки у конфлікті як «Співпраці» і «Компроміс» (по 28,33%). Співпраця передбачає активну взаємодію сторін конфлікту з метою знайти рішення, яке повністю задовольнить інтереси всіх учасників. Працівники відкрито обговорюють проблему, обмінюються думками та намагаються зрозуміти позицію один

одного. Такий тип поведінки сприяє зміцненню довіри, покращенню взаємин і створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Компроміс характеризується прагненням сторін частково поступитися власними інтересами заради досягнення взаємоприйнятної рішення. У цьому випадку кожен учасник конфлікту отримує лише частину бажаного результату, але водночас конфлікт вирішується швидше, а напруженість між сторонами зменшується. Такий стиль є досить поширеним у робочих колективах.

Домінування за шкалою «Суперництво» виявлено у 13,33% респондентів. Суперництво як тип поведінки у конфлікті характеризується прагненням працівника відстояти власні інтереси незалежно від інтересів інших. У такій ситуації людина наполегливо доводить свою правоту, може діяти досить жорстко і намагається досягти перемоги у суперечці. Такий стиль іноді є ефективним у ситуаціях, коли потрібно швидко прийняти рішення, однак він може погіршувати міжособистісні стосунки в колективі.

Стратегію «Уникнення» обирають 16,68% досліджуваних. Уникнення як тип поведінки у конфлікті проявляється у прагненні працівника не брати участі у суперечці, відкладати обговорення проблеми або ігнорувати конфліктну ситуацію. Людина може уникати відкритого зіткнення інтересів, щоб зберегти спокій або уникнути напруження. Проте тривале уникнення може призводити до накопичення невирішених проблем.

«Пристосування» у ситуації конфлікту притаманне 13,33% працівників. Пристосування характеризується готовністю працівника поступитися власними інтересами заради збереження добрих стосунків з іншими. У такому випадку людина погоджується з позицією опонента, навіть якщо її власна думка відрізняється. Цей стиль може допомагати зберігати гармонію в колективі, але при частому використанні може призводити до незадоволення власних потреб працівника.

Аналіз результатів у працівників з різним досвідом роботи представлено на таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Типи поведінки у конфлікті працівників з різним досвідом

Рівні конфліктності	Група 1 (стаж менше 5 років)		Група 2 (стаж 5 і більше років)		φ
	Абс.	%	Абс.	%	
Суперництво	3	12,00	5	14,28	-
Співпраця	7	28,00	10	28,57	
Компроміс	5	20,00	12	34,28	-
Уникнення	7	28,00	3	8,59	1,989
Пристосування	3	12,00	5	14,28	-
Всього	25	100	35	100	-

$p \leq 0,05$

φ – коефіцієнт кутового перетворення Фішера при порівнянні показників 1 і 2 групи.

Як бачимо з таблиці 2.3, у першій групі найбільші показники мають шкали «Співпраця» і «Уникнення» (по 28,00%). Тип поведінки «Компроміс» притаманний 20,00% респондентів. Найменші показники за шкалами «Суперництво» і «Пристосування» (по 12,00%). У другій групі значна кількість досліджуваних надає перевагу типу поведінки «Компроміс» (34,28%). За шкалою «Уникнення» показник другої групи (8,59%) статистично значуще менший, порівняно з першою групою (28,00%) ($\phi=1,989$; $p \leq 0,05$). Кількість респондентів з більшим стажем, що обирають «Суперництво» і «Пристосування» суттєво не відрізняється від показників першої групи (зі стажем до 5 років).

Таким чином, більш досвідчені працівники схильні обирати компроміс і співпрацю у конфліктних ситуаціях, а фахівцям зі стажем менше п'яти років також притаманна уникаюча поведінка у напружених обставинах.

2.3. Вплив міжособистісних конфліктів на соціально-психологічний клімат та ефективність організаційної динаміки

Дослідження психологічного клімату здійснювалось за допомогою опитувальника «Оцінка психологічного клімату в колективі». Результати дослідження представлені на рис. 2.4.

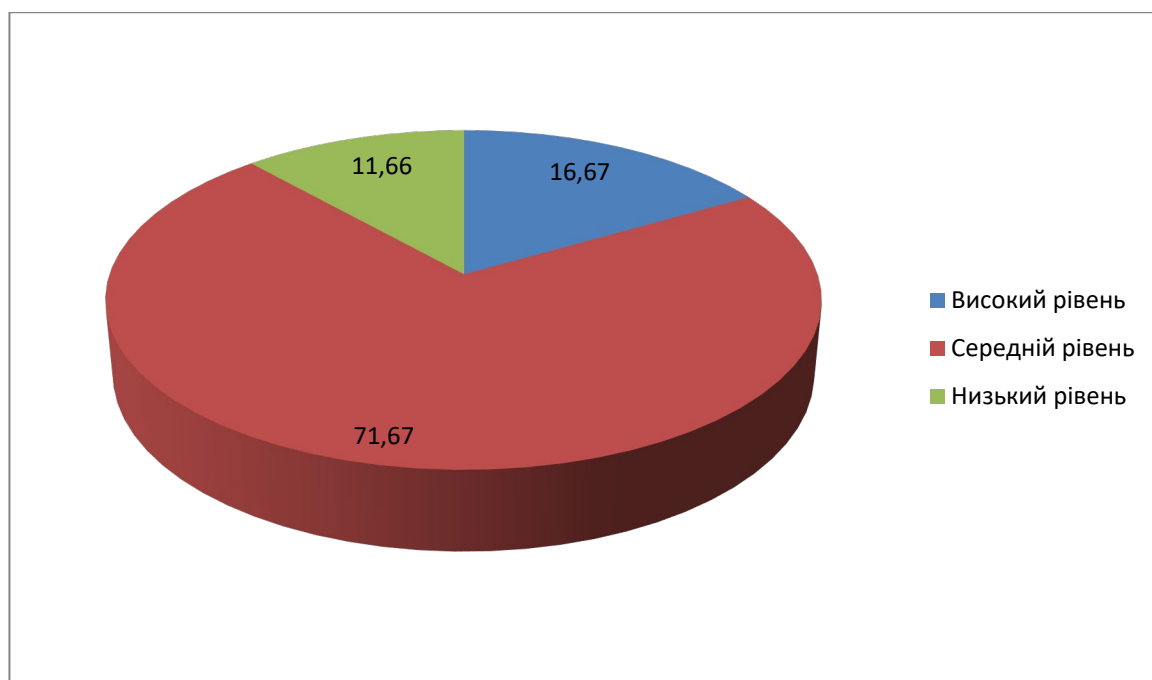


Рис. 2.4. Рівні сприйнятливості психологічного клімату

Як бачимо на рис. 2.4, більшість досліджуваних (71,67%) оцінюють рівень сприйнятливості психологічного клімату в колективі як середній. Цей рівень найбільш типовим у реальних організаціях, який поєднує як позитивні, так і проблемні аспекти взаємодії. Він характеризується відносною стабільністю відносин, наявністю окремих конфліктів і нерівномірністю згуртованості, що створює потенціал як для розвитку, так і для погіршення клімату залежно від управлінських впливів.

Високий рівень сприйнятливості психологічного клімату відмічають 16,67% працівників. Високий рівень сприйнятливості визначається наявністю взаємної підтримки, відкритого спілкування, позитивного емоційного фону та орієнтації

на спільний результат; у таких умовах зростає продуктивність і задоволеність працею.

Кількість досліджуваних, що вважають психологічний клімат в колективі не достатньо сприятливим, становить 11,66%. Низький рівень цього показника проявляється у конфліктності, невпевненості, відсутності кооперації та переважанні суперечливих емоцій, що суттєво знижує ефективність діяльності колективу.

Особливості організаційної динаміки ми досліджували за допомогою методик «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга (модифікація Л. М. Карамушки). У дослідженні використовується шкала «Організаційна зрілість», яка відображає ступінь сформованості ефективних організаційних процесів і сприятливих умов діяльності працівників.

Результати дослідження представлені на рис. 2.5.

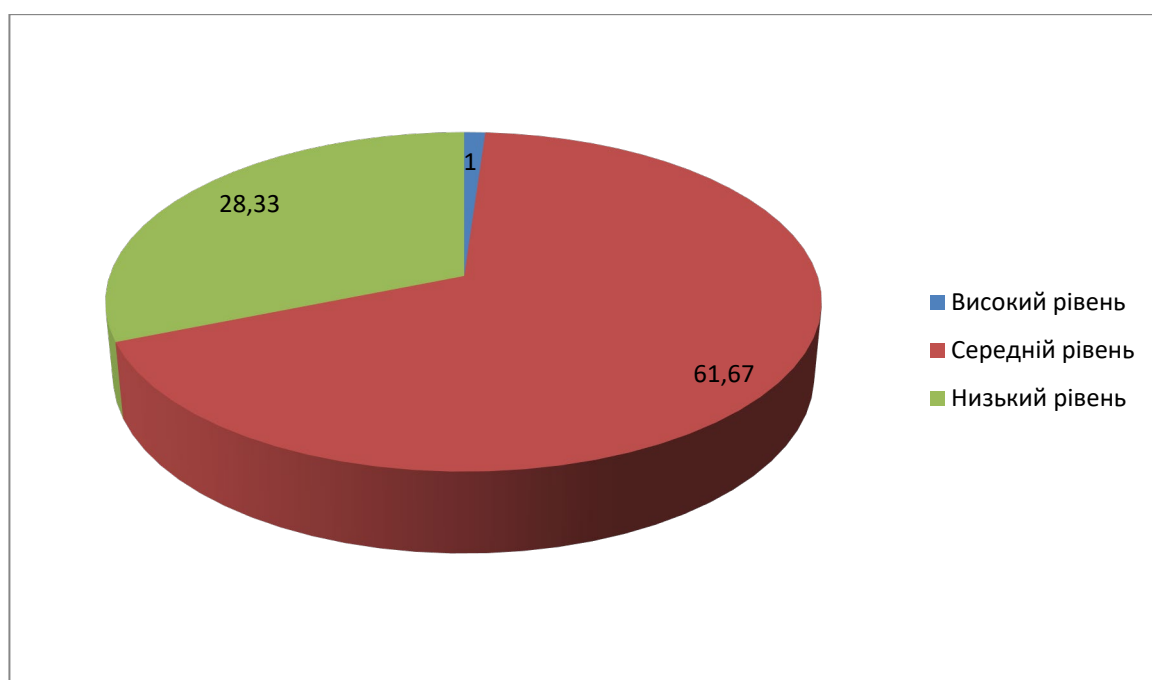


Рис. 2.5. Рівні організаційної зрілості

Як видно з рис. 2.5, кількість працівників, що сприймають сформованість організаційних процесів та взаємодії на високому рівні, становить 1,00%. Цей рівень характеризується розвиненою культурою спілкування, взаємною довірою та повагою між працівниками. У такому колективі працівники відкрито

обмінюються думками, підтримують один одного, готові до співпраці та спільного вирішення проблем. Конфлікти, які можуть виникати, здебільшого вирішуються конструктивно шляхом діалогу і пошуку взаємоприйнятних рішень. Працівники усвідомлюють спільні цілі організації, відповідально ставляться до своєї роботи та прагнуть підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі. Такі показники автори методики називають «суперпоказниками» і розглядають їх як відображення максимально ефективної усталеної форми взаємодії і високого професіоналізму фахівців установи.

Середній рівень організаційної зрілості відображено у показниках 61,67% досліджуваних і проявляється у відносно стабільних, але не завжди послідовних взаєминах між працівниками. У колективі загалом підтримуються робочі контакти та співпраця, однак інколи можуть виникати непорозуміння або труднощі у комунікації. Працівники здатні взаємодіяти для досягнення спільних завдань, проте рівень довіри та відкритості може бути недостатньо високим. Конфлікти вирішуються переважно ситуативно і не завжди конструктивно, що інколи впливає на ефективність командної роботи. Цей рівень притаманний організаціям, що активно розвиваються та гнучкі у вирішенні наявних проблем.

Показники низького рівня організаційної зрілості становлять 28,33% загальної вибірки. Такий результат відображає позицію працівників, які більше зосереджені на власних інтересах, ніж на спільних цілях організації, співпраця ускладнена, а конфлікти часто залишаються невирішеними або вирішуються неефективно. Це може негативно впливати на психологічний клімат і загальну результативність роботи колективу.

Для вивчення рівня організаційної напруженості та оцінювання психологічних умов функціонування колективу ми використали методику «Індекс організаційної напруженості (на прикладі освітніх організацій)», розроблену Р. Л. Каном та співавторами у модифікації Л. М. Карамушки і К. В. Терещенко. У дослідженні використано шкалу «Напруженість щодо організаційно-психологічних умов роботи в організації», що відображає особливості робочого середовища та психологічного клімату, а також шкалу

«Напруженість персоналу у взаємодії по «вертикалі» та по «горизонталі», яка характеризує специфіку взаємодії між працівниками та керівництвом. Окрім того, визначається загальний індекс організаційної напруженості.

Результати дослідження представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Рівні організаційної напруженості

Рівні організаційної напруженості	Напруженість персоналу у взаємодії		Напруженість персоналу щодо організаційно- психологічних умов роботи		Загальний індекс організаційної напруженості	
	Абс.	%	Абс.	%	Абс.	%
Високий	14	23,33	12	20,00	9	15,00
Середній	33	55,00	41	68,33	36	60,00
Низький	13	21,67	7	11,67	15	25,00
Всього	60	100	60	100	60	100

Як бачимо з таблиці 2.4, за шкалою «Напруженість персоналу у взаємодії» домінує середній рівень (55,00%), цей рівень проявляється у відносно стабільних взаєминах між працівниками, хоча іноді можуть виникати окремі ситуації напруження або непорозуміння. Високий рівень напруженості персоналу у взаємодії виявлено у 23,33% досліджуваних та характеризується наявністю значної емоційної напруги у спілкуванні між працівниками. Спокійна та доброзичлива атмосфера у колективі відображається низьким рівнем за цією шкалою та становить 21,67% загальної вибірки. Це свідчить, що працівники легко взаємодіють один з одним, проявляють взаємну повагу, підтримку та відкритість у спілкуванні. Виникнення конфліктних або напружених ситуацій є рідкісним, а якщо вони з'являються, то швидко та конструктивно вирішуються.

Такий рівень напруженості сприяє ефективній співпраці, позитивному психологічному клімату та продуктивній роботі колективу.

За шкалою «Напруженість персоналу щодо організаційно-психологічних умов» найбільший показник на середньому рівні (68,33%). Це свідчить про відносно добре сприйняття умов праці, хоча іноді працівники можуть відчувати певні труднощі або напруження. У колективі загалом зберігається працездатність і взаємодія, проте окремі аспекти організації роботи можуть викликати тимчасове незадоволення або втому. Високий рівень за цією шкалою становить 20,00% і відображає певний психологічний дискомфорт, незадоволення умовами праці та організацією робочого процесу. Низький рівень становить 11,67% та характеризується позитивним сприйняттям працівниками організації праці та робочого середовища. Працівники відчують психологічний комфорт, задоволені умовами роботи, організацією діяльності та взаємодією з керівництвом і колегами.

Загальний індекс організаційної напруженості у 60,00% працівників виявлено на середньому рівні, 25,00% мають низький рівень і 15,00% - високий. Чим вищий рівень за цією шкалою, тим більш сприятливі організаційно-психологічні умови праці та стабільний психологічний клімат у колективі. Працівники відчують задоволення умовами роботи, ефективно взаємодіють між собою та з керівництвом, рівень конфліктності є незначним.

Підрахунок щільності взаємозв'язків між показниками організаційної динаміки та особистісними характеристиками фахівців, що впливають на міжособистісну взаємодію в колективі за коефіцієнтом рангової кореляції Спірмена виявив наступні кореляції:

1. Позитивний взаємозв'язок високої щільності між показниками організаційної зрілості та стратегією поведінки у конфлікті «Співпраця» ($r_{\text{емп.}} = 0.95922$; $p \leq 0,01$) (Додаток А).

2. Негативний взаємозв'язок високої щільності між показниками організаційної зрілості і стратегією «Уникнення» ($r_{\text{емп.}} = -0.67212$; $p \leq 0,01$) (Додаток Б).

3. Позитивний взаємозв'язок середньої щільності між показниками індексу організаційної напруженості та конфліктності особистості ($r_{\text{емп.}} = 0.2688$; $p \leq 0,05$) (Додаток В).

Отже, найбільш значущими психологічними характеристиками міжособистісної взаємодії у організаційній динаміці є рівень конфліктності працівників та стратегії поведінки у конфлікті. Отримані результати підтверджують гіпотезу дослідження про те, що особистісні характеристики персоналу, які впливають на міжособистісні взаємини в колективі, корелюють з показниками організаційної динаміки.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного дослідження встановлено, що міжособистісна взаємодія персоналу в організації загалом характеризується переважанням конструктивних тенденцій, хоча окремі показники свідчать про наявність певних зон психологічного ризику. Аналіз рівня конфліктності показав, що для більшості респондентів властиві низький, нижчий за середній або середній рівні конфліктності, тоді як рівень вище середнього виявлено лише у незначної частини працівників, а високий рівень не зафіксовано зовсім. Це дає підстави стверджувати, що в досліджуваному колективі переважає відносно стриманий і соціально прийнятний стиль реагування на суперечності, за якого конфлікти не набувають деструктивного характеру. Водночас виявлені відмінності за стажем роботи засвідчили, що більш досвідчені працівники є менш конфліктними, ніж фахівці зі стажем до п'яти років, що може бути пояснено вищим рівнем професійної адаптованості, кращим засвоєнням організаційних норм та сформованішими навичками конструктивної комунікації.

Дослідження сприйняття відносин з оточуючими засвідчило, що переважна більшість персоналу оцінює взаємини в колективі як позитивні. Такий результат свідчить про достатньо високий рівень довіри, підтримки, доброзичливості та готовності до співпраці між працівниками. Наявність лише незначної частки осіб із низькими показниками за цією шкалою вказує на те, що труднощі у встановленні контактів і відчуття відчуження не є типовими для більшості колективу, хоча потребують уваги з боку керівництва й психологічного супроводу.

Аналіз типів поведінки у конфлікті показав домінування стратегій «співпраця» та «компроміс», що є важливим індикатором конструктивного потенціалу колективу. Разом із тим у працівників із меншим стажем частіше спостерігається тенденція до уникнення конфлікту, тоді як більш досвідчені фахівці достовірно рідше обирають цю стратегію та частіше схиляються до

компромісу. Отже, зі зростанням професійного досвіду конфліктна поведінка набуває більш зрілих і продуктивних форм.

Вивчення показників організаційної динаміки дозволило встановити, що психологічний клімат у колективі переважно оцінюється як середньо сприятливий, а організаційна зрілість у більшості випадків також перебуває на середньому рівні. Це свідчить про відносну стабільність взаємодії та функціонування організації, однак недостатню сформованість окремих організаційних процесів, послідовності управлінських рішень і внутрішньої узгодженості. Дані щодо організаційної напруженості також демонструють переважання середнього рівня як у сфері міжособистісної взаємодії, так і щодо організаційно-психологічних умов праці, що вказує на збереження загальної працездатності колективу, але одночасно підтверджує існування факторів, здатних періодично породжувати напруження, незадоволення або емоційний дискомфорт.

Кореляційний аналіз поглибив розуміння виявлених закономірностей. Зокрема, встановлено щільний позитивний зв'язок між організаційною зрілістю та стратегією «співпраця», що підтверджує значення конструктивної взаємодії як важливого чинника розвитку організації. Водночас негативний зв'язок між організаційною зрілістю та стратегією «уникнення» свідчить, що ухилення від розв'язання суперечностей пов'язане зі зниженням якості організаційних процесів і міжособистісної узгодженості. Крім того, виявлений позитивний зв'язок між індексом організаційної напруженості та конфліктністю особистості доводить, що зростання особистісної конфліктності супроводжується посиленням напруження в організаційному середовищі.

Отримані результати підтверджують, що особистісні характеристики працівників є вагомим чинником організаційної динаміки, а оптимізація психологічного клімату та підвищення організаційної зрілості потребують розвитку навичок співпраці, конструктивного розв'язання конфліктів і психологічної підтримки менш адаптованих працівників.

РОЗДІЛ 3. ПСИХОЛОГІЧНІ ШЛЯХИ ТА МЕТОДИ КОНСТРУКТИВНОГО ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Технології управління та медіації міжособистісних конфліктів у професійному середовищі

У сучасному професійному середовищі технології врегулювання та медіації міжособистісних конфліктів перетворилися з допоміжних адміністративних функцій у ключовий елемент стратегічного менеджменту, що вимагає глибокого психологічного підходу та систематичного впровадження.

Технологічне управління конфліктом у трудовому колективі розпочинається з глибокого аналізу його латентної стадії, де превентивні дії мають ключове значення для забезпечення організаційної стабільності. Таке управління ґрунтується на ідеї формування середовища психологічної безпеки, яку докладно описує Емі Едмондсон у своїй праці «Безстрашна організація» [49, с. 126-128]. У такій атмосфері кожен співробітник має можливість висловити альтернативну думку без побоювань отримати професійну чи особистісну агресію у відповідь. Це потребує від керівника не лише управлінських умінь, а й значної конфліктологічної спроможності, що допомагає виявити приховану напругу ще до її перетворення на відкриту деструктивну стадію.

Ключовим аспектом технологічного циклу є інституціоналізація конфлікту, що включає створення ясних регламентів і протоколів взаємодії, які перетворюють безладне зіткнення інтересів на організовану ділову дискусію.

Як вказує В. Теремецький у своєму монографічному дослідженні «Організаційно-правові та психологічні заходи запобігання психосоціальним ризикам, зумовленим війною в Україні», управління конфліктним потенціалом на всіх етапах життєвого циклу допомагає значно знизити ризик професійного вигорання [37, с. 11-15]. В системі конструктивного вирішення суперечностей важливу роль відіграє медіація, яка є особливою гуманістичною технологією, що залучає нейтральну третю особу для сприяння діалогу між сторонами.

Психологічна природа медіації полягає в тому, що медіатор не ухвалює рішення за учасників, а формує таку комунікаційну структуру, у якій сторони самі знаходять спільні інтереси. Цей процес ґрунтується на глибокій трансформації позицій у потреби, де під кожною агресивною вимогою криється прихований дефіцит ресурсу, визнання чи безпеки.

Мортон Дойч у своїх класичних дослідженнях переконливо продемонстрував, що при належному психологічному супроводі та орієнтації сторін на співпрацю, конфлікт стає важливим джерелом інновацій [48, с. 349-350]. Медіатор застосовує складні методи активного слухання, перефразування та рефреймінгу, щоб звільнити комунікацію від негативних емоційних нашарувань і націлити енергію учасників на спільний пошук рішення ситуації за принципом виграшу для обох. На відміну від судового чи адміністративного втручання, медіація відновлює довіру в команді, адже вона зберігає гідність всіх учасників і фокусується на майбутньому співробітництві, а не на пошуку винних у минулих невдачах.

Це безпосередньо пов'язано з моделлю Томаса-Кілманна, де стратегія «співпраці» вважається найбільш ефективною для тривалих відносин [55, с. 249-251]. У рамках сучасної цифрової трансформації та гібридних форматів роботи технології медіації відбулись істотні зміни внаслідок появи специфічних цифрових бар'єрів. Коли професійна взаємодія проходить через екрани комп'ютерів, рівень емпатії автоматично знижується, а імовірність проєктивних помилок та невірної інтерпретації текстових повідомлень збільшується.

О. Бондарчук у своїх дослідженнях акцентує увагу на аналізі характеристик динаміки конфліктів у віртуальних командах, підкреслюючи складність «цифрових» комунікаційних бар'єрів [5, с. 67-75]. Це потребує реалізації специфічних протоколів цифрової фасилітації, де медіатор повинен більш ретельно зосереджуватись на перевірці коректності сприйняття інформації та встановленні емоційного зв'язку.

Для українських організацій у 2022-2026 роках ця обставина ускладнюється факторами екзистенційного стресу та військової небезпеки, що

робить практику медіації важливою частиною кризової психологічної підтримки. Л. Карамушка наголошує, що в умовах війни психологія управління зобов'язує керівників мати високий рівень емоційного інтелекту для збереження цілісності команди та надання емоційної підтримки працівникам [14, с. 5-18].

Процес конструктивного вирішення конфлікту через медіацію та управління включає складну алгоритмічну модель, що починається з підготовчого етапу оцінки реальної конфліктної ситуації і завершується етапом підтримки досягнутого консенсусу. На етапі генерування рішень управлінська технологія орієнтована на розширення когнітивного поля учасників, спонукаючи їх до творчого пошуку альтернатив, що перевищують початкові вимоги. Карен Джейн експериментально підтвердила, що професійно модеровані когнітивні суперечки можуть значно підвищувати якість колективних рішень [52, с. 256-281].

Важливо, що ефективна медіація не лише завершується формальним підписанням угоди, а й призводить до суттєвої зміни організаційної культури, де кожен вирішений конфлікт є уроком для всієї системи. Використання технологій, зазначених у керівництвах Г. Ложкіна і Н. Пов'якель дає змогу перетворити конфлікт з руйнівного фактора на стратегічний ресурс [19, с. 278-279].

Підсумовуючи аналіз результатів дослідження технологій управління і медіації міжособистісних конфліктів у професійному середовищі, очевидно, що сучасна парадигма менеджменту остаточно відмовилася від розуміння конфлікту як тільки негативного явища, перетворивши його в об'єкт для системного технологічного впливу.

Аналіз свідчить, що успішність роботи організації прямо залежить від уміння управлінського складу застосовувати превентивні методи діагностики прихованих суперечностей, що ґрунтуються на концепції «психологічної безпеки» Емі Едмондсон. Встановлення середовища, де альтернативні ідеї не розглядаються як загроза, є першим і найголовнішим етапом управління, оскільки це дозволяє виявити приховані конфлікти на початковій стадії, запобігаючи їх деструктивній ескалації та професійному вигоранню

співробітників, що є особливо важливим у контексті психосоціальних ризиків у часи війни.

Процес інституційного оформлення конфлікту шляхом створення зрозумілих регламентів і протоколів взаємодії виступає як важлива умова трансформації хаотичних зіткнень інтересів на структуровану ділову дискусію. В цій системі медіація займає важливе місце як унікальна гуманістична технологія, де функція нейтральної третьої сторони перевищує роль звичайного посередника.

Медіатор, використовуючи методи активного слухання та рефреймінгу, здійснює глибоку трансформацію поглядів учасників, сприяючи їхньому переходу від агресивних вимог до усвідомлення основних потреб у ресурсах, безпеці чи визнанні.

Такий спосіб, заснований на моделі співпраці Томаса-Кілманна, дає змогу не лише формально вирішити конфлікт, а й повністю відновити довіру в команді, зберігаючи гідність кожного учасника й спрямовуючи енергію колективу на майбутні нововведення згідно з принципом «виграш-виграш», як колись обґрунтував Мортон Дойч.

У сучасних умовах цифрова трансформація професійної сфери впливає на архітектуру конфліктної взаємодії, створюючи унікальні «цифрові бар'єри» та зменшуючи рівень природної емпатії.

Дослідження динаміки свідчать, що брак невербальної інформації призводить до проєктивних помилок, що вимагає від медіатора оволодіння новими навичками цифрової фасилітації та детальної перевірки правильності сприйняття інформації.

У українському контексті 2022-2026 років ці виклики посилюються екзистенційним стресом, що перетворює медіацію не лише на засіб вирішення конфліктів, а й на метод кризової психологічної допомоги. Високий рівень емоційного інтелекту менеджера забезпечує збереження цілісності організації в ситуаціях зовнішньої загрози, даючи змогу враховувати емоційні потреби співробітників у загальному стратегічному розвитку.

Заключний етап технологічного процесу управління конфліктом полягає в розширенні когнітивного поля учасників та стимулюванні їх до креативного пошуку альтернатив. Сучасні експериментальні дослідження показують, що професійно організовані когнітивні дискусії можуть значно поліпшити якість колективних рішень, роблячи їх більш раціональними та креативними.

Отже, технології управління та медіації в професійній сфері являють собою складну, багатовимірну систему, яка при коректному використанні змінює будь-яке конфліктне зіткнення з деструктивної сили на стратегічну цінність. Кожен ефективно вирішений конфлікт перетворюється на урок для всієї організації, сприяючи розвитку корпоративної культури з конфронтаційної на партнерську, що є основою довгострокової конкурентоспроможності та стабільності в наш час.

3.2. Програма психологічного тренінгу з розвитку конфліктологічної компетентності персоналу

Результати дослідження дозволили виявити фактори, що впливають на вибір стратегії поведінки в міжособистісному конфлікті, а також зафіксувати низький вихідний рівень конфліктологічної компетентності співробітників, що проявлялося в переважанні пасивних моделей взаємодії. Зокрема, результати констатуючого експерименту виявили сильну тенденцію учасників уникати конфліктів та недостатнє використання співпраці, що в умовах професійної діяльності призводить до накопичення прихованого напруження та зменшення ефективності організації.

Оскільки використання різноманітних стратегій поведінки, зокрема акцент на інтеграцію інтересів, значно підвищує ймовірність оперативного та конструктивного завершення конфліктів, з'явилася потреба в спеціалізованому психологічному впливі. Тож, створено тренінгову програму для розвитку конфліктологічної компетентності працівників, яка має на меті підвищення усвідомленості щодо можливих шляхів вирішення конфліктів, розширення набору комунікативних умінь та формування здатності конструктивно взаємодіяти навіть у стресових обставинах.

У процесі розробки ми акцентували увагу на задокументованих низьких результатах за шкалою співпраці та вищому відсотку уникнення, що стало основою для визначення пріоритетних завдань тренінгу, серед яких: формування знань і навичок ефективної соціальної взаємодії, підвищення загального рівня компетентності у розв'язанні міжособистісних конфліктів, зниження рівня тривожності та емоційного напруження, розвиток навичок медіації та ведення переговорів на партнерських засадах, а також зміцнення впевненості в собі та формування адекватної професійної самооцінки.

З метою досягнення максимальної ефективності запропонованих заходів, що підтверджується позитивною тенденцією в експериментальній групі, були визначені вимоги до організації та проведення занять, які включають роботу зі

сталою групою в складі 15 осіб, суворе дотримання мети та етичних норм, застосування інтерактивних і сучасних методів навчання, а також індивідуальний підхід до кожного учасника з постійним моніторингом його психологічного стану.

Розроблена програма включає 4 модулі, які передбачають 16 годин колективної роботи, в процесі якої застосовуються методи та форми, такі як тематичні лекції-дискусії, психологічні вправи на самопрезентацію й саморегуляцію, рольові ігри з відтворенням реальних робочих ситуацій та методи медіації. Програма навчання забезпечує успішне виконання ряду психокорекційних завдань, зокрема покращує комунікативні здібності та культуру спілкування працівників, розвиває їхні навички когнітивної оцінки дій партнерів, формує вміння контролювати агресію та сприяє глибокому усвідомленню сильних сторін власної особистості, що в результаті гарантує статистично значуще підвищення вибору стратегії співпраці до 53,34% та зменшення деструктивних форм поведінки (Додаток Д).

Контрольне обстеження, яке проводилось в рамках формуючого експерименту, мало на меті визначення ефективності впроваджених психологічних заходів. Контрольну (15 осіб) та експериментальну (15 осіб) групу складали працівники, які були відібрані методом рандомізації. Вибірка формувалась на основі психодіагностичних даних, отриманих в констатуючому експерименті. При виборі експериментальної і контрольної груп враховувалась відсутність статистично значущих відмінностей між ними у показниках конфліктності (додаток Г). В таблиці 3.1 представлений аналіз конфліктності в експериментальній та контрольній групах після проведеного соціально-психологічного тренінгу.

Таблиця 3.1.

**Динаміка конфліктності працівників в умовах цілеспрямованого
психологічного впливу (після тренінгу)**

Рівні конфліктності	КГ		ЕГ		φ
	Абс.	%	Абс.	%	
Низький	3	20,00	4	26,67	-
Нижче середнього	2	13,33	6	40,00	1,703
Середній	8	53,34	4	26,67	-
Вище середнього	2	13,33	1	6,66	-
Високий	-	-	-	-	-
Всього	15	100	15	100	-

$p \leq 0,05$

φ – коефіцієнт кутового перетворення Фішера при порівнянні показників 1 і 2 групи.

Як видно з таблиці 3.1, на низькому рівні показники експериментальної групи дещо підвищились (26,67%), рівень «нижче середнього» статистично значущо підвищився (40,00%) порівняно з контрольною групою (13,33%) ($\phi=1,703$; $p \leq 0,05$). На середньому рівні показники в експериментальній групі (26,67%) вдвічі нижчі, порівняно з контрольною групою (53,34%). Показник «вище середнього» також менший серед учасників експериментальної групи.

Порівняння результатів контрольної та експериментальної групи за методикою дослідження типів поведінки у конфлікті К. Томаса після формувального експерименту представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка типів поведінки у конфлікті після тренінгу

Типи поведінки у конфлікті	КГ		ЕГ		φ
	Абс.	%	Абс.	%	
Суперництво	2	13,33	1	6,66	-
Співпраця	3	20,00	8	53,34	1,945
Компроміс	5	33,33	4	26,68	-
Уникнення	5	33,33	1	6,66	1,941
Пристосування	-	-	1	6,66	-
Всього	15	100	15	100	-

$p \leq 0,05$

φ – коефіцієнт кутового перетворення Фішера при порівнянні показників 1 і 2 групи.

Як бачимо на таблиці 3.2, показники за шкалами «Суперництво» і «Компроміс» в експериментальній групі дещо знизились (відповідно 6,66% і 26,68%), порівняно з показниками контрольної групи. Виявлено статистично значущі відмінності за шкалою «Співпраця»: в експериментальній групі цей показник зріс до 53,34%, в контрольній він становить 20,00% ($\phi=1,945$; $p \leq 0,05$); за шкалою «Уникнення» показники в експериментальній групі значно нижчі (6,66%), порівняно з контрольною (33,33%) ($\phi=1,941$; $p \leq 0,05$) (Додаток Г).

Таким чином, спостерігається позитивна динаміка зниження конфліктності серед учасників експериментальної групи та підвищення вибору ними більш конструктивних стратегій поведінки у конфлікті. Це свідчить про ефективність впровадженого соціально-психологічного тренінгу та підтверджує гіпотезу про можливість підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі засобами цілеспрямованого психологічного впливу.

3.3. Рекомендації керівникам щодо профілактики конфліктів та оптимізації організаційної взаємодії

Виходячи з ґрунтовного аналізу результатів емпіричного дослідження конфліктності у Білоцерківському національному аграрному університеті, дослідження показників організаційної динаміки та підтвердженої ефективності запровадженого соціально-психологічного тренінгу, створено розширену систему практичних рекомендацій для керівників структурних підрозділів університету.

Ці ініціативи націлені на глибоке запобігання деструктивним конфліктам та систематичну оптимізацію організаційної взаємодії в умовах актуальних викликів.

Основним завданням для керівництва є постійний розвиток конфліктологічної компетентності та емоційного інтелекту співробітників. Оскільки експериментально підтверджено, що цілеспрямований психологічний вплив здатний підвищити вибір стратегії співпраці з 20,00% до 53,34% та істотно знизити показники уникнення, керівникам варто перейти від епізодичних заходів до системного навчання. Це охоплює реалізацію програм, які орієнтуються на удосконалення навичок активного слухання, уміння до рефреймінгу та розрізнення когнітивних і афективних аспектів суперечки.

Особливо важливо впровадити в управлінську систему методи стрес-менеджменту, які допоможуть працівникам залишатися раціональними навіть під тиском екзистенційних загроз війни, про що постійно говорить Л. Карамушка в своїх дослідженнях [13; 14].

Слід особливо звернути увагу на диференційований підхід до адаптації молодих спеціалістів, чий досвід роботи не перевищує п'яти років. Емпіричні дані ясно демонструють, що ця група працівників має вищий рівень конфліктності і частіше вдається до стратегії уникнення, що вказує на внутрішню невпевненість і недостатність адаптаційних ресурсів.

Керівникам підрозділів слід реалізувати розширене менторство, в якому досвідчені спеціалісти, що продемонстрували зрілі форми поведінки за результатами тестування, підтримуватимуть новачків у вивченні організаційних норм. Цей спосіб сприятиме швидшому встановленню позитивних зв'язків з людьми навколо, відповідно до моделі К. Ріффи є суттєво важливими для загального психологічного добробуту особистості в групі.

Зростання рівня організаційної зрілості вимагає від керівництва переходу до відкритої та демократичної моделі управління. Встановлена значна щільність позитивного кореляційного зв'язку між зрілістю організації та стратегією співпраці підтверджує, що чіткий розподіл функцій та залучення працівників у процес прийняття рішень є ефективною профілактикою рольових конфліктів.

Керівник повинен зосередитися на розробці прозорої системи оцінювання трудових результатів, аби зменшити відчуття несправедливості, що часто стає прихованим джерелом горизонтальної напруги.

Оптимізація організаційних процесів повинна бути орієнтована на подолання проблемних етапів і перехід до конструктивного розвитку, де ініціатива працівників підтримується, а не пригнічується бюрократією.

Ключовим напрямком оптимізації є запровадження культури психологічної безпеки та медіаційних технологій як заміни звичайному адміністративному тиску. Оскільки більшість респондентів вважають психологічний клімат середньо сприятливим, керівництво повинно стати фасилітатором обговорень, що здатні перетворити енергію конфлікту на стратегічну перевагу для інновацій. Необхідно систематично спостерігати за індексом організаційної напруженості, акцентуючи увагу на вертикальних взаєминах між керівництвом та працівниками.

В умовах цифрової трансформації та розповсюдження віддалених форм роботи керівник має зосереджуватися на компенсації нестачі невербальної комунікації, аби уникнути цифрової дезорієнтації та накопичення прихованої агресії у віртуальному просторі. У підсумку, стратегія управління зобов'язана

містити заходи для запобігання професійному вигоранню, яке є ключовим фактором у 2024–2026 роках.

Позитивне сприйняття відносин у колективі на високому рівні, що перевищує 93%, є важливим ресурсом, який потрібно підтримувати за допомогою соціальної адаптації та заходів психологічного розвантаження.

Керівникам слід зменшити непотрібне операційне навантаження та уникати подвійних стандартів, які викликають емоційний дискомфорт. Лише завдяки комплексному поєднанню медіації, психологічної підтримки та удосконалення управлінських алгоритмів можна гарантувати тривалу життєздатність університету, перетворивши його на стійку організацію, здатну ефективно діяти в умовах постійної соціальної нестабільності та глобальних змін.

Висновки до третього розділу

Ефективне вирішення міжособистісних конфліктів у сучасному професійному середовищі вимагає радикального перегляду управлінських стратегій і відмови від застарілих директивних методів на користь гуманістичних технологій управління та медіації.

Психологічна природа медіації як методу конструктивного вирішення конфліктів полягає у формуванні спеціальної комунікаційної структури, де з допомогою нейтрального посередника відбувається значуща зміна конфліктних позицій на спільні інтереси. Це дає змогу не лише вирішити конкретну проблему, а й підтримувати професійні взаємини, укріпити довіру та суттєво поліпшити рівень психологічної безпеки в команді.

У умовах швидкої цифрової трансформації та екзистенційного стресу війни медіація органічно поєднується з методами психологічної підтримки в кризових ситуаціях, перетворюючись із інструменту вирішення конфліктів на стратегічний ресурс для підтримки організаційної цілісності та стабільності.

Результати проведеного формувального експерименту на базі Білоцерківського національного аграрного університету переконливо підтвердили високу ефективність цілеспрямованого психологічного впливу на конфліктний профіль організації.

Внаслідок реалізації комплексної програми соціально-психологічного тренінгу в експериментальній групі було зафіксовано статистично значуще підвищення вибору стратегії «Співпраця» – показник зріс з 20,00% до 53,34%. Спостерігається істотне і надійне зниження застосування деструктивної стратегії «Уникнення» – з 33,33% до 6,66%, а також загальне зменшення числа людей із рівнем конфліктності вище середнього.

Отримані емпіричні дані підтверджують, що розвиток конфліктологічної компетентності працівників та навичок емоційної саморегуляції має пряму залежність від їхньої здатності до конструктивної взаємодії, будучи найбільш ефективним механізмом зниження загального рівня стресу в організації.

Сформульовані практичні рекомендації для керівників підрозділів університету акцентують увагу на нагальній потребі впровадження системного підходу до профілактики конфліктів, що включає регулярний моніторинг організаційної динаміки, цілеспрямовану підтримку молодших спеціалістів та інституціоналізацію прозорих управлінських процесів.

Основним напрямком удосконалення міжособистісного спілкування є перехід до демократичного підходу в управлінні, що забезпечує високу організаційну зрілість та знижує суб'єктивне сприйняття несправедливості серед працівників.

Впровадження медіаційних протоколів у щоденну управлінську практику, регулярна психологічна діагностика та систематичні заходи з профілактики професійного вигорання здатні перетворити енергію конфлікту з деструктивного фактора на потужний каталізатор для інноваційного прогресу.

Отже, інтеграція сучасних медіативних технологій та активних форм тренінгів забезпечує розвиток зрілого, резильєнтного колективу, здатного ефективно діяти, зберігати продуктивність і підтримувати позитивний мікроклімат навіть під час соціальної турбулентності.

ВИСНОВКИ

Сучасна психологічна наука зробила значний парадигмальний зсув у сприйнятті конфлікту, остаточно відмовившись від традиційного підходу до суперечностей як до «управлінської патології» або деструктивного прояву патологічного стану групи.

У рамках інтеракціоністської теорії міжособистісний конфлікт сьогодні розглядається як природний, необхідний та невід’ємний компонент роботи будь-якої складної соціальної системи. Науковий вклад класиків конфліктології, як-от М.Дойч і Л.Понді, разом із сучасними розробками, переконливо демонструє, що з професійним психологічним супроводом конфлікт перестає бути руйнівною силою і стає сильним джерелом організаційних змін та особистісного зростання працівників. Він дозволяє подолати інтелектуальну інертність, критично переосмислити застарілі стандарти та відкрити можливості для продуктивного професійного спілкування.

Організаційна динаміка конфліктів прямо відображає життєвий цикл соціальної системи: дослідження методології І. Адізеса і Л. Грейнера вказує, що на всіх етапах зростання організації з’являються особливі «проблеми розвитку», де конфлікт виступає як діагностичний показник вичерпання ресурсів наявної моделі управління. Стадія «бурління» (storming) є особливо важливою, адже вона представляє критичну точку розвитку: тільки через відкрите зіткнення думок та подальшу інституціоналізацію конфліктів може відбутися перехід від поверхневої «псевдогармонії» до справжньої професійної згуртованості. Більш того, відсутність помітних конфліктів на зрілих етапах часто свідчить не про добробут, а про бюрократичний застій, в той час як підтримка контрольованої когнітивної напруги є ефективним запобіжником від стагнації всієї системи.

За результатами емпіричного дослідження встановлено, що міжособистісні конфлікти в колективі тісно пов’язані з особливостями організаційної динаміки, психологічного клімату та рівнем організаційної зрілості. Виявлено, що працівники з більшим професійним досвідом характеризуються нижчим рівнем

конфліктності, що може пояснюватися кращою адаптацією до умов професійної діяльності, сформованими навичками конструктивної взаємодії та більшою узгодженістю у стосунках з колегами. Водночас у загальній вибірці переважає позитивне сприйняття міжособистісної взаємодії, що свідчить про наявність у колективі довіри, взаємопідтримки та загалом сприятливого соціально-психологічного середовища.

З'ясовано, що провідними стратегіями поведінки у конфліктних ситуаціях є співпраця та компроміс, що відображає орієнтацію працівників на конструктивне розв'язання суперечностей. Разом із тим менш досвідченим фахівцям більшою мірою властива тенденція до уникнення конфліктної взаємодії, що може вказувати на недостатню сформованість упевнених моделей професійної комунікації. Психологічний клімат у колективі переважно оцінюється як помірно сприятливий, тобто такий, що поєднує ознаки стабільності взаємин із наявністю окремих труднощів у згуртованості та взаєморозумінні. Організаційна зрілість також переважно виявляється на середньому рівні, що характеризує відносну впорядкованість організаційних процесів, хоча не виключає суперечностей у взаємодії та недостатньої орієнтації частини працівників на спільні цілі.

Отримані кореляційні зв'язки підтвердили, що зростання організаційної зрілості пов'язане з поширенням стратегії співпраці та зниженням схильності до уникнення, тоді як посилення організаційної напруженості супроводжується підвищенням особистісної конфліктності. Відповідно ключовими психологічними чинниками ефективної міжособистісної взаємодії в умовах організаційної динаміки виступають рівень конфліктності працівників і стратегії їх поведінки у конфлікті.

Отже, основними психологічними факторами результативної міжособистісної взаємодії є особистісний рівень конфліктності та свідомий вибір поведінкових стратегій. У контексті глобальної нестабільності, цифрової трансформації та екзистенційного стресу, традиційні моделі поведінки

піддаються деформації через «цифрову дезорієнтацію» та виснаження адаптаційних ресурсів.

У цих обставинах конфлікт стає «реконструктором сенсів», що потребує переходу від директивних підходів до медіації. Психологічна суть медіації полягає у створенні такої комунікаційної структури, де нейтральний посередник сприяє сторонам перетворити агресивні позиції на спільні інтереси, що ґрунтуються на потребах у безпеці та визнанні. Ефективність цього методу була чітко доведена під час формувального експерименту, що проводився в Білоцерківському національному аграрному університеті. Внаслідок реалізації комплексної програми соціально-психологічного тренінгу в експериментальній групі спостерігалось статистично значуще збільшення вибору стратегії «Співпраця» з 20,00% до 53,34% та суттєве зниження показника «Уникнення» з 33,33% до 6,66%. Це підтверджує, що формування конфліктологічної компетентності та емоційного інтелекту (EQ) є найефективнішим інструментом підвищення організаційної стійкості.

Сформульовані рекомендації вказують на важливість впровадження медіаційних протоколів, систематичному спостереженню за організаційною динамікою та підтримці молодших фахівців. Переходячи до демократичного стилю управління та реалізуючи заходи з профілактики професійного вигорання, можна перетворити конфліктну енергію з деструктивного елемента на значний каталізатор інноваційного розвитку.

Таким чином, використання сучасних медіа-технологій сприяє формуванню зрілого, стійкого колективу, який може підтримувати високу продуктивність і позитивний мікроклімат навіть під час найбільших соціальних потрясінь.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорації / пер. з англ. Н. Палій. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 480 с.
2. Адізес І. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Київ : Фабула, 2019. 416 с.
3. Беззубко Л. В., Зюнькін А. Г., Калина А. В. Управління трудовими конфліктами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 256 с.
4. Блакита Г., Богма О., Сілакова Г. Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2022. Т. 143, № 3. С. 50-58.
5. Бондарчук О. І. та ін. Конфлікти у віртуальних командах: психологічні аспекти медіації. *Соціальна психологія*. 2021. № 4. С. 67-75.
6. Василик Н. М. Впровадження та розвиток стрес-менеджменту в організації. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2022. № 2. С. 89-95.
7. Гірник О. М. Архітектоніка конфлікту в сучасних організаціях. *Психологія і суспільство*. 2022. № 3. С. 112-120.
8. Гірник О. М. Психологія конфлікту: від теорії до практики в умовах сучасних викликів : монографія. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2022. 412 с.
9. Гончар М. Ф. Формування та використання системи стрес-менеджменту на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257-262.
10. Дзюба Т. М. Комплекс методик для діагностики психологічної готовності керівника школи до взаємодії в умовах конфлікту / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Полтава : ПОІППО, 2005. 64 с.
11. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*. 2023. № 3(56). С. 51-60.
12. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. С. 114-127.

13. Карамушка Л. М. Організаційна психологія на підприємстві : навч. посіб. Київ : Лідербукс, 2020. 352 с.
14. Карамушка Л. М. Психологія управління в умовах війни: виклики та ресурси. *Організаційна психологія*. 2023. № 1. С. 5-18.
15. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Олійник В. О. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. Київ : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
16. Копитова І. Управлінський потенціал організаційної культури у розв'язанні ділових конфліктів. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, No. 1. Pp. 77-90.
17. Кортіна П. В. Конфлікт-менеджмент як складова успішного лідерства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 112-119.
18. Кучеренко С., Кучеренко Н. Деякі особливості організаційних конфліктів в підрозділах які виконують діяльність в екстремальних умовах. *Disaster and crisis psychology problems*. 2023.
19. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
20. Марафон психологічних технологій та практик «Організаційна та економічна психологія в умовах війни» / Л. Karamushka та ін. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*. 2024. Т. 6, № 2. С. 1-6.
21. Мартинець В. В. Управління конфліктами в організації. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Суми, 6–8 трав. 2014 р.) : у 2 т. Суми : СумДУ, 2014. Т. 2. С. 276-278.
22. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.
23. Нагаєв В. М. Конфліктологія: курс лекцій : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 198 с. 111 с.

24. Назарова Г. В., Назаров О. О. Управління конфліктами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 314-319.
25. Назарова Г. К., Назаров О. О. Організаційна культура та конфлікт: сучасні тенденції розвитку. *Вісник Харківського національного університету*. 2017. № 1180. С. 45-52.
26. Опитувальник «Шкала психологічного благополуччя» К. Ріфф. URL: https://www.eztests.xyz/tests/personality_ryff/#google_vignette
27. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. *Liga. Європейська Бізнес Асоціація*. 2023. URL: <https://blog.liga.net/user/eprysiazhniuk/article/51850>
28. Психологічні засади управління організаціями в умовах соціально-економічних змін : монографія / за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Науковий світ, 2021. 350 с.
29. Психологія економічної стійкості організацій в умовах війни : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 240 с.
30. Психологу для роботи. Діагностичні методики : збірник / уклад. М. В. Лемак, В. Ю. Петрище. Вид. 2-ге. Ужгород : Вид-во Олександра Гаркуші, 2012. 616 с.
31. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 539-542.
32. Сакун А. Ж., Марчук Л. Л. Бінарна природа економічних конфліктів у контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 3. С. 261–265.
33. Склярчук Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Проблеми економіки*. 2020. № 5 (22). С. 81-86.
34. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2019. 188 с.

35. Сударкін О. О. Причини вибору маніпулятивної поведінки в конфлікті. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 3 (38), т. 2. 345 с.
36. Сударкін О. О. Вплив вербальних методів зміни оцінки ситуації на вибір поведінки в конфлікті. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2015. № 2 (37), т. 2. 241 с.
37. Теремецький В. І. Організаційно-правові та психологічні заходи запобігання психосоціальним ризикам, зумовленим війною в Україні : монографія. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 280 с.
38. Теремецький В. І. Превентивне управління конфліктним потенціалом організації. *Менеджмент та психологія*. 2024. № 2. С. 33-41.
39. Терент'єва Н. В., Нешта В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 9 (24). С. 194-203.
40. Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
41. Управління конфліктами для потреб публічної служби : посіб. і метод. рек. / Т. Калениченко та ін. ; за заг. ред. Д. Проценко. Київ : Ваіте, 2021. 224 с.
42. Цісецький О., Зборовська Х. Конфліктологічна компетентність керівника. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє : щорічник*. Тернопіль : Економічна думка, 2012. Вип. 17. С. 134–141.
43. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 200 с.
44. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 320 с.
45. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Організаційна психологія : навч. посіб. Черкаси : ЧІПБ, 2024. 172 с.
46. Яхно Т. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посіб. Київ : Лідербукс, 2021. 320 с.
47. Blake R. R., Mouton J. S. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston : Gulf Publishing Co, 1964. 311 p.

48. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven : Yale University Press, 1973. 448 p.
49. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken : Wiley, 2018. 256 p.
50. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50, № 4. P. 37-46.
51. Ichenska N. Y. Formation of Psychological and Physical Resilience of the Future Manager: Self-Management, Medical Literacy and Organizational Psychology. *Business Inform*. 2025. Vol. 9, no. 572. P. 441-448.
52. Jehn K. A. A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40, № 2. P. 256-282.
53. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 229 p.
54. Pondy L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. 1967. Vol. 12, № 2. P. 296-320.
55. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*. 1976. Vol. 1. P. 249-251.
56. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *CPP, Inc*. 2010. 25 p.
57. Tuckman B. W. Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*. 1965. Vol. 63, № 6. P. 384-399.
58. Üngüren E., Onur N., Demirel H., Tekin Ö. A. The effects of job stress on burnout and turnover intention: The moderating effects of job security and financial dependency. *Behavioral Sciences*. 2024. 14(4), 322.
59. Verlinden N. 11 Practical HR Conflict Resolution Examples On Managing Workplace Conflict. *AIHR*. 2023. URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-conflict-resolution-examples/>
60. Weideman M., Hofmeyr K. B. The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 18. P. 11-21.

61. Wheelan S. A. Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders. Thousand Oaks : Sage Publications, 2005. 200 p.
62. Zakaria N., Ahmad A., Azman N. Conflict Management Styles and Organizational Commitment: A Study Among Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor. *Business Review*. 2023. Vol. 8, № 9. P. 11-21.
63. Kovalchuk I., Melnyk V. Legislative regulation of tax incentives and their psychological effectiveness in increasing personal well-being. *Modern Science – Moderní věda*. 2025. № 2. P. 145–153.
64. Ковальчук І.В. Вплив комплексних програм психологічної підтримки на благополуччя персоналу в умовах організаційних конфліктів. *Наукові перспективи*. 2025. № 12 (66). С. 2316–2338.
65. Kovalchuk I., Pakhomova A. Psychological aspects of interpersonal conflicts in financial-legal dispute resolution. *Modern Science – Moderní věda*. 2025. № 2. P. 97–105.
66. Ковальчук І. В. Інтеграція технік медіації та емоційного інтелекту в корпоративні програми профілактики організаційних конфліктів. *Психологічні та педагогічні аспекти освіти дорослих в системі неперервної освіти: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Біла Церква, 11 груд. 2025 р.)*. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2025. С. 296–299. Сертифікат: № 04-02/2118.
67. Ковальчук І. В. Освітня екосистема майбутнього: інтеграція науки, освіти та суспільного впливу (на прикладі Білоцерківського національного аграрного університету). *Пріоритети модернізації аграрної освіти у сучасних умовах: від витоків до сьогодення* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 24 верес. 2025 р.). Біла Церква, 2025. С. 163-164.
68. Ковальчук І. В. Міжособистісні конфлікти: причини виникнення та шляхи їх подолання. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця* : зб. матеріалів IV Всеукр. студент. наук.-практ. конф. (м. Біла Церква, 15 травня 2025 р.) / за заг. ред. Ю. С. Герасименко, Ю. М. Грибовської. Біла Церква : БІНПО, 2025. С. 287–291

ДОДАТКИ

Додаток А

Взаємозв'язок організаційної зрілості зі стратегією «Співпраця»

Організаційна зрілість	Шкала «Співпраця»	Організаційна зрілість	Шкала «Співпраця»
20	12	13	8
21	11	11	7
18	10	12	8
18	10	11	8
17	10	8	5
18	11	10	7
15	10	9	6
15	8	9	6
14	8	9	7
11	7	9	7
13	8	9	8
14	9	9	5
12	8	9	6
13	9	7	4
10	7	7	4
11	8	6	5
10	7	4	3
10	8	6	4
10	8	7	4
12	8	7	5
8	5	5	3
9	6	4	2
8	5	4	2
8	5	5	2
8	6	4	2
8	6	4	3
8	5	4	3
8	5	4	2
8	6	4	4
9	7	4	5

 $r_{\text{емп.}} = 0.95922$ $r_{0.01} = 0.331$ $r_{0.05} = 0.255$ **Приймається Н1:**Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.

Взаємозв'язок організаційної зрілості зі стратегією «Уникнення»

Організаційна зрілість	Шкала «Уникнення»	Організаційна зрілість	Шкала «Уникнення»
20	4	13	8
21	2	11	7
18	2	12	8
18	3	11	8
17	4	8	5
18	2	10	7
15	3	9	6
15	4	9	8
14	5	9	8
11	5	9	7
13	4	9	8
14	6	9	9
12	5	9	8
13	5	7	9
10	4	7	7
11	5	6	8
10	5	4	7
10	5	6	8
10	4	7	8
12	5	7	8
8	9	5	3
9	10	4	2
8	11	4	12
8	11	5	11
8	11	4	10
8	11	4	10
8	12	4	10
8	10	4	11
8	9	4	10
9	8	4	12

$r_{\text{емп.}} = -0.67212$

$r_{0.01} = 0.331$

$r_{0.05} = 0.255$

Приймається Н1:

Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,01$.

**Взаємозв'язок Індексу організаційної напруженості та конфліктності
особистості**

Індекс напруженості	Конфліктність	Індекс напруженості	Конфліктність
31	34	21	34
27	21	25	34
30	33	23	18
30	34	25	17
28	35	24	18
30	36	21	19
30	37	21	16
29	37	21	35
27	37	24	22
26	37	25	26
25	20	24	24
22	37	21	24
21	34	24	20
24	35	20	27
25	21	21	26
24	22	22	34
24	15	22	35
24	18	21	19
25	18	22	17
22	17	20	18
21	18	22	20
21	34	22	18
24	17	24	19
24	18	23	27
24	18	20	20
23	14	20	17
21	18	20	35
24	14	22	19
21	34	20	34
20	14	18	14

$r_{\text{емп.}} = 0.2688$

$r_{0.01} = 0.331$

$r_{0.05} = 0.255$

Приймається Н1:

Існує статистично значущий кореляційний зв'язок між параметрами $p \leq 0,05$.

**Показники конфліктності працівників в контрольній та
експериментальній групах (до ФЕ)**

Рівні конфліктності	КГ		ЕГ		φ
	Абс.	%	Абс.	%	
Низький	3	20,00	3	20,00	-
Нижче середнього	2	13,33	3	20,00	-
Середній	8	53,34	7	46,67	-
Вище середнього	2	13,33	2	13,33	-
Високий	-	-	-	-	-
Всього	15	100	15	100	-

Програма соціально-психологічного тренінгу
«Конструктивна взаємодія та конфліктологічна компетентність
персоналу»

Мета тренінгу: Зниження загального рівня конфліктності персоналу, переорієнтація з деструктивних стратегій (уникнення, суперництво) на конструктивні (співпраця, компроміс), та розвиток навичок медіації.

Цільова група: Співробітники організації (експериментальна група – 15 осіб).

Тривалість: 16 годин (2 дні по 8 годин або 4 модулі по 4 години).

Модуль 1. Психологічна природа конфлікту та самодіагностика

Вправа «Дерево конфлікту» розпочинається з того, що тренер пропонує групі візуалізувати конфліктну ситуацію як живу систему. Учасники об'єднуються у команди та малюють на фліпчарті дерево. Коріння символізує глибинні причини: відмінність у цінностях, брак ресурсів або застарілі образи. Стовбур – це безпосередньо інцидент, те, що відбувається «тут і зараз». Листя та плоди відображають наслідки: від деструктивних (звільнення, плітки) до конструктивних (оновлення правил, щирість). Під час обговорення група приходить до висновку, що боротися лише з «листям», не розуміючи «коріння», марно.

Теоретичний блок та діагностика за К. Томасом спрямовані на інвентаризацію особистих стратегій. Після проходження тесту учасники аналізують п'ять типів поведінки: уникнення, пристосування, конкуренцію, компроміс та співпрацю. Тренер пояснює концепцію психологічної безпеки Емі Едмондсон, акцентуючи, що лише в середовищі, де не страшно помилитися, можлива справжня співпраця. Учасники дискутують про те, чому співпраця

потребує найбільше часу та інтелектуальних зусиль, адже вона передбачає не просто поступку, а створення нового рішення.

Вправа «Конфліктогени» проводиться у форматі групового дослідження. Учасники складають перелік слів, жестів або дій, які миттєво підвищують градус напруги в офісі. Це можуть бути перебивання, фрази-знецінення типу «я тебе почув, але...» або ігнорування повідомлень. Кожен конфліктоген розбирається з точки зору того, яку потребу він зачіпає (визнання, безпеку або автономію), після чого група шукає мовленнєві формули, що дозволяють нейтралізувати реакцію у відповідь.

Модуль 2. Від «Уникнення» до «Співпраці»: Трансформація поведінки

Робота з бар'єрами та *технологія «Виграш-Виграш»* базується на ідеях Мортона Дойча. Тренер допомагає учасникам усвідомити, що за кожною жорсткою позицією стоїть живий інтерес. Навчання відбувається через трансформацію запитів: замість «я хочу цей бюджет собі» учасники вчаться казати «мені важливо забезпечити якість софту, і для цього потрібні ці кошти». Це переводить розмову з площини боротьби амбіцій у площину спільного вирішення задач.

Рольова гра «Спільний проект» занурює учасників у симуляцію дефіциту. Група отримує завдання розподілити фінансування між трьома критично важливими напрямками, при цьому загальна сума менша за потреби кожного. Головна умова – рішення має бути прийняте консенсусом, і жодна сторона не повинна відчувати себе «переможеною». Учасники змушені шукати синергію та інтегрувати інтереси, що на практиці демонструє складність та цінність стратегії співпраці.

Вправа «Когнітивна суперечка» за К. Джейн тренує навичку відокремлювати ідею від людини. Учасники вступають у дискусію на гостру тему, де їм заборонено використовувати оціночні судження про опонента. Можна оперувати лише даними, логічними висновками та наслідками. Це вчить

персонал вести професійні суперечки, які не руйнують стосунки, а навпаки, допомагають знайти істину через зіткнення думок, а не характерів.

Модуль 3. Медіація та комунікативні технології

Техніки активного слухання відпрацьовуються через *вправу «Дзеркало»*. В парах один учасник ділиться робочою проблемою, а інший має повернути йому зміст почутого, використовуючи парафраз («правильно я розумію, що...»), уточнення та резюмування. Це дозволяє доповідачу відчувати, що його почули, а слухачеві – переконатися, що він не викривив інформацію через власні фільтри сприйняття.

Алгоритм медіації подається як покрокова інструкція для керівників та колег. Учасники вчаться виступати третьою, нейтральною стороною. Вони практикуються спочатку вислуховувати обох конфліктуючих без оцінок, потім допомагають їм сформулювати приховані потреби (наприклад, замість «він мене бісить» – «мені важливо отримувати звіти вчасно»). Фінальний етап – супровід сторін у підготовці письмової або усної угоди, де чітко зафіксовано, хто і що буде робити інакше.

Практикум «Рефреймінг» вчить змінювати «рамку» сприйняття. Учасники отримують список типових претензій і перетворюють їх на конструктивні прохання. Наприклад, фраза «Ти постійно мене ігноруєш» трансформується у «Я відчуваю невпевненість, коли не отримую відповідь на лист протягом дня, тому прошу тебе підтверджувати отримання». Це знімає захисну реакцію у співрозмовника і відкриває шлях до діалогу.

Модуль 4. Стійкість у кризових умовах та закріплення результатів

Блок про емоційний інтелект та цифрову емпатію адаптований до сучасних реалій. Учасники обговорюють, як стрес війни впливає на комунікацію, роблячи її більш різкою. Тренер дає інструменти розпізнавання стресових реакцій колег і правила «цифрової гігієни»: як уникати «проективних помилок» у месенджерах, коли відсутність смайлика або крапка в кінці речення сприймаються як агресія.

Основний акцент робиться на тому, щоб не приписувати людям злих намірів там, де є просто втома.

Вправа «Договір про взаємодію» є кульмінацією тренінгу. Уся група разом формулює правила, за якими вони зобов'язуються жити в робочому просторі. Це не формальна інструкція, а живий протокол: як ми сперечаємося, як даємо зворотний зв'язок, як миримося. Кожен пункт обговорюється до повного прийняття. Цей документ стає реальним інструментом зниження конфліктності в майбутньому.

Підбиття підсумків завершується рефлексією, де кожен учасник оцінює свій прогрес. Використовується техніка відкритого кола, де співробітники діляться, яка техніка була для них найскладнішою, а яка – найбільш вивільняючою. Це створює відчуття завершеності та готовності до впровадження отриманих навичок у реальну роботу.