

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет соціальних наук

(повне найменування факультету)

Психологія

(повне найменування кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Конфлікти у трудовому колективі: психологічні методи  
попередження та розв'язання

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу,  
групи СНз-113сп

Спеціальності 053 Психологія

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Психологія

ШОРОХОВ С.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник КУЗЬМІН В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент АНІЩЕНКО М.А.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**Національний університет «Запорізька політехніка»**  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет \_\_\_\_\_ соціальних наук \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ «Психологія» \_\_\_\_\_  
Ступінь вищої освіти \_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 053 Психологія \_\_\_\_\_  
(код і найменування)  
Освітня програма (спеціалізація) \_\_\_\_\_ Психологія \_\_\_\_\_  
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

« 09 » \_\_\_\_\_ березня \_\_\_\_\_ 2026 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

ШОРОХОВ Сергій Олександрович

(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Конфлікти у трудовому колективі: психологічні методи попередження та розв'язання

керівник проєкту (роботи) к. соц. н., доцент КУЗЬМІН Віктор Володимирович,  
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «9» березня 2026 року № 69

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01 червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) 80 сторінок, 47 джерел, 3 рисунки, 16 таблиць.

1. 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) було реалізовано ряд завдань: проаналізовано психологічну природу та структуру конфліктів у трудовому колективі; досліджено психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів; визначено можливості використання ІКТ у профілактиці та подоланні конфліктних ситуацій; організовано та проведено емпіричне дослідження конфліктів у трудовому колективі; здійснено аналіз та інтерпретацію отриманих емпіричних даних; розроблено практичні рекомендації щодо профілактики та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
Таблиця 1.1 Визначення поняття «конфлікт» в науковій літературі; Таблиця 1.2 Класифікація конфліктів у трудовому колективі (за Т. В. Дуткевич); Таблиця 1.3 Процес конфлікту в трудовому колективі; Таблиця 1.4 Основні чинники виникнення конфліктів у трудовому колективі; Таблиця 1.5 Психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів залежно від причин їх виникнення;

Таблиця 2.1 Етапи емпіричного дослідження конфліктів у трудовому колективі; Таблиця 2.2 Завдання спостереження та орієнтири фіксації; Таблиця 2.3 Характеристика та структура вибірки дослідження; Таблиця 2.4 Результати спостереження конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (n=46); Таблиця 2.5 Статистичний аналіз результатів спостереження конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (n = 46); Таблиця 2.6 Факторний аналіз причин виникнення конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (n = 46); Таблиця 2.7 Результати діагностики міжособистісних відносин членів трудового колективу ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» за методикою: тест Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин, СОМО (п=46); Рис. 2.1 Характер міжособистісних відносин членів трудового колективу ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ»; Таблиця 2.8 Результати діагностики психологічної атмосфери у колективі за методикою Ф. Фідлера (п=46); Таблиця 2.9 Результати діагностики членів трудового колективу за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті Тест Томаса-Кілманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, ТКІ) (п=46); Рис. 2.2 Стили поведінки в конфлікті; Таблиця 2.10 Результати кореляційного аналізу (ро-Спірмена): Кореляційні зв'язки між конфліктністю у відносинах, психологічною атмосферою та стилями поведінки в конфлікті (n = 46); Рис.2.3 Теплова кореляційна матриця зв'язків між конфліктністю у відносинах, психологічною атмосферою та стилями поведінки в конфлікті; Таблиця 2.11 План впровадження цифрової платформи для командної взаємодії; Таблиця 2.12 Види цифрових симуляцій та кейсів для навчання розв'язання конфліктів.

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

| Розділ   | ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                           |
|----------|-------------------------------------------|----------------|---------------------------|
|          |                                           | завдання видав | прийняв виконане завдання |
| 1        | КУЗЬМІН В.В., доцент                      | 10.03.2026     | 13.04.2026                |
| 2        | КУЗЬМІН В.В., доцент                      | 14.04.2026     | 08.05.2026                |
| Нормок-ь | СТАДНИК А.Г., доцент                      | 25.05.2026     | 28.05.2026                |

## 7. Дата видачі завдання «25» лютого 2026 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи)                                            | Строк виконання етапів проєкту ( роботи ) | Примітка |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|
| 1     | Попереднє узгодження теми дипломного проєкту (роботи) з керівником                  | 25.02.2026                                |          |
| 2     | Збір матеріалу та вивчення літературних джерел за темою дипломного проєкту (роботи) | 02.03.2026                                |          |
| 3     | Затвердження теми                                                                   | 09.03.2026                                |          |

|    |                                                    |            |  |
|----|----------------------------------------------------|------------|--|
| 4  | Затвердження завдання на дипломний проєкт (роботу) | 10.03.2026 |  |
| 5  | Складання змісту                                   | 13.03.2026 |  |
| 6  | Виконання першого розділу                          | 13.04.2026 |  |
| 7  | Виконання другого розділу                          | 08.05.2026 |  |
| 8  | Формування висновків                               | 22.05.2026 |  |
| 9  | Перевірка роботи керівником                        | 23.05.2026 |  |
| 10 | Оформлення дипломного проєкту (роботи)             | 25.05.2026 |  |
| 11 | Нормоконтроль та перевірка на запозичення          | 28.05.2026 |  |
| 12 | Попередній захист дипломного проєкту(роботи)       | 29.05.2026 |  |
| 13 | Подання роботи на кафедру                          | 01.06.2026 |  |
| 14 | Одержання відгуку та рецензії                      | 02.06.2026 |  |
| 15 | Захист дипломної роботи                            | 11.06.2026 |  |

**Студент(ка)**

\_\_\_\_\_

(підпис )

**Сергій ШОРОХОВ**

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

**Керівник проєкту (роботи)**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Віктор КУЗЬМІН**

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 80 сторінок, 47 джерел, 3 рисунки, 16 таблиць.

Об'єкт дослідження: конфлікти у трудовому колективі як соціально-психологічне явище.

Предмет дослідження: психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному вивченні психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування з використанням ІКТ.

Методи дослідження:

- теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення);
- емпіричні (психодіагностичні методики, опитування, спостереження);
- методи математичної обробки даних (описова статистика, кореляційний аналіз, табличний та графічний аналізи).

Практична значущість полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності практичних психологів, HR-фахівців та керівників організацій з метою зниження рівня конфліктності, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності взаємодії у трудових колективах.

ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ, ПОПЕРЕДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ;  
РОЗВ'ЯЗАННЯ КОНФЛІКТІВ, ТРУДОВІ КОЛЕКТИВИ

## ЗМІСТ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                          | 7  |
| РОЗДІЛ 1.....                                                                                       | 12 |
| ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....                                | 12 |
| 1.1. Психологічна природа та структура конфліктів у трудовому колективі .....                       | 12 |
| 1.2. Психологічні методи попередження та розв’язання конфліктів .....                               | 23 |
| 1.3. Використання ІКТ для профілактики та розв’язання конфліктів у колективі .....                  | 30 |
| Висновки до 1 розділу.....                                                                          | 37 |
| РОЗДІЛ 2.....                                                                                       | 39 |
| ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ.....                                         | 39 |
| 2.1. Організація та методи емпіричного дослідження.....                                             | 39 |
| 2.2. Аналіз емпіричних даних.....                                                                   | 47 |
| 2.3. Практичні рекомендації щодо профілактики та розв’язання конфліктів у трудовому колективі ..... | 62 |
| Висновки до 2 розділу.....                                                                          | 70 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                      | 72 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                   | 75 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                       | 80 |

## ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена зростанням конфліктності у трудових колективах, потребою в науково обґрунтованих психологічних методах попередження та розв'язання конфліктів, а також необхідністю адаптації психологічної допомоги до сучасних цифрових умов організації праці.

Сучасні соціально-економічні трансформації, динамічні зміни умов праці, зростання вимог до ефективності професійної діяльності та посилення психоемоційного навантаження на працівників зумовлюють підвищення конфліктогенності у трудових колективах. Конфлікти стають невід'ємною складовою організаційного життя, впливаючи не лише на міжособистісні взаємини працівників, а й на психологічний клімат колективу, рівень продуктивності праці, задоволеність професійною діяльністю та психічне благополуччя особистості. За цих умов проблема попередження та конструктивного розв'язання конфліктів у трудовому колективі набуває особливої актуальності для психологічної науки і практики.

Конфлікти у трудовому середовищі мають складну психологічну природу, оскільки формуються на перетині індивідуальних особливостей особистості, міжособистісної взаємодії, організаційної структури, системи управління та корпоративної культури. Нерозв'язані або деструктивно пережиті конфлікти здатні призводити до зростання напруженості, емоційного виснаження, професійного вигорання, зниження ефективності спільної діяльності та порушення соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас конструктивно організоване управління конфліктами може стати чинником розвитку організації, підвищення згуртованості колективу та вдосконалення комунікативних процесів. Особливої уваги у сучасних умовах потребує дослідження психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів, які спрямовані не лише на подолання вже наявних суперечностей, а

й на формування у працівників навичок конструктивної комунікації, емоційної саморегуляції, толерантності до відмінностей та здатності до співпраці. У цьому контексті значущим є поєднання класичних психологічних підходів до конфліктології з новітніми інструментами, зокрема використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що відкривають додаткові можливості для профілактики конфліктів, психологічної діагностики, навчання персоналу та організації дистанційної психологічної підтримки.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблематиці конфліктів у трудових колективах, залишається недостатньо дослідженим комплексне поєднання психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів із можливостями ІКТ у практиці організаційної психології. Це зумовлює необхідність поглибленого теоретичного аналізу психологічної природи конфліктів, а також проведення емпіричних досліджень, спрямованих на виявлення ефективних шляхів профілактики та конструктивного вирішення конфліктних ситуацій у трудовому колективі.

Теоретичне осмислення конфліктів ґрунтується на низці психологічних підходів. Психоаналітичний напрям (З. Фройд, К. Хорні, А. Адлер) пов'язує конфліктну поведінку з внутрішніми суперечностями особистості, тоді як біхевіористичний і соціально-навчальний підходи (Д. Доллард, Н. Міллер, А. Бандура) пояснюють її впливом фрустрації та засвоєних моделей реагування. Соціально-психологічний підхід (К. Левін, М. Шериф) акцентує увагу на ролі групової динаміки, статусно-рольових відмінностей і стилю керівництва у виникненні конфліктів у трудових колективах.

Сучасні дослідження конфліктів у трудовому середовищі спираються переважно на когнітивний та організаційно-психологічний підходи (Л. Фестінгер, А. Бек, Ф. Хайдер; К. Томас, Р. Кілманн, Ф. Лютенс), у межах яких конфлікт розглядається як закономірний компонент організаційного життя. Попри значну кількість наукових праць, актуальним залишається пошук комплексних психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів, орієнтованих на сучасні умови функціонування трудових колективів. У

вітчизняній психології проблему конфліктів досліджували: Л. Карамушка, О. Бондарчук, Т. Титаренко, В. Москаленко, О. Миронова, Л. Скібіцька та ін. вчені, які акцентували увагу на впливі організаційної культури, психологічного клімату та особистісних характеристик працівників на виникнення й перебіг конфліктів. У працях українських науковців також аналізуються можливості психологічної профілактики конфліктів і роль практичного психолога в організації.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема конфліктів у трудовому колективі є достатньо вивченою з позицій причин, типології та стилів поведінки у конфлікті. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання комплексного поєднання психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що визначає актуальність даного дослідження.

Об'єктом дослідження є конфлікти у трудовому колективі як соціально-психологічне явище.

Предметом дослідження є психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне вивчення психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування з використанням ІКТ.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати психологічну природу та структуру конфліктів у трудовому колективі;
- дослідити психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів;
- визначити можливості використання ІКТ у профілактиці та подоланні конфліктних ситуацій;
- організувати та провести емпіричне дослідження конфліктів у трудовому колективі;

- здійснити аналіз та інтерпретацію отриманих емпіричних даних;
- розробити практичні рекомендації щодо профілактики та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

Методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення загальної, соціальної та організаційної психології й конфліктології щодо закономірностей міжособистісної взаємодії, групової динаміки та професійної діяльності особистості. Дослідження ґрунтується на принципах науковості, системності, детермінізму, розвитку та єдності свідомості й діяльності. Провідним у дослідженні є системний підхід, який дозволяє розглядати конфлікти у трудовому колективі як багаторівневу систему взаємопов'язаних чинників: індивідуально-психологічних, міжособистісних та організаційних. У межах цього підходу конфлікт аналізується не ізольовано, а в контексті цілісного функціонування колективу. Застосування діяльнісного підходу забезпечує розуміння конфлікту як результату специфіки спільної професійної діяльності, розподілу ролей, відповідальності та ресурсів. Це дає змогу виявити, яким чином умови праці та характер професійних завдань впливають на виникнення конфліктних ситуацій. Важливе значення має особистісно-орієнтований підхід, який дозволяє врахувати індивідуальні психологічні особливості працівників та стиль поведінки в конфлікті. У межах цього підходу особистість розглядається як активний суб'єкт взаємодії, здатний до усвідомленого вибору стратегій розв'язання конфліктів.

Методи дослідження :

- теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення);
- емпіричні (психодіагностичні методики, опитування, спостереження);
- методи математичної обробки даних (описова статистика, кореляційний аналіз, табличний та графічний аналізи).

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про психологічну природу конфліктів у трудовому колективі як складного соціально-психологічного явища, що формується під впливом індивідуальних, міжособистісних та організаційних чинників. Отримані

теоретичні узагальнення дозволяють систематизувати наявні підходи до розуміння конфліктів у професійному середовищі та розширити концептуальні межі сучасної організаційної психології.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі з урахуванням можливостей інформаційно-комунікаційних технологій:

- у межах дослідження уточнено зміст і структуру конфліктів у трудовому колективі з позицій комплексного підходу, що поєднує положення соціальної, когнітивної та організаційної психології;

- теоретично обґрунтовано роль психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів як чинників регуляції міжособистісної взаємодії, підтримання психологічного клімату та розвитку конструктивних форм професійної комунікації;

- розширено уявлення про можливості використання інформаційно-комунікаційних технологій у контексті профілактики та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності практичних психологів, HR-фахівців та керівників організацій з метою зниження рівня конфліктності, покращення соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності взаємодії у трудових колективах.

Дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

#### 1.1. Психологічна природа та структура конфліктів у трудовому колективі

У сучасній психологічній науці конфлікт розглядається як складне соціально-психологічне явище, що виникає в процесі взаємодії людей унаслідок несумісності потреб, інтересів, цінностей, цілей або способів досягнення професійно значущих результатів. У трудовому колективі конфлікт набуває особливої специфіки, оскільки формується в умовах спільної діяльності, ієрархічних відносин, розподілу ролей та відповідальності, а також організаційних обмежень і нормативних вимог.

Проблема дослідження психологічної природи конфлікту нерозривно пов'язана з уявленнями про сутність людини, особливості її взаємодії з соціумом і місце в системі суспільних та державних відносин. Оскільки конфлікти виникають у процесі спільного життя та діяльності людей, вони завжди мають соціальну природу. У цьому контексті конфлікт постає як форма протистояння різноспрямованих соціальних сил, які прагнуть реалізувати несумісні інтереси в умовах активної взаємної протидії. У ролі суб'єктів такого протистояння можуть виступати окремі особи, соціальні групи різного масштабу, громадські рухи, а також економічні й політичні об'єднання.

Одне з найпоширеніших визначень конфлікту належить американському досліднику Л. Козеру. Вчений трактує конфлікт як боротьбу за цінності, а також за соціальний статус, владу і обмежені матеріальні ресурси. У цьому контексті конфлікт є процесом, у якому сторони прагнуть нейтралізувати, завдати шкоди або навіть знищити свого опонента.

У соціально-психологічній традиції конфлікт розглядається як процес, можливий лише за наявності кількох сторін, між якими в ході взаємодії поступово посилюється протилежність позицій. Однією з ключових умов виникнення конфлікту є обмеженість ресурсів – матеріальних або нематеріальних, коли потреби та очікування не можуть бути задоволені одночасно всіма учасниками. Такими ресурсами можуть бути не лише матеріальні блага, а й соціальний статус, влада, престиж, професійні ролі чи робочі місця. Конфлікт набуває реального змісту тоді, коли досягнення мети однією стороною відбувається за рахунок іншої, що зумовлює ситуацію взаємних втрат і суперництва. Важливим компонентом конфліктних відносин є також фактор влади, оскільки саме вона забезпечує можливість впливати на поведінку опонента та контролювати перебіг протистояння.

У межах класичних теорій поняття конфлікту трактується як боротьба за цінності, ресурси, статус і вплив, у якій сторони прагнуть послабити або нейтралізувати суперника. Психологічний підхід доповнює це розуміння, розглядаючи конфлікт як стан підвищеної напруженості, що виникає між суб'єктами внаслідок відкритого протистояння та емоційної ворожості. Конфлікти виявляють найбільш уразливі ділянки соціальних відносин, демонструють розмежування інтересів між групами та постають як усвідомлені суперечності, у межах яких сторони готові до активних дій. У цьому сенсі соціальний конфлікт є реальною формою боротьби між індивідами або групами незалежно від його першопричин і засобів реалізації.

Дослідники пов'язують виникнення конфліктів із соціальною напруженістю, що формується внаслідок незадоволення базових потреб людини та соціальних спільнот. Конфлікт у такому разі розглядається як спроба подолати дисбаланс між очікуваннями та реальними можливостями їх задоволення. Соціальні протистояння посилюються в умовах нерівності, коли індивіди та групи оцінюють власне становище через порівняння з іншими. З позицій нормативно-ціннісного підходу конфлікт постає як наслідок несумісності цілей і ціннісних орієнтацій, коли учасники взаємодії

усвідомлюють неможливість одночасної реалізації власних прагнень. Саме розбіжність інтересів, боротьба за ресурси та статус є універсальною ознакою більшості форм соціального конфлікту.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «конфлікт» в науковій літературі

| Автор / науковий підхід                                   | Визначення поняття «конфлікт»                                                                                                                                                        | Ключовий акцент                |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Л. Козер (соціологічний підхід)                           | Конфлікт – це форма соціальної взаємодії, що проявляється у боротьбі за цінності, статус, владу або обмежені ресурси, у якій сторони прагнуть нейтралізувати або послабити опонента. | Боротьба за ресурси та статус  |
| Р. Дарендорф (конфліктологічний підхід)                   | Конфлікт розглядається як результат нерівного розподілу влади та соціальних позицій між групами, що зумовлює протистояння інтересів.                                                 | Влада та соціальна нерівність  |
| К. Левін (соціально-психологічний підхід)                 | Конфлікт – це стан напруженості, що виникає внаслідок взаємодії протилежно спрямованих сил у групі або особистості.                                                                  | Групова динаміка, напруженість |
| К. Томас, Р. Кілманн (організаційно-психологічний підхід) | Конфлікт – це процес, у якому сторони усвідомлюють несумісність своїх цілей, інтересів або способів дій у спільній діяльності.                                                       | Несумісність цілей             |
| Г. Андрєєва (соціальна психологія)                        | Конфлікт є формою міжособистісної або міжгрупової взаємодії, що виникає на основі протиріч інтересів і супроводжується емоційною напруженістю.                                       | Міжособистісна взаємодія       |
| Е. Гідденс (соціологічний підхід)                         | Соціальний конфлікт – це реальна боротьба між діючими індивідами або групами незалежно від її причин і форм прояву.                                                                  | Реальне соціальне протистояння |
| П. Сорокін (соціально-культурний підхід)                  | Конфлікт є наслідком соціального напруження, спричиненого незадоволенням базових потреб і нерівністю соціальних можливостей.                                                         | Потреби та нерівність          |
| Психологічний узагальнений підхід                         | Конфлікт – це форма психологічного та поведінкового протистояння сторін, що виникає в умовах усвідомленої суперечності інтересів, цінностей або очікувань.                           | Психологічна напруженість      |

Таблиця 1.1 демонструє різноманіття підходів до розуміння конфлікту та підтверджує його багатовимірний соціально-психологічний характер.

Проблема конфліктів у трудовому колективі є міждисциплінарною та досліджується в межах психології, соціології, менеджменту та організаційних наук. У психологічній науці конфлікт розглядається як складне соціально-

психологічне явище, що виникає внаслідок зіткнення потреб, цінностей, інтересів, цілей або способів діяльності суб'єктів спільної праці.

Одним із базових напрямів осмислення конфліктів є психоаналітичний підхід, представлений у працях З. Фрейда, К. Хорні, А. Адлера. У межах цього підходу конфлікт інтерпретується як прояв внутрішніх суперечностей особистості, які у професійній діяльності набувають міжособистісного характеру. Хоча цей підхід не зосереджений безпосередньо на трудових колективах, він заклав підґрунтя для розуміння глибинних психологічних джерел конфліктної поведінки.

Значний внесок у дослідження конфліктів зробив біхевіористичний та соціально-навчальний підхід (Д. Доллард, Н. Міллер, А. Бандура), у межах якого конфлікт розглядається як результат фрустрації та засвоєних моделей поведінки. Згідно з цими положеннями, конфліктна взаємодія в трудовому колективі формується під впливом попереднього досвіду, організаційних норм та стилів реагування, які підтримуються або пригнічуються середовищем.

Вагоме значення для аналізу конфліктів у колективах має соціально-психологічний підхід, розроблений у працях К. Левіна, М. Шерифа, Г. Андрєєвої. Представники цього напрямку розглядають конфлікт як наслідок групової динаміки, соціальних ролей, статусних відмінностей та групових норм. Особлива увага приділяється взаємозв'язку між структурою групи, стилем керівництва та рівнем конфліктності.

У межах когнітивного підходу (Л. Фестінгер, А. Бек, Ф. Хайдер) конфлікти пояснюються особливостями сприйняття, інтерпретації ситуацій та когнітивними спотвореннями. З цієї позиції конфлікт у трудовому колективі часто виникає не лише через об'єктивні суперечності, а й через суб'єктивне тлумачення намірів і дій інших членів колективу.

Особливе місце в сучасних дослідженнях посідає організаційно-психологічний підхід (К. Томас, Р. Кілманн, Ф. Лютенс), у межах якого конфлікти розглядаються як невід'ємний елемент організаційного життя. У цьому підході розроблено класифікації стилів поведінки в конфлікті, моделі

управління конфліктами та методи їх конструктивного розв'язання в трудових колективах.

Сутність конфлікту в трудовому колективі полягає у виникненні психологічної напруженості між суб'єктами професійної взаємодії, що супроводжується емоційними переживаннями, порушенням комунікації та зміною поведінкових стратегій. Конфлікт може мати як деструктивний характер, призводячи до погіршення соціально-психологічного клімату, зниження ефективності діяльності та зростання емоційного виснаження працівників, так і конструктивний потенціал, сприяючи виявленню проблемних зон, оптимізації взаємодії та розвитку колективу за умови його своєчасного й професійного розв'язання.

Предмет конфлікту доцільно розглядати як реально наявну або суб'єктивно сконструйовану проблему, що стала джерелом протиріч між учасниками взаємодії. Кожна зі сторін сприймає цю проблему крізь призму власних інтересів і прагне до такого варіанту її розв'язання, який забезпечив би для неї максимально вигідний результат, що, у свою чергу, зумовлює готовність до відкритого чи прихованого протистояння. У складних та тривалих конфліктних ситуаціях предмет конфлікту може мати ієрархічну будову та включати кілька взаємопов'язаних складників, що характерно, зокрема, для багаторічних сімейних суперечок, а також міжнаціональних і міжконфесійних протистоянь.

Об'єкт конфлікту відображає ті матеріальні або нематеріальні цінності, володіння якими або контроль над якими становить значущість для конфліктуючих сторін. Ним можуть бути як конкретні ресурси матеріального характеру, так і елементи соціальної дійсності – статус, вплив, авторитет, інформація, символічні переваги, що опиняються в зоні перетину інтересів різних соціальних суб'єктів. Важливою характеристикою об'єкта конфлікту є його обмеженість або дефіцитність, адже саме нестача ресурсу часто виступає каталізатором загострення суперечностей. У ситуаціях, коли з'являється

можливість компенсації або розширення доступу до дефіцитного ресурсу, зростають шанси на конструктивне врегулювання конфліктної взаємодії.

Водночас у соціальній практиці можливі й так звані безоб'єктні конфлікти, у межах яких сторони не зосереджені на оволодінні певним ресурсом, а протистояння зумовлене розбіжностями у поглядах, цінностях або способах інтерпретації реальності. Подібні конфлікти часто проявляються в інтелектуальній та морально-етичній сферах суспільних відносин. Суб'єктами соціальних конфліктів виступають різноманітні соціальні утворення – від великих груп і спільнот до організацій та інституцій, однак безпосередніми носіями конфліктної поведінки є конкретні індивіди. Саме їхня належність до певної соціальної групи, об'єднаної спільними інтересами або соціальним статусом, визначає їхню участь у конфлікті та забезпечує реалізацію колективних цілей через сукупність індивідуальних дій, ініціатив і рішень.

На основі класифікації конфліктів Т. В. Дуткевич нами було складено таблицю 1.2. Подана класифікація конфліктів у трудовому колективі відображає багатовимірність та складну природу конфліктної взаємодії в організаційному середовищі. Вона демонструє, що конфлікти не є однорідним явищем, а відрізняються за джерелами виникнення, мотивацією учасників, статусною структурою, емоційною насиченістю та наслідками для колективу. Особливо важливим є розмежування конфліктів за носіями суперечностей, оскільки саме цей критерій дозволяє виявити, на якому рівні соціальної взаємодії формується протистояння – індивідуальному, міжособистісному чи груповому. Класифікаційні ознаки, пов'язані з доцільністю, функціональністю та тактичною корисністю конфліктів, підкреслюють їх амбівалентну природу. З одного боку, конфлікти можуть виконувати конструктивну роль, сприяючи оновленню норм, оптимізації управлінських рішень і розвитку колективу. З іншого боку, за несприятливих умов вони набувають деструктивного характеру, що проявляється у зниженні згуртованості, психологічного клімату та ефективності професійної діяльності.

Таблиця 1.2

## Класифікація конфліктів у трудовому колективі (за Т. В. Дуткевич)

| Класифікаційна ознака               | Характеристика та види конфліктів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За носіями суперечностей            | Внутрішньоособистісні – виникають у межах особистості внаслідок зіткнення ролей, цінностей, мотивів або можливостей і бажань;<br>Міжособистісні – проявляються у взаємодії двох або більше осіб через несумісність цілей, позицій чи стилів поведінки;<br>Конфлікти між особистістю та групою зумовлені невідповідністю позиції індивіда груповим нормам або очікуванням;<br>Міжгрупові – виникають між підрозділами, формальними чи неформальними групами через ресурси, повноваження, функції. |
| За мотиваційною спрямованістю       | Прагматичні – орієнтовані на усунення перешкод у спільній діяльності;<br>Особистісно мотивовані – зумовлені егоцентричними інтересами, престижем, самоствердженням.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| За статусними позиціями учасників   | Горизонтальні – між працівниками однакового статусу;<br>Вертикальні низхідні – ініційовані керівником;<br>Вертикальні висхідні – ініційовані підлеглими.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| За використанням насильницьких форм | Ненасильницькі – реалізуються через комунікацію та психологічний тиск; Насильницькі – супроводжуються фізичним, моральним або адміністративним примусом, різного ступеня інтенсивності.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| За ступенем доцільності             | Об'єктивно зумовлені; Необхідні для розвитку системи;<br>Вимушені; Безпідставні або деструктивні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| За функціональним впливом           | Конструктивні – сприяють розвитку колективу та оптимізації взаємодії;<br>Деструктивні – руйнують взаємини, знижують ефективність праці.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| За масштабом цілей                  | Індивідуальні; Групові; Соціально значущі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| За рівнем емоційної напруги         | Високоемоційні – супроводжуються інтенсивними емоційними реакціями; Помірно або низькоемоційні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| За кількістю учасників              | Діадні – між двома особами;<br>Локальні – охоплюють частину колективу;<br>Загальноколективні; Міжгрупові.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| За динамікою розвитку               | Стихійні та заплановані; Короткочасні, тривалі, затяжні;<br>Керовані, частково керовані, некеровані; Самозгасаючі або врегульовані шляхом втручання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| За тактичною корисністю             | Функціонально виправдані; Тактично невиправдані.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| За етичною формою прояву            | Соціально прийнятні; Соціально неприйнятні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Отже, представлена в табл.1.2 класифікація створює цілісне уявлення про процес і різновиди конфліктів у трудових колективах та слугує теоретичною

основою для подальшого аналізу механізмів їх попередження і розв'язання. Вона також має практичне значення, оскільки дозволяє обирати адекватні психологічні методи впливу залежно від типу, масштабу й динаміки конкретного конфлікту.

Слід зауважити на те, що в науковій літературі виділяють кілька основних видів конфліктів у трудових колективах, серед яких провідне місце посідають міжособистісні, міжгрупові та організаційні конфлікти.

Міжособистісні конфлікти виникають між окремими членами колективу та зумовлюються індивідуально-психологічними відмінностями, несумісністю характерів, різницею у ціннісних орієнтаціях, стилях спілкування або способах виконання професійних завдань. Часто такі конфлікти пов'язані з емоційними реакціями, суб'єктивним сприйняттям дій іншої людини, порушенням очікувань або конкуренцією за ресурси, статус чи визнання. У трудовому середовищі міжособистісні конфлікти можуть швидко поширюватися, залучаючи інших членів колективу та трансформуючись у більш складні форми протистояння.

Міжгрупові конфлікти виникають між різними підрозділами, формальними або неформальними групами в межах організації. Їх причинами зазвичай є розбіжності у професійних цілях, нерівномірний розподіл ресурсів, відмінності у статусі, функціональних завданнях або корпоративних нормах. Міжгрупові конфлікти характеризуються посиленням групової ідентифікації, формуванням стереотипів щодо «своїх» і «чужих», що ускладнює конструктивний діалог та сприяє ескалації напруженості. Такі конфлікти можуть суттєво впливати на ефективність організації загалом, порушуючи координацію спільної діяльності.

Організаційні конфлікти пов'язані зі структурними особливостями організації, системою управління, стилем керівництва, умовами праці та організаційною культурою. Вони виникають унаслідок нечіткого розподілу обов'язків, суперечливих вимог керівництва, відсутності прозорих правил комунікації або несправедливого оцінювання результатів праці. Організаційні

конфлікти часто мають латентний характер і можуть тривалий час накопичуватися, проявляючись у зниженні мотивації, лояльності працівників та зростанні плинності кадрів.

Таким чином, конфлікти у трудових колективах є багатфакторним явищем, що потребує комплексного психологічного аналізу. Розуміння сутності та видів конфліктів створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективних методів їх попередження та розв'язання, спрямованих на збереження психологічного благополуччя працівників і підвищення результативності спільної професійної діяльності.

Процес конфлікту є динамічною взаємодією сторін, що характеризується послідовністю психологічних та поведінкових етапів від виникнення протиріч до їхнього розв'язання або стабілізації (табл.1.3).

**Таблиця 1.3**

**Процес конфлікту в трудовому колективі**

| Етап конфлікту                       | Характеристика                                                                                                             | Поведінкові прояви сторін                                                                                                         |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Передумови конфлікту              | Наявність розбіжностей у цінностях, інтересах або цілях; наявність обмежених ресурсів або невизначеності правил взаємодії. | Неспокій, приховане невдоволення, оцінка поведінки інших; виникнення перших напружених ситуацій.                                  |
| 2. Усвідомлення конфлікту            | Сторони розпізнають суперечність та усвідомлюють власні інтереси й втрати.                                                 | Відкрите висловлення претензій, емоційна напруга, початок комунікації у формі дебатів або суперечок.                              |
| 3. Загострення конфлікту (ескалація) | Конфлікт переходить у фазу активної боротьби; підсилюються протилежні позиції.                                             | Ворожість, критика, відсторонення від співпраці, активне протистояння; можливі інтриги або коаліції.                              |
| 4. Врегулювання (деескалація)        | Сторони намагаються зменшити напруження, знайти компроміс або задіяти зовнішнє втручання.                                  | Пропозиції щодо спільного вирішення проблеми, переговори, консультації з керівництвом або психологом.                             |
| 5. Наслідки конфлікту                | Вплив на міжособистісні та групові відносини; формування нового рівня взаємодії.                                           | Можлива стабілізація стосунків, зміна ролей у колективі; конструктивне або деструктивне завершення процесу; навчання на помилках. |

Аналіз процесу конфлікту в трудовому колективі дозволяє систематизувати його складові, виявити ключові фактори, що впливають на

ескалацію або деескалацію конфлікту, а також окреслити точки втручання психолога чи керівника для попередження негативних наслідків. Таблиця 1.3 узагальнює основні етапи конфлікту, їх характеристику та поведінкові прояви сторін у трудовому колективі.

Таблиця 1.3 демонструє п'ять основних етапів процесу конфлікту у трудовому колективі, кожен із яких характеризується специфічними психологічними та поведінковими проявами.

Перший етап, передумови конфлікту, виникає через розбіжності у цінностях, цілях, інтересах або ресурсах. Саме на цьому етапі формуються потенційні протиріччя, хоча вони ще не проявляються відкрито. Працівники можуть відчувати внутрішню напруженість або невдоволення, що підсвідомо впливає на їхню комунікацію та прийняття рішень.

Другий етап полягає в усвідомленні конфлікту. Сторони починають явно усвідомлювати наявність протиріччя та можливі втрати. На цьому етапі можуть з'являтися відкриті суперечки, дебати або перші спроби аргументувати власну позицію.

Третій етап, загострення, характеризується активним протистоянням. Напруженість зростає, сторони займають більш жорстку позицію, що може призводити до формування коаліцій, інтриг або відкритої ворожості.

Четвертий етап, врегулювання, передбачає зусилля щодо зменшення конфліктної напруги та пошук компромісних рішень. На цьому етапі ефективними стають переговори, медіація, психологічне консультування або втручання керівництва.

П'ятий етап, наслідки конфлікту, оцінює результати взаємодії сторін. Конфлікт може завершитися конструктивно, сприяючи покращенню взаєморозуміння, формуванню нових норм та навичок співпраці, або деструктивно, погіршуючи психологічний клімат і ефективність колективу.

Таким чином, аналіз етапів конфлікту дозволяє виділити ключові моменти для психологічного або організаційного втручання, а також формує

наукову основу для розробки методів його попередження та ефективного розв'язання в умовах трудового колективу.

Проведений аналіз літературних джерел та теоретичних підходів до вивчення конфліктів у трудових колективах дозволяє зробити низку важливих висновків щодо їх психологічної природи та структурних характеристик.

По-перше, конфлікт у колективі є багатовимірним соціально-психологічним явищем, яке виникає на стику індивідуальних потреб, цінностей та цілей членів групи. Він відображає не лише несумісність інтересів, але й взаємодію особистісних характеристик працівників, групових норм, ролей та статусів, що формує психологічну напруженість і впливає на поведінку суб'єктів взаємодії.

По-друге, структура конфлікту включає ключові компоненти: суб'єкт, який визначає активних учасників протистояння; об'єкт, що репрезентує матеріальні, нематеріальні або символічні цінності, навколо яких виникає суперечність; та предмет конфлікту, який конкретизує проблему чи протиріччя, що стає причиною зіткнення. Ці елементи перебувають у взаємозв'язку, а їхня динаміка визначає рівень ескалації або конструктивності конфлікту. Особливо важливо враховувати різні типи конфліктів у трудовому колективі – міжособистісні, міжгрупові та організаційні, оскільки кожен із них має специфічні психологічні закономірності та механізми розвитку.

По-третє, психологічна природа конфліктів проявляється через взаємодію когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів. Когнітивний аспект включає оцінку суперечностей і сприйняття дій інших, емоційний – переживання стресу, роздратування або ворожості, а поведінковий – конкретні дії, спрямовані на відстоювання власних інтересів. Усвідомлення цих компонентів дозволяє краще прогнозувати перебіг конфліктів, виявляти критичні точки загострення та планувати профілактичні заходи.

Отже, психологічна природа і структура конфліктів у трудовому колективі визначаються взаємодією індивідуальних і групових факторів, нерівномірним розподілом ресурсів та соціальних ролей, а також

особливостями сприйняття та поведінки працівників. Розуміння цих закономірностей створює наукову основу для подальшого дослідження методів попередження та ефективного розв'язання конфліктів, що має практичне значення для підвищення психологічного комфорту й продуктивності колективу.

## 1.2. Психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів

З'ясування причин виникнення конфліктів є ключовою передумовою для обґрунтованого добору психологічних методів їх попередження та ефективного врегулювання. Без глибокого розуміння чинників, які запускають і підтримують конфліктну взаємодію, стає неможливим цілеспрямований вплив на її перебіг і результати. Саме знання витоків конфлікту дозволяє не лише реагувати на вже сформовані суперечності, а й прогнозувати потенційні ризики їх виникнення в колективі.

Причини конфліктів охоплюють сукупність умов, подій, обставин і факторів, які передують конфліктній ситуації та за певного поєднання зовнішніх і внутрішніх умов трансформуються у відкрите протистояння між учасниками соціальної взаємодії. Вони розкривають механізми зародження конфлікту та значною мірою визначають його інтенсивність, тривалість і напрям розвитку.

У наукових дослідженнях прийнято виокремлювати кілька узагальнених груп чинників, що зумовлюють появу та ескалацію конфліктів. До них належать об'єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні фактори. Перші дві групи пов'язані з особливостями зовнішнього середовища та організації діяльності, тоді як соціально-психологічні й особистісні чинники відображають суб'єктивні аспекти сприйняття, переживань і поведінки учасників конфлікту.

Таблиця 1.4

## Основні чинники виникнення конфліктів у трудовому колективі

| Група причин               | Змістова характеристика                                                                                                                                                               |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єктивні                 | Зумовлені умовами праці та зовнішніми обставинами: дефіцит ресурсів, невизначеність завдань, обмеженість часу, економічна нестабільність, нерівномірний розподіл навантаження.        |
| Організаційно-управлінські | Пов'язані з недоліками управління: нечіткий розподіл функцій і відповідальності, суперечливі накази, неефективна система мотивації, авторитарний або непослідовний стиль керівництва. |
| Соціально-психологічні     | Виникають у сфері міжособистісної взаємодії: порушення комунікації, несумісність цінностей, групові норми, неформальні лідери, напружений соціально-психологічний клімат.             |
| Особистісні                | Обумовлені індивідуальними рисами учасників: рівнем тривожності, агресивності, самооцінки, конфліктності, стилями поведінки та емоційною нестійкістю.                                 |

Представлена таблиця 1.4 узагальнює основні групи причин виникнення конфліктів у трудових колективах і відображає багатофакторну природу конфліктної взаємодії. Об'єктивні чинники формують фон, на якому розгортається професійна діяльність, і часто створюють ситуації напруження, незалежні від волі окремих працівників. Вони не завжди безпосередньо породжують конфлікт, однак підвищують імовірність його виникнення за несприятливих умов.

Організаційно-управлінські причини відіграють особливо важливу роль, оскільки пов'язані з системою прийняття рішень і регулювання діяльності колективу. Помилки управління або відсутність чітких правил взаємодії здатні швидко трансформувати потенційні суперечності в гострі конфлікти. Соціально-психологічні чинники відображають особливості міжособистісних стосунків і групової динаміки, що безпосередньо впливають на характер комунікації та рівень довіри між працівниками.

Особистісні причини підкреслюють роль індивідуальних психологічних особливостей у формуванні конфліктної поведінки. Саме поєднання різних груп факторів – об'єктивних і суб'єктивних – зумовлює специфіку кожного

конкретного конфлікту, що необхідно враховувати при розробці заходів профілактики та виборі методів його конструктивного розв'язання.

Узагальнення причин виникнення конфліктів, поданих у таблиці 1.4, свідчить про те, що жодна з виокремлених груп чинників не діє ізольовано. У реальних умовах трудового колективу конфлікти зазвичай формуються внаслідок поєднання об'єктивних обставин із суб'єктивними особливостями сприйняття та поведінки працівників. Так, організаційні недоліки або дефіцит ресурсів можуть не призводити до конфлікту за умови налагодженої комунікації та психологічної зрілості учасників взаємодії, тоді як за наявності напруженого соціально-психологічного клімату навіть незначні труднощі здатні викликати гостре протистояння.

Важливим є те, що різні групи причин потребують диференційованих підходів до їх попередження. Об'єктивні та організаційно-управлінські чинники зумовлюють необхідність змін на рівні структури діяльності, управлінських рішень і нормативного регулювання, тоді як соціально-психологічні та особистісні причини вимагають застосування психологічних методів впливу, спрямованих на розвиток комунікативних навичок, емоційної саморегуляції та конструктивних стратегій взаємодії. Таким чином, ефективна профілактика конфліктів можлива лише за умови комплексного підходу, що враховує як зовнішні, так і внутрішні детермінанти конфліктної поведінки.

Саме систематизація причин конфліктів створює підґрунтя для обґрунтованого вибору методів їх запобігання. Розуміння того, які чинники є домінантними в конкретному трудовому колективі, дозволяє перейти від реактивних форм реагування на конфлікти до проактивної профілактичної діяльності. У зв'язку з цим подальший підрозділ дослідження присвячено аналізу психологічних методів профілактики конфліктів у трудовому колективі, які спрямовані на зниження конфліктогенного потенціалу середовища, оптимізацію міжособистісних стосунків та формування культури конструктивного розв'язання суперечностей.

Профілактика та конструктивне розв'язання конфліктів у трудовому колективі є важливою складовою забезпечення психологічного благополуччя працівників і підвищення ефективності спільної діяльності. Конфлікти не завжди мають виключно негативний характер, однак за відсутності цілеспрямованого психологічного впливу вони можуть набувати деструктивних форм, порушувати взаємини, знижувати мотивацію до праці та погіршувати соціально-психологічний клімат у колективі. Саме тому особливої ваги набуває застосування системи психологічних методів, спрямованих як на попередження виникнення конфліктів, так і на їх ефективне врегулювання.

Психологічна профілактика конфліктів ґрунтується на принципі випереджувального впливу, що передбачає зниження конфліктогенного потенціалу колективу ще до появи відкритого протистояння. Одним із ключових методів у цьому контексті є розвиток комунікативної компетентності працівників. Формування навичок активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку, емпатії та асертивної поведінки сприяє більш точному розумінню позицій інших, зменшує ймовірність хибних інтерпретацій і запобігає накопиченню прихованого напруження. Важливу роль відіграють тренінгові форми роботи, спрямовані на вдосконалення міжособистісної взаємодії та формування культури діалогу.

Значний профілактичний потенціал мають методи психологічної просвіти та інформування. Ознайомлення працівників із природою конфліктів, їх функціями, стадіями розвитку та можливими наслідками сприяє усвідомленому ставленню до конфліктних ситуацій. Усвідомлення того, що конфлікт є закономірним елементом спільної діяльності, знижує рівень тривожності та страху перед ним і формує готовність до конструктивного пошуку рішень. У цьому контексті особливо ефективними є семінари, групові обговорення та консультативна підтримка з боку психологічної служби організації.

Окрему групу профілактичних методів становлять заходи, спрямовані на оптимізацію соціально-психологічного клімату в колективі. До них належать формування спільних цінностей, розвиток почуття причетності до організації,

підтримка взаємної довіри та справедливого ставлення з боку керівництва. Позитивний клімат знижує рівень міжособистісної напруженості та створює умови для відкритого обговорення проблем без переходу до конфронтації. Важливу роль у цьому процесі відіграє стиль керівництва, який має ґрунтуватися на повазі, відкритості та залученні працівників до прийняття рішень.

У випадках, коли конфлікт уже виник, актуалізуються психологічні методи його безпосереднього розв'язання. Одним із базових підходів є індивідуальне та групове психологічне консультування, спрямоване на усвідомлення сторонами власних потреб, інтересів і емоційних реакцій. Консультативна робота дозволяє знизити емоційну напруженість, перевести увагу з особистісних звинувачень на аналіз проблемної ситуації та пошук прийнятних для всіх сторін рішень.

Ефективним методом врегулювання конфліктів у трудових колективах є медіація, яка передбачає залучення нейтрального посередника для організації конструктивного діалогу між сторонами. Психолог-медіатор сприяє формулюванню позицій учасників, уточненню їхніх очікувань і потреб, а також допомагає знайти компромісні або інтегративні рішення. Перевагою медіації є збереження професійних взаємин і відповідальність сторін за досягнуті домовленості.

До психологічних методів розв'язання конфліктів належать також тренінги з управління емоціями та розвитку саморегуляції. Вони спрямовані на зниження імпульсивних реакцій, формування навичок контролю власного емоційного стану та усвідомленого вибору поведінкових стратегій у напружених ситуаціях. Розвиток емоційної компетентності працівників дозволяє зменшити ймовірність ескалації конфліктів і сприяє переходу від деструктивних форм взаємодії до співпраці.

Таким чином, психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі мають комплексний характер і повинні застосовуватися системно. Поєднання профілактичних заходів із методами

безпосереднього врегулювання конфліктів забезпечує не лише зниження їх негативних наслідків, а й використання потенціалу конфлікту як ресурсу розвитку колективу. Реалізація зазначених методів створює передумови для формування зрілої організаційної культури, заснованої на взаємній повазі, відповідальності та конструктивному розв'язанні суперечностей.

В таблиці 1.5 узагальнено психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів залежно від причин їх виникнення.

Таблиця 1.5

**Психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів залежно від причин їх виникнення**

| Причини виникнення конфліктів                                                            | Психологічні методи попередження                                                                                          | Методи розв'язання конфліктів                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єктивні чинники (дефіцит ресурсів, перевантаження, часові обмеження)                  | Психологічна просвіта щодо управління стресом; формування навичок адаптації до змін; розвиток толерантності до фрустрації | Консультативна підтримка; фасилітація групових обговорень; пошук компромісних рішень |
| Організаційно-управлінські причини (нечіткі ролі, суперечливі вимоги, стиль керівництва) | Тренінги ефективної комунікації; розвиток лідерської компетентності керівників; формування прозорих правил взаємодії      | Медіація; переговори за участі керівництва; корекція управлінських рішень            |
| Соціально-психологічні причини (порушення комунікації, групові норми, напружений клімат) | Тімбілдингові програми; розвиток емпатії; формування культури взаємної підтримки                                          | Групове психологічне консультування; фасилітовані обговорення; відновлення довіри    |
| Особистісні чинники (емоційна нестійкість, висока конфліктність, низька саморегуляція)   | Тренінги емоційної компетентності; індивідуальна психокорекція; розвиток навичок самоконтролю                             | Індивідуальне консультування; коучинг; робота зі стратегіями поведінки в конфлікті   |

Таблиця 1.5 відображає взаємозв'язок між причинами виникнення конфліктів у трудовому колективі та відповідними психологічними методами їх попередження й розв'язання. Такий підхід дозволяє перейти від універсальних, часто малоефективних заходів до диференційованої системи психологічного впливу, що враховує специфіку джерел конфліктної взаємодії.

Об'єктивні чинники, які формуються під впливом зовнішніх умов діяльності, потребують застосування методів, спрямованих на зниження рівня стресу та підвищення адаптаційних можливостей працівників. У таких

випадках психологічне втручання не завжди здатне усунути саму причину конфлікту, однак воно допомагає мінімізувати її негативний вплив на міжособистісні взаємини.

Організаційно-управлінські причини зумовлюють необхідність роботи не лише з окремими працівниками, а й із системою управління загалом. Психологічні методи в цьому випадку спрямовані на вдосконалення стилю керівництва, підвищення прозорості комунікації та формування чітких правил взаємодії, що знижує ризик виникнення рольових і статусних конфліктів.

Соціально-психологічні причини конфліктів потребують застосування групових форм роботи, орієнтованих на покращення клімату в колективі та відновлення довіри між його членами. Важливе значення мають тимбілдингові заходи, фасилітовані дискусії та групове консультування, які сприяють відкритому обговоренню проблем і зменшенню напруженості.

Особистісні чинники підкреслюють роль індивідуальних психологічних особливостей у формуванні конфліктної поведінки. У таких випадках найбільш ефективними є індивідуальні методи психологічної допомоги, спрямовані на розвиток емоційної саморегуляції, усвідомлення власних реакцій і корекцію деструктивних стратегій поведінки.

Таким чином, ефективність психологічних методів попередження та розв'язання конфліктів значною мірою залежить від точності визначення причин їх виникнення. Диференційований підхід дозволяє обирати адекватні форми психологічного впливу та підвищує ймовірність конструктивного завершення конфліктної ситуації.

Поєднання профілактичних і корекційних методів забезпечує не лише зниження частоти та гостроти конфліктів, а й формує в трудовому колективі культуру конструктивної взаємодії. Застосування психологічних методів з урахуванням причин конфліктів створює передумови для стабільного соціально-психологічного клімату та ефективного функціонування організації.

### 1.3. Використання ІКТ для профілактики та розв'язання конфліктів у колективі

Сучасний трудовий колектив функціонує в умовах цифровізації професійної діяльності, що істотно трансформує форми комунікації, взаємодії та управління. Інформаційно-комунікаційні технології стають невід'ємною частиною організаційного середовища, впливаючи не лише на продуктивність праці, а й на характер соціально-психологічних процесів, зокрема на виникнення, перебіг і врегулювання конфліктів. У цьому контексті ІКТ можуть виступати як джерелом додаткових ризиків конфліктогенності, так і ефективним інструментом їх профілактики та конструктивного розв'язання.

З розвитком цифрових технологій у другій половині XX – на початку XXI століть зростає інтерес як теоретичних, так і емпіричних досліджень щодо ролі інформаційно-комунікаційних технологій у соціальних процесах. ІКТ впливають на комунікацію, структуру взаємодій у колективах, управління знаннями, процеси прийняття рішень, що робить їх також об'єктом аналізу в дослідженнях з конфліктології, організаційної психології та управління персоналом.

У великій кількості наукових праць ІКТ вивчаються як засіб удосконалення комунікаційних процесів у колективі. Наприклад, дослідження в галузі організаційної поведінки демонструють, що добре налагоджені електронні канали обміну інформацією знижують ризик непорозумінь та інтерпретаційних хиб, що часто виступають форумом для зародження конфліктів. В цих роботах підкреслюється, що платформи для спільної роботи (корпоративні портали, чат-сервіси, інтранет-системи) сприяють прозорості обміну даними, плануванню завдань і відстеженню їх виконання, що усуває багато причин непорозумінь.

Ці результати підтверджують також емпіричні дослідження, які показують, що ефективні цифрові комунікаційні інструменти зменшують фрагментацію інформації й сприяють узгодженню очікувань між працівниками

та керівництвом. Такий підхід знижує емоційний компонент інформаційної невизначеності, що значно зменшує ризики появи конфліктогенних ситуацій.

Окрема група досліджень присвячена можливостям ІКТ для психологічної підтримки учасників конфліктів. У роботах з корпоративної психології продемонстровано, що використання платформ дистанційного консультування (відеоконференції, чат-боти для первинної діагностики емоційного стану) створює доступ до психологічної допомоги, що особливо актуально в умовах гібридної або розподіленої роботи. Вони зауважують, що дистанційні консультації мають потенціал бути менш загрозливими для учасників конфліктів, оскільки зменшують прямий соціальний тиск і дозволяють зосередитися на аналізі проблеми.

Дослідження в галузі медіації також вказують на ефективність онлайн-медіації для вирішення робочих конфліктів у командах, що працюють віддалено. Вказується, що структуровані онлайн-зустрічі з нейтральним модератором дозволяють моделювати конструктивний діалог та сприяти досягненню домовленостей, не обмежуючись географічними рамками.

ІКТ активно застосовуються для проведення тренінгів з розвитку соціально-психологічних компетенцій працівників, що є важливою профілактичною складовою. Онлайн-курси з емоційної компетентності, управління стресом та асертивної комунікації стають доступними більшій кількості працівників. Окремі дослідники відзначають, що гейміфікація навчання та інтерактивні симуляції конфліктних ситуацій у цифровому форматі сприяють формуванню конструктивних стратегій поведінки в реальних соціальних умовах. Застосування технологій адаптивного навчання дозволяє коригувати освітній контент відповідно до індивідуальних потреб учасників.

Сучасні системи аналітики великих даних та штучного інтелекту використовуються для моніторингу соціально-психологічних процесів у колективі. Дослідження в галузі HR-аналітики демонструють, що збирання даних із корпоративних платформ (за згодою працівників) дозволяє виявляти аномалії в комунікаційних моделях, що можуть бути індикаторами наростання

конфліктної напруги. Використання цифрових інструментів для оцінки настроїв команди, аналізу частоти і якості обміну повідомленнями, дозволяє менеджерам і психологам своєчасно коригувати взаємодію, перш ніж конфлікт вийде на рівень відкритого протистояння.

Разом із позитивними результатами використання ІКТ для профілактики та розв'язання конфліктів існує також значна кількість робіт, які підкреслюють потенційні ризики. Дослідження психологів комунікацій показують, що цифрові канали можуть спотворювати емоційний контекст повідомлень, посилюючи непорозуміння та ескалацію протиріч. Також відзначається, що надмірна залежність від технологічних засобів може призводити до зниження живого міжособистісного контакту, що є критичним для побудови довіри.

Інші наукові праці звертають увагу на етичні ризики, пов'язані з моніторингом цифрової комунікації, зокрема невідповідність між потребою в аналітиці соціального клімату й правом працівників на приватність. Це вимагає розробки відповідних нормативних підходів до використання ІКТ у соціально-психологічних дослідженнях та практиці.

Проведений аналіз наукових досліджень свідчить про те, що інформаційно-комунікаційні технології відіграють значну роль у профілактиці та конструктивному розв'язанні конфліктів у трудових колективах. ІКТ сприяють удосконаленню комунікації, підвищенню доступу до психологічної підтримки, розвитку соціально-психологічних компетенцій працівників і моніторингу соціального клімату.

Емпіричні та теоретичні джерела підтверджують, що використання цифрових технологій може знизити конфліктогенний потенціал, забезпечити своєчасну діагностику напруженості та сприяти конструктивному вирішенню протиріч. Однак успішність таких підходів залежить від компетентного поєднання ІКТ із традиційними психологічними методами, а також від врахування етичних, комунікаційних і культурних аспектів цифрової взаємодії.

Разом з тим, наукові роботи також вказують на ризики, пов'язані з цифровою комунікацією, зокрема можливість ескалації непорозумінь через

відсутність невербальних сигналів, загрозу конфіденційності даних і зниження якості живого міжособистісного контакту. Ці питання потребують подальших досліджень та розробки практичних рекомендацій для безпечного, етичного й ефективного використання ІКТ у сфері управління конфліктними процесами.

Використання ІКТ у профілактиці конфліктів насамперед пов'язане з удосконаленням організаційної комунікації. Цифрові платформи для внутрішнього спілкування, корпоративні портали, електронні системи обміну інформацією та управління завданнями сприяють підвищенню прозорості діяльності, зменшенню інформаційної невизначеності та запобіганню чуткам і викривленням повідомлень. Чіткість і своєчасність інформаційних потоків знижують ймовірність виникнення конфліктів, пов'язаних із непорозумінням, подвійними стандартами або різночитанням управлінських рішень.

Результати проведеного аналізу наукових праць свідчать про те, що важливим напрямом профілактичного впливу ІКТ є використання цифрових ресурсів для психологічної просвіти працівників. Онлайн-курси, вебінари, відеолекції та інтерактивні навчальні модулі дозволяють поширювати знання про природу конфліктів, способи управління емоціями та ефективні стратегії міжособистісної взаємодії. Доступність таких ресурсів забезпечує можливість самостійного навчання у зручному темпі та сприяє формуванню конфліктологічної компетентності членів колективу.

Окрему роль у профілактиці конфліктів відіграють цифрові інструменти моніторингу соціально-психологічного клімату. Анонімні онлайн-опитування, електронні форми зворотного зв'язку та платформи для оцінювання задоволеності працівників дозволяють своєчасно виявляти ознаки напруженості, зниження мотивації або міжособистісних протиріч. Отримані дані створюють підґрунтя для раннього втручання та запобігання ескалації конфліктів ще на латентному етапі їх розвитку.

Застосування систем зворотного зв'язку в організаціях відіграє важливу роль у ранньому виявленні конфліктних ситуацій та попередженні їх ескалації. Сучасні трудові колективи характеризуються високою динамічністю,

різноманіттям ролей і підвищеним інформаційним навантаженням, що ускладнює своєчасне розпізнавання напруженості у взаємодії між працівниками. Саме тому впровадження структурованих механізмів зворотного зв'язку дає змогу систематично відстежувати психологічний клімат у колективі, фіксувати приховані ознаки незадоволеності та виявляти потенційні джерела конфліктів ще до їх відкритого прояву.

Системи зворотного зв'язку можуть реалізовуватися у формі регулярних анонімних опитувань, електронних анкет, внутрішніх платформ для висловлення пропозицій і скарг, а також цифрових інструментів оцінювання взаємодії в команді. Їх ключовою перевагою є можливість отримання чесної та неупередженої інформації від працівників, зокрема щодо стилю керівництва, розподілу обов'язків, міжособистісних відносин і рівня емоційного напруження. Анонімність та доступність таких інструментів знижують страх негативних наслідків і стимулюють відкритість персоналу, що є особливо важливим у контексті ранньої діагностики конфліктних ризиків.

Отримані за допомогою систем зворотного зв'язку дані дозволяють керівництву та психологічній службі організації здійснювати регулярний моніторинг змін у колективі, аналізувати повторювані проблеми та визначати «зони напруги». Виявлення тенденцій до зростання невдоволення, погіршення комунікації або відчуття несправедливості створює підґрунтя для своєчасного управлінського реагування: проведення індивідуальних бесід, групових обговорень, корекції управлінських рішень або застосування медіаційних процедур. Таким чином, системи зворотного зв'язку виступають не лише інструментом збору інформації, а й ефективним психологічним механізмом профілактики конфліктів.

Важливим аспектом використання таких систем є їх інтеграція в загальну стратегію управління персоналом. Регулярність зворотного зв'язку, прозорість процедур опрацювання отриманої інформації та реальні дії у відповідь на звернення працівників підвищують рівень довіри до організації. Коли співробітники бачать, що їхні думки враховуються, зменшується рівень

фрустрації, зростає відчуття психологічної безпеки та відповідальності за спільний результат. У результаті системи зворотного зв'язку стають дієвим інструментом раннього виявлення та попередження конфліктних ситуацій, сприяючи формуванню здорового соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

У процесі безпосереднього розв'язання конфліктів ІКТ розширюють можливості психологічної допомоги та посередництва. Онлайн-консультування, відеозустрічі та дистанційна медіація забезпечують оперативність реагування на конфліктні ситуації, особливо в умовах територіально розподілених або гібридних колективів. Цифровий формат взаємодії знижує емоційну напруженість, створює більш безпечний психологічний простір для висловлення позицій і сприяє конструктивному діалогу між сторонами.

ІКТ також відкривають можливості для моделювання та тренування конфліктних ситуацій. Використання симуляцій, кейс-методів у цифровому форматі, рольових онлайн-ігор дозволяє працівникам відпрацьовувати навички поведінки в складних комунікативних умовах без реальних негативних наслідків. Такі інструменти сприяють розвитку рефлексії, усвідомленню власних реакцій та формуванню більш ефективних стратегій розв'язання конфліктів.

Водночас застосування ІКТ у сфері конфліктної взаємодії потребує врахування певних обмежень і ризиків. Зокрема, дистанційна комунікація може посилювати відчуття відчуженості, знижувати рівень емпатії та сприяти виникненню конфліктів через неправильну інтерпретацію текстових повідомлень. Тому ефективне використання ІКТ має поєднуватися з розвитком цифрової культури спілкування, формуванням етичних норм онлайн-взаємодії та навичок відповідального використання технологій.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у сфері управління трудовими конфліктами відкриває нові можливості для оцінювання ефективності психологічних методів їх розв'язання. Сучасні цифрові

платформи дозволяють систематично збирати, обробляти та аналізувати дані про поведінку працівників, їхні емоційні реакції та рівень задоволеності робочим процесом. Завдяки цьому керівництво та психологічна служба організації отримують об'єктивну інформацію щодо результативності застосованих методів, таких як медіація, тренінги з комунікації, коучинг, групові дискусії чи індивідуальні консультації.

ІКТ інструменти для оцінювання включають спеціалізовані програмні комплекси, онлайн-анкети, опитувальники та системи моніторингу психологічного клімату в колективі. Вони дозволяють визначати динаміку змін у міжособистісних стосунках, фіксувати рівень конфліктності до та після проведення психологічних заходів, а також порівнювати ефективність різних стратегій розв'язання конфліктів. Такі технології забезпечують точний облік кількісних та якісних показників, знижуючи суб'єктивний вплив на оцінку результатів і дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Особливо важливим є використання ІКТ для інтеграції даних із різних джерел: інформації про продуктивність працівників, результатів анонімних опитувань, відгуків учасників тренінгів та медіаційних сесій. Аналіз цих даних дає змогу не лише оцінити ефективність конкретного методу, а й оптимізувати комплекс психологічних заходів, адаптуючи їх під специфіку колективу та характер конфліктів. Таким чином, ІКТ стають інструментом підвищення прозорості, об'єктивності та результативності психологічної роботи з попередження та розв'язання конфліктів у трудових колективах.

Отже, інформаційно-комунікаційні технології є важливим інструментом сучасної системи профілактики та розв'язання конфліктів у трудовому колективі. Їх застосування сприяє підвищенню прозорості комунікації, своєчасному виявленню конфліктогенних факторів, розширенню доступу до психологічної допомоги та формуванню культури конструктивного діалогу. Інтеграція ІКТ у психологічні практики управління конфліктами створює умови для більш гнучкого, ефективного й гуманістично орієнтованого підходу до регулювання соціально-психологічних процесів у колективі.

## Висновки до 1 розділу

У результаті проведеного теоретичного аналізу було визначено, що конфлікти у трудовому колективі є комплексним соціально-психологічним явищем, яке виникає на перетині особистісних, групових та організаційних інтересів. Вони можуть проявлятися на різних рівнях – від внутрішньоособистісних суперечностей до масштабних міжгрупових конфліктів і мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Виявлено, що глибоке розуміння природи конфлікту потребує інтеграції різних теоретичних підходів: психоаналітичного, поведінкового, соціально-психологічного, когнітивного та організаційно-психологічного, кожен із яких висвітлює специфічні механізми виникнення та розвитку конфліктів у колективі.

Особливу увагу в дослідженні приділено психологічним методам попередження та розв'язання конфліктів, серед яких виділяються профілактичні заходи, медіаційні практики, тренінгові програми та індивідуальні консультації. Використання таких методів дозволяє своєчасно виявляти джерела конфліктів, коригувати поведінкові стереотипи та підвищувати ефективність взаємодії між працівниками. Було також встановлено, що успішність цих методів значною мірою залежить від точного визначення причин конфліктів, їх характеру, мотивацій учасників і особливостей організаційного середовища.

Важливим напрямом сучасної практики є застосування інформаційно-комунікаційних технологій для профілактики, моніторингу та оцінки ефективності психологічних методів розв'язання конфліктів. Використання систем зворотного зв'язку, електронних анкет, платформ для анонімного вираження думок та цифрових інструментів оцінювання дозволяє своєчасно виявляти напруженість у колективі, відстежувати динаміку змін у психологічному кліматі та коригувати управлінські та психологічні заходи. Це

забезпечує більш об'єктивну, прозору та ефективну систему управління конфліктними ситуаціями.

Отже, теоретичне вивчення конфліктів у трудових колективах дає змогу: по-перше, комплексно зрозуміти природу та структуру конфліктів; по-друге, систематизувати психологічні методи їх профілактики та розв'язання; по-третє, інтегрувати сучасні цифрові інструменти для підвищення ефективності роботи з колективом. Це створює надійну основу для проведення емпіричного дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо запобігання конфліктів і формування здорового соціально-психологічного клімату в організаціях.

## РОЗДІЛ 2

### ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

#### 2.1. Організація та методи емпіричного дослідження

Емпіричне дослідження конфліктів у трудовому колективі є логічним продовженням теоретичного аналізу, проведеного у першому розділі. Основною метою цього етапу роботи є виявлення фактичних характеристик конфліктних ситуацій у реальних умовах професійної діяльності, визначення причин їх виникнення, а також оцінка ефективності психологічних методів профілактики та розв'язання конфліктів.

В умовах сучасних організаційні колективи характеризуються різноманітністю ролей, високим темпом роботи та складними міжособистісними взаємодіями. Це зумовлює підвищений ризик виникнення конфліктів, що можуть мати як конструктивний, так і деструктивний вплив на ефективність роботи колективу. Тому систематичне дослідження конфліктів, проведене з використанням науково обґрунтованих методів, є необхідним для формування практичних рекомендацій щодо підтримки здорового психологічного клімату та підвищення продуктивності організації.

Об'єктом дослідження є конфлікти у трудовому колективі як соціально-психологічне явище.

Предметом дослідження є психологічні методи попередження та розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

Метою дослідження є емпіричне вивчення конфліктів у трудовому колективі, а також розробка практичних рекомендацій щодо запобігання конфліктів.

Для досягнення мети дослідження було визначено такі ключові завдання:

1. Визначити частоту та види конфліктів у трудовому колективі.
2. Виявити основні причини виникнення конфліктних ситуацій.
3. Проаналізувати ефективність застосування психологічних методів профілактики та розв'язання конфліктів.
4. Розробити практичні рекомендації щодо запобігання та конструктивного врегулювання конфліктів у колективі.

Емпіричне дослідження здійснювалося на базі реального трудового колективу ДП «Арсенал СТ-5» ТзОВ «Арсенал СТ», що дозволило отримати надійні дані для аналізу закономірностей виникнення та розвитку конфліктів, а також для оцінки впливу різних психологічних та організаційних факторів на їх характер і наслідки. Етапи емпіричного дослідження конфліктів у трудовому колективі наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Етапи емпіричного дослідження конфліктів у трудовому колективі

| Етап дослідження         | Основні завдання                                                                          | Використані методи                              | Очікувані результати                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Підготовчий              | Визначення об'єкта та предмета дослідження, формулювання мети та завдань                  | Аналіз літератури, анкетування керівництва      | Сформульовані чіткі цілі та завдання, обрана вибірка           |
| Теоретико-методологічний | Вибір методів збору та обробки даних, підготовка інструментів                             | Спостереження, тестування                       | Підготовлені стандартизовані методики для дослідження          |
| Емпіричний (польовий)    | Збір даних щодо конфліктів у колективах                                                   | Спостереження, тестування                       | Отримані первинні емпіричні дані                               |
| Аналітичний              | Обробка та систематизація даних, визначення закономірностей                               | Статистичний та якісний аналіз, порівняння груп | Виявлені основні види, причини та тенденції конфліктів         |
| Заключний                | Розробка рекомендацій щодо профілактики та розв'язання конфліктів, формулювання висновків | Консультації, тренінги, моделювання ситуацій    | Практичні рекомендації для керівництва та психологічної служби |

Таблиця 2.1 демонструє послідовність етапів емпіричного дослідження, що охоплює підготовчий, теоретико-методологічний, практичний, аналітичний та практично-реабілітаційний етапи. Підготовчий етап забезпечує чітке визначення об'єкта та предмета дослідження, формулювання завдань та вибір

цільової вибірки. Теоретико-методологічний етап спрямований на підготовку інструментів збору даних, таких як анкети, опитувальники та методики спостереження. Польове дослідження передбачає безпосереднє отримання емпіричних даних у трудових колективах. Аналітичний етап дозволяє систематизувати та обробити отримані дані, визначити закономірності виникнення конфліктів та їх основні причини. Заклучний етап передбачає розробку та впровадження практичних рекомендацій, що спрямовані на підвищення ефективності профілактики та конструктивного розв'язання конфліктів у трудових колективах.

Методи дослідження :

- теоретичні (аналіз, синтез, узагальнення);
- емпіричні (спостереження, психодіагностичні методики: тест Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин, СОМО (С. Духновський); Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті Тест Томаса-Кілманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) (адаптація Н.В. Гришиної); Методика оцінки психологічної атмосфери у колективі (Ф. Фідлер).
- методи математичної обробки даних (описова статистика, кореляційний аналіз, табличний та графічний аналізи).

Для обробки та аналізу даних, отриманих у процесі емпіричного дослідження конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ», було використано комплекс сучасних програмних засобів, які забезпечують точність, наочність та систематичність результатів.

Microsoft Excel – застосовувався для первинного введення даних, систематизації спостережень та результатів анкетування, візуалізації даних дослідження. За допомогою Excel здійснювалася побудова таблиць частоти проявів конфліктів, розподілу їх за видами та причинами, а також розрахунок процентного співвідношення між різними категоріями.

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) – використовувався для статистичного аналізу даних, включаючи визначення середніх показників, стандартного відхилення, кореляцій між психологічними, організаційними та

поведінковими факторами. SPSS дозволив провести аналіз залежностей та оцінку ефективності застосованих методів профілактики конфліктів.

Google Forms використовувалися для проведення онлайн-анкетування учасників колективу та автоматичного збору даних. Ці інструменти дозволили швидко систематизувати відповіді, підготувати вихідні таблиці для подальшого аналізу в Excel та SPSS.

Застосування цих програмних засобів забезпечило комплексний підхід до обробки емпіричних даних, підвищило точність статистичних розрахунків, а також дозволило отримати наочні матеріали для аналізу та висновків щодо профілактики та розв'язання конфліктів у колективі.

Опис методик дослідження.

План спостереження за конфліктами у трудовому колективі

Мета спостереження: Отримання систематизованих даних щодо частоти, видів, причин конфліктів у трудовому колективі, а також оцінка впливу психологічних, організаційних та керівних факторів на їх розвиток та ефективність застосованих методів профілактики і розв'язання.

Організація спостереження

Часові рамки: Спостереження проводиться протягом робочого місяця (лютий 2026 року), охоплюючи різні зміни, робочі групи та типові робочі ситуації.

Форма спостереження: Комбіноване спостереження – безпосереднє спостереження під час роботи, частково структуроване за визначеними критеріями та непомітне (для фіксації реальної поведінки).

Завдання спостереження та орієнтири фіксації наведено в таблиці 2.2.

Інструменти: таблиці та картки спостереження; щоденник фіксації конфліктних ситуацій.

Порядок обробки даних: систематизація за видами конфліктів; аналіз причинних зв'язків; виявлення залежності між стилем керівництва, психологічним кліматом та частотою конфліктів; оцінка ефективності застосованих в організації психологічних методів вирішення конфліктів.

Таблиця 2.2

## Завдання спостереження та орієнтири фіксації

| Завдання спостереження                                                                   | Що спостерігається                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Методи фіксації                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначити частоту та види конфліктів                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість конфліктних ситуацій у робочому процесі;</li> <li>- Тип конфлікту (внутрішньоособистісний, міжособистісний, міжгруповий, організаційний);</li> <li>- Характер взаємодії (відкритий, прихований, конструктивний, деструктивний)</li> </ul>                                                                | Щоденники спостерігача, графи реєстрації конфліктів, таблиці частоти виникнення, короткі записи коментарів учасників |
| Виявити основні причини конфліктів                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ситуаційні фактори (недостатність ресурсів, незрозумілі обов'язки, перевантаження);</li> <li>- Соціально-психологічні чинники (стиль комунікації, взаємні упередження, конфліктні ролі);</li> <li>- Організаційні фактори (недостатня координація, незрозумілі правила, відсутність зворотного зв'язку)</li> </ul> | Таблиці причинно-наслідкових зв'язків, картки спостережень, короткі інтерв'ю з учасниками конфлікту                  |
| Оцінити вплив психологічних факторів, організаційних умов та стилів керівництва          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Манера керівництва (демократичний, авторитарний, ліберальний);</li> <li>- Психологічний клімат у колективі (довіра, взаємна підтримка, напруженість);</li> <li>- Ступінь стресового навантаження, рівень фрустрації</li> </ul>                                                                                     | Анкетування, шкали оцінки клімату, позначки в таблицях спостереження, нотатки про поведінку керівництва та колективу |
| Проаналізувати ефективність психологічних методів профілактики та розв'язання конфліктів | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Реакція працівників на тренінги, медіаційні сесії, групові обговорення;</li> <li>- Зміни у взаємодії між працівниками після застосування методів;</li> <li>- Зниження частоти конфліктів або їх трансформація у конструктивні</li> </ul>                                                                           | Порівняльний аналіз даних до та після заходів, записи спостережень, оцінка змін у психологічному кліматі             |

Методика «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин» (СОМО) дозволяє дослідити рівень дисгармонії у взаєминах між працівниками через самооцінку респондентів. Вона фокусується на таких показниках, як напруженість, відчуженість, конфліктність та агресивність, що є ключовими індикаторами дисгармонії у колективі. Ця методика ефективна для визначення

потенційно проблемних зон у взаємодії співробітників, що дозволяє вчасно вживати заходи щодо покращення психологічного клімату.

Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера дає змогу здійснити оперативну діагностику загальної групової ситуації, що характеризує поточний стан психологічного клімату в трудовому колективі. Вона дозволяє виявити як позитивні, так і деструктивні тенденції у взаємодії членів групи, що важливо для планування профілактичних та корекційних заходів.

Тест Томаса-Кілманна (ТКІ) визначає переважний стиль поведінки працівника у конфліктних ситуаціях і вимірює вираженість п'яти основних стратегій: співпраця, компроміс, суперництво, уникання та пристосування. Використання ТКІ дозволяє не лише виявити індивідуальні стилі реагування на конфлікти, але й прогнозувати їх вплив на взаємодію в колективі, що сприяє формуванню оптимальних стратегій управління конфліктами.

Усі три методики доповнюють одна одну та забезпечують комплексний підхід до вивчення конфліктів у колективі – від індивідуальних особливостей взаємодії до загальної психологічної атмосфери групи. Вони дозволяють своєчасно виявляти конфліктні ситуації, оцінювати рівень міжособистісної напруженості та ефективність психологічних методів профілактики конфліктів.

Для проведення емпіричного дослідження конфліктів у трудовому колективі важливо чітко визначити та операціоналізувати базові поняття, що виступають ключовими у теоретичному та практичному аспектах роботи. Операціоналізація дозволяє перевести абстрактні психологічні категорії у конкретні, вимірювані характеристики, що підлягають спостереженню та аналізу.

Конфлікт у трудовому колективі – це протиріччя між суб'єктами колективу (індивіди або групи), що виникає внаслідок зіткнення інтересів, цілей або цінностей і проявляється у поведінкових, емоційних або вербальних формах.

Індикатори: частота конфліктних ситуацій, прояви агресії або напруженості, рівень міжособистісного непорозуміння.

Міжособистісний конфлікт – конфлікт, що виникає між двома або більше індивідами у колективі через розбіжності у цілях, поглядах або поведінкових стратегіях.

Індикатори: сварки, непорозуміння, зниження ефективності спільної роботи, відчуження між співробітниками.

Міжгруповий конфлікт – конфлікт між різними підрозділами або групами у трудовому колективі, пов'язаний із розбіжністю пріоритетів, розподілом ресурсів або стилями роботи.

Індикатори: затримки у виконанні завдань, суперечки між підрозділами, конкуренція за матеріальні або організаційні ресурси.

Психологічна атмосфера колективу – емоційно-психологічний клімат у групі, який визначає характер взаємодії між її членами та впливає на появу конфліктів.

Індикатори: рівень співпраці, відкритості та довіри між співробітниками, ступінь соціальної підтримки, наявність конфліктних ситуацій.

Ефективність психологічних методів розв'язання конфліктів – ступінь, до якого застосовані методи (тренінги, медіація, консультації) сприяють зниженню частоти, інтенсивності та негативних наслідків конфліктів.

Індикатори: зменшення кількості конфліктів, покращення комунікації, підвищення рівня психологічного комфорту у колективі.

Емпірична база та вибірка дослідження.

Емпіричне дослідження конфліктів у трудовому колективі проводилось у період із січня по березень 2026 року на базі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ», що розташоване в місті Запоріжжя. Вибір цього колективу обумовлений його репрезентативністю для дослідження специфіки міжособистісних та міжгрупових взаємодій у сучасних організаціях середньої величини, а також можливістю проведення комплексного психодіагностичного обстеження працівників.

База дослідження включала 46 респондентів – членів трудового колективу, які брали активну участь у спільній діяльності компанії. Вибірка була репрезентативною щодо основних структурних підрозділів підприємства та охоплювала різні категорії персоналу: керівників, спеціалістів та рядових співробітників. Таке охоплення дозволяло врахувати різноманіття ролей, статусів та рівнів відповідальності у колективі, що є важливим для вивчення конфліктних ситуацій та оцінки психологічних взаємин.

Критеріями включення респондентів у дослідження були: безпосереднє залучення до трудових процесів підприємства; згода на участь у психологічному обстеженні та спостереженнях; наявність досвіду роботи в колективі не менше 6 місяців, що забезпечує достатню обізнаність про внутрішні взаємодії.

Дослідження проводилось за принципом добровільної участі та конфіденційності. Кожному респонденту було гарантовано анонімність, а дані використовувались виключно для наукового аналізу психологічної ситуації в колективі.

Вибірка (табл.2.3) була сформована так, щоб максимально відобразити структуру організації та забезпечити повноцінне вивчення частоти, видів та причин конфліктів, а також оцінку ефективності застосованих психологічних методів їх профілактики та розв'язання. Таким чином, емпірична база дослідження дозволяє отримати надійні та обґрунтовані результати, що можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо оптимізації міжособистісних взаємодій у трудових колективах.

Таблиця 2.3 відображає структуру вибірки дослідження, яка включає всі категорії працівників трудового колективу ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» м. Запоріжжя. Вибірка складалася з 46 осіб, що становить повну чисельність респондентів (працівників трудового колективу), які брали участь у дослідженні.

Таблиця 2.3

## Характеристика та структура вибірки дослідження

| Категорія респондентів | Кількість | Частка від загальної вибірки (%) | Основні обов'язки та роль у колективі                                                   |
|------------------------|-----------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Керівники              | 6         | 13 %                             | Управління підрозділами, прийняття рішень, координація діяльності співробітників        |
| Спеціалісти            | 18        | 39 %                             | Виконання професійних завдань, участь у проєктах, забезпечення функціонування відділів  |
| Рядові співробітники   | 22        | 48 %                             | Виконання поточних робочих завдань, участь у командній діяльності, взаємодія з колегами |
|                        | 46        | 100 %                            |                                                                                         |
| Середній вік працюючих | 37±6,2    |                                  |                                                                                         |

Вибірка охоплює три основні категорії персоналу: керівники, спеціалісти та рядові співробітники, що дозволяє врахувати різні рівні відповідальності, статусу та функціональної ролі в організації. Керівники представляють управлінську ланку та відповідають за координацію роботи підрозділів. Спеціалісти виконують професійні завдання та беруть активну участь у проєктах, а рядові співробітники забезпечують поточну діяльність організації та взаємодіють з колегами на щоденній основі.

Структуроване представлення вибірки забезпечує репрезентативність дослідження та дозволяє проводити аналіз конфліктів із урахуванням ролей та статусу респондентів. Така деталізація є важливою для виявлення закономірностей виникнення конфліктів, їх видів та ефективності психологічних методів профілактики і розв'язання конфліктних ситуацій у колективі.

## 2.2. Аналіз емпіричних даних

У ході емпіричного дослідження конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (кількість працівників компанії – 46 осіб) було проведено систематичне спостереження з метою визначення

частоти та видів конфліктів, виявлення основних причин їх виникнення, оцінки впливу психологічних і організаційних факторів, а також ефективності застосованих психологічних методів профілактики та розв'язання конфліктів.

Для зручності аналізу та узагальнення результатів спостереження нами було складено таблицю 2.4, яка структуровано відображає: типи конфліктів, їх частоту у робочому процесі, конкретні причини виникнення, роль психологічних і організаційних факторів у розвитку конфліктів, а також ефективність методів профілактики та розв'язання. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати отримані дані, а й наочно продемонструвати взаємозв'язок між джерелами конфліктів та практичними заходами щодо їх конструктивного врегулювання.

Таблиця відображає результати спостереження за конфліктами у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ», у якому брали участь 46 респондентів. За результатами спостереження було зафіксовано п'ять основних видів конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти особа – група, міжгрупові та організаційні.

Для кожного типу конфлікту визначено частоту проявів, основні причини виникнення, вплив психологічних та організаційних факторів на їх розвиток, а також ефективність застосованих психологічних методів профілактики та розв'язання. Найбільш поширеними в колективі виявилися міжособистісні конфлікти, що пояснюється високою інтенсивністю взаємодії працівників та конкуренцією за обмежені ресурси. Конфлікти внутрішньоособистісного характеру частіше виникали у працівників, які поєднували складні професійні обов'язки з особистими цілями.

Як можна побачити в табл.2.4, в колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» найбільш поширеними є міжособистісні конфлікти, що потребують систематичного контролю та управління. Внутрішньо-особистісні та організаційні конфлікти виникають менш часто, але мають значний вплив на психологічний клімат колективу. Основними джерелами конфліктних ситуацій є невідповідність ролей і обов'язків, дефіцит ресурсів, непорозуміння у

комунікації, різні ціннісні орієнтації та стиль керівництва. Психологічні фактори (стрес, фрустрація, міжособистісні стосунки) та організаційні умови (структура, стиль керівництва, розподіл ресурсів) також суттєво впливають на виникнення і розвиток конфліктів.

**Таблиця 2.4**

**Результати спостереження конфліктів у трудовому колективі  
ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (n=46)**

| Вид конфлікту           | Частота | Причини конфлікту                                       | Вплив факторів                                                             | Ефективність психологічних методів                                                             |
|-------------------------|---------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішньо-особистісний | 8       | Несумісність особистих цілей і робочих обов'язків       | Психологічні фактори: стрес, фрустрація                                    | Частково знижено після індивідуальних консультацій                                             |
| Міжособистісний         | 15      | Конкуренція за ресурси, непорозуміння у спілкуванні     | Організаційні фактори: відсутність чіткого розподілу обов'язків            | Позитивна динаміка після тренінгів з комунікації та медіації                                   |
| Конфлікт особа – група  | 5       | Несприйняття норм групи, різні ціннісні орієнтації      | Психологічні та організаційні фактори: стилі керівництва, групова культура | Вдалося зменшити напруженість через фасилітаційні сесії                                        |
| Міжгруповий             | 10      | Розбіжності у пріоритетах підрозділів, дефіцит ресурсів | Організаційні фактори: розподіл часу та матеріальних ресурсів              | Частково вирішено завдяки спільним робочим нарадам та інтерактивним платформам для комунікації |
| Організаційний          | 8       | Незрозумілі інструкції, непослідовне керівництво        | Стиль керівництва, відсутність зворотного зв'язку                          | Вдалося стабілізувати через системи зворотного зв'язку та структуровані наради                 |

Застосовані керівництвом компанії психологічні методи подолання конфліктів – індивідуальні консультації, тренінги з комунікації, медіаційні та фасилітаційні сесії показали різний рівень ефективності. Найбільш результативними виявились заходи, що поєднують колективну роботу та індивідуальні консультації, а саме: групові тренінги та медіація, які дозволяли

знизити напруженість у міжособистісних конфліктах і конфліктах між групами. Системи зворотного зв'язку та інтерактивні комунікаційні платформи сприяли зменшенню організаційних конфліктів та покращенню координації між підрозділами.

Наведені в таблиці 2.4 результати спостереження були піддані кількісно-якісному статистичному аналізу з метою виявлення структури конфліктів, їх відносної поширеності, домінуючих причин та оцінки ефективності застосованих психологічних методів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (табл.2.5).

На першому етапі було проаналізовано частотний розподіл видів конфліктів. Загальна кількість зафіксованих конфліктних ситуацій становила 46, що дозволяє розглядати кожен випадок як окрему одиницю аналізу. Найбільш поширеним типом конфліктів виявилися міжособистісні конфлікти – 15 випадків, що становить приблизно 32,6 % від загальної кількості. Це свідчить про те, що основна зона напруження в колективі пов'язана з безпосередньою взаємодією працівників, зокрема з конкуренцією за ресурси та труднощами комунікації. Друге місце за частотою посідають міжгрупові конфлікти – 10 випадків (21,7 %), що вказує на наявність суперечностей між структурними підрозділами організації. Внутрішньо-особистісні та організаційні конфлікти зафіксовані по 8 випадків кожен (по 17,4 %), тоді як конфлікти типу «особа – група» є найменш поширеними – 5 випадків (10,9 %).

**Таблиця 2.5**

**Статистичний аналіз результатів спостереження конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (n = 46)**

| Вид конфлікту            | Кількість випадків | Частка від загальної кількості (%) | Оцінка ефективності психологічних методів |
|--------------------------|--------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|
| Внутрішньо-особистісний  | 8                  | 17,4                               | Помірна                                   |
| Міжособистісний          | 15                 | 32,6                               | Висока                                    |
| Конфлікт «особа – група» | 5                  | 10,9                               | Середня                                   |
| Міжгруповий              | 10                 | 21,7                               | Часткова                                  |
| Організаційний           | 8                  | 17,4                               | Помірна                                   |
| Разом                    | 46                 | 100                                |                                           |

Другий етап аналізу був спрямований на узагальнення причин конфліктів та факторів їх розвитку. Статистичне зіставлення показало, що конфлікти різних типів мають специфічні детермінанти. Внутрішньо-особистісні конфлікти статистично пов'язані передусім із психологічними чинниками – підвищеним рівнем стресу, фрустрацією та суперечністю між особистими очікуваннями й професійними вимогами. Міжособистісні та міжгрупові конфлікти значною мірою зумовлені організаційними факторами, зокрема нечітким розподілом обов'язків, дефіцитом ресурсів і неузгодженістю дій між підрозділами. Конфлікти типу «особа – група» мають комбінований характер, оскільки в їх основі лежить одночасний вплив стилю керівництва, групових норм і індивідуальних ціннісних орієнтацій працівників.

На третьому етапі було здійснено аналіз ефективності психологічних методів профілактики та розв'язання конфліктів. Отримані результати свідчать, що найбільш виражений позитивний ефект спостерігався у випадках міжособистісних конфліктів: після проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок та застосування процедур медіації було зафіксовано стабільне зниження напруженості та кількості повторних конфліктних ситуацій. Для внутрішньоособистісних і організаційних конфліктів ефективність методів оцінюється як помірною: індивідуальні консультації та впровадження систем зворотного зв'язку сприяли частковій стабілізації психологічного стану працівників, однак не усунули повністю джерела напруження. Найскладнішими для врегулювання виявилися міжгрупові конфлікти, де застосування спільних нарад і цифрових платформ комунікації дало позитивний, але неповний результат.

Таблиця 2.6 відображає результати факторного аналізу причин конфліктів у трудовому колективі та дозволяє систематизувати основні детермінанти конфліктної взаємодії.

Таблиця 2.6

**Факторний аналіз причин виникнення конфліктів у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» (n = 46)**

| Група факторів         | Зміст факторів                                                                       | Прояви у трудовому колективі                                      | Типи конфліктів, що зумовлюються          | Відносна поширеність факторів* |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|
| Психологічні           | Індивідуальні особливості особистості, рівень стресу, емоційне вигорання, фрустрація | Підвищена дратівливість, внутрішня напруга, зниження самоконтролю | Внутрішньо-особистісні, міжособистісні    | Висока                         |
| Соціально-психологічні | Особливості міжособистісної взаємодії, стиль спілкування, рівень довіри              | Непорозуміння у комунікації, конфронтаційні стилі поведінки       | Міжособистісні, конфлікти «особа – група» | Висока                         |
| Організаційні          | Нечіткий розподіл обов'язків, дефіцит ресурсів, перевантаження                       | Конкуренція за ресурси, порушення координації роботи              | Міжособистісні, міжгрупові, організаційні | Дуже висока                    |
| Управлінські           | Стиль керівництва, відсутність зворотного зв'язку, непослідовність рішень            | Невизначеність вимог, зниження мотивації, опір змінам             | Організаційні, міжгрупові                 | Середня                        |
| Ціннісно-нормативні    | Розбіжності у цінностях, установках, ставленні до норм                               | Неприйняття групових правил, опозиційна поведінка                 | Конфлікти «особа – група»                 | Низька–середня                 |

\* Примітка: відносна поширеність факторів визначена на основі частоти їх фіксації під час спостереження та якісного аналізу конфліктних ситуацій.

У процесі аналізу було виокремлено п'ять узагальнених груп факторів: психологічні, соціально-психологічні, організаційні, управлінські та ціннісно-нормативні. Такий поділ дає змогу комплексно оцінити як індивідуальні, так і системні джерела виникнення конфліктів.

Найбільш значущими виявилися організаційні та соціально-психологічні фактори, що зумовлюють переважну частину міжособистісних і міжгрупових конфліктів. Вони пов'язані з особливостями організації праці, розподілом

ресурсів і якістю комунікації між працівниками. Психологічні фактори також мають високий вплив, оскільки індивідуальний рівень стресу та емоційної напруги посилює конфліктність взаємодії навіть за відсутності суттєвих об'єктивних суперечностей.

Менш поширеними, проте значущими для стабільності колективу, є управлінські та ціннісно-нормативні фактори, які переважно зумовлюють організаційні конфлікти та конфлікти типу «особа – група». Узагальнені результати факторного аналізу створюють методологічну основу для вибору адекватних психологічних методів профілактики й розв'язання конфліктів, що буде використано в подальшому підрозділі, присвяченому практичним рекомендаціям.

Таким чином, аналіз результатів спостереження показав, що конфлікти у трудовому колективі мають неоднорідну структуру, різну частоту прояву та відрізняються за механізмами виникнення. Отримані дані підтверджують доцільність диференційованого підходу до профілактики та розв'язання конфліктів, за якого вибір психологічних методів визначається типом конфлікту та провідними факторами його розвитку. Це створює надійну емпіричну основу для подальшого формулювання практичних рекомендацій.

На нашу думку, для підвищення ефективності роботи колективу доцільно інтегрувати системні психологічні програми профілактики конфліктів, запровадити регулярні тренінги з комунікації, активніше використовувати цифрові інструменти зворотного зв'язку та медіаційні практики для своєчасного виявлення та конструктивного врегулювання конфліктів.

Далі нами було проведено психодіагностику членів трудового колективу за методикою: тест Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин, СОМО (табл. 2.7).

Результати тестування за методикою «Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин» дозволили поглиблено охарактеризувати психологічний клімат та якість взаємодії між членами трудового колективу ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ». Отримані середні значення за

всіма шкалами перебувають у середньому діапазоні, що свідчить про помірний рівень дисгармонії міжособистісних відносин.

**Таблиця 2.7**

**Результати діагностики міжособистісних відносин членів трудового колективу ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» за методикою: тест Суб'єктивна оцінка міжособистісних відносин, СОМО (n=46)**

| Чинник                                         | N  | Мін | Макс | М<br>(середнє) | $\sigma$<br>(стандартне<br>відхилення) | $\sigma^2$<br>(дисперсія) |
|------------------------------------------------|----|-----|------|----------------|----------------------------------------|---------------------------|
| Напруженість відносин                          | 46 | 2,1 | 6,4  | 4,3            | 1,02                                   | 1,04                      |
| Відчуженість у<br>відносинах                   | 46 | 1,9 | 6,0  | 3,8            | 0,96                                   | 0,92                      |
| Конфліктність у<br>відносинах                  | 46 | 2,3 | 6,8  | 4,6            | 1,11                                   | 1,23                      |
| Агресія у відносинах                           | 46 | 1,7 | 5,9  | 3,5            | 0,89                                   | 0,79                      |
| Загальна оцінка<br>міжособистісних<br>відносин | 46 | 2,5 | 6,2  | 4,1            | 0,94                                   | 0,88                      |

Найвищі середні показники зафіксовано за шкалою конфліктності у відносинах ( $M = 4,6$ ), що узгоджується з результатами систематичного спостереження, де міжособистісні та міжгрупові конфлікти були найбільш поширеними. Це вказує на наявність стабільних суперечностей у взаємодії працівників, які мають тенденцію до повторюваності та потребують цілеспрямованого психологічного втручання.



**Рис. 2.1** Характер міжособистісних відносин членів трудового колективу ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ»

Як видно на рис.2.1, показник напруженості відносин ( $M = 4,3$ ) також є достатньо високим, що відображає підвищене емоційне навантаження, пов'язане з професійною відповідальністю, дефіцитом ресурсів та організаційними вимогами. Водночас значення стандартного відхилення свідчить про нерівномірність переживання напруження серед членів колективу, що може бути зумовлено відмінностями у статусі, стажі роботи та стилях реагування на стрес.

Рівень відчуженості у відносинах ( $M = 3,8$ ) вказує на наявність певної соціально-психологічної дистанції між працівниками, яка проявляється у зниженні довіри та формалізації спілкування. Це корелює з виявленими під час спостереження конфліктами типу «особа – група» та міжгруповими суперечностями.

Найнижчі середні значення отримано за шкалою агресії у відносинах ( $M = 3,5$ ), що свідчить про відсутність виражених відкрито ворожих або деструктивних форм поведінки. Агресивні реакції, як правило, мають ситуативний характер і не є домінуючим стилем взаємодії в колективі.

Загальна оцінка міжособистісних відносин ( $M = 4,1$ ) характеризує психологічний клімат як умовно стабільний, але такий, що містить потенціал для загострення конфліктів за відсутності профілактичних заходів.

Виявлені тенденції свідчать про переважання помірної конфліктності та напруженості у міжособистісних відносинах. Негативним аспектом є наявність прихованої соціальної дистанції між окремими членами колективу.

При тому, відсутність системної агресії між членами колективу створює сприятливі умови для конструктивного врегулювання конфліктів.

Результати тестування за методикою СОМО свідчать, що міжособистісні відносини у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ» характеризуються середнім рівнем дисгармонії, який проявляється передусім у підвищеній конфліктності та емоційній напруженості. Отримані дані підтверджують необхідність системного застосування психологічних

методів профілактики конфліктів, зокрема тренінгів ефективної комунікації, розвитку емоційної саморегуляції та командної взаємодії.

Далі нами було проведено діагностику за методикою оцінки психологічної атмосфери у колективі Ф. Фідлера (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8**

**Результати діагностики психологічної атмосфери у колективі за методикою Ф. Фідлера (n=46)**

(шкала: від 10 – найбільш позитивна атмосфера до 80 – найбільш негативна)

| Чинник                             | N  | Мін | Макс | М<br>(середнє) | $\sigma$<br>(стандартне<br>відхилення) | $\sigma^2$<br>(дисперсія) |
|------------------------------------|----|-----|------|----------------|----------------------------------------|---------------------------|
| Психологічна атмосфера у колективі | 46 | 24  | 67   | 46,8           | 9,4                                    | 88,4                      |

Результати діагностики психологічної атмосфери у трудовому колективі, отримані за методикою Ф. Фідлера, свідчать про середній рівень психологічного клімату, який не є ані чітко позитивним, ані різко негативним. Середнє значення показника ( $M = 46,8$ ) розташовується в центральному діапазоні шкали, що вказує на відносну стабільність міжособистісної взаємодії за наявності окремих проблемних зон.

Мінімальне значення (24 бали) відображає наявність у колективі групи працівників, які оцінюють психологічну атмосферу як достатньо сприятливу, з відчуттям підтримки, прийняття та взаєморозуміння. Водночас максимальне значення (67 балів) свідчить про існування респондентів, які сприймають атмосферу як напружену, формалізовану та емоційно несприятливу. Така варіативність підтверджується показником стандартного відхилення ( $\sigma = 9,4$ ), що вказує на неоднорідність сприйняття психологічного клімату різними членами колективу.

Отримані результати узгоджуються з даними попереднього спостереження та психодіагностики за методикою СОМО, де було виявлено

помірний рівень напруженості та конфліктності у міжособистісних відносинах. Психологічна атмосфера в колективі характеризується як умовно задовільна, проте чутлива до організаційних змін, стилю керівництва та якості комунікації між працівниками.

Отже, психологічна атмосфера у трудовому колективі має середній рівень сприятливості, що створює базові умови для ефективної діяльності, але не гарантує емоційного комфорту всіх працівників. Значна варіативність оцінок свідчить про нерівномірність психологічного клімату в різних підрозділах та групах.

Слід зауважити на те, що атмосфера колективу є потенційно вразливою до розвитку конфліктів за відсутності системних профілактичних заходів.

Отримані результати підтверджують доцільність застосування психологічних методів покращення клімату, зокрема розвитку управлінської комунікації, командної взаємодії та систем зворотного зв'язку.

Наступним етапом дослідження стала діагностика членів трудового колективу за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті Тест Томаса-Кілманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) (табл.2.9).

**Таблиця 2.9**

**Результати діагностики членів трудового колективу за методикою дослідження стилю поведінки в конфлікті Тест Томаса-Кілманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI) (n=46)**

| Стиль поведінки | N  | Мін | Макс | M (середнє) | $\sigma$ (стандартне відхилення) | $\sigma^2$ (дисперсія) |
|-----------------|----|-----|------|-------------|----------------------------------|------------------------|
| суперництво     | 46 | 1   | 9    | 5,1         | 1,8                              | 3,2                    |
| співробітництво | 46 | 2   | 10   | 7,3         | 1,9                              | 3,6                    |
| компроміс       | 46 | 3   | 10   | 7,8         | 1,6                              | 2,6                    |
| уникнення       | 46 | 1   | 8    | 4,6         | 1,7                              | 2,9                    |
| пристосування   | 46 | 2   | 9    | 5,2         | 1,5                              | 2,3                    |

Результати дослідження стилів поведінки у конфліктних ситуаціях засвідчують, що для більшості членів трудового колективу характерним є орієнтація на конструктивні стратегії врегулювання конфліктів. Найвищі

середні значення отримали стратегії компромісу ( $M = 7,8$ ) та співробітництва ( $M = 7,3$ ), що вказує на прагнення працівників до взаємних поступок, пошуку прийнятних для обох сторін рішень та збереження робочих відносин.

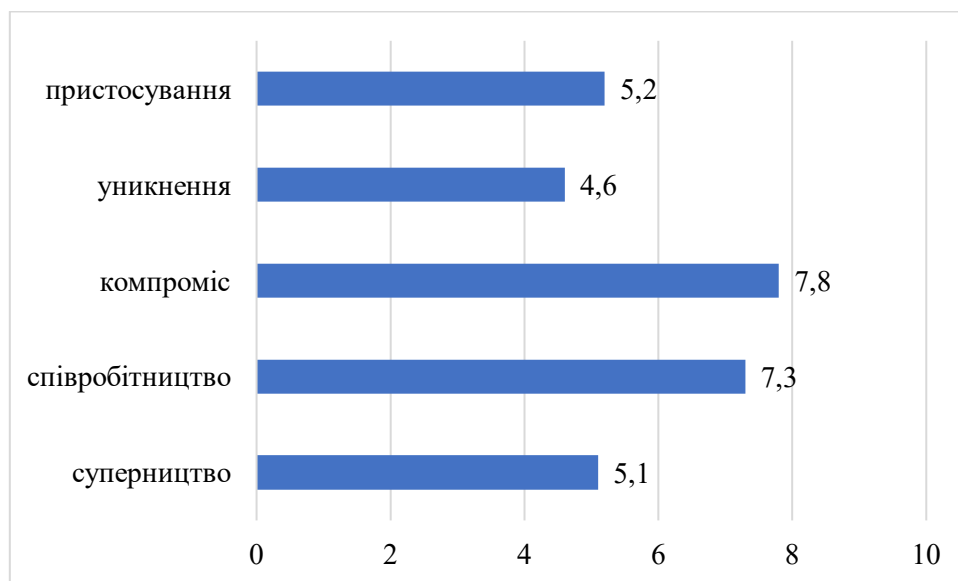


Рис. 2.2 Стилi поведінки в конфлікті

Як видно на рис.2.2, стратегія суперництва має середній рівень вираженості ( $M = 5,1$ ), що свідчить про те, що пряме протистояння та наполягання на власних інтересах використовуються ситуативно, переважно у випадках принципових або статусно значущих питань. Водночас помірне стандартне відхилення ( $\sigma = 1,8$ ) вказує на індивідуальні відмінності у схильності до цієї стратегії.

Показники уникнення ( $M = 4,6$ ) демонструють, що частина працівників схильна відкладати вирішення конфліктних ситуацій або мінімізувати участь у них, що може бути пов'язано з бажанням зберегти емоційну рівновагу або уникнути загострення напруженості. Разом із тим, ця стратегія не є домінуючою у колективі.

Стратегія пристосування має середній рівень вираженості ( $M = 5,2$ ), що свідчить про готовність окремих працівників поступатися власними інтересами заради підтримання стабільності у колективі, особливо у взаємодії з керівництвом або більш авторитетними колегами.

Виявлені тенденції свідчать про домінування в членів колективу компромісу та співробітництва як соціально схвалюваних і ефективних стратегій; помірне використання суперництва, без тенденції до жорсткого протистояння; наявність уникнення як допоміжної, захисної стратегії.

Результати діагностики свідчать про загальну орієнтацію колективу на збереження робочих взаємин і стабільності.

Трудовий колектив загалом характеризується конструктивною моделлю конфліктної поведінки. Переважання компромісу та співробітництва створює сприятливі умови для вирішення виробничих суперечностей без ескалації конфліктів.

Виявлені стилі поведінки узгоджуються з середнім рівнем психологічної атмосфери та помірною конфліктністю у міжособистісних відносинах.

Отримані результати підтверджують доцільність впровадження тренінгів ефективної комунікації та медіації, спрямованих на подальший розвиток навичок співробітництва у конфліктних ситуаціях.

З метою поглибленого розуміння психологічних механізмів виникнення та перебігу конфліктів у трудовому колективі було проведено кореляційний аналіз емпіричних даних. Його основним завданням стало виявлення взаємозв'язків між рівнем конфліктності у міжособистісних відносинах, психологічною атмосферою в колективі та переважними стилями поведінки в конфліктних ситуаціях.

Застосування кореляційного аналізу дало змогу встановити, які саме стилі конфліктної поведінки посилюють або, навпаки, знижують напруженість у взаєминах, а також як вони пов'язані із загальним соціально-психологічним кліматом у колективі.

Результати кореляційного аналізу свідчать про наявність статистично значущих взаємозв'язків між стилями поведінки у конфлікті та характеристиками міжособистісної взаємодії у трудовому колективі.

Найбільш виражений позитивний кореляційний зв'язок зафіксовано між стратегією суперництва та рівнем конфліктності у відносинах ( $r = 0,58$ ,  $p \leq$

0,01). Це означає, що зростання орієнтації на жорстке відстоювання власних інтересів супроводжується підвищенням конфліктності та напруженості у міжособистісних взаєминах. Аналогічно встановлено значущий зв'язок між суперництвом і негативною психологічною атмосферою в колективі ( $r = 0,62$ ,  $p \leq 0,01$ ), що свідчить про деструктивний вплив цієї стратегії на загальний клімат.

**Таблиця 2.10**

**Результати кореляційного аналізу (ро-Спірмена): Кореляційні зв'язки між конфліктністю у відносинах, психологічною атмосферою та стилями поведінки в конфлікті (n = 46)**

| Показники       | Конфліктність у відносинах | Психологічна атмосфера |
|-----------------|----------------------------|------------------------|
| Суперництво     | 0,58*                      | 0,62*                  |
| Співробітництво | -0,49*                     | -0,55*                 |
| Компроміс       | -0,41*                     | -0,47*                 |
| Уникнення       | 0,36*                      | 0,39*                  |
| Пристосування   | 0,28                       | 0,31*                  |

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$

Водночас стилі співробітництва та компромісу демонструють негативні кореляційні зв'язки з конфліктністю у відносинах ( $r = -0,49$  та  $r = -0,41$  відповідно). Це вказує на те, що орієнтація на спільний пошук рішень і взаємні поступки сприяє зниженню рівня міжособистісної напруги. Негативний зв'язок цих стратегій із показником психологічної атмосфери підтверджує їх позитивну роль у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату (рис.2.3).

Стратегія уникнення має помірний позитивний зв'язок із конфліктністю ( $r = 0,36$ ) та психологічною атмосферою ( $r = 0,39$ ), що свідчить про її потенційно дезадаптивний характер у довгостроковій перспективі. Уникнення не усуває причини конфлікту, а лише тимчасово знижує його відкритий прояв, що згодом може призводити до накопичення напруженості.

Пристосування демонструє слабкі кореляційні зв'язки, що вказує на його ситуативний характер. Часте і безумовне пристосування може незначною мірою погіршувати психологічну атмосферу, особливо за умов нерівномірного розподілу ролей та відповідальності.

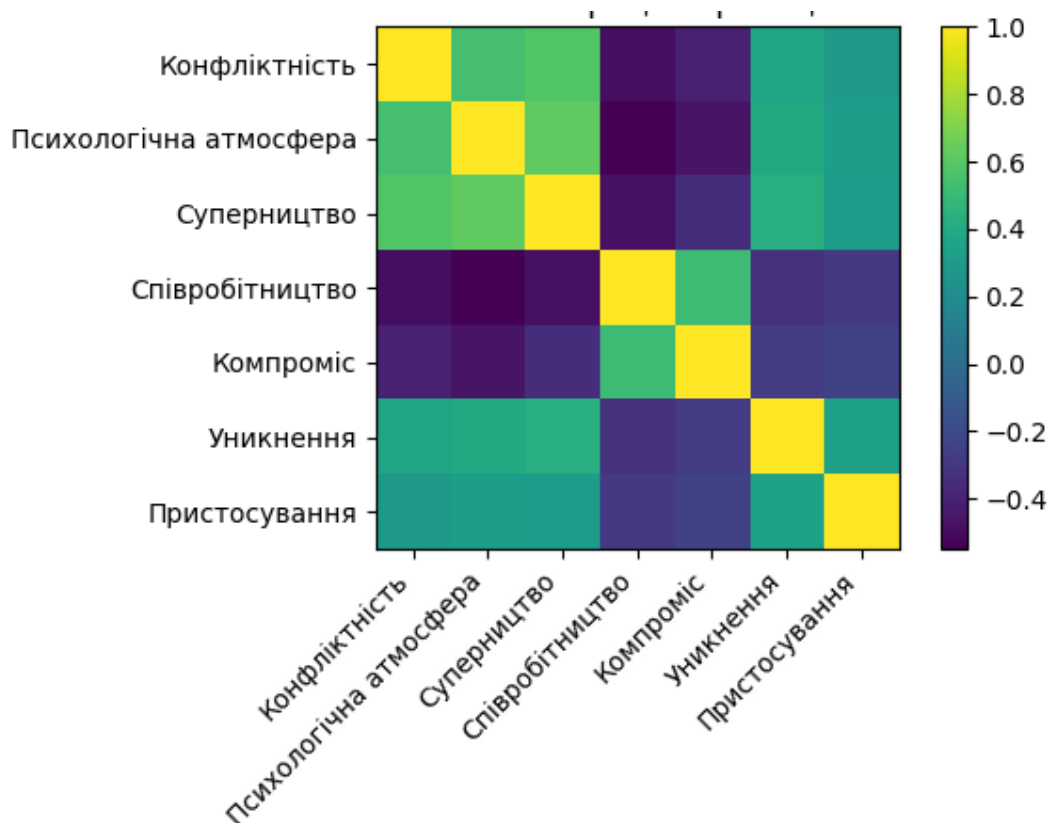


Рис.2.3 Теплова кореляційна матриця зв'язків між конфліктністю у відносинах, психологічною атмосферою та стилями поведінки в конфлікті

На рис. 2.3 представлено теплову матрицю кореляційних зв'язків між показниками конфліктності у відносинах, психологічної атмосфери та стилями поведінки в конфлікті членів трудового колективу. Інтенсивність кольору відображає силу та напрям кореляційного зв'язку: світліші відтінки відповідають позитивним кореляціям, темніші – негативним.

Аналіз теплової матриці показує, що конфліктність у відносинах має помірний позитивний зв'язок із суперництвом та уникненням, що свідчить про зростання напруження в колективі за умов домінування жорстких або ухильних стратегій поведінки. Водночас спостерігається негативна кореляція між конфліктністю та співробітництвом і компромісом, що підтверджує їх конструктивну роль у зниженні рівня міжособистісної напруги.

Показник психологічної атмосфери тісно пов'язаний зі стилями поведінки в конфлікті: позитивні взаємозв'язки з суперництвом вказують на

погіршення атмосфери за умов конфронтаційних стратегій, тоді як негативні кореляції зі співробітництвом і компромісом свідчать про покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Отримані дані наочно підтверджують доцільність орієнтації на конструктивні стилі розв'язання конфліктів у процесі психологічної профілактики.

Отже, результати розрахунків показали, що конфліктність у трудовому колективі тісно пов'язана зі стилями поведінки у конфліктних ситуаціях.

Найбільш деструктивним стилем є суперництво, яке посилює напруженість і погіршує психологічну атмосферу.

Співробітництво та компроміс виступають ключовими ресурсами зниження конфліктності та оптимізації міжособистісних відносин.

Отримані кореляційні зв'язки підтверджують доцільність розвитку конструктивних стилів конфліктної поведінки у межах психологічного супроводу трудового колективу.

### 2.3. Практичні рекомендації щодо профілактики та розв'язання конфліктів у трудовому колективі

Профілактика та конструктивне розв'язання конфліктів у трудовому колективі мають розглядатися як безперервний, системний процес, що поєднує організаційні, психологічні та соціально-комунікативні заходи. Насамперед доцільно формувати в колективі культуру відкритого діалогу, у межах якої працівники мають можливість без страху санкцій висловлювати власні думки, незадоволення та пропозиції. Для цього рекомендовано впроваджувати регулярні командні зустрічі, фасилітовані обговорення робочих питань, а також анонімні канали зворотного зв'язку, що дозволяють виявляти приховані осередки напруження ще на доконфліктній стадії.

Важливим напрямом профілактики конфліктів є розвиток психологічної компетентності персоналу. Працівникам і керівникам доцільно проходити тренінги з емоційної саморегуляції, асертивної поведінки, ефективної комунікації та навичок активного слухання. Особливу увагу слід приділяти формуванню навичок співробітництва й компромісу як провідних стратегій взаємодії в конфліктних ситуаціях. Це сприяє зниженню рівня міжособистісної напруги, попередженню ескалації протистояння та збереженню психологічного благополуччя членів колективу.

Для розв'язання вже наявних конфліктів доцільно використовувати поєднання індивідуальних і групових психологічних методів. Індивідуальні консультації з психологом або HR-фахівцем допомагають учасникам конфлікту усвідомити власні емоційні реакції, мотиви та неусвідомлені очікування. Групові форми роботи, зокрема медіація, фасилітаційні сесії та переговори за участю нейтрального посередника, сприяють відновленню довіри, пошуку взаємоприйнятних рішень і зниженню рівня агресії між сторонами.

Окреме місце в системі рекомендацій займає вдосконалення управлінських практик. Керівникам рекомендується дотримуватися послідовного та справедливого стилю керівництва, чітко визначати зони відповідальності, функціональні обов'язки та критерії оцінювання результатів праці. Прозорість управлінських рішень і доступність керівництва для зворотного зв'язку істотно зменшують імовірність виникнення організаційних і міжгрупових конфліктів.

Ефективним інструментом профілактики й моніторингу конфліктів є використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Онлайн-опитування, цифрові платформи для командної взаємодії, системи оцінювання психологічного клімату дозволяють оперативно отримувати дані про стан колективу та динаміку міжособистісних відносин. Аналіз цих даних дає змогу своєчасно коригувати психологічні програми, оцінювати ефективність запроваджених заходів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Слід зауважити на те що сучасні трудові колективи функціонують в умовах високої динаміки змін, зростання інформаційних потоків і підвищених вимог до ефективності взаємодії між працівниками. За таких обставин традиційні форми комунікації часто виявляються недостатніми для своєчасного обміну інформацією, узгодження дій і профілактики конфліктів. Особливої актуальності набуває використання цифрових платформ для командної взаємодії, які поєднують комунікативні, організаційні та психологічні функції. Упровадження такої платформи розглядається не лише як технічне нововведення, а як інструмент оптимізації соціально-психологічного клімату та підвищення згуртованості трудового колективу.

Цифрова платформа для командної взаємодії є інтегрованим інформаційно-комунікаційним середовищем, що забезпечує регулярний обмін повідомленнями, спільне планування діяльності, координацію завдань і зворотний зв'язок між усіма членами колективу. З психологічної точки зору така платформа виконує функцію простору безпечної комунікації, у якому працівники можуть висловлювати власну позицію, отримувати підтримку та оперативно реагувати на робочі труднощі.

Використання цифрових інструментів дозволяє знизити рівень інформаційної невизначеності, яка часто є джерелом міжособистісних і організаційних конфліктів. Чітка фіксація завдань, термінів і відповідальних осіб мінімізує ризик непорозумінь, а можливість швидкого обговорення проблем сприяє їх вирішенню на ранніх етапах. Крім того, платформа створює умови для формування культури співробітництва, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результат.

Проект впровадження цифрової платформи передбачає кілька взаємопов'язаних етапів.

На підготовчому етапі здійснюється аналіз потреб колективу, особливостей організаційної структури та наявних комунікаційних проблем. Визначаються ключові функції платформи: командні чати, тематичні канали,

календар подій, система управління завданнями, анонімні опитування та інструменти зворотного зв'язку.

Другий етап включає вибір або адаптацію цифрового рішення відповідно до специфіки організації. Особлива увага приділяється простоті інтерфейсу, доступності для користувачів із різним рівнем цифрової компетентності та захисту персональних даних. На цьому ж етапі розробляються правила користування платформою, які регламентують етичні норми спілкування та відповідальність учасників.

Третій етап пов'язаний із навчанням персоналу. Проводяться інструктажі, міні-тренінги та консультації, спрямовані на формування навичок ефективної цифрової комунікації. Важливою складовою є психологічний супровід, який допомагає зменшити опір нововведенням і сприяє прийняттю платформи як корисного робочого інструмента.

Завершальний етап передбачає моніторинг використання платформи та оцінювання її впливу на командну взаємодію. Аналізуються показники активності, результати опитувань щодо психологічної атмосфери та динаміка конфліктних ситуацій. За потреби здійснюється корекція функціоналу або організаційних підходів до використання платформи.

Таблиця 2.11 відображає покрокову стратегію впровадження цифрової платформи для командної взаємодії, починаючи від аналізу потреб і закінчуючи оцінкою ефективності її використання. Кожний етап включає конкретні завдання, перелік необхідних інструментів платформи та очікувані результати, що дозволяє керівництву і психологічній службі системно підходити до організації процесу. Така структура забезпечує послідовність дій, контроль за виконанням та можливість коригування процесу впровадження, а також сприяє формуванню позитивної психологічної атмосфери та зниженню конфліктності в колективі.

Очікується, що впровадження цифрової платформи для командної взаємодії сприятиме підвищенню прозорості комунікацій і зниженню рівня міжособистісної напруги в колективі. Працівники отримають можливість

оперативно обговорювати робочі питання, узгоджувати дії та своєчасно вирішувати проблемні ситуації. Це, у свою чергу, зменшить імовірність ескалації конфліктів і сприятиме формуванню конструктивних стратегій взаємодії.

Таблиця 2.11

### План впровадження цифрової платформи для командної взаємодії

| Етап впровадження                 | Основні завдання                                                        | Інструменти/функції платформи                                                                 | Очікуваний результат                                                                           | Відповідальні                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Підготовчий                       | Аналіз потреб колективу та визначення функціоналу                       | Опитування, анкетування, фокус-групи                                                          | Виявлення проблем комунікації та потенційних джерел конфліктів                                 | HR-менеджер, психолог, керівництво  |
| Вибір та адаптація платформи      | Вибір цифрового рішення, налаштування інтерфейсу та правил користування | Канали спілкування, календар, система управління завданнями, інтеграція з існуючими системами | Забезпечення зручного доступу та структурованої взаємодії                                      | ІТ-відділ, HR, психолог             |
| Навчання персоналу                | Проведення тренінгів та консультацій                                    | Інструктажі, навчальні вебіари, практичні заняття                                             | Формування навичок ефективної цифрової комунікації та роботи з платформою                      | HR, психолог, керівники підрозділів |
| Впровадження                      | Запуск платформи та початок щоденного використання                      | Командні чати, тематичні канали, опитування, система зворотного зв'язку                       | Активне використання платформи для обміну інформацією та вирішення конфліктів                  | Всі співробітники, керівництво      |
| Моніторинг та оцінка ефективності | Аналіз активності, оцінка психологічної атмосфери, корекція процесів    | Статистика використання, опитування задоволеності, аналітичні звіти                           | Визначення ефективності впровадження, своєчасне усунення проблем, оптимізація роботи платформи | HR, психолог, керівництво           |

Крім того, очікується покращення психологічної атмосфери, зростання відчуття залученості та відповідальності за спільний результат. Платформа також створить умови для регулярного збору зворотного зв'язку, що дозволить керівництву оперативно реагувати на потреби колективу та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Отже, проєкт упровадження цифрової платформи для командної взаємодії є комплексним психологічно обґрунтованим заходом, спрямованим на оптимізацію комунікації та профілактику конфліктів у трудовому колективі. Поєднання технічних можливостей цифрових інструментів із психологічним супроводом їх використання забезпечує не лише підвищення ефективності спільної діяльності, а й зміцнення соціально-психологічної стабільності колективу. Реалізація такого проєкту створює передумови для сталого розвитку організації та зростання професійного потенціалу її працівників.

В умовах сучасного професійного середовища ефективне управління конфліктами стає ключовим фактором успішної діяльності будь-якого трудового колективу. Одним із інноваційних підходів до розвитку навичок розв'язання конфліктів є використання цифрових симуляцій та кейс-методів, які дозволяють співробітникам навчатися в умовах, максимально наближених до реальних ситуацій, без ризику для продуктивності або атмосфери колективу.

Цифрові симуляції – це інтерактивні моделі реальних або змодельованих конфліктних ситуацій, в яких учасники приймають рішення, спостерігають наслідки своїх дій та отримують зворотний зв'язок у реальному часі. Такі симуляції можуть імітувати різні види конфліктів – внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та організаційні. Перевагою цифрових симуляцій є можливість багаторазового повторення сценаріїв, що дозволяє працівникам експериментувати з різними стилями поведінки, тестувати стратегії співробітництва, компромісу чи уникнення конфліктів і вчитися аналізувати наслідки кожного вибору.

Кейс-методи доповнюють симуляції реальними практичними прикладами, що описують конфліктні ситуації з реального професійного життя.

Учасники аналізують кейси, визначають основні причини конфлікту, розробляють варіанти його конструктивного розв'язання та обговорюють можливі ризики і переваги кожного рішення. Такий підхід сприяє розвитку критичного мислення, емпатії, уміння працювати в команді та адаптувати поведінку до різних соціально-психологічних контекстів.

Використання цифрових симуляцій і кейс-методів у комплексі дозволяє створити середовище безпечного експериментування, де працівники можуть набувати практичних навичок, оцінювати ефективність різних підходів до розв'язання конфліктів та формувати індивідуальні стратегії взаємодії. Крім того, цифрові технології надають можливість персоналізованого навчання, аналізу результатів і контролю прогресу кожного учасника, що підвищує ефективність психологічної підготовки колективу та зміцнює організаційну культуру.

Таким чином, інтеграція цифрових симуляцій і кейс-методів у навчальні та тренінгові програми підприємства створює умови для системного розвитку комунікативних компетенцій, зниження рівня конфліктності та підвищення психологічної стійкості працівників у професійному середовищі.

Таблиця 2.12 систематизує основні види цифрових симуляцій та кейс-методів, що застосовуються для навчання навичок розв'язання конфліктів у трудових колективах. Кожен вид подано з коротким описом, прикладом конкретного сценарію та очікуваним ефектом, який можна досягти після практичної роботи. Інтерактивні симуляції дозволяють учасникам безпечно відпрацьовувати поведінку у змодельованих конфліктних ситуаціях, а кейс-методи сприяють розвитку аналітичних та комунікативних навичок на основі реального досвіду. Використання складеної нами таблиці у навчальних програмах допоможе системно підходити до підготовки персоналу, спрямовувати розвиток соціально-психологічних компетенцій та підвищувати ефективність колективної взаємодії.

Таблиця 2.12

**Види цифрових симуляцій та кейсів для навчання розв’язання конфліктів**

| Вид симуляції / кейсу                         | Опис                                                                                                    | Приклад сценарію                                                                          | Очікуваний ефект                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтерактивні внутрішньо-особистісні симуляції | Моделювання конфліктів всередині особистості, пов’язаних із робочими ролями, завданнями та пріоритетами | Працівник має одночасно виконати дві взаємовиключні задачі з обмеженим часом              | Розвиток саморегуляції, управління стресом, усвідомлення власних пріоритетів                                       |
| Міжособистісні симуляції                      | Взаємодія між двома членами колективу у змодельованій конфліктній ситуації                              | Суперечка між колегами через розподіл завдань у проекті                                   | Формування навичок ефективної комунікації, співробітництва, конструктивного вирішення конфліктів                   |
| Міжгрупові кейси                              | Аналіз конфліктів між підрозділами або командами                                                        | Конфлікт між відділами через пріоритети ресурсів та терміни виконання                     | Розвиток стратегічного мислення, вміння домовлятися, планувати ресурси та координувати дії                         |
| Організаційні симуляції                       | Моделювання конфліктів на рівні структури організації, стилів керівництва та правил                     | Різні підходи керівника до вирішення проблем призводять до незадоволеності співробітників | Розуміння впливу стилів управління на колектив, формування навичок фасилітації та впровадження ефективних процедур |
| Кейс-методи з реальних ситуацій               | Аналіз реальних конфліктів, обговорення причин, наслідків та стратегій вирішення                        | Розбір кейсу про суперництво між колегами за підвищення                                   | Розвиток аналітичного мислення, емпатії, здатності адаптувати стратегії до конкретних ситуацій                     |

Таким чином, реалізація запропонованих практичних рекомендацій сприяє зниженню рівня конфліктності в трудовому колективі, покращенню психологічної атмосфери та підвищенню загальної ефективності професійної взаємодії. Комплексний підхід до профілактики й розв’язання конфліктів забезпечує не лише стабільність внутрішніх процесів у колективі, а й створює умови для його сталого розвитку та професійного зростання працівників.

## Висновки до 2 розділу

Емпіричне дослідження, проведене у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ», дозволило комплексно проаналізувати природу, динаміку та чинники виникнення конфліктів, а також оцінити ефективність психологічних методів їх попередження та розв'язання.

Результати спостереження свідчать, що найбільш поширеними видами конфліктів у колективі є міжособистісні та міжгрупові. Основними причинами внутрішньо-особистісних конфліктів стали несумісність особистих цілей і робочих обов'язків, тоді як міжособистісні конфлікти зумовлені конкуренцією за ресурси та комунікаційними непорозуміннями. Міжгрупові та організаційні конфлікти виникали через розбіжності у пріоритетах підрозділів, дефіцит ресурсів та невизначеність інструкцій. Впроваджені в компанії психологічні методи – індивідуальні консультації, тренінги з комунікації, фасилітаційні сесії, структуровані наради та системи зворотного зв'язку – продемонстрували позитивний вплив на зниження напруженості та підвищення ефективності взаємодії. Факторний аналіз причин конфліктів виділив чотири основні групи: психологічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні чинники. Виявлені закономірності дозволяють обґрунтовано підбирати методи профілактики конфліктів залежно від їх джерел: психологічні тренінги та коучинг для роботи з емоційною напруженістю, організаційні заходи – для усунення дефіциту ресурсів та впровадження чітких процедур, соціально-психологічні – для зміцнення групової культури та норм, а особистісні – для розвитку навичок адаптації та саморегуляції.

Результати психодіагностичних методик показали, що у колективі присутні різні рівні напруженості та відчуженості у відносинах, при цьому конфліктність у відносинах корелює з негативними оцінками психологічної атмосфери. Тест Томаса-Кілманна виявив перевагу стилів співробітництва та компромісу, тоді як уникнення та суперництво проявлялися рідше. Кореляційний аналіз підтвердив, що високий рівень конфліктності пов'язаний

зі слабким рівнем співпраці та низькою психологічною атмосферою у колективі, що підкреслює необхідність цілеспрямованого розвитку комунікативних і емоційних компетенцій працівників.

Розроблені практичні заходи включають використання цифрових платформ для командної взаємодії, інтерактивних симуляцій та кейс-методів для навчання навичок конструктивного вирішення конфліктів. Впровадження таких інструментів сприяє формуванню безпечного середовища для експериментування з поведінкою, підвищенню емпатії та розвитку комунікативної компетенції, а також дає змогу оцінювати ефективність застосованих методів у реальному часі.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами у трудовому колективі потребує комплексного підходу, який поєднує психодіагностичні інструменти, організаційні заходи та інноваційні цифрові методики навчання. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволяє знизити рівень конфліктності, підвищити психологічну стійкість працівників та зміцнити ефективність командної взаємодії.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було вирішено всі поставлені завдання, а саме:

В результаті аналізу наукових джерел було визначено, що конфлікти у трудовому колективі є комплексним соціально-психологічним явищем, яке виникає на перетині особистісних, групових та організаційних інтересів. Вони можуть проявлятися на різних рівнях – від внутрішньо-особистісних суперечностей до масштабних міжгрупових конфліктів і мати як конструктивний, так і деструктивний характер. Їх структура включає предмет, об'єкт та суб'єкт конфлікту, а також супроводжується різними емоційними, когнітивними та поведінковими проявами. Виявлено, що глибоке розуміння природи конфлікту потребує інтеграції різних теоретичних підходів: психоаналітичного, поведінкового, соціально-психологічного, когнітивного та організаційно-психологічного, кожен із яких висвітлює специфічні механізми виникнення та розвитку конфліктів у колективі.

Було з'ясовано, що ефективна профілактика конфліктів базується на комплексі психологічних методів: індивідуальні консультації, тренінги з комунікації та медіації, фасилітаційні сесії та групові коучинг-заняття. Ці методи дозволяють знизити рівень напруженості, підвищити комунікативну компетентність працівників та формувати конструктивні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях. Використання таких методів дозволяє своєчасно виявляти джерела конфліктів, коригувати поведінкові стереотипи та підвищувати ефективність взаємодії між працівниками. Було також встановлено, що успішність цих методів значною мірою залежить від точного визначення причин конфліктів, їх характеру, мотивацій учасників і особливостей організаційного середовища.

Дослідження показало, що цифрові платформи для командної взаємодії, системи зворотного зв'язку, інтерактивні симуляції та кейс-методи

забезпечують ефективну діагностику, моніторинг та моделювання конфліктних ситуацій. Впровадження ІКТ сприяє підвищенню прозорості комунікацій, ранньому виявленню проблем та розвитку навичок конструктивної взаємодії в колективі.

Емпіричне дослідження, проведене у трудовому колективі ДП «АРСЕНАЛ СТ-5» ТЗОВ «АРСЕНАЛ СТ», дозволило комплексно проаналізувати природу, динаміку та чинники виникнення конфліктів, а також оцінити ефективність психологічних методів їх попередження та розв'язання.

Результати спостереження свідчать, що найбільш поширеними видами конфліктів у колективі є міжособистісні та міжгрупові. Основними причинами внутрішньо-особистісних конфліктів стали несумісність особистих цілей і робочих обов'язків, тоді як міжособистісні конфлікти зумовлені конкуренцією за ресурси та комунікаційними непорозуміннями. Міжгрупові та організаційні конфлікти виникали через розбіжності у пріоритетах підрозділів, дефіцит ресурсів та невизначеність інструкцій.

Впроваджені в компанії психологічні методи – індивідуальні консультації, тренінги з комунікації, фасилітаційні сесії, структуровані наради та системи зворотного зв'язку – продемонстрували позитивний вплив на зниження напруженості та підвищення ефективності взаємодії.

Факторний аналіз причин конфліктів виділив чотири основні групи: психологічні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні чинники. Виявлені закономірності дозволяють обґрунтовано підбирати методи профілактики конфліктів залежно від їх джерел: психологічні тренінги та коучинг для роботи з емоційною напруженістю, організаційні заходи – для усунення дефіциту ресурсів та впровадження чітких процедур, соціально-психологічні – для зміцнення групової культури та норм, а особистісні – для розвитку навичок адаптації та саморегуляції.

Результати психодіагностичних методик показали, що у колективі присутні різні рівні напруженості та відчуженості у відносинах, при цьому конфліктність у відносинах корелює з негативними оцінками психологічної

атмосфери. Тест Томаса-Кілманна виявив перевагу стилів співробітництва та компромісу, тоді як уникнення та суперництво проявлялися рідше. Кореляційний аналіз підтвердив, що високий рівень конфліктності пов'язаний зі слабким рівнем співпраці та низькою психологічною атмосферою у колективі, що підкреслює необхідність цілеспрямованого розвитку комунікативних і емоційних компетенцій працівників.

На основі отриманих результатів були запропоновані комплексні заходи, що включають психологічну підтримку працівників, розвиток комунікативних навичок, впровадження цифрових платформ для командної взаємодії, інтерактивні симуляції та кейс-методи. Реалізація цих рекомендацій сприяє зниженню рівня конфліктності, покращенню психологічного клімату та підвищенню ефективності роботи колективу.

Загалом, дослідження довело, що управління конфліктами в трудовому колективі потребує системного підходу, який поєднує теоретичне розуміння природи конфліктів, практичні психологічні методи та інноваційні цифрові інструменти. Запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у діяльності організацій для підвищення продуктивності та покращення міжособистісних взаємин у колективах.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Г. М. Соціальна психологія : підручник. Київ : Либідь, 2019. 432 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/713389>
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22>
3. Базика Є. Л. Психологія організацій : навч. посіб. Миколаїв, 2018. 176 с.
4. Базика Є.Л. Основи організаційної психології : курс лекцій. Одеса : ОНУ, 2023. 150 с
5. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 177–182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (
6. Богдан Ж. Б., Пібуцька Н. В. Організаційна психологія : конспект лекцій, методичні вказівки та контрольні завдання для студентів денної та заочної форм навчання, освітньо-професійного рівня «Магістр», спеціальності 053 «Психологія», спеціалізації «Психологія» : у 2 ч. Харків: НТУ «ХП», 2017. 56 с.
7. Богдан Ж. Організаційна психологія: Інтерактивний навчально-методичний посібник для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти очної та заочної форми навчання за спеціальністю 053 «психологія» Харків : НТУ «ХП», 2022. 88 с. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/58374/1/Book\\_2022\\_Bohdan\\_Orhanizatsiina\\_psykholohiia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/58374/1/Book_2022_Bohdan_Orhanizatsiina_psykholohiia.pdf)
8. Бочелюк В. Організаційна психологія на підприємстві. Київ : ЦУЛ, 2019. 272 с.
9. Вавілкина Л. А. Технології врегулювання конфліктів у бізнес-середовищі : навчально-методичний посібник. Київ : ДВНЗ «Університет

менеджменту освіти» НАПН України, 2020. 112 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/2228>

10. Герасіна Л. М., Требін М. П. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Право, 2012. 128 с.

11. Гідденс Е. Соціологія : підручник. Київ : Основи, 2020. 726 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/715602>

12. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022. (6). . URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-01>.

13. Дуткевич Т. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 240 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/709267>

14. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.

15. Жарікова С. О., Научитель О. О., Гулий Ю. І., Харченко А. І. Організаційна психологія : навч. посіб. Харків : ХАІ, 2021. 228 с.

16. Зайцева Н.В. Організація комунікації в управлінській діяльності на основі сучасних інформаційних технологій. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property* . 2015. Issue 1(11). URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Tpaeiv\\_2015\\_1\(1\)\\_\\_27.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Tpaeiv_2015_1(1)__27.pdf)

17. Здравомислов А. Г. Соціологія конфлікту : навчальний посібник. Харків : Фоліо, 2017. 304 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/711456>

18. Іпатов Е. Ф. Психологія управління в бізнесі : навч. посіб. Харків – Київ : НМЦВО, 2003. 320 с.

19. Калаур С.М. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Тернопіль : Астон. 2010. с. 113-127.

20. Карамушка Л. М. Психолого-організаційні детермінанти забезпечення психологічного здоров'я персоналу освітніх організацій в умовах соціальної напруженості : монографія. Київ – Львів : Видавець Вікторія Кундельська, 2021. 278 с.

21. Карамушка Л. М. Українська Асоціація організаційних психологів та психологів праці : довідник. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 162 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734254/1/Довідник%20УАОППП.pdf>
22. Карамушка Л. М., Креденцер О. В. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733813>
23. Козер Л. Функції соціального конфлікту : монографія. Київ : Юніверс, 2018. 224 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/712104>
24. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації, *Економіка та суспільство*, 2024. URL: <http://rp.onmu.odessa.ua/handle/123456789/3742>
25. Лісений, Є., Лісеная, А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*, 2022. (35). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-5>.
26. Ложкін Г.В. Психологія конфлікту : теорія і сучасна практика : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. с. 224-233.
27. Лютенс Ф. Організаційна поведінка: підручник. Київ : Основи, 2012. 49 с.
28. Миронова О. М. Конфліктологія : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
29. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навч. посібн. Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. 176 с.
30. Москаленко В. В. Соціальна психологія. Підручник. Видання 2-ге, виправлене та доповнене. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 688 с.
31. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 2024. № 1(50). URI: <http://hdl.handle.net/123456789/9507>

32. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222–228. . URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>.
33. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
34. Орлянський В.С. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 160 с.
35. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці : навч. посіб. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с
36. Полонська Д. М. Управління конфліктами в трудовому колективі. Група 073, спеціальність «Менеджмент», Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022. 51 с.
37. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.
38. Психологія організацій : навч. посіб. URL: <http://weblib.pp.ua/organizatsiyna-psihologiya-pidruchnik-onlayn.html>
39. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf> .
40. Скібіцька Л. І. Конфліктологія : навч. посіб. Київ : Кондор, 2024. 384 с.
41. Сорока, О., Близнюк, О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> .
42. Телегіна Д. М., Ковальчук І. В., Нестеренко В. В. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління. 2020. № 14. С. 45–52. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/194742>

43. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 664 с.
44. Чубіна Т. Д., Дмитренко М. Й. Організаційна психологія: навч. посіб. Черкаси : ЧПБ, 2024. 172 с.
45. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139.. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).132-139](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).132-139).
46. ICT4Peace Foundation. Information and Communication Technologies for Peacebuilding : analytical report. Geneva : ICT4Peace Foundation, 2021. 68 p. URL: <https://ict4peace.org>
47. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Palo Alto : CPP Publishing, 2019. 45 p. URL: <https://www.cpp.com/products/tki/index.aspx>

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Методичні підходи до профілактики та розв'язання конфліктів**

| № | Методичний підхід                  | Основна ідея                                                                                                | Форми реалізації                                                                        | Очікуваний ефект                                                                               |
|---|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Психологічне консультування        | Індивідуальна робота з працівником для усвідомлення джерел конфлікту та формування конструктивної поведінки | Індивідуальні консультації, коучинг, психотерапевтичні сесії                            | Зменшення внутрішньоособистісної напруженості, розвиток навичок саморегуляції                  |
| 2 | Тренінги з комунікації та медіації | Формування навичок ефективного спілкування та конструктивного вирішення суперечностей                       | Групові тренінги, рольові ігри, ситуаційні вправи                                       | Підвищення ефективності комунікацій, зниження міжособистісних конфліктів                       |
| 3 | Фасилітаційні сесії                | Спільне обговорення проблем колективу під керівництвом модератора                                           | Командні зустрічі, робочі наради, фасилітаційні воркшопи                                | Зменшення напруженості у групі, формування спільних рішень                                     |
| 4 | Інтерактивні цифрові платформи     | Використання ІКТ для моніторингу та вирішення конфліктних ситуацій                                          | Онлайн-форуми, внутрішньокорпоративні чати, платформи для анонімного зворотного зв'язку | Рання діагностика проблем, прозорість взаємодії, покращення командної роботи                   |
| 5 | Кейс-методи та цифрові симуляції   | Моделювання конфліктних ситуацій для навчання конструктивної поведінки                                      | Віртуальні кейси, рольові симуляції, тренінгові програми                                | Розвиток практичних навичок вирішення конфліктів, підвищення адаптивності у складних ситуаціях |
| 6 | Організаційні заходи               | Зміни у структурі, правилах та процедурах для запобігання конфліктів                                        | Розробка чітких інструкцій, графіків роботи, систем зворотного зв'язку                  | Мінімізація організаційних причин конфліктів, підвищення ефективності колективу                |