МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджера бізнес-організації

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня групи ПСМ 24-1

спеціальності 053 «Психологія»

ОПП «Психологія. Психологія бізнесу»

_____ Мартинчук Артем Денисович
підпис здобувача вищої освіти

Науковий керівник

_____ Сова Маргарита Олександрівна
підпис керівника
доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри психології

Гарант освітньої професійної програми

_____ Т.А. Ткачук
підпис керівника ОПП
д-р, психол. наук, професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри психології, педагогіки та суспільних дисциплін
протокол № 6 від «5» 12 2025

Завідувач кафедри

_____ І.О. Пєтухова,
підпис
канд. пед. наук, доцент

Ірпінь – 2026

Реєстрація № 1 03.02.2026 _____

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ _____ _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту 75/С 06.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ А. Масенок

(підпис) (ініціали, ПІБ)

Члени комісії: _____ І. Петрова

(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ М. Ткачук Т.А

(підпис) (ініціали, ПІБ)

_____ О. Мовчина

(підпис) (ініціали, ПІБ)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра психології, педагогіки та суспільних дисциплін
Спеціальність 053 «Психологія»
Освітньо-професійна програма «Психологія. Психологія бізнесу»

Затверджую:
Завідувач кафедри психології,
педагогіки та суспільних дисциплін

Завдання на кваліфікаційну роботу

здобувачу вищої освіти

Мартинчука Артема Денисовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджера бізнес-організації

Затверджена наказом ректора № 499_ від «07» травня 2025.

2. Строк здачі закінченої роботи 10.01.2026

3. Цільова установка: здійснити науково-психологічний аналіз досліджень з проблеми конфліктної компетентності менеджера, обґрунтувати її вплив на успішність професійної діяльності бізнес-організації; емпірично дослідити особливості конфліктної компетентності менеджерів; розробити та апробувати модель і програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів, експериментально перевірити їх ефективність.
Мета роботи: теоретично обґрунтувати та розробити психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій, експериментально перевірити його ефективність.
Об'єкт дослідження: конфліктна компетентність управлінських кадрів бізнес-організацій.
Предмет дослідження: психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.
База дослідження: ТОВ «TechPro Solutions».

4. Вихідні дані до роботи. наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблеми конфліктної компетентності, психології управління та організаційної психології; нормативно-правові та методичні матеріали з управління персоналом; результати емпіричного дослідження.
5. Перелік графічного матеріалу. Структурні схеми, моделі та діаграми, що відображають теоретичні положення дослідження й результати емпіричного аналізу.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНФЛКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ. 1.1. Конфліктна компетентність менеджера бізнес-організації як предмет науково-психологічного аналізу. 1.2. Особливості психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій. 1.3. Вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність діяльності бізнес-організації. Висновки до розділу 1.
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ 2.1. Методологія та організація дослідження. 2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження особливостей розвитку конфліктної компетентності менеджерів. Висновки до розділу 2
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ. 3.1. Модель психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації. 3.2. Апробація програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів організації. 3.3. Результати дослідження. 3.4. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в організації. Висновки до розділу 3.
7. Календарний план виконання

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1	Вибір та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 30.11.2024	30.11.2024
1.1	Вивчення літературних джерел та складання плану роботи	до 30.12.2024	23.12.2024
2	Підготовка розділів кваліфікаційної роботи та подання їх на перевірку керівнику		
2.1	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	15.01.2025 – 20.03.2025	15.03.2025
2.2	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	01.04.2025 – 15.09.2025	14.07.2025
2.3	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	до 23.11.2025	20.11.2025

3	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 01.12.2025	05.12.2025
4	Подання роботи на перевірку наявності академічного плагіату	до 25.12.2025	13.01.2026
5	Отримання відгуку керівника кваліфікаційної роботи	до 18.01.2026	30.01.2026
6	Отримання зовнішньої рецензії	до 18.01.2026	16.01.2026
7	Допуск кваліфікаційної роботи завідувачем кафедри до захисту	до 30.01.2026	05.12.2025
8	Захист кваліфікаційної роботи	лютий 2026	04.02.2026

8. Дата видачі завдання «30» листопада 2024 р.

9. Керівник кваліфікаційної роботи _____ Сова М. А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Т. Ткачук
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Мартинчук А.Д.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджера бізнес-організації

Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні ефективності психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.

Завдання роботи:

1. Проаналізувати теоретичні підходи щодо дослідження проблеми розвитку конфліктної компетентності менеджера, конкретизувати її зміст і структуру.
2. Розкрити особливості психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.
3. Обґрунтувати вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність професійної діяльності організації.
4. Емпірично дослідити особливості розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.
5. Розробити модель і програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів, експериментально перевірити їх ефективність.

Об'єкт дослідження – конфліктна компетентність управлінських кадрів бізнес-організацій.

Предмет дослідження: психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.

Базою дослідження виступає ТОВ «TechPro Solutions» – компанія, що спеціалізується на IT-консалтингу та впровадженні бізнес-рішень.

За результатами дослідження сформульовано висновки щодо особливостей прояву конфліктної поведінки, рівня її сформованості, мотивації досягнення успіху та емоційної збудливості менеджерів, визначено їх вплив на ефективність комунікативної взаємодії в бізнес-організації. Емпірична

перевірка дозволила встановити позитивну динаміку в підвищенні рівня сформованості конфліктної компетентності менеджерів, вдосконаленні їх конструктивних стратегій поведінки, покращанні показників емоційної саморегуляції після впровадження розробленої програми психологічного супроводу.

Отримані результати можуть бути використані практичними психологами, HR-фахівцями, керівниками та консультантами у сфері організаційного розвитку для підвищення ефективності управління персоналом, профілактики конфліктів і оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Кваліфікаційна робота містить 104 сторінок, 11 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 60 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: конфліктна компетентність, менеджер, психологічний супровід, конфліктна поведінка, мотивація досягнення успіху, емоційна саморегуляція, модель розвитку конфліктної компетентності, програма психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2026.

Рік захисту роботи – 2026.

ABSTRACT

Psychological Support for the Development of Conflict Competence of Managers in Business Organizations

The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and an empirical investigation of the effectiveness of psychological support for the development of conflict competence of managers in business organizations.

The objectives of the study are:

– to analyze theoretical approaches to the development of managers' conflict competence and its role in personnel management;

– to substantiate the psychological conditions, principles, and content of psychological support for the development of conflict competence of managers;

– to identify the levels of formation and specific manifestations of the components of conflict competence of managers in business organizations based on the results of empirical diagnostics;

– to develop a model of psychological support for the development of managers' conflict competence and to experimentally verify its effectiveness.

The object of the study is the conflict competence of managerial staff in business organizations.

The subject of the study is psychological support for the development of conflict competence of managers in business organizations.

The research base is TechPro Solutions LLC, a company specializing in IT consulting and the implementation of business solutions.

Based on the results of the study, conclusions were formulated regarding the characteristics of conflict behavior, the level of achievement motivation, and emotional excitability of managers, as well as their impact on the effectiveness of professional interaction. The empirical verification revealed positive dynamics in the formation of constructive behavioral strategies, an increase in motivational indicators, and an improvement in emotional self-regulation after the implementation of the developed model.

The obtained results can be used by practical psychologists, HR specialists, managers, and organizational development consultants to enhance the effectiveness of personnel management, prevent conflicts, and optimize the socio-psychological climate within teams.

The qualification paper comprises 108 pages, 11 tables, 11 figures, a list of references including 60 sources, and 5 appendices.

Keywords: conflict competence, manager, psychological support, conflict behavior, achievement motivation, emotional self-regulation, model of conflict competence development, conflict competence development program.

Year of completion of the qualification paper – 2025.

Year of defense – 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП 14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНФЛКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ 19
1.1. Конфліктна компетентність менеджера бізнес-організації як предмет науково-психологічного аналізу 19
1.2. Особливості психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій 27
1.3. Вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність діяльності бізнес-організації 30
Висновки до розділу 1 34
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ 36
2.1. Методологія та організація дослідження 36
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження особливостей розвитку конфліктної компетентності менеджерів 44
Висновки до розділу 2 53
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ 56
3.1. Модель психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації 56
3.2. Апробація програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів організації 61
3.3. Результати дослідження 63
3.4. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в організації 73
Висновки до розділу 3 76
ВИСНОВКИ 79

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 85
ДОДАТКИ 92

ВСТУП

Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах постійних змін, високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та зростання вимог до ефективності управління персоналом. У таких умовах конфлікти стають невід'ємною частиною професійної взаємодії. Вони можуть бути як конструктивним ресурсом розвитку, так і фактором, що знижує ефективність діяльності організації, якщо не керувати ними своєчасно та на належному професійному рівні.

Звідси особливої значущості в діяльності організації набуває соціально-психологічний феномен конфліктної компетентності, що розглядається як комплекс знань, умінь, навичок та особистісних характеристик, які забезпечують здатність менеджера конструктивно взаємодіяти у ситуаціях протиріч, знаходити збалансовані рішення, передбачати можливі загострення й запобігати деструктивним наслідкам конфліктів для досягнення успішних результатів професійної діяльності.

У реальних умовах бізнес-організації саме менеджер виступає ключовою фігурою, здатною локалізувати конфлікт на ранніх етапах його ескалації. Тому рівень його конфліктної компетентності безпосередньо впливає на психологічний клімат колективу, конструктивність комунікацій, успішне вирішення суперечливих питань персоналу та ефективність бізнес-процесів.

Як показала практика, психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів є необхідним інструментом професійного становлення та підтримки управлінського персоналу. Його розробка та впровадження спрямована на формування усвідомлених стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях, розвиток емоційної регуляції, комунікативних умінь, навичок медіації, а також підвищення психологічної культури управлінця.

Певна річ, запровадження програм психологічного супроводу дозволяє системно впливати на управлінські процеси, формувати конструктивну модель взаємодії та знижувати рівень деструктивних конфліктів у бізнес-організації.

Наразі за кризових умов і складної соціально-економічної ситуації в країні виникає необхідність у компетентних управлінських кадрах, здатних швидко та адекватно реагувати на сучасні виклики, адаптуватись до роботи у стресових умовах і за часів сучасних трансформацій бізнес-середовища. Адже нерідко організації стикаються з проявами емоційного вигорання персоналу, зниженням його лояльності, труднощами в міжособистісних комунікаціях. Звідси саме розвиток конфліктної компетентності менеджера набуває особливої значущості при вирішенні комунікативних проблем організації, що свідчить про актуальність поставленої проблеми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про поглиблення наукових інтересів психологів до проблеми розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів за кризових умов ринкової економіки. Проблематика конфліктів, їх конструктивного врегулювання та розвитку інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, які зробили суттєвий внесок у розробку проблеми конфліктної компетентності, організаційної психології та психологічного супроводу професійної діяльності менеджерів.

У працях Т. І. Балановської та С. О. Кубіцького [6], О. А. Бакаленка [7], Л. М. Ачкасової, Т. О. Водолажської та Ю. О. Бекетова [3], Ф. Глазла [18], Р. А. Калениченка та А. С. Коханця [26], І. В. Олійник [39], Н. С. Іванової [24], А. В. Надточій та Н. В. Підбуцької [37], а також J. D. Mayer [57] розкриваються психологічні та управлінські механізми виникнення конфліктів в організаціях, особливості стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, роль емоційної саморегуляції, емоційного інтелекту та комунікативної компетентності у професійній діяльності керівників, а також сучасні підходи до управління та конструктивного врегулювання конфліктів у бізнес-організаціях.

Проте психологічні моделі та програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів недостатньою мірою досліджені у вітчизняній науці, що підтверджує актуальність поставленої

проблеми і зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи: «Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджера бізнес-організації».

Об'єкт дослідження: конфліктна компетентність менеджера бізнес-організації.

Предмет дослідження: психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджера бізнес-організації.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та розробити психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій, експериментально перевірити його ефективність.

Для досягнення поставленої мети були вирішені **завдання дослідження:**

1. Проаналізувати теоретичні підходи щодо дослідження проблеми розвитку конфліктної компетентності менеджера, конкретизувати її зміст і структуру.
2. Розкрити особливості психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.
3. Обґрунтувати вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність професійної діяльності організації.
4. Емпірично дослідити особливості розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.
5. Розробити модель і програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів, експериментально перевірити їх ефективність.

Методи дослідження: *теоретичні* - аналіз і синтез, класифікація та систематизація, абстрагування та конкретизація, порівняння та узагальнення, моделювання та схематизація; *емпіричні* - анкетування, тестування, спостереження, експертна оцінка, експеримент; *статистичні* – методи математичної та комп'ютерної обробки отриманих результатів дослідження.

У межах емпіричного дослідження було використано діагностичний інструментарій, що включав комплекс методик: «Діагностика провідного типу

реагування» (М. М. Кашапов, Т. Г. Кисельова), застосована для дослідження реакцій персоналу в складних ситуаціях професійного середовища; «Шкала оцінки емоційної збудливості» (V. A. Braithwaite, адаптація А. А. Рукавишникова та М. В. Соколової), що передбачає діагностичне оцінювання проявів емоційної реактивності досліджуваних у стресових ситуаціях професійного середовища; методика «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» К. Томаса. використана для виявлення домінуючих стилів поведінки та психологічних особливостей вибору стратегії поведінки респондентів у конфліктних ситуаціях; методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П.П. Хеппнер, І.Х.Петерсен), призначена для виявлення рівнів конфліктної компетентності респондентів і оцінки їх здатності до ефективного вирішення виробничих конфліктів, до контролювання емоційних реакцій в ситуаціях напруженої взаємодії в бізнес-організації;

Теоретичне значення дослідження полягає у: науково-психологічному аналізі сучасних підходів до дослідження сутності, змісту та структури конфліктної компетентності; теоретичному розширенні уявлення про феномен конфліктної компетентності та його конкретизації для менеджерів бізнес-організації; розкритті впливу конфліктної компетентності управлінських кадрів на успішність професійної діяльності організації, обґрунтуванні методик, необхідних для процесу усвідомлення персоналом значущості конфліктної компетентності; розробці моделі та програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій, що поєднує діагностичний, корекційно-розвивальний, консультативно-підтримувальний та оцінно-рефлексивний блоки психологічної роботи.

Практична значущість дослідження полягає в розробці моделі та апробації програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджера та доцільності їх впровадження в психологічну практику щодо управління персоналом бізнес-організацій; проведенні емпіричного дослідження з перевірки ефективності пропонованого психологічного супроводу. Представлені

матеріали, діагностичні інструменти, програма та практичні рекомендації можуть бути використані HR-фахівцями, психологами та керівниками для підвищення рівня конструктивної взаємодії, зниження конфліктності та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, а також в процесі підготовки психологів у закладах вищої освіти при вивченні навчальних дисциплін «Психологія управління», «Конфліктологія».

Експериментальна база дослідження - ТОВ «TechPro Solutions» – компанія, що спеціалізується на ІТ-консалтингу та впровадженні бізнес-рішень.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи обговорювались на кафедрі психології, педагогіки та суспільних дисциплін Державного податкового університету та доповідались автором на Міжнародній науково-практичні конференції «Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства» (м. Ірпінь, 2026).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (60 найменувань, з них 3 – іноземними мовами) та 5 додатків на 11 сторінках. Основний зміст роботи викладений на 80 сторінках комп'ютерного набору, містить 11 таблиць та 11 рисунок. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 104 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КОНФЛКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Конфліктна компетентність менеджера бізнес-організації як предмет науково-психологічного аналізу

Соціальні відносини протягом історії людства завжди супроводжувалися протиріччями та нерозумінням. У періоди соціально-політичних, економічних чи культурних трансформацій конфлікти набувають більш масового та масштабного характеру, іноді переходячи у криваві сутички або війни. Такі явища порушують стабільність суспільства, руйнують довіру, завдають моральних і матеріальних збитків, водночас стимулюючи соціальні зміни, перетворення та оновлення.

У контексті сучасних реалій, зокрема в умовах воєнного стану, зростає кількість соціальних проблем - бідність, безробіття, бездомність, психологічна травматизація, розпад довірливих стосунків. Ці фактори суттєво підвищують ризик виникнення конфліктів всередині організацій і колективів. Відтак, проблема своєчасного прогнозування, виявлення та адекватного врегулювання конфліктних ситуацій набуває особливої ваги.

В таких умовах роль менеджера перестає бути просто адміністративною - вона вимагає глибоких навичок психологічного супроводу, конфліктологічного аналізу та здатності забезпечувати стабільну соціально-психологічну атмосферу в колективі. Саме тому конфліктна компетентність стає ключовою характеристикою сучасного менеджера, здатного утримувати баланс між ефективністю праці та психологічним благополуччям працівників .

Загальновідомо, що конфлікт - це процес або стан, у якому виникає суперечність між двома або більше сторонами, що мають різні інтереси, цінності чи ресурси. Він може проявлятися як міжособистісний, груповий,

організаційний чи міжсоціальний. Зважаючи на це, конфлікт є невід'ємною складовою соціальної динаміки.

На думку Р. А. Калениченка та А. С. Коханця, конфліктна компетентність менеджера охоплює не лише теоретичні знання про природу та типологію конфліктів, а й сформовані практичні вміння обирати адекватні поведінкові стратегії залежно від конкретної управлінської ситуації. Автори підкреслюють, що ефективний керівник повинен своєчасно розпізнавати ознаки конфліктної взаємодії, прогнозувати її розвиток та оцінювати можливі ризики або потенційні ресурси для організації [26].

Т. О. Сазонова та В. Ю. Шульженко зазначають, що конфліктна компетентність є важливою складовою організаційної культури, оскільки саме стиль поведінки керівника значною мірою визначає характер міжособистісних взаємин у колективі. Демонстрація менеджером конструктивних способів реагування на конфліктні ситуації сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та зниженню рівня деструктивної напруги серед працівників [49].

Подібної позиції дотримується І. В. Олійник, наголошуючи, що конфліктна компетентність менеджера проявляється не лише у здатності ефективно врегульовувати вже наявні конфлікти, а й у вмінні використовувати їх як чинник розвитку команди, удосконалення управлінських рішень та підвищення загальної ефективності організації [39].

Вагомий внесок у розуміння складності конфліктних процесів зробив Ф. Глазл, який обґрунтував багаторівневу модель розвитку конфлікту та підкреслив необхідність гнучкого використання управлінських інструментів на різних стадіях його ескалації. На його думку, конфліктна компетентність менеджера полягає у здатності зберігати контроль над ситуацією навіть за умов високої емоційної напруги та невизначеності [18].

У контексті сучасних українських досліджень Н. С. Іванова та А. В. Надточій акцентують увагу на психологічній готовності менеджера до

прийняття оперативних і виважених рішень у складних міжособистісних ситуаціях. Автори підкреслюють значення емоційної саморегуляції, рефлексії та розвитку конфліктної компетентності як передумови ефективного управління персоналом у динамічному організаційному середовищі [24; 37].

У науковому пошуку конфлікти не завжди розглядають лише як негативне явище. Дослідники підкреслюють їхню конструктивну функцію: конфлікти можуть виступати засобом соціальної діагностики, виявлення проблем у взаємодії, стимулювати оновлення соціальних норм, сприяти інтеграції інтересів, актуалізації цінностей, розвитку нових форм взаємодії (табл.1.1.).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «конфлікт» за авторами

Автор(и)	Визначення конфлікту	Ключові аспекти	Значення для менеджера
Л. М. Карамушка	Конфлікт – це форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок протиріч між цілями, інтересами та цінностями суб'єктів управлінської діяльності	Соціально-психологічний характер, зв'язок з організаційним середовищем	Дозволяє менеджеру усвідомлювати конфлікт як закономірне явище управлінської взаємодії та керувати ним конструктивно
Г. В. Ложкіна	Конфлікт – це зіткнення позицій, мотивів або очікувань учасників взаємодії, яке супроводжується емоційною напруженістю	Емоційний компонент, міжособистісні відносини	Сприяє розвитку емоційної компетентності та підтриманню сприятливого психологічного клімату в колективі
О. І. Бондарчук	Конфлікт – це ситуація професійної взаємодії, у якій проявляються різні стилі поведінки та	Поведінкові та комунікативні стратегії, саморегуляція	Використовується для діагностики стилів поведінки менеджера та розвитку його конфліктної компетентності

	способи реагування особистості		
Р. Бендіс	Конфлікт – це зіткнення цілей і цінностей, що призводить до емоційного напруження та впливає на ефективність діяльності	Емоційне напруження, продуктивність діяльності	Допомагає менеджеру управляти мотивацією персоналу та знижувати деструктивний вплив конфліктів
К. Томас	Конфлікт – це ситуація, коли індивідуальні чи групові інтереси не збігаються	Може бути як конструктивним, так і деструктивним	Допомагає менеджеру визначати стратегії вирішення конфліктів
Т. Еллерс	Конфлікт відображає баланс між мотивацією досягнення успіху та уникнення невдач	Мотиваційний аспект	Дає можливість оцінити, як особистісна мотивація впливає на управлінські рішення

Однак для того, щоб конфлікт не призвів до деструкції, а став каталізатором розвитку - потрібне плавне, чітке, професійне управління. Саме тут у гру вступає конфліктна компетентність менеджера.

Згідно зі статтею «Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера», *конфліктологічна (або конфліктна) компетентність* - це здатність фахівця усвідомлювати природу конфлікту, ідентифікувати його ознаки, прогнозувати можливу еволюцію, своєчасно реагувати, попереджувати або вирішувати конфлікти незалежно від їх походження. Ця компетентність розглядається як складова ширшої соціально-психологічної та комунікативної компетентностей, а також як самостійний вид професійної компетентності [11].

Структурний аналіз даного феномена дозволяє виокремити його *компоненти*:

1. *Ціннісно-інформаційний компонент,* – зорієнтований на опанування конфліктологічними знаннями, що передбачає розуміння природи

конфліктів, їх типології, причин виникнення, можливих сценаріїв розвитку, а також методів їх врегулювання;

2. *Емоційно-регулятивний компонент,* який включає сформовану здатність регулювати та контролювати прояви власного емоційного стану
3. *Комунікативно-поведінковий компонент*, що складає: по-перше – сформованість комунікативних навичок, володіння техніками діалогу, активного слухання, ведення переговорів, медіації, а також здатність до емпатії, побудови довіри, підтримки психологічного взаєморозуміння в колективі; по-друге, – стратегічне поводження менеджера в конфлікті, зокрема: вибір поведінкової стратегії залежно від контексту – від примирення і компромісу до конструктивного вирішення інциденту; здатність бачити конфлікт як потенційний ресурс, а не загрозу.
4. *Профілактико-організаційний компонент,* – призваний оволодіти уміннями створювати умови, які зменшують ймовірність виникнення конфлікту, сформованість чіткої структури взаємин, зрозумілих правил поведінки, організацію відкритого діалогу та справедливий розподіл ресурсів;
5. *Оцінно-рефлексивний компонент* – спрямований на розвиток уміння аналізувати конфліктну ситуацію, виявляти конфліктогенні чинники, передбачати ризики ескалації, діагностувати рівень напруги (рис.1.1).

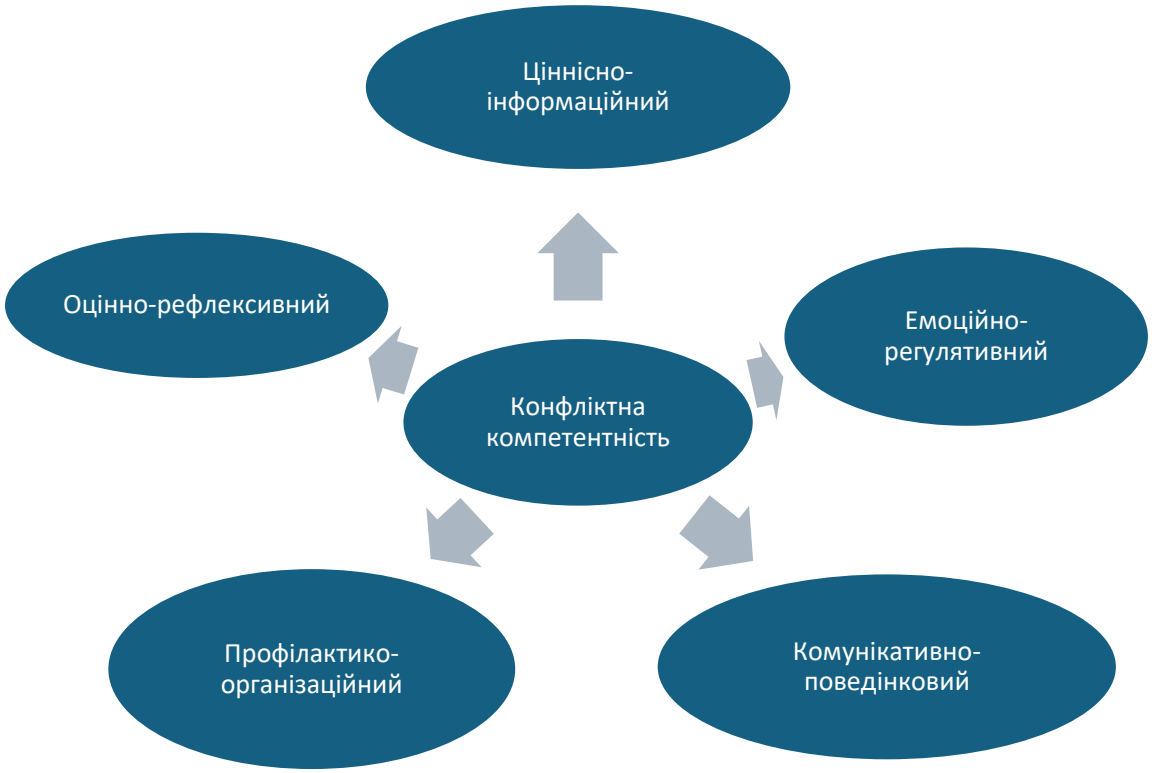


Рис.1.1. Структура конфліктної компетентності менеджера

Проте, управління персоналом - це не лише розподіл обов'язків, контроль виконання завдань та забезпечення дисципліни. Це також створення та підтримка психологічного клімату, який стимулює плідну роботу, взаємну довіру та взаємоповагу.

Конфліктна компетентність менеджера виконує в цьому контексті такі важливі *функції.*

- профілактична -– своєчасне виявлення потенційних джерел напруги, конфліктогенних ситуацій, запобігання їх ескалації;
- діагностично-регулююча -– аналіз причин конфлікту, визначення сторін, предмета та мотивів суперечності, оцінка рівня конфліктності;
- медіативна -– сприяння діалогу, організація переговорів, посередництво між сторонами, створення умов для компромісного розв'язання;

- професійно-розвивальна -– перетворення конфлікту з деструктивної сили на стимул для змін, розвитку рівню компетентності у вирішенні конфліктних питань, оновлення соціальних та робочих норм;
- психологічна підтримка -–зменшення емоційної напруги, зняття стресу, підтримка морального духу та психологічного благополуччя працівників (рис.1.2.).

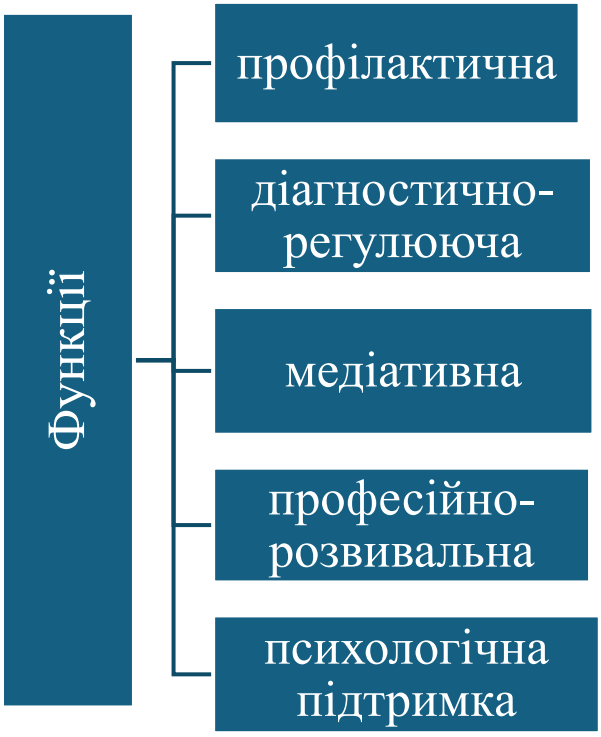


Рис.1.2. Функції конфліктної компетентності менеджера

Завдяки виконанню цих функцій менеджер з розвиненою конфліктною компетентністю може сприяти формуванню продуктивного, згуртованого та адаптивного колективу, навіть в умовах зовнішньої нестабільності чи змін.

Незважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як перешкоди, у науковому дискурсі існує підхід, який підкреслює їхню конструктивну роль. Конфлікт може виступати каталізатором модернізації, стимулом для оновлення соціальних відносин, зміни організаційних практик, перегляду застарілих норм.

У діяльності менеджера володіння конфліктною компетентністю дає змогу перетворити конфлікт на можливість для розвитку - для підвищення ефективності роботи, вдосконалення управлінських підходів, формування більш стійкої корпоративної культури, стимулювання персонального і групового зростання.

У сучасних дослідженнях управління персоналом все частіше підкреслюється, що конфлікт є невід'ємною частиною взаємодії у виробничому колективі, а тому здатність менеджера ефективно реагувати на нього виступає ключовою компетентністю управління персоналом організації.

Отже, *конфліктна компетентність* менеджера - це інтегральна професійна характеристика, що поєднує знання про природу та механізми конфлікту, уміння регулювати власний емоційний стан і поведінку учасників взаємодії, а також здатність обирати адекватні стратегії поведінки в конфліктній ситуації з метою зниження деструктивних наслідків і використання конфлікту як ресурсу розвитку організації.

Конфліктна компетентність менеджера виступає його фундаментальною інтегрованою здатністю, без якої неможливо забезпечити ефективне управління персоналом, особливо в умовах турбулентного соціального середовища. Вона дає можливість не лише зменшувати ризики деструктивних конфліктів, а й трансформувати конфліктні ситуації на ресурс розвитку, підтримувати психологічну стабільність колективу, сприяти формуванню здорової корпоративної культури та адаптації до змін.

Враховуючи постійні виклики, пов'язані з війною, соціально-економічною нестабільністю, змінами в структурах управління та організації праці - розвиток конфліктної компетентності має стати пріоритетом для підготовки менеджерів, які опікуються управлінням персоналом.

1.2. Особливості психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій

Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації, стабільного соціально-психологічного клімату та конструктивної взаємодії в колективі.

Оскільки професійна діяльність менеджера безпосередньо пов'язана з вирішенням управлінських завдань, що потребують постійної взаємодії з персоналом, клієнтами та партнерами, особливої ваги набуває здатність розуміти природу конфліктів, їхні причини та механізми розвитку, а також уміння застосовувати адекватні стратегії поведінки у складних управлінських ситуаціях. Дослідники наголошують, що сформована конфліктна компетентність дозволяє менеджеру зменшувати ризики деструктивних наслідків конфліктів і водночас використовувати їх потенціал для розвитку організації [21; 26; 30].

Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності передбачає системну та цілеспрямовану роботу з менеджерами, спрямовану на вдосконалення їхніх поведінкових, емоційних і комунікативних навичок. На думку Т. І. Балановської, С. О. Кубіцького та О. А. Бакаленка, ефективний психологічний супровід має враховувати індивідуальні особливості керівників, їхній стиль управління та специфіку організаційного середовища. Автори підкреслюють, що результативність такого супроводу забезпечується поєднанням діагностичних, розвивальних і підтримувальних заходів, а не використанням окремих універсальних методів [6; 7].

У сучасних дослідженнях з управління конфліктами наголошується, що психологічний супровід має включати не лише навчальні та тренінгові заходи, а й профілактичні стратегії, спрямовані на попередження ескалації конфліктів в організації. Зокрема, Н. С. Іванова та І. В. Олійник зазначають, що значну

частину конфліктів можна мінімізувати за умови своєчасного виявлення ранніх сигналів напруження у колективі. У цьому контексті важливого значення набувають розвиток емоційної саморегуляції, стресостійкості та здатності менеджера контролювати власні емоційні реакції [24; 39].

Значний внесок у розвиток практичних аспектів психологічного супроводу зробили дослідження, присвячені медіації як інструменту управління конфліктами. Так, Н. Г. Голіонко та Д. О. Гновенко підкреслюють, що включення медіативних підходів у підготовку менеджерів сприяє формуванню навичок пошуку взаємовигідних рішень і зменшенню орієнтації на конфронтаційні моделі типу «переможець – переможений». Подібної позиції дотримується і К. Копішинська, наголошуючи на ефективності бізнес-медіації як гуманістичного та раціонального інструменту врегулювання організаційних конфліктів [19; 28].

Окремі дослідники розглядають психологічний супровід як складову організаційної культури. Зокрема, Г. М. Захарчин та Т. В. Склярук зазначають, що розвиток конфліктної компетентності менеджерів не повинен обмежуватися разовими тренінгами, а має бути інтегрований у систему управління персоналом і підтримуватися на постійній основі. Такий підхід сприяє формуванню стабільних конструктивних моделей взаємодії у колективі [22].

Важливою особливістю психологічного супроводу є акцент на діагностиці конфліктних проявів у професійній діяльності менеджера. Це передбачає виявлення домінуючих стилів поведінки у конфлікті, рівня емоційної стабільності, здатності контролювати імпульсивні реакції та ступеня сформованості комунікативних умінь. За даними дослідників у галузі психодіагностики, така оцінка дозволяє визначити сильні та вразливі сторони управлінця й вибудувати індивідуальну траєкторію розвитку його конфліктної компетентності [34; 43].

Вагомою складовою психологічного супроводу є розвиток емоційної регуляції, оскільки саме вона визначає здатність менеджера зберігати професійну позицію в умовах підвищеного стресу та емоційної напруги.

Емоційно стійкий керівник здатний запобігати ескалації конфліктів, аналізувати ситуацію з позиції раціональності та приймати зважені управлінські рішення. У зв'язку з цим у процесі психологічного супроводу використовуються методики саморегуляції, техніки зниження стресу, розвитку емпатії та формування конструктивного стилю міжособистісної взаємодії [40; 45; 57].

На увагу заслуговує комунікативна складова супроводу, адже саме комунікація є основним інструментом управління конфліктами.

Тому менеджери потребують розвитку навичок активного слухання, ведення діалогу, аргументування позицій, застосування технік переконання й медіації. Психологічний супровід охоплює навчальні тренінги, моделювання конфліктних ситуацій та практичні вправи, спрямовані на вдосконалення вміння вести конструктивні переговори та дотримуватися професійної етики у спілкуванні.

Ще однією особливістю є необхідність формування позитивної мотивації менеджера до подолання конфліктів. Часто конфлікти сприймаються керівниками як небажані та руйнівні явища. Психологічний супровід допомагає змінити це ставлення, наголошуючи, що конфлікт може бути корисним джерелом інновацій, сприяти вирішенню прихованих проблем та стимулювати розвиток команди. Менеджер вчиться розглядати конфлікт як інструмент зростання, а не як перепону.

У процесі супроводу важливим є створення умов для саморефлексії менеджера, оскільки здатність аналізувати власні дії, мотиви та реакції є ключовою у формуванні конфліктної компетентності. Регулярні консультації, зворотний зв'язок, коучингові методики дозволяють менеджеру усвідомити власні поведінкові патерни, визначити точки зростання та вибудовувати ефективні стратегії у взаємодії з персоналом.

Отже, *психологічний супровід* розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій має багатокомпонентну структуру. Він охоплює діагностику індивідуальних особливостей, розвиток емоційної та

комунікативної компетентності, формування позитивної мотивації до конструктивного вирішення конфліктів і забезпечення умов для професійної рефлексії. У результаті менеджер отримує можливість не лише ефективно реагувати на конфліктні ситуації, але й попереджувати їх виникнення, сприяючи побудові сприятливого психологічного клімату та підвищенню продуктивності діяльності організації.

1.3. Вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність діяльності бізнес-організації

З огляду на теоретичні узагальнення здійсненого науково-психологічного аналізу зазначимо, що в сучасних бізнес-організаціях ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки менеджери володіють розвиненою конфліктною компетентністю, сформованою здатністю своєчасно виявляти причини конфліктів, адекватно оцінювати їх динаміку, обирати конструктивні стратегії взаємодії та забезпечувати психологічно безпечний клімат у колективі. З огляду на те, що конфлікти є неминучою складовою будь-якої спільної діяльності, саме готовність менеджера працювати з ними визначає рівень стабільності та цілеспрямованості функціонування організації. Тому варто обґрунтувати вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність діяльності бізнес-організації.

По-перше, конфліктна компетентність впливає на ефективність комунікації всередині колективу. Менеджери, які вміють чітко формулювати очікування, відкрито обговорювати проблеми та аргументувати позицію, знижують ризик непорозумінь і професійних напружень. Натомість низький рівень компетентності часто призводить до емоційної ескалації, недовіри та інформаційних бар’єрів, що значно ускладнює реалізацію управлінських рішень. Таким чином, здатність запобігати деструктивним конфліктам стає одним з основних показників професіоналізму менеджера.

По-друге, сформована конфліктна компетентність сприяє підвищенню мотивації персоналу та рівня задоволеності працею. Менеджери, які демонструють справедливість, послідовність і відкритість у вирішенні суперечностей, формують атмосферу психологічної безпеки, що дозволяє працівникам висловлювати ідеї, проявляти ініціативу та брати на себе відповідальність. У такому середовищі знижується рівень професійного вигорання, зростає довіра до керівництва, а отже – і продуктивність діяльності.

По-третє, важливою складовою впливу конфліктної компетентності є здатність менеджера зберігати стабільність робочих процесів і запобігати організаційним ризикам. Конфлікти, що не врегульовані своєчасно, можуть призвести до затримок у виконанні проєктів, матеріальних збитків, зниження якості продукції та навіть втрати ключових клієнтів. Керівник, який уміє швидко оцінити ситуацію, обрати стратегію – компромісу, співробітництва чи раціонального розподілу повноважень – забезпечує безперервність виробничого циклу та підтримує конкурентоспроможність організації.

По-четверте, конфліктна компетентність менеджера прямо пов’язана з розвитком команди та формуванням ефективної корпоративної культури. Конструктивне вирішення конфліктів сприяє виявленню прихованих проблем, оптимізації взаємодії між підрозділами та посиленню координації спільної діяльності. У колективах, де конфлікти сприймаються не як загроза, а як ресурс розвитку, формується культура відкритості, інноваційності та відповідального ставлення до роботи. Такий підхід стимулює колектив до постійного вдосконалення та впливає на імідж організації на ринку праці.

Крім того, менеджери з високим рівнем конфліктної компетентності здатні ефективно застосовувати психологічні методи впливу, включаючи активне слухання, емпатію, когнітивний аналіз ситуації та техніки ненасильницького спілкування. Це дозволяє їм мінімізувати емоційні прояви конфліктів та переводити суперечності у раціональне русло. Така поведінка

керівника не лише покращує взаєморозуміння між працівниками, а й підвищує його власний авторитет та управлінську легітимність.

Ефективність управління конфліктами має прямий зв’язок із результативністю роботи організації. За дослідженнями Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, менеджер, який володіє розвиненою конфліктною компетентністю, здатний не лише вирішувати суперечності, а й попереджати їх, тим самим підвищуючи загальну продуктивність праці. Автори підкреслюють, що конфлікт, якщо ним правильно управляти, може стати джерелом інновацій та поштовхом до розвитку організації.

Подібної думки дотримується Н. С. Куцай, зазначаючи, що конфлікти є показником дисбалансів у системі управління, а тому компетентний менеджер відіграє роль стабілізатора. Він здатен швидко виявляти проблемні зони та перетворювати їх на точки зростання.

Науковці М. Герасіна та М. П. Требін також наголошують, що рівень конфліктної компетентності тісно пов’язаний зі здатністю керівника приймати ефективні рішення в умовах обмеженого часу та високої емоційної напруги.

І. В. Романець та С. В. Маркова підкреслюють, що менеджери, які володіють навичками ведення переговорів і медіації, здатні суттєво скоротити тривалість конфліктних ситуацій та мінімізувати збитки для організації. Це підтверджують і зарубіжні дослідження, зокрема роботи Mills та Yi, які демонструють, що організації з високою культурою управління конфліктами мають нижчий рівень плинності кадрів, вищу задоволеність працівників та кращі фінансові результати.

У стратегічному вимірі конфліктна компетентність менеджерів впливає на інноваційний розвиток і стратегічну стійкість бізнес-організації. Конструктивні дискусії, які виникають під час конфліктів, можуть генерувати нові ідеї, сприяти критичному аналізу рішень і підвищувати гнучкість організації. Керівники, які не бояться конфліктних ситуацій і вміють спрямувати їх у продуктивне русло,

формують умови для творчості, оптимізації бізнес-процесів та адаптації до швидких змін ринкового середовища (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Вплив конфліктної компетентності менеджера на професійну діяльність бізнес-організації

Компонент впливу	Позитивні наслідки для організації	Наслідки низької компетентності
Ефективність комунікації	Зменшення непорозумінь, чітке виконання завдань	Конфлікти, затримки, інформаційні бар'єри
Мотивація та задоволеність персоналу	Підвищення залученості, ініціативності, зниження вигорання	Дезорганізація, низька продуктивність
Стабільність робочих процесів	Безперервність діяльності, мінімізаці я ризиків, покращення якості	Затримки проєктів, матеріальні збитки
Корпоративна культура	Формування атмосфери довіри, інноваційності, відповідальності	Негативний клімат, опір змінам, низька мотивація
Інноваційний розвиток	Генерація нових ідей, підвищення гнучкості, адаптація до змін	Відсутність розвитку, ризик втрати конкурентоспроможності

Отже, конфліктна компетентність менеджера є важливим чинником успішності бізнес-організації, оскільки охоплює широкий спектр психологічних, комунікативних та управлінських умінь і навичок. Вона забезпечує стабільність робочих процесів, підвищує ефективність персоналу, сприяє розвитку корпоративної культури та підвищує конкурентоспроможність підприємства. Саме тому розвиток конфліктної компетентності має розглядатися як одна з ключових задач системи управління персоналом і як значущий інструмент забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 1

У процесі аналізу теоретичних підходів до вивчення конфліктної компетентності менеджерів було встановлено, що конфлікт є невід'ємною складовою діяльності будь-якої бізнес-організації.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зазначити, що сучасні дослідники з різних позицій здійснюють визначення сутності конфлікту. Так, Л. М. Карамушка акцентує увагу на соціально-психологічних аспектах протиріч між суб'єктами управлінської взаємодії, розглядаючи конфлікт як закономірне явище організаційного життя. Водночас Р. Бендіс виділяє емоційний компонент конфлікту та підкреслює його вплив на ефективність професійної діяльності та результативність роботи колективу.

Аналіз сучасних підходів дозволяє зробити висновок, що конфлікт може виступати як фактор розвитку, так і як джерело ризику для організації, залежно від того, наскільки ефективно менеджер володіє навичками його конструктивного врегулювання.

У межах даного дослідження *конфліктна компетентність менеджера* розглядається як інтегральна професійна характеристика, що поєднує знання про природу та механізми конфлікту, уміння регулювати власний емоційний стан і поведінку учасників взаємодії, а також здатність обирати адекватні стратегії поведінки у конфлікті з метою зниження деструктивних наслідків і використання конфлікту як ресурсу розвитку організації.

У структурі компетентної конфліктності менеджера виокремлено основні компоненти: ціннісно-інформаційний, емоційно-регулятивний, комунікативно-поведінковий, профілактико-організаційний, оцінно-рефлексивний, - аналіз і характеристика яких уможливлюють розширити межі функціонального призначення даного феномена і визначити доцільні орієнтири емпіричного дослідження.

Психологічний супровід розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій має багатокомпонентну структуру. Він охоплює діагностику індивідуальних особливостей, розвиток емоційної та комунікативної компетентності, формування позитивної мотивації до конструктивного вирішення конфліктів і забезпечення оптимальних умов для професійної рефлексії. У результаті менеджер отримує можливість не лише ефективно реагувати на конфліктні ситуації, але й попереджувати їх виникнення, сприяючи побудові сприятливого психологічного клімату та підвищенню продуктивності організації.

Слід відзначити, що розвиток конфліктної компетентності менеджера позитивно впливає на успішність діяльності бізнес-організації.

Менеджери, які володіють навичками конструктивного врегулювання конфліктів, здатні забезпечити ефективну комунікацію у колективі, підвищити рівень мотивації працівників, зменшити ризик виникнення деструктивних конфліктів та оптимізувати процес прийняття управлінських рішень. Вони демонструють здатність оцінювати ситуацію об’єктивно, враховувати інтереси всіх сторін, знаходити компромісні рішення та формувати позитивний психологічний клімат у команді.

Отже, проведений аналіз теоретичних підходів і особливостей прояву конфліктної компетентності менеджерів дозволяє зробити висновок, що розвиток даного феномена є ключовим орієнтиром психологічного супроводу управління персоналом. Адже конфліктна компетентність не лише сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, а й забезпечує стабільність, розвиток і конкурентоспроможність бізнес-організації в умовах сучасного ринку.

З огляду на викладене, у практичній діяльності підприємства необхідно приділяти системну увагу розвитку та вдосконаленню конфліктної компетентності менеджерів, що є запорукою стабільного функціонування колективу та досягнення стратегічних цілей діяльності організації.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Методологія та організація дослідження

На основі викладених теоретичних положень було здійснено організацію емпіричного дослідження, проаналізовано його результати.

Мета емпіричного дослідження - емпірично дослідити особливості конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій, оцінити її вплив на успішність управлінської діяльності, перевірити ефективність психологічного супроводу розвитку досліджуваного феномена.

Для досягнення поставленої мети були визначено *завдання діагностичного дослідження:*

1. Виявити провідні типи реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях та оцінити їх вплив на успішність управління персоналом.
2. Дослідити регулятивні компоненти конфліктної компетентності з метою виявлення особливостей психологічного профілю менеджерів.
3. Здійснити діагностику рівнів конфліктної компетентності менеджерів і психологічних особливостей їх вибору стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях бізнес-середовища.
4. Розробити модель і апробувати програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів, надати практичні рекомендації щодо їх впровадження в бізнес-організаціях.

Базою для проведення емпіричного дослідження стало ТОВ «TechPro Solutions» – компанія, що спеціалізується на IT-консалтингу та впровадженні бізнес-рішень. Дослідження було спрямоване на вивчення особливостей розвитку конфліктної компетентності менеджерів, які безпосередньо займаються управлінням проєктними та операційними процесами в організації.

Вибірку дослідження складали 60 осіб, що обіймають керівні посади середньої та нижчої ланки управління бізнес-організації. Вибірка була цілеспрямованою, щоб забезпечити участь саме тих фахівців, для яких розвиток конфліктної компетентності є важливим для ефективної взаємодії з командою та досягнення цілей діяльності організації.

Характеристика вибірки:

- Середній вік респондентів – 34,6 років, що свідчить про залучення менеджерів у продуктивному віковому періоді професійної діяльності.
- Гендерний розподіл – 54% чоловіків та 46% жінок, що дозволяє врахувати можливі відмінності в стилях конфліктної поведінки та підходах до взаємодії в команді.
- Середній стаж на посаді – 3,2 роки, що відображає рівень професійного досвіду респондентів у конкретних управлінських ролях.
- Середній загальний стаж роботи на підприємстві – 6,1 року, що свідчить про достатню адаптацію менеджерів до корпоративної культури та внутрішніх процесів організації.
- Середня тривалість робочого тижня – 40 годин, що відповідає нормованому робочому навантаженню та дозволяє оцінити психологічний стан менеджерів у реальних умовах професійної діяльності.

Для діагностики особливостей психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів будуть використані такі методики.

Методики дослідження були обрані відповідно до поставленої мети та визначених компонентів конфліктної компетентності менеджерів. Діагностичний інструментарій включав:

- Методика «Діагностика провідного типу реагування» М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової (Додаток А);
- Методика «Шкала оцінки емоційної збудливості» (V. A. Braithwaite, адаптація А. А. Рукавишникова та М. В. Соколової) (Додаток В);

- Тест «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» за методикою К. Томаса (Додаток Г).
- Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П.П.Хеппнер, І.Х.Петерсен) (Додаток Б).
-

Методика «Діагностика провідного типу реагування»

(М. М. Кашапов, Т. Г. Кисельова)

Методика М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування» є одним із найбільш поширених інструментів для вивчення поведінкових проявів особистості у конфліктних ситуаціях. Вона спрямована на визначення того, який стиль реагування - агресивний, ухильний чи оптимальний - є домінуючим у конкретної людини.

Теоретичною основою методики є уявлення про те, що реакції на конфлікт є стійкими і відображають індивідуально-психологічні особливості особистості.

Провідний тип реагування (ПТР) розглядається як комплекс вербальних, поведінкових і емоційних проявів, що спостерігаються в конфліктних ситуаціях. Агресивний тип характеризується тенденцією до силового чи емоційно різкого відстоювання власної позиції, використанням тиску або примусу. Ухильний тип відображає прагнення уникати відкритого зіткнення, відмову від обговорення проблеми, відхід від відповідальності та зниження рівня конфронтації. Оптимальний тип вважається найбільш конструктивним: людина визнає наявність конфлікту, готова дослухатися до опонента, прагне до взаємоприйнятного рішення.

Методика складається з 42 тверджень, кожне з яких описує конкретну поведінкову реакцію в уявній конфліктній ситуації. Респондент оцінює, наскільки це твердження йому властиве, за чотирибальною шкалою:

0 – не характерно,

1 – інколи так дію,

2 – часто так дію,

3 – дуже характерно, переважний спосіб поведінки.

Процедура заповнення займає близько 20 хвилин. Отримані відповіді обробляються відповідно до ключа, який визначає ступінь вираженості кожного з трьох типів реагування. Показники обчислюються сумою відповідних балів за шкалами. Найбільший показник свідчить про домінування певного типу реагування.

Методика дозволяє визначити не тільки провідний стиль, але й загальну тенденцію у поведінці людини: її схильність або уникати конфлікту, або вступати у конфронтацію, або прагнути збалансованого вирішення. Це робить інструмент цінним у кадровому менеджменті, психологічному консультуванні, коучингу та навчанні персоналу. За допомогою методики можна діагностувати проблемні зони у конфліктній поведінці, визначити можливості розвитку конструктивних навичок та розробити індивідуальні програми формування конфліктної компетентності.

Методика «Шкала оцінки емоційної збудливості» (V. A. Braithwaite)

Методика «Шкала оцінки емоційної збудливості» (V. A. Braithwaite) призначена для визначення інтенсивності емоційних реакцій людини, її чутливості до зовнішніх стимулів та схильності до швидкого емоційного збудження.

У психологічній діагностиці цей інструмент використовують для оцінки того, наскільки легко та швидко людина реагує емоційно у стресових або конфліктних ситуаціях, а також для виявлення індивідуальних особливостей темпераменту.

Методика базується на самозвіті та містить низку тверджень, що описують різні аспекти емоційної реактивності: від схильності до переживань і напруження до швидкості виникнення емоцій та інтенсивності їх прояву. Респондент має оцінити ступінь згоди з кожним твердженням за певною шкалою (зазвичай від «повністю не згоден» до «повністю згоден»).

Під час обробки результатів підраховується загальна сума балів, яка відображає рівень емоційної збудливості. Чим вищий показник, тим сильніше виражена схильність до емоційного реагування, і навпаки - низькі значення свідчать про спокійніший, врівноважений характер емоційних проявів. Інтерпретація результатів зазвичай поділяє респондентів на три групи: з високим, середнім та низьким рівнем збудливості.

Методика є інформативною при роботі з менеджерами та працівниками, діяльність яких пов'язана зі стресом, конфліктами чи швидким прийняттям рішень. Високий рівень емоційної збудливості може виступати як ресурс (енергійність, швидка реакція), так і як певний ризик (імпульсивність, емоційні зриви). У свою чергу, низький рівень часто пов'язаний зі стабільністю та стриманістю, але інколи може супроводжуватися недостатньою гнучкістю у комунікації.

Методика «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томас)

Методика К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» є одним із найбільш поширених і валідних психодіагностичних інструментів для дослідження особливостей поведінки особистості в умовах конфліктної взаємодії.

Опитувальник складається з 30 пар альтернативних тверджень, у кожній з яких респонденту необхідно обрати варіант, що найбільшою мірою відповідає його типовій поведінці в конфліктних ситуаціях. Методика не передбачає «правильних» або «неправильних» відповідей, оскільки кожен стиль може бути ефективним залежно від умов, характеру конфлікту та особливостей взаємодії між його учасниками.

Обробка результатів здійснюється шляхом підрахунку балів за кожною зі шкал, що дозволяє визначити домінуючі та допоміжні стилі конфліктної поведінки респондента. Інтерпретація результатів дає змогу оцінити рівень сформованості поведінкового компонента конфліктологічної компетентності,

здатність до конструктивного розв’язання конфліктів, гнучкість у виборі стратегій взаємодії та готовність до співпраці.

Застосування методики К. Томаса у межах даного дослідження дозволяє глибше проаналізувати особливості конфліктної поведінки менеджерів та визначити напрями психологічного супроводу розвитку їх конфліктологічної компетентності.

Обраний комплекс психодіагностичних методик є теоретично та методично обґрунтованим і відповідає меті та завданням дослідження. Для емпіричного вивчення конфліктної компетентності менеджерів використано взаємодоповнювальні інструменти, спрямовані на аналіз поведінкових, мотиваційних та емоційно-регулятивних аспектів реагування у конфліктних ситуаціях.

Зокрема, методика М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової дозволяє визначити провідний тип реагування особистості; методика П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» — оцінити сформованість навичок ефективного вирішення конфліктів та здатність контролювати емоційні реакції в напружених ситуаціях; «Шкала оцінки емоційної збудливості» V. A. Braithwaite — дослідити індивідуальні особливості емоційної реактивності; методика К. Томаса — виявити домінуючі стилі поведінки у конфлікті.

Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів»

(П. П. Хеппнер, І. Х. Петерсен)

Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів», розроблена П. П. Хеппнером та І. Х. Петерсеном, спрямована на вивчення індивідуальних особливостей людини у сфері подолання конфліктних і проблемних ситуацій. Вона дозволяє з’ясувати, наскільки респондент упевнений у власних можливостях конструктивно реагувати на конфлікти, прогнозувати їх перебіг, контролювати емоції та приймати ефективні рішення в умовах напруження.

Методика ґрунтується на самооцінці, що дає змогу виявити суб'єктивне сприйняття людиною власної компетентності у вирішенні конфліктів.

Опитувальник містить 18 тверджень, які відображають різні аспекти поведінки в конфліктній ситуації: рівень упевненості у собі, схильність до аналізу ситуації, уміння передбачати наслідки власних дій, емоційну регуляцію, а також тенденцію діяти імпульсивно або, навпаки, обдумано. Частина тверджень має позитивне спрямування, інша — відображає дезадаптивні способи реагування на конфлікт, що дає змогу більш об'єктивно оцінити загальний рівень конфліктної компетентності.

Респондентам пропонується оцінити кожне твердження за чотирибальною шкалою — від повної згоди до повної незгоди. Такий формат відповідей зменшує ефект випадкового вибору та стимулює більш усвідомлене ставлення до власних реакцій і переживань.

Отримані результати дозволяють визначити рівень сформованості навичок вирішення конфліктів, виявити сильні та проблемні сторони, а також можуть слугувати основою для подальшої психологічної роботи, розвитку конфліктологічної компетентності й саморефлексії особистості.

У сукупності зазначені методики забезпечують комплексний підхід до дослідження конфліктної компетентності та створюють надійну емпіричну основу для аналізу й інтерпретації результатів дослідження.

Організація дослідження передбачала проведення роботи у кілька послідовних та взаємопов'язаних етапів, кожен з яких мав свою специфіку та забезпечував системний підхід до вивчення розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.

1. Підготовчий етап –спрямований на створення методологічної основи для всього дослідження. Він включав визначення чіткої мети та конкретних завдань дослідження, що дозволяло сфокусувати роботу на ключових аспектах конфліктної компетентності. Важливим завданням підготовчого етапу було

проведення аналізу наявної наукової та практичної літератури, що дало змогу обґрунтувати вибір діагностичних методик та інструментів збору даних.

На цьому етапі розроблялися детальні інструкції для респондентів, включаючи опис цілей дослідження, правила заповнення анкет та проходження тестувань, а також забезпечувалася етична складова – конфіденційність відповідей та добровільна участь у дослідженні.

Крім того, проводився пілотажний варіант тестування на невеликій групі респондентів, що дозволило виявити можливі складнощі при інтерпретації завдань та уточнити формулювання питань, щоб уникнути неоднозначності у відповідях.

2. Емпіричний етап передбачав безпосереднє дослідження респондентів, що передбачало проведення опитувань та психологічних тестувань за обраними методиками, спрямованими на виявлення провідного типу реагування у конфліктних ситуаціях, рівня компетентності у вирішенні конфліктів та уникнення невдач, особливостей емоційної збудливості, рівня вольового самоконтролю та локусу контролю.

Кожен респондент отримував персоналізовані інструкції щодо проходження методик, що дозволяло забезпечити стандартизованість процесу та коректність отриманих даних.

Важливою складовою емпіричного етапу дослідження була фіксація первинних результатів, що здійснювалася з метою подальшого аналізу та підготовки даних до статистичної обробки.

3. Аналітичний етап полягав у систематизації та обробці отриманих даних. Первинні результати тестувань і опитувань підлягали статистичній обробці з використанням методів кількісного та якісного аналізу, що дозволяло виявити тенденції розвитку конфліктної компетентності серед менеджерів.

На цьому етапі здійснювалося порівняння показників різних структурних компонентів компетентності, аналіз взаємозв’язків між мотиваційними, регулятивними та поведінковими елементами, а також визначення провідних

типів реагування у конфліктних ситуаціях. Особлива увага приділялася інтерпретації отриманих даних у контексті ефективності управлінської діяльності та психологічного профілю менеджерів.

4. Заключний етап зорієнтований на формулювання висновків та узагальнення результатів дослідження. Було проведено комплексну оцінку рівня розвитку конфліктної компетентності менеджерів, визначено ефективні та неефективні підходи до вирішення конфліктних ситуацій, а також розроблено практичні рекомендації щодо психологічного супроводу менеджерів у процесі підвищення їх компетентності.

Крім того, на заключному етапі здійснювалася підготовка звітної документації, включаючи таблиці, графіки та схеми, що відображають основні результати дослідження.

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження особливостей розвитку конфліктної компетентності менеджерів

Для діагностики провідних типів реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях була використана методика М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування». Результати первинного діагностичного дослідження зображені в табл.2.1. та на рис.2.1.

Таблиця 2.1.

Розподіл провідних типів реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях

Провідний тип реагування	Кількість респондентів - 60 осіб	(%)
Агресивний	18	30,0 %
Ухильний (уникаючий)	15	25,0 %
Оптимальний (конструктивний)	27	45,0 %

Для більш наочного відображення цих тенденцій результати подано у вигляді діаграми на рисунку 2.1.

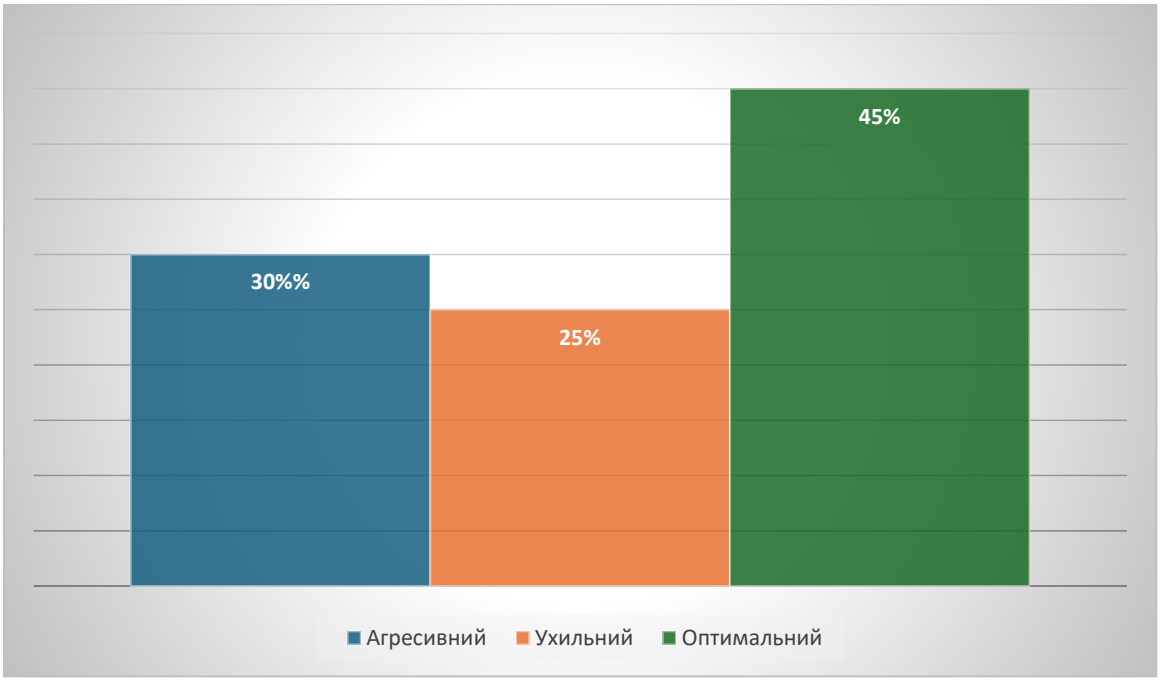


Рис.2.1. Розподіл провідних типів реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях

Отже, згідно з даними, наведеними у таблиці 2.1, серед опитаних менеджерів домінуючим є оптимальний (конструктивний) тип реагування, який притаманний 27 учасникам, що становить 45 % вибірки. Це свідчить про достатньо високий рівень сформованості навичок конструктивного спілкування та вміння регулювати конфліктні ситуації без ескалації напруги.

Менеджери з таким типом поведінки здатні зважено аналізувати ситуацію, вислуховувати іншу сторону, аргументовано відстоювати власну позицію та знаходити компроміс. Наявність майже половини респондентів із конструктивним стилем реагування є позитивним показником, що створює сприятливі передумови для підтримання здорового психологічного клімату в організації.

Другу за чисельністю групу складають менеджери з агресивним типом реагування - 18 осіб (30 %). Такий стиль поведінки характеризується прагненням домінувати у конфліктній ситуації, схильністю до емоційних реакцій, жорсткого відстоювання власних інтересів, а інколи - до тиску на опонента.

Хоча в певних управлінських ситуаціях рішучість і жорсткість можуть сприяти швидкому прийняттю рішень, домінування агресивного стилю нерідко призводить до загострення напруження у команді, формування недовіри та зниження ефективності комунікацій. Високий відсоток агресивного типу у структурі вибірки свідчить про наявність групи менеджерів, які потенційно потребують розвитку навичок емоційної саморегуляції та конструктивного діалогу.

Найменшою групою виявилися менеджери з ухильним типом реагування - 15 осіб, що становить 25 %. Ухильна поведінка передбачає уникнення відкритого обговорення конфлікту, прагнення відійти від вирішення проблеми, мінімізувати контакт або перекласти відповідальність. З одного боку, це може допомогти уникнути ескалації емоційного напруження у короткостроковій перспективі, однак у довгостроковій перспективі такий стиль призводить до накопичення невирішених проблем, зниження прозорості комунікацій та появи прихованих конфліктів.

У професійній діяльності менеджерів ухильний стиль може виявитися недостатньо ефективним, оскільки управління передбачає необхідність приймати рішення, вирішувати суперечності та координувати взаємодію у команді.

Загалом отриманий розподіл свідчить про неоднорідність поведінкових стратегій менеджерів, що є природним для організацій з різним рівнем управлінської культури та досвідом працівників. Водночас домінування оптимального типу реагування можна розглядати як позитивну основу для формування високої конфліктної компетентності персоналу.

Для визначення рівня емоційної збудливості менеджерів була використана методика «Шкала оцінки емоційної збудливості» V. A. Braithwaite)». Результати дослідження зображено на таблиці 2.2. та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл рівнів емоційної збудливості менеджерів

Рівень емоційної збудливості	Кількість респондентів (60 осіб)	(%)
Високий рівень	19	31,7 %
Середній рівень	26	43,3 %
Низький рівень	15	25,0 %

Унаочнене відображення розподілу рівнів емоційної збудливості менеджерів подано у вигляді рисунку 2.2.

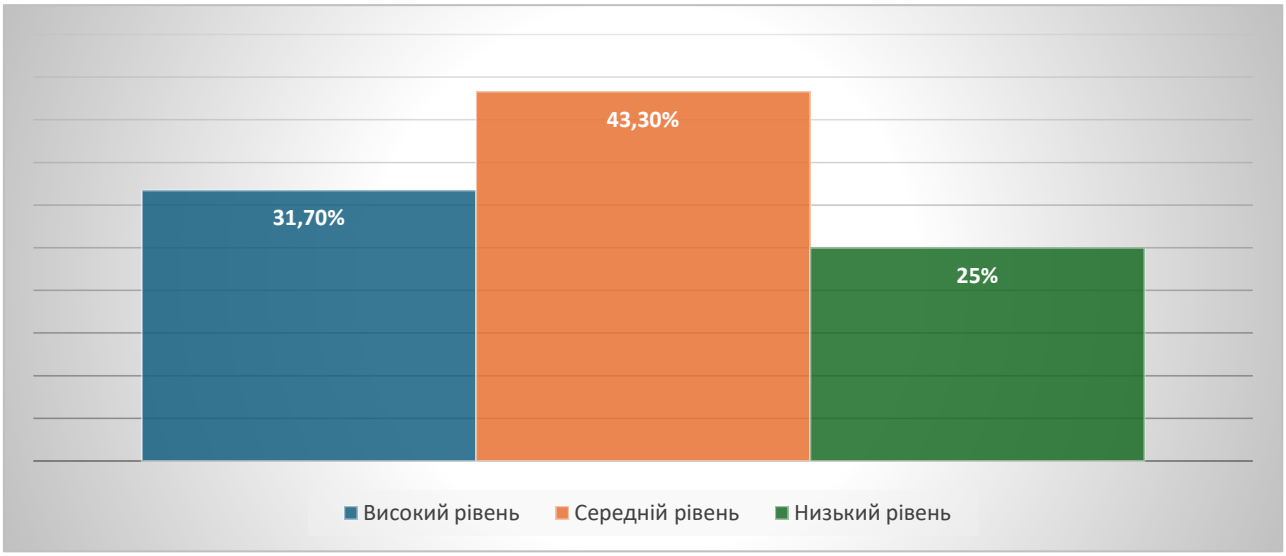


Рис.2.3. Розподіл рівнів емоційної збудливості менеджерів

Згідно таблиці 2.2, найбільшу групу становлять менеджери із середнім рівнем емоційної збудливості - 26 осіб (43,3 %). Це означає, що майже половина респондентів має стандартні показники емоційної реактивності, тобто вони не схильні до надмірних емоційних проявів, але й не є повністю емоційно стриманими.

Менеджери із середнім рівнем збудливості зазвичай можуть утримувати контроль над емоціями у типовій робочій ситуації, але при різкому підвищенні стресу чи навантаження можуть проявляти емоційні реакції, що впливають на

стиль взаємодії з колегами. Такий рівень вважається найбільш природним для професійної діяльності, особливо у сфері управління, де працівники часто стикаються з непередбачуваними ситуаціями.

Друга за чисельністю група - це менеджери з високим рівнем емоційної збудливості - 19 осіб (31,7 %). Висока збудливість означає більш інтенсивні емоційні реакції, підвищену чутливість до зовнішніх стимулів, схильність швидше реагувати на стрес або конфліктну ситуацію.

Такі працівники можуть бути досить імпульсивними, що іноді допомагає їм швидко ухвалювати рішення, але водночас підвищує ризик виникнення конфліктів або нестриманих реакцій.

Для менеджерської діяльності це має як переваги, так і недоліки: з одного боку, емоційна активність стимулює ініціативність, енергійність і високу включеність у робочі процеси, з іншого - потребує додаткових навичок саморегуляції, щоб уникати емоційних зривів або різких відповідей у конфліктних ситуаціях. Частка респондентів з високою збудливістю є досить значною, що може вказувати на інтенсивний ритм роботи організації або на високі вимоги до швидкого реагування.

Найменшу групу становлять менеджери з низьким рівнем емоційної збудливості - 15 осіб (25,0 %). Низька збудливість зазвичай пов’язана зі спокійною поведінкою, умінням утримувати емоції під контролем та здатністю зберігати стійкість навіть у напружених ситуаціях. Такі працівники рідко проявляють емоційні реакції, відзначаються високою самодисципліною та стриманістю.

З одного боку, це значна перевага, оскільки вони можуть ефективно працювати в умовах стресу та залишатися об’єктивними. З іншого - надмірна стриманість може ускладнювати комунікацію з колегами, які очікують більшої емоційної відкритості або швидшої реакції у процесі прийняття рішень.

Загалом структура розподілу свідчить про певний баланс між різними рівнями емоційної збудливості, хоча варто звернути увагу на досить високу

частку респондентів із підвищеною емоційною реактивністю. Понад третини менеджерів демонструє високий рівень збудливості, що може впливати на загальний психологічний клімат, особливо у стресових або конфліктних умовах.

З метою вивчення компонента «стратегічне поводження» конфліктної компетентності менеджерів було застосовано методику К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації». Результати за цією методикою наведені в табл.2.3. та на рис. 2.3.

Таблиця 2.3.

Розподіл домінуючих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях

Стиль поведінки	Кількість осіб (60)	%
Суперництво	12	20 %
Співпраця	18	30 %
Компроміс	16	26,7 %
Уникнення	8	13,3 %
Пристосування	6	10 %

Отримані результати щодо розподілу домінуючих стилів поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях графічно унаочнені на діаграмі(рис. 2.3).

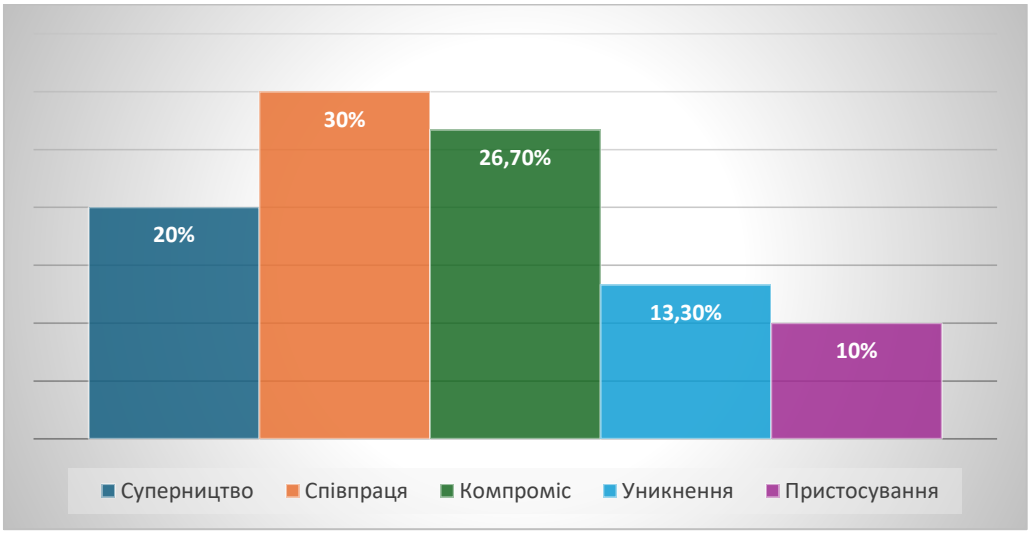


Рис.2.4. Розподіл домінуючих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях

Кількісний аналіз результатів показав, що найбільш поширеним стилем поведінки у конфліктних ситуаціях є стиль співпраці, який виявлено у 30 % респондентів. Це свідчить про прагнення значної частини менеджерів до конструктивного розв'язання конфліктів шляхом урахування інтересів усіх сторін, що є показником достатньо високого рівня сформованості конфліктологічної компетентності.

Другим за поширеністю став стиль компромісу (26,7 %), що відображає готовність респондентів до взаємних поступок з метою досягнення прийнятного для обох сторін рішення. Така стратегія є ефективною в умовах обмеженого часу або рівності позицій учасників конфлікту та також характеризує адаптивний рівень конфліктної поведінки.

Стиль суперництва було зафіксовано у 20 % досліджуваних. Це може свідчити про орієнтацію частини менеджерів на жорстке відстоювання власних інтересів та використання авторитарних способів впливу. Зазначений стиль може бути ефективним у кризових або управлінськи складних ситуаціях, однак його домінування потенційно підвищує ризик ескалації конфліктів.

Менш поширеними виявилися стиль уникнення (13,3 %) та стиль пристосування (10 %). Дані стилі свідчать про схильність окремих респондентів знижувати напруженість шляхом відмови від активного вирішення конфлікту або поступки власними інтересами заради збереження міжособистісних відносин. Хоча ці стратегії можуть бути доцільними в окремих ситуаціях, їх систематичне використання може негативно впливати на ефективність управлінської діяльності.

Отримані результати діагностичного дослідження свідчать, що у більшості менеджерів переважають конструктивні стилі поведінки в конфлікті (співпраця та компроміс), що вказує на достатній рівень розвитку компонента «стратегічне поводження» конфліктної компетентності. Водночас наявність респондентів із домінуванням стилів суперництва, уникнення та пристосування

свідчить про необхідність цілеспрямованого психологічного супроводу та розвитку навичок ефективного управління конфліктами.

Для визначення рівнів сформованості компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів було використано методику «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів», розроблену П. П. Хеппнером та І. Х. Петерсеном. Зазначена методика дає змогу оцінити здатність респондентів ефективно діяти в конфліктних ситуаціях, контролювати власні емоції, аналізувати перебіг конфлікту та прогнозувати його наслідки.

Результати дослідження рівня компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів подано в таблиці 2.4 та графічно відображено на рисунку 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл рівнів компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів

Рівень компетентності у вирішенні конфліктів	Діапазон балів	Кількість респондентів (60 осіб)	%
Низький рівень	1–10	9	15,0 %
Середній рівень	11–16	21	35,0 %
Помірно високий рівень	17–20	19	31,7 %
Високий рівень	21+	11	18,3 %

Графічне унаочнення розподілу рівнів компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів здійснено за допомогою діаграми (рисунок 2.2).

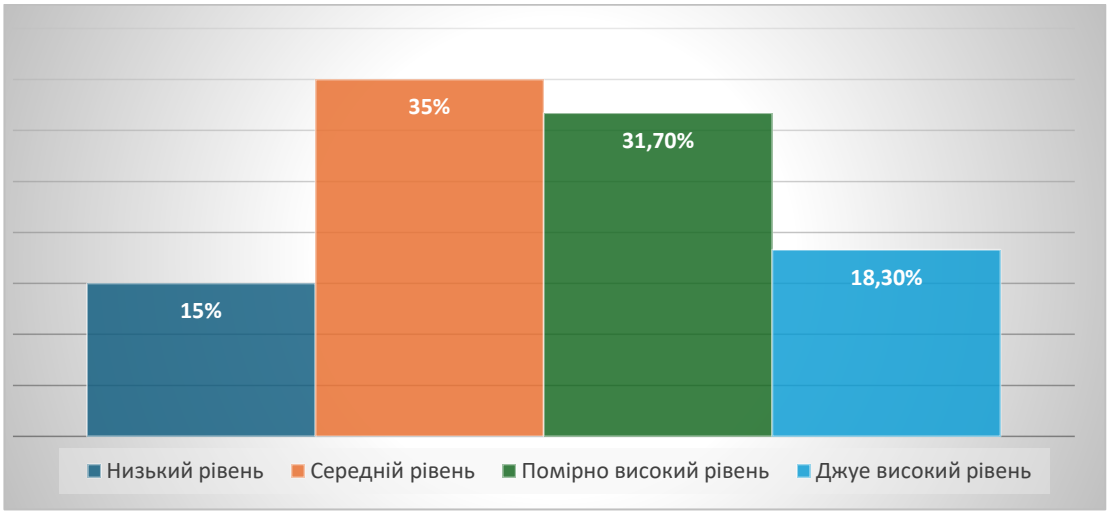


Рис. 2.4. Розподіл рівнів компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів

Аналіз результатів первинного дослідження за методикою «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена засвідчив наявність різнорівневої сформованості конфліктної компетентності серед досліджуваних менеджерів.

Отримані дані свідчать про те, що більшість респондентів загалом володіють базовими навичками поведінки в конфліктних ситуаціях, однак рівень їх ефективності є неоднорідним.

Так, у 15,0 % опитаних зафіксовано низький рівень компетентності у вирішенні конфліктів.

Менеджери цієї групи, як правило, відчувають труднощі у контролі власних емоцій, часто діють імпульсивно та не завжди здатні об’єктивно оцінити ситуацію, що ускладнює пошук конструктивних рішень. Вони можуть уникати конфліктів або, навпаки, загострювати їх, не усвідомлюючи можливих наслідків своїх дій.

Середній рівень компетентності виявлено у 35,0 % респондентів, що становить найбільшу групу досліджуваних. Представники цієї категорії зазвичай здатні адекватно реагувати на конфліктні ситуації, проте їх поведінка значною мірою залежить від зовнішніх обставин та емоційного стану. У

складних або стресових умовах вони не завжди можуть зберігати послідовність дій і використовувати ефективні стратегії врегулювання конфліктів.

Помірно високий рівень компетентності у вирішенні конфліктів зафіксовано у 31,7 % менеджерів. Для цих респондентів характерна впевненість у власних можливостях, схильність до аналізу причин конфлікту та прагнення знайти взаємоприйнятне рішення. Вони, як правило, здатні прогнозувати розвиток конфліктної ситуації та коригувати свою поведінку відповідно до змін обставин.

Високий рівень компетентності виявлено у 18,3 % опитаних менеджерів. Ця група демонструє сформовані навички конструктивного вирішення конфліктів, ефективний самоконтроль і здатність до рефлексії.

Такі менеджери можуть не лише успішно долати конфліктні ситуації, а й використовувати їх як ресурс для розвитку міжособистісних відносин та підвищення ефективності управлінської діяльності загалом.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексне діагностичне дослідження, спрямоване на виявлення особливостей конфліктної поведінки, типів реагування та емоційної збудливості респондентів в напружених ситуаціях, визначення рівнів конфліктної компетентності менеджерів. Результати чотирьох методик дозволили отримати цілісне уявлення про індивідуально-психологічні фактори, що впливають на їхню поведінку в складних робочих ситуаціях.

Аналіз провідних типів реагування за методикою М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування» показав, що майже половина респондентів демонструє оптимальний (конструктивний) тип реагування, який сприяє ефективному вирішенню конфліктів і підтриманню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас наявність значної частки менеджерів з агресивним та ухильним типами реагування

свідчить про потребу у формуванні навичок саморегуляції поведінки, розвитку стресостійкості та конструктивних моделей взаємодії в конфліктних ситуаціях.

Діагностика емоційної збудливості за методикою V. A. Braithwaite (в адаптації А. А. Рукавишникова та М. В. Соколової) виявила неоднорідний розподіл показників у вибірці. Переважна кількість менеджерів має середній рівень емоційної реактивності, що свідчить про відносну емоційну врівноваженість у професійній діяльності. Разом із тим близько третини респондентів характеризуються високим рівнем емоційної збудливості, що може впливати на імпульсивність поведінки та ускладнювати конструктивне вирішення конфліктів. Менеджери з низьким рівнем збудливості виконують стабілізуючу роль у колективі, хоча інколи можуть демонструвати недостатню емоційну включеність у взаємодію.

Інтерпретація стилів поведінки в конфліктній ситуації за методикою К. Томаса дозволила охарактеризувати домінуючі стратегії реагування менеджерів у міжособистісних конфліктах. Отримані результати засвідчили, що найбільш поширеними є стилі співробітництва та компромісу, які характеризуються орієнтацією на взаємне врахування інтересів сторін і конструктивне розв’язання суперечностей. Водночас наявність стратегій уникнення та суперництва у частини респондентів свідчить про недостатню сформованість конфліктологічних умінь і потребу в цілеспрямованому розвитку навичок ефективної конфліктної взаємодії.

Оцінка рівня компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів за методикою П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена засвідчила, що більшість досліджуваних мають середній та помірно високий рівні сформованості конфліктологічної компетентності, що є важливою передумовою ефективної управлінської діяльності та підтримання продуктивної взаємодії в колективі. Наявність групи менеджерів з високим рівнем компетентності може розглядатися як ресурс організаційного розвитку, оскільки ці фахівці здатні конструктивно врегульовувати складні ситуації та виступати посередниками у

конфліктах. Водночас менеджери з низьким рівнем компетентності потребують цілеспрямованої психологічної підтримки, розвитку навичок емоційної регуляції, аналізу конфліктних ситуацій і прогнозування їх наслідків

У цілому результати діагностики свідчать, що управлінський персонал має значний потенціал для розвитку конфліктної компетентності та конструктивної поведінки в умовах професійного середовищах бізнес-організації, але потребує цілеспрямованої психологічної підтримки та використання інструментів розвитку конфліктної компетентності. Отримані дані стали основою для розробки моделі та програми психологічного супроводу, поданих у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ РОЗВИТКУ КОНФЛІКТНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Модель психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації

Розробка моделі психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації ґрунтується на сучасних підходах організаційної психології, теорії управління персоналом та результатах проведеного емпіричного дослідження.

Діагностичні дані показали, що менеджери мають різні стилі реагування у конфліктних ситуаціях, відрізняються рівнем компетентності та емоційною збудливістю.

Запропонована модель є комплексною системою психологічного супроводу, яка поєднує діагностичні, навчальні, корекційні та рефлексивні заходи. Основна ідея моделі полягає у послідовному й узгодженому розвитку тих аспектів поведінки менеджера, що впливають на його здатність ефективно діяти в умовах конфлікту: конструктивної поведінки, емоційної стабільності, мотиваційної сфери та комунікативних умінь.

Метою моделювання є створення системи психологічного супроводу, спрямованого на розвиток конфліктної компетентності менеджерів, удосконалення їх конструктивних стратегій поведінки в напружених умовах професійної діяльності, оволодіння навичами емоційної саморегуляції та адекватного реагування в складних ситуаціях бізнес-середовища.

Завдання моделювання:

- формування усвідомленого ставлення до конфлікту як невід’ємного елементу професійної взаємодії;
- становлення конструктивного типу реагування у конфліктних ситуаціях;

- підвищення мотивації досягнення успіху та зменшення схильності до уникнення невдач;
- оволодіння навичками емоційної регуляції та стресостійкості;
- розвиток комунікативних умінь, необхідних для управління конфліктами в бізнес-середовищі та конструктивної взаємодії в організації.

Побудова моделі психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджера базується на кількох ключових принципах, що визначають логіку та зміст її реалізації.

Принцип системності передбачає врахування взаємозв'язку між поведінковими, емоційними та мотиваційними характеристиками менеджерів, оскільки саме їхня сукупність визначає ефективність реагування у конфліктах.

Принцип індивідуалізації дозволяє адаптувати зміст роботи до особистісних особливостей працівників, спираючись на результати попередньої діагностики.

Принцип активності передбачає максимальне залучення учасників до практичних форм взаємодії - тренінгів, рольових ігор та аналізу ситуацій, що забезпечує глибше засвоєння навичок.

Принцип професійної спрямованості гарантує узгодженість методів із реальними умовами управлінської діяльності. Нарешті, принцип превентивності спрямований на попередження ескалації конфліктів через розвиток конструктивних стратегій поведінки та емоційної стабільності.

Структурно модель складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків, які утворюють цілісний цикл психологічного супроводу та розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації (рис.3.1).

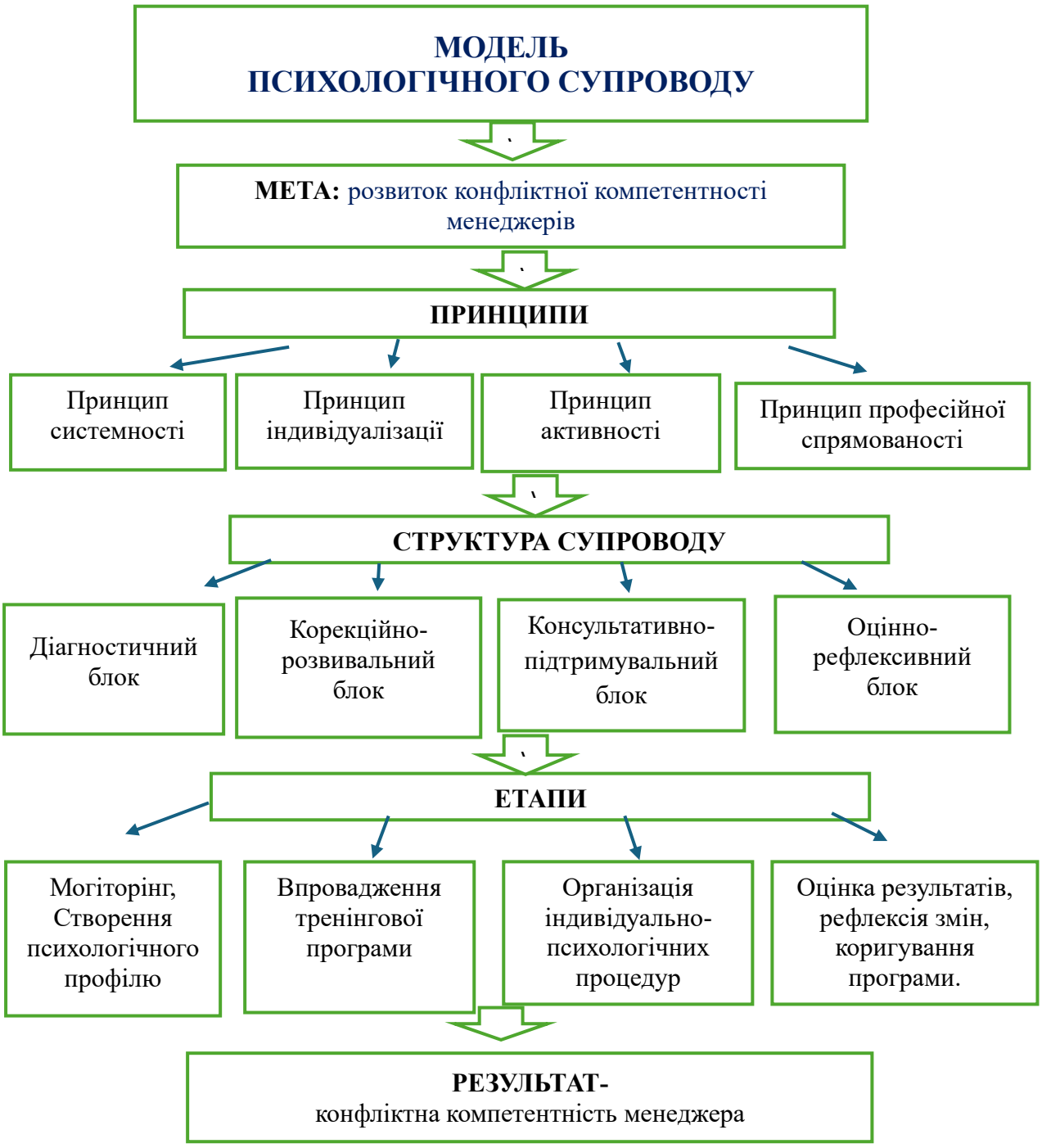


Рис. 3.1. Структура моделі психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджера

Перший - діагностичний блок, метою якого є визначення вихідного рівня сформованості компетентності та створення індивідуального психологічного профілю. На цьому етапі проводиться діагностика провідного типу реагування в конфліктних ситуаціях, вивчається рівень мотивації досягнення успіху та уникнення невдач, визначається рівень емоційної збудливості й навички

саморегуляції. Отримані результати дозволяють визначити сильні та вразливі сторони кожного менеджера та окреслити напрями подальшої роботи.

Другий блок - корекційно-розвивальний, є центральною частиною моделі, оскільки включає формування цілого комплексу навичок, необхідних для конструктивної поведінки у конфлікті.

До основних напрямів роботи належать розвиток конструктивних стратегій, формування вмінь асертивної комунікації, навичок активного слухання та зворотного зв'язку. Значну увагу приділяють технікам емоційної саморегуляції, управлінню стресом, навчанню ведення переговорів і основам медіації. Форми роботи охоплюють тренінги, рольові ігри, групові дискусії, аналіз реальних кейсів та психоедукаційні заняття.

Третій блок - консультативно-підтримувальний, спрямований на індивідуальний супровід менеджерів після проходження активного тренінгового етапу. Він передбачає проведення психологічних консультацій, коучингових сесій, супервізійних зустрічей, а також регулярне надання зворотного зв'язку.

Завдання цього блоку - допомогти закріпити сформовані навички, підтримати менеджера у процесі їх застосування в реальних професійних ситуаціях і забезпечити стійкість позитивних змін у поведінці.

Четвертий - оцінно-рефлексивний блок, який завершує цикл моделі. На цьому етапі здійснюється повторна діагностика, що дає змогу оцінити динаміку особистісних змін, порівняти результати «до» і «після» реалізації програми, провести рефлексивні зустрічі та самоаналіз. У разі потреби програма супроводу коригується, що дозволяє підвищити її ефективність і адаптувати до запитів учасників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Етапи впровадження моделі психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів

Етапи	Блоки	Впровадження
І етап	Діагностичний блок	Організація діагностичного дослідження. Відбір учасників. Створення індивідуально-психологічного профілю респондентів.
ІІ етап	Кореляційно-розвиваючий блок	Процедури розвитку конфліктної компетентності менеджерів, формування у них навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях
ІІІ етап	Консультативно-підтримувальний блок	Індивідуально-психологічні процедури розвитку конфліктної компетентності (консультації, коучинг, супервізійні зустрічі, зворотний зв'язок).
IV етап	Оцінно-рефлексивний блок	Аналіз результатів впровадження психологічного супроводу, виявлення динаміки змін, рефлексія, коригування програми.

Очікувані результати впровадження моделі включають збільшення кількості менеджерів, які використовують конструктивний тип реагування у конфліктних ситуаціях, підвищення мотивації досягнення успіху, зниження надмірної емоційної збудливості, зменшення частоти та інтенсивності деструктивних конфліктів у колективі. Додатково передбачається покращення соціально-психологічного клімату, підвищення рівня стресостійкості та загальної ефективності управлінської діяльності.

3.2. Апробація програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів організації

У дослідженні було розроблено та апробовано програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності управлінських кадрів організації, створену на основі запропонованої моделі. Структурно програма побудована відповідно до чотирьох взаємопов'язаних блоків моделі та реалізується як поетапний цикл психологічного впливу, спрямований на формування, розвиток і закріплення конструктивної конфліктної поведінки менеджерів (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Структура програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів

Блок моделі	Мета	Основні напрями роботи	Очікуваний результат
Діагностичний	Визначення вихідного рівня конфліктної компетентності	• Опитувальники для визначення типу реагування у конфлікті (Кашапов, Кисельова) • Тестування П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» • Вимір рівня емоційної збудливості (V. A. Braithwaite) • Індивідуальні бесіди для уточнення поведінкових проявів • Самооцінювання конфліктних ситуацій	Сформований психологічний профіль менеджера; визначені зони розвитку
Корекційно-розвивальний	Формування конструктивних стратегій поведінки та розвиток ключових умінь	Тренінгові напрями: • Тренінг конструктивної поведінки у конфлікті • Тренінг асертивності • Тренінг ефективної комунікації (активне слухання, «Я-повідомлення») Психоедукація: • Управління стр есом, емоційна саморегуляція (дихальні	Розвиток конфліктної компетентності, опанування конструктивних стратегій, підвищення емоційної стабільності

		техніки, релаксація, техніка «Стоп-реакція») • Профілактика емоційного вигорання Практичні вправи: • Рольові ігри «конфлікт керівник–працівник», «переговори», «медіація» • Вправи на формування емпатії та емоційної обізнаності • Аналіз конфліктних кейсів з реального досвіду менеджерів Групова робота: • Дискусії, робота в малих групах, взаємооцінювання	
Консультативно-підтримувальний	Індивідуальний супровід та закріплення навичок управління конфліктами	• Індивідуальні консультації щодо складних робочих ситуацій • Коучингові сесії зі стратегічного планування поведінки • Супервізійний розбір конфліктних випадків • Наставництво від більш досвідчених менеджерів • Надання регулярного зворотного зв’язку	Закріплення нових моделей поведінки, підвищення впевненості та професійної самостійності
Оцінно-рефлексивний	Оцінка ефективності моделі та особистісних змін	• Повторна психодіагностика (тип реагування, рівня компетентності у вирішенні конфліктів, емоційна збудливість) • Порівняння результатів «до / після» • Рефлексивні зустрічі та групові обговорення досвіду • Самооцінка прогресу менеджерів • Корекція змісту програми за потреби	Підтвердження або корекція досягнутих результатів, стабільність позитивних змін

Структура програми згідно пропонованої моделі включає діагностичний, корекційно-розвивальний, консультативно-підтримувальний та оціночно-рефлексивний блоки, кожен із яких має чітко визначену мету, зміст і очікувані результати. Послідовна реалізація зазначених блоків забезпечує комплексний

підхід до розвитку конфліктної компетентності, поєднуючи психодіагностику, тренінгову роботу, індивідуальний супровід та оцінювання ефективності змін.

Програма психологічного супроводу реалізовувалася у форматі серії групових і індивідуальних занять із менеджерами організації та передбачала використання діагностичних методик, тренінгових вправ, рольових ігор, консультативних та рефлексивних форм роботи. Детальний опис змісту програми за блоками, використаних методів, технік і вправ подано у Додатку Д.

3.3. Результати дослідження

Після впровадження розробленої програми психологічного супроводу було проведено повторне діагностичне дослідження.

Мета контрольного етапу емпіричного дослідження - оцінити ефективність розробленої моделі та апробованої програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації, визначити її динаміку.

Повторна діагностика здійснювалася за тими самими методиками, що й на початковому етапі: визначення провідного типу реагування у конфліктних ситуаціях, оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів та виявлення рівня емоційної збудливості.

Це дозволило порівняти показники «до» і «після» участі у програмі, виявити динаміку та оцінити, наскільки ефективно модель вплинула на розвиток конструктивних стратегій поведінки, мотиваційних установок та емоційної саморегуляції.

Для оцінки змін у конфліктній поведінці менеджерів після впровадження моделі психологічного супроводу було проведено повторне дослідження провідних типів реагування у конфліктних ситуаціях. Отримані результати подано в таблиці 3.3 та на рис.3.2, що дає можливість порівняти динаміку показників «до» та «після».

Таблиця 3.3

Динаміка провідних типів реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях («до» та «після» впровадження психологічного супроводу)

Провідний тип реагування	До впровадження (60 осіб / %)	Після впровадження (60 осіб / %)
Агресивний	18 осіб (30,0 %)	10 осіб (16,7 %)
Ухильний	15 осіб (25,0 %)	12 осіб (20,0 %)
Оптимальний	27 осіб (45,0 %)	38 осіб (63,3 %)

Графічне унаочнення динаміки типів реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях подано у вигляді рисунку 3.2.

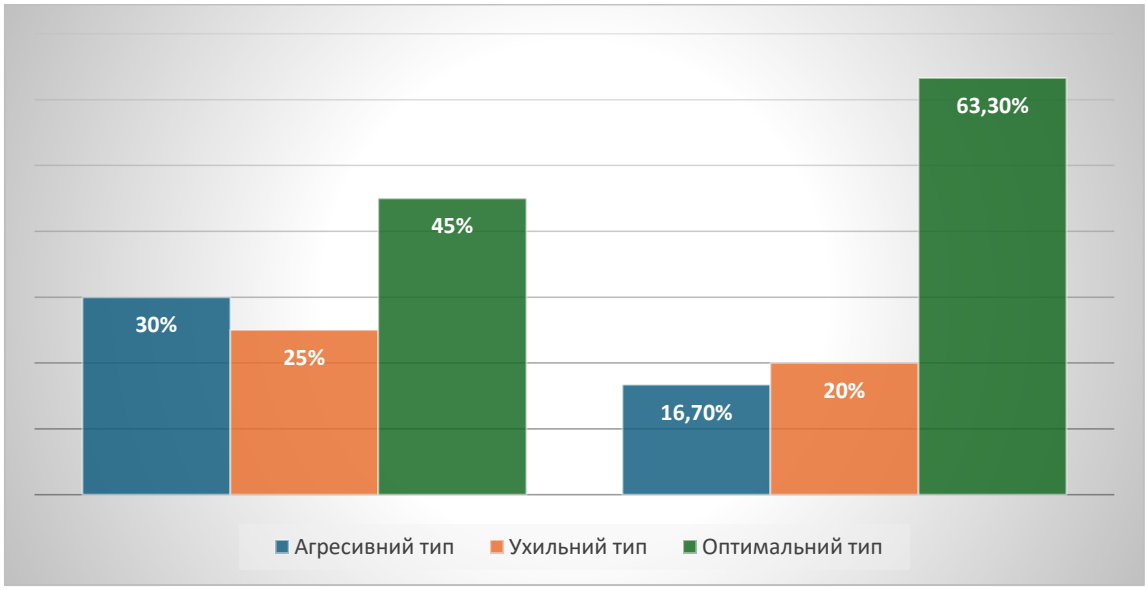


Рис.3.2. Динаміка провідних типів реагування менеджерів у конфліктних ситуаціях (до та після впровадження психологічного супроводу)

Порівняння результатів первинного та повторного дослідження демонструє помітні позитивні зміни у реагуванні менеджерів на конфліктні ситуації після впровадження моделі психологічного супроводу.

Передусім варто відзначити зменшення частки респондентів із агресивним типом реагування: якщо до початку роботи таких менеджерів було

30,0 %, то після проходження програми їх кількість знизилася до 16,7 %. Це свідчить про те, що тренінги з емоційної саморегуляції, робота над комунікативними навичками та розвиток навичок конструктивного вирішення суперечностей дійсно допомогли учасникам стриманіше та більш усвідомлено реагувати на конфліктні стимули.

Також спостерігається зниження поширеності ухильного (уникаючого) стилю поведінки - з 25,0 % до 20,0 %. Хоч зміна не така різка, як у випадку агресивних реакцій, вона все одно є важливою, адже ухилення, хоча й менш ризиковане, ніж агресія, теж не сприяє розв'язанню проблеми та може призводити до накопичення напруження в колективі.

Зменшення цього показника можна пояснити тим, що учасники навчились більш упевнено висловлювати свою позицію, отримали досвід конструктивної комунікації та відпрацювали навички участі в діалозі, навіть коли ситуація є неприємною чи складною.

Найбільш вираженим є зростання кількості менеджерів із оптимальним (конструктивним) типом реагування. Якщо на першому етапі дослідження цей стиль демонстрували 45,0 % респондентів, то після завершення програми його частка збільшилась до 63,3 %.

Фактично, більшість групи перейшла від менш результативних або деструктивних стратегій до тих, що сприяють мирному, продуктивному та професійному вирішенню конфліктних ситуацій. Така динаміка підтверджує успішність корекційно-розвивального блоку моделі, особливо тренінгів з асертивності, активного слухання та медіативних технік.

Загалом результати показують, що модель психологічного супроводу не лише вплинула на окремі елементи поведінки, а й допомогла сформувати більш цілісну та адаптивну конфліктну компетентність. Зростання конструктивного реагування означає, що менеджери почали ефективніше регулювати власні емоції, краще розуміти позиції інших учасників конфлікту та проявляти вищий рівень відповідальності у роботі з проблемними ситуаціями.

Для визначення змін у сфері емоційної саморегуляції було повторно проведено оцінювання рівнів емоційної збудливості менеджерів за методикою V. A. Braithwaite. Порівняльні дані до та після впровадження моделі представлені в таблиці 3.4 та на рис.3.3.

Таблиця 3.4

Динаміка рівнів емоційної збудливості менеджерів

(«до» та «після» впровадження психологічного супроводу)

Рівень емоційної збудливості	**До впровадження (60 осіб / %)**	**Після впровадження (60 осіб / %)**
Високий рівень	19 осіб (31,7 %)	12 осіб (20,0 %)
Середній рівень	26 осіб (43,3 %)	30 осіб (50,0 %)
Низький рівень	15 осіб (25,0 %)	18 осіб (30,0 %)

Отримані дані відображено у вигляді гістограми на рис.3.3.

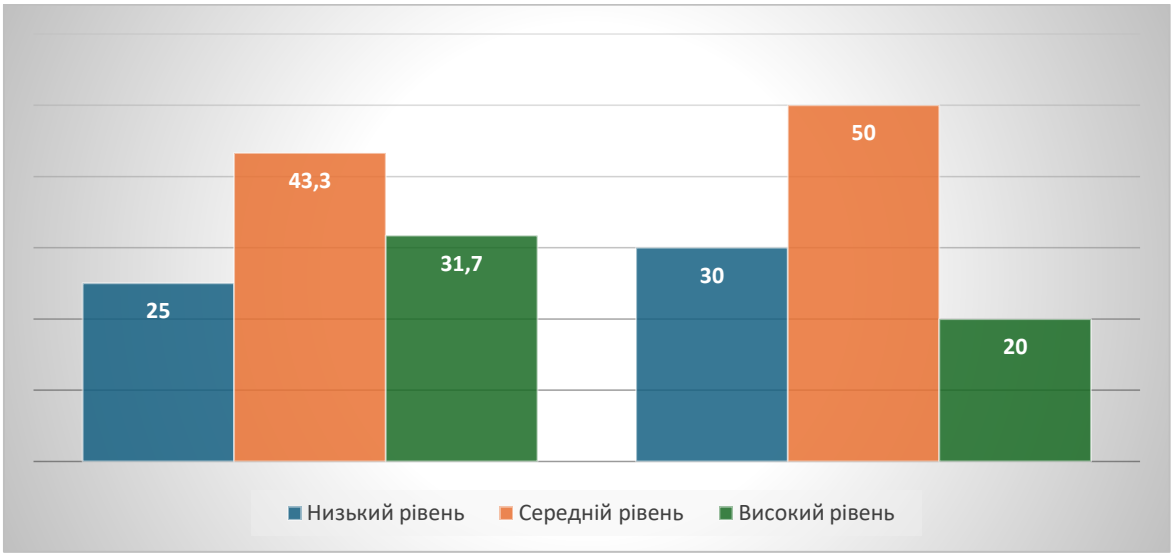


Рис.3.3. Динаміка рівнів емоційної збудливості менеджерів («до» та «після» впровадження психологічного супроводу), у %

Результати повторного вимірювання рівнів емоційної збудливості свідчать про позитивну динаміку у стані емоційної регуляції менеджерів після впровадження моделі психологічного супроводу.

Найпомітнішою є зміна у групі респондентів із високим рівнем емоційної збудливості: їх частка зменшилася з 31,7 % до 20,0 %. Це означає, що значна частина учасників стала краще контролювати свої емоційні реакції, а також набралася навичок саморегуляції, що були центральним елементом корекційно-розвивального блоку моделі. Зниження високої емоційної збудливості важливе з огляду на те, що саме вона часто спричиняє імпульсивні реакції, конфліктність та труднощі у професійній взаємодії.

Позитивні зміни спостерігаються і в групі респондентів із низьким рівнем емоційної збудливості, кількість яких зросла з 25,0 % до 30,0 %. Це свідчить про те, що частина менеджерів не лише зменшила емоційні перенапруження, але й набула здатності залишатися спокійними та врівноваженими у складних ситуаціях.

Така динаміка може бути результатом вправ на релаксацію, дихальних технік, роботи з емоційним усвідомленням та опанування способів контролю стресу.

Цікавою є також зміна в групі менеджерів із середнім рівнем емоційної збудливості - їхня частка зросла з 43,3 % до 50,0 %.

На перший погляд може здатися, що така динаміка є нейтральною, однак на практиці це свідчить про те, що частина учасників, які раніше демонстрували надмірні емоційні реакції, перейшла саме до середнього рівня. Це означає, що вони більше не знаходяться у зоні ризику емоційного «перегріву», але ще не досягли стабільно низького рівня. Така зміна є природним проміжним етапом у процесі формування навичок емоційної стійкості.

Загальна динаміка демонструє, що впровадження пропонованого психологічного супроводу сприяло зменшенню кількості менеджерів, схильних

до надмірної емоційної реактивності, та водночас забезпечила поступове збільшення числа тих, хто здатний зберігати емоційну рівновагу.

Покращення емоційної стійкості має важливе практичне значення для професійної діяльності менеджерів, адже дозволяє ефективніше приймати рішення, уникати імпульсивних реакцій та контролювати конфліктні ситуації. Крім того, зменшення емоційної збудливості на рівні колективу сприяє зниженню напруження, стабілізації взаємовідносин у команді та формуванню більш конструктивного соціально-психологічного клімату.

З метою оцінки ефективності програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів було проведено повторну діагностику за методикою К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» після реалізації корекційно-розвивальної програми.

Результати дослідження наведено в таблиці 3.5 та на рисунку 3.4.

Таблиця 3.5

Динаміка розподілу домінуючих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях менеджерів «до» та «після» впровадження психологічного супроводу

Стиль поведінки	До впровадження, 60 осіб (%)	Після впровадження, 60 осіб (%)
Суперництво	12 (20 %)	7 (11,7 %)
Співпраця	18 (30 %)	26 (43,3 %)
Компроміс	16 (26,7 %)	18 (30 %)
Уникнення	8 (13,3 %)	5 (8,3 %)
Пристосування	6 (10 %)	4 (6,7 %)

Отримані дані домінуючих стилів поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях на контрольному етапі експерименту відображено у вигляді гістограми на рис.3.4.

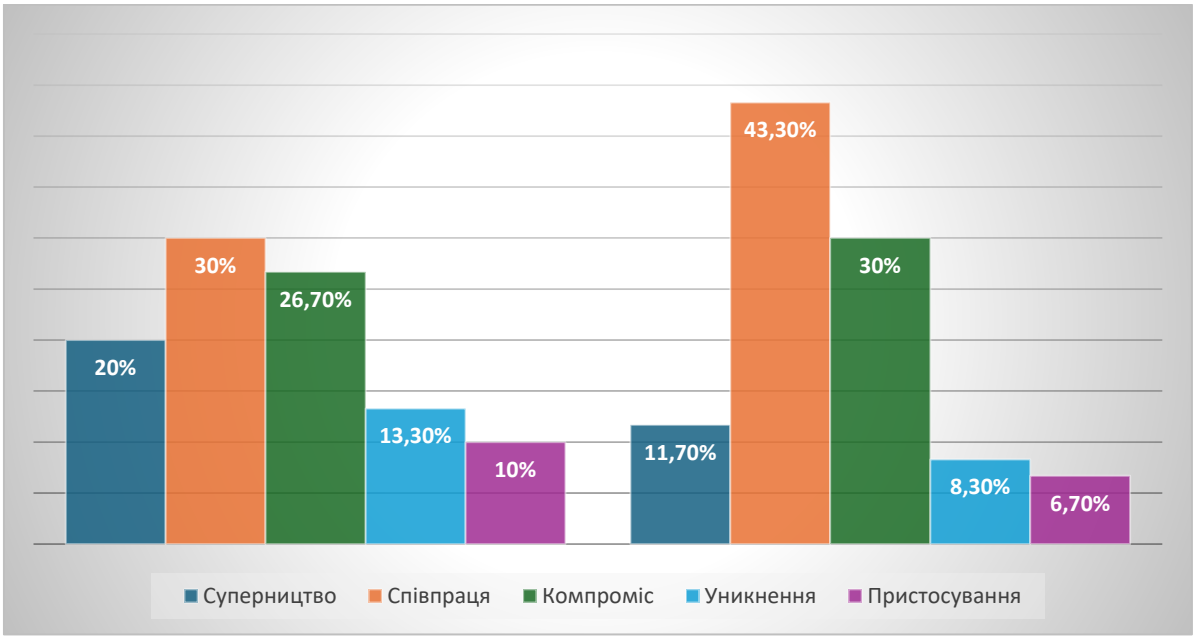


Рис.3.4. Динаміка рівнів домінуючих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях менеджерів, у %

Порівняльний аналіз результатів до та після впровадження програми психологічного супроводу свідчить про позитивні зміни у структурі домінуючих стилів поведінки менеджерів у конфліктних ситуаціях.

Насамперед спостерігається суттєве зростання частки менеджерів зі стилем співпраці — з 30 % до 43,3 %. Це вказує на підвищення готовності учасників до конструктивного вирішення конфліктів з урахуванням інтересів усіх сторін, що є ключовим показником сформованості конфліктологічної компетентності.

Також зафіксовано збільшення використання стилю компромісу (з 26,7 % до 30 %), що свідчить про зростання гнучкості поведінки та здатності до взаємних поступок у професійних взаємодіях.

Водночас спостерігається зниження частки деструктивних та менш ефективних стилів. Зокрема, показники стилю суперництва зменшилися з 20 % до 11,7 %, що може свідчити про зменшення авторитарних і жорстких стратегій реагування. Частота використання стилів уникнення та пристосування також знизилася (з 13,3 % до 8,3 % та з 10 % до 6,7 % відповідно), що вказує на

зростання активності менеджерів у вирішенні конфліктних ситуацій та зменшення схильності до пасивних форм поведінки.

З метою оцінки ефективності впровадженої програми розвитку компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів було здійснено порівняльний аналіз результатів, отриманих на констатувальному та контрольному етапах дослідження за методикою П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена. Повторна діагностика дала змогу простежити динаміку змін рівня сформованості конфліктологічної компетентності досліджуваних та визначити кількісні й якісні зрушення у структурі показників.

Порівняння результатів до і після впровадження програми подано в таблиці 3.6 та на рисунку 3.5.

Таблиця 3.6

Динаміка рівнів компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів за методикою П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена («до» та «після» впровадження психологічного супроводу)

Рівень компетентності у вирішенні конфліктів	Діапазон балів	До впровадження програми (осіб / %)	Після впровадження програми (осіб / %)
Низький рівень	1–10	9 / 15,0 %	3 / 5,0 %
Середній рівень	11–16	21 / 35,0 %	18 / 30,0 %
Помірно високий рівень	17–20	19 / 31,7 %	24 / 40,0 %
Високий рівень	21+	11 / 18,3 %	15 / 25,0 %

Кількісні показники динаміки рівнів компетентності менеджерів у вирішенні конфліктних ситуацій графічно унаочнено на рис.3.5.

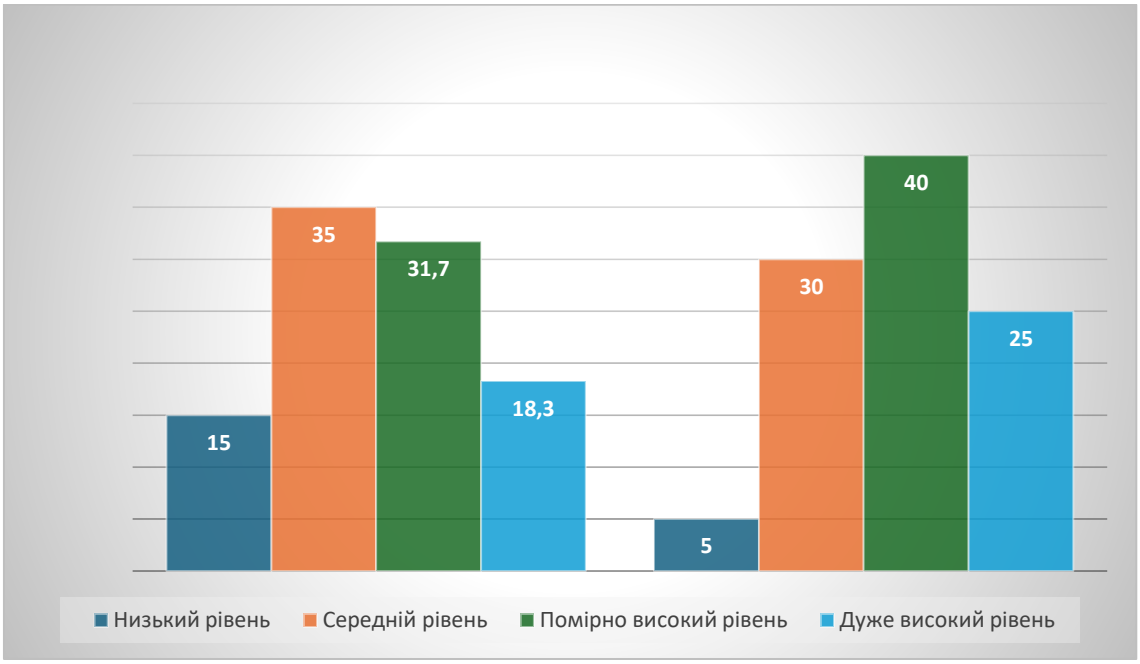


Рис.3.5. Динаміка рівнів компетентності менеджерів у вирішенні конфліктів за методикою П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена
(«до « та «після впровадження психологічного супроводу), у %

Отримані результати підтверджують ефективність цілеспрямованого впливу на розвиток конфліктологічних умінь та навичок у професійній діяльності управлінців.

Насамперед слід відзначити суттєве зменшення частки менеджерів із низьким рівнем компетентності у вирішенні конфліктів.

Якщо на констатувальному етапі до цієї групи належало 15,0 % респондентів, то після впровадження програми їх кількість скоротилася до 5,0 %. Така динаміка свідчить про зниження проявів дезадаптивної поведінки в конфліктних ситуаціях, зокрема імпульсивності, труднощів у контролі емоцій та невміння прогнозувати наслідки власних дій.

У групі менеджерів із середнім рівнем компетентності також спостерігається позитивна тенденція.

Частка респондентів цієї категорії зменшилася з 35,0 % до 30,0 %, що може бути інтерпретовано як перехід частини досліджуваних до вищих рівнів сформованості конфліктологічної компетентності. Це свідчить про зростання

усвідомленості поведінки в конфліктних ситуаціях і поступове оволодіння більш ефективними стратегіями взаємодії.

Найбільш виразні зміни зафіксовано в групі менеджерів із помірно високим рівнем компетентності. Після впровадження програми їх частка зросла з 31,7 % до 40,0 %.

Представники цієї групи демонструють здатність аналізувати конфліктні ситуації, контролювати емоційні реакції та обирати конструктивні способи розв'язання суперечностей, що є важливою умовою ефективної управлінської діяльності.

Збільшення кількості менеджерів із високим рівнем компетентності з 18,3 % до 25,0 % підтверджує формування стійких навичок конструктивного вирішення конфліктів. Такі фахівці здатні не лише успішно долати складні ситуації, а й виступати ініціаторами конструктивного діалогу та стабілізуючим чинником у колективі.

Загалом отримані результати свідчать про позитивний вплив програми психологічного супроводу на розвиток конфліктологічної компетентності менеджерів.

Отримані результати підтверджують ефективність розробленої та впровадженої моделі та програми психологічного супроводу, оскільки після практичної реалізації зросла частка конструктивних стилів поведінки менеджерів у конфлікті та зменшилася вираженість їх неадаптивних стратегій. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку поведінкового компонента конфліктної компетентності управлінських кадрів організації.

Отже, результати повторної діагностики на контрольному етапі емпіричного дослідження підтверджують, що пропонована програма психологічного супроводу має комплексний вплив і сприяє реальному покращенню емоційної регуляції та загальної конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації.

3.4. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами в організації

На основі результатів проведеного дослідження та впровадження моделі психологічного супроводу було сформовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління конфліктами в бізнес-організації.

Отримані дані засвідчили, що конфліктна компетентність менеджерів є багатокомпонентним утворенням, яке охоплює поведінкові реакції, мотиваційні установки та рівень емоційної саморегуляції. Тому рекомендації носять комплексний характер і мають бути впроваджені системно (рис.3.6.).



Рис.3.6. Методичні настанови щодо підвищення ефективності управління конфліктами менеджерів бізнес-організації

Одним із ключових напрямів є підвищення рівня обізнаності менеджерів щодо природи конфлікту. Важливо проводити регулярні освітні тренінги, спрямовані на формування правильного уявлення про конфлікт як природний та неминучий елемент професійної взаємодії. Менеджери мають усвідомлювати, що конфлікт може бути не лише деструктивним, а й конструктивним фактором розвитку команди за умови правильного управління ним.

На таких тренінгах доцільно розглядати види конфліктів, їх динаміку, типові причини та наслідки, а також ефективні стратегії поведінки.

Наступним важливим аспектом є розвиток комунікативної компетентності. Результати дослідження показали, що саме комунікаційні труднощі значною мірою провокують конфлікти або ускладнюють їх перебіг.

Тому рекомендовано впроваджувати тренінги з розвитку навичок асертивного спілкування, активного слухання, конструктивного надання і прийняття зворотного зв’язку. Менеджерам варто вміти чітко формулювати свої очікування, адекватно виражати емоції, не переходячи на особистості, та розрізняти факти від інтерпретацій. Особливу увагу слід приділяти навичкам ненасильницького спілкування (NVC), які сприяють зниженню напруження та формуванню атмосфери взаємоповаги.

Окремо варто підкреслити необхідність системної роботи з емоційною саморегуляцією. Емоційна збудливість є одним із факторів, що ускладнює здатність менеджера діяти раціонально у конфліктній ситуації. Відповідно, доцільно організовувати тренінги з розвитку навичок управління стресом, релаксаційні техніки, дихальні вправи, методи зменшення емоційної напруги.

Активне впровадження таких практик сприяє підвищенню емоційної стабільності, що зменшує ризик імпульсивних реакцій та сприяє конструктивному розв’язанню конфліктів.

Важливо також формувати мотиваційні установки, спрямовані на досягнення успіху, а не уникнення проблемних ситуацій. Результати дослідження довели, що менеджери з високою мотивацією досягнення

демонструють більш конструктивні стратегії поведінки у конфлікті та готовність брати на себе відповідальність. З цією метою доцільно використовувати коучингові сесії, тренінги з постановки професійних цілей, вправи на підвищення впевненості у власних силах і розвиток внутрішньої мотивації. Підтримання працівників у професійному зростанні сприяє не лише зменшенню конфліктності, а й загальному підвищенню ефективності управління.

Рекомендується розвивати навички переговорів і медіації. Менеджерам варто вміти знаходити взаємоприйнятні рішення, враховувати інтереси всіх сторін, аналізувати ситуацію з різних позицій. Проведення ігор, кейсів, симуляцій переговорних процесів сприяє формуванню цих навичок на практиці.

Важливим елементом ефективного управління конфліктами є створення в організації сприятливого соціально-психологічного клімату. Рекомендовано впроваджувати чіткі правила взаємодії, розробити політику врегулювання конфліктів, організовувати регулярні зустрічі для обговорення актуальних питань, забезпечувати відкритість керівництва до діалогу.

Підтримка довірливих стосунків між працівниками знижує ймовірність виникнення деструктивних суперечностей та сприяє швидшому їх вирішенню.

На увагу заслуговує система індивідуального психологічного супроводу. Рекомендується забезпечити можливість консультацій психолога або коуча, щоб менеджери могли обговорювати складні ситуації, отримувати індивідуальний зворотний зв’язок та працювати над власними особистісними особливостями, що впливають на конфліктну поведінку.

Отже, впровадження рекомендацій в психологічну практику дозволить підвищити рівень конфліктної компетентності менеджерів, сприятиме формуванню конструктивних стратегій поведінки у складних ситуаціях та створенню здорової атмосфери в колективі. Це, у свою чергу, позитивно впливатиме на загальну ефективність управління персоналом і успішність діяльності бізнес-організації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано модель і розроблено програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації, проаналізовано результати її впровадження, а також надано практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення управління конфліктами.

Проведена робота дала можливість не лише теоретично окреслити ключові компоненти конфліктної компетентності, але й підтвердити їхню практичну значущість у реальних умовах професійної діяльності.

Розроблена модель продемонструвала свою ефективність завдяки поєднанню діагностичного, корекційно-розвивального, консультативно-підтримувального та оцінно-рефлексивного блоків. Така структура дозволила комплексно впливати на поведінковий, мотиваційний та емоційний аспекти конфліктної компетентності.

Отримані емпіричні дані апробації програми психологічного супроводу показали, що менеджери як учасники дослідження не лише отримали можливість краще зрозуміти власні стилі реагування, мотиваційні установки та рівень емоційної збудливості, але й активно відпрацювали нові навички під час тренінгів, рольових вправ та індивідуальних консультацій.

Результати повторної діагностики на контрольному етапі емпіричного дослідження засвідчили наявність позитивної динаміки у всіх чотирьох сферах, які були об’єктом впливу розробленої моделі психологічного супроводу.

Передусім зафіксовано зміни у сфері поведінкових стратегій реагування в конфліктних ситуаціях. Зокрема, частка менеджерів, які використовували оптимальні конструктивні стратегії поведінки (співпраця та компроміс), зросла з 56,7 % (34 особи) на констатувальному етапі до 73,3 % (44 особи) на контрольному етапі, тобто на 16,6 % (10 осіб). Водночас кількість респондентів з агресивними та ухильними типами реагування (суперництво, уникнення,

пристосування) зменшилася з 43,3 % (26 осіб) до 26,7 % (16 осіб), що свідчить про зниження ризиків деструктивної конфліктної взаємодії. Отримані результати підтверджують покращення здатності менеджерів ефективно взаємодіяти в умовах конфлікту та приймати управлінські рішення з урахуванням інтересів усіх сторін.

У сфері емоційної регуляції також зафіксовано суттєві позитивні зрушення. Зокрема, частка менеджерів із підвищеним рівнем емоційної збудливості зменшилася з 41,7 % (25 осіб) на констатувальному етапі до 23,3 % (14 осіб) на контрольному етапі, що становить зниження на 18,4 % (11 осіб). Водночас зросла кількість респондентів із середнім та низьким рівнем емоційної збудливості, що свідчить про розвиток навичок емоційної саморегуляції, підвищення стресостійкості та зниження імпульсивності у конфліктних ситуаціях.

Результати повторної діагностики за методикою М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування» також засвідчили позитивну динаміку. На контрольному етапі дослідження зафіксовано зростання частки менеджерів з оптимальним типом реагування в конфліктних ситуаціях, що проявляється у здатності конструктивно обговорювати проблемні питання, враховувати позиції опонентів та шукати взаємоприйнятні рішення. Водночас спостерігалося зменшення кількості респондентів з агресивним та ухильним типами реагування, які характеризуються схильністю до тиску, емоційної конфронтації або уникнення відповідальності. Отримані результати свідчать про зниження деструктивних форм конфліктної поведінки та підвищення рівня психологічної зрілості менеджерів у професійній взаємодії.

За результатами застосування методики П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» встановлено, що найбільш вираженими у вибірці менеджерів є середній та помірно високий рівні сформованості конфліктної компетентності. Саме ці рівні охоплюють переважну більшість респондентів як на констатувальному, так і на

контрольному етапах дослідження, що свідчить про наявність базових і розвинених навичок конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях.

Після впровадження програми психологічного супроводу домінуючим став помірно високий рівень конфліктної компетентності, частка якого зросла до 40,0 %. Це вказує на суттєве підвищення здатності менеджерів усвідомлено аналізувати конфліктні ситуації, контролювати емоційні реакції, прогнозувати можливі наслідки власних дій та обирати ефективні стратегії взаємодії. Значною також є частка респондентів із високим рівнем компетентності (25,0 %), що свідчить про сформованість стійких навичок конструктивного вирішення конфліктів і здатність використовувати їх як ресурс професійного розвитку.

Отже, узагальнення результатів контрольного етапу емпіричного дослідження підтверджує ефективність запропонованої моделі та програми психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів. Отримана позитивна динаміка у поведінковій, емоційно-регулятивній та мотиваційній сферах свідчить про доцільність її впровадження у практику бізнес-організацій як дієвого інструменту підвищення ефективності управлінської діяльності та зниження рівня деструктивних конфліктів.

Узагальнюючи результати емпіричного дослідження можна зробити висновок, що розроблена модель і апробована програма психологічного супроводу є дієвими інструментами підвищення рівня конфліктної компетентності менеджерів і має значний потенціал для подальшого використання в організаційній практиці.

Запропоновані практичні рекомендації можуть бути адаптовані до різних типів бізнес-організацій і сприяти формуванню більш конструктивної, відповідальної та психологічно здорової корпоративної культури управлінських кадрів.

ВИСНОВКИ

На підставі аналізу теоретичних положень і результатів емпіричного дослідження було сформульовано загальні висновки відповідно до поставлених завдань кваліфікаційної роботи.

1. У процесі теоретичного аналізу встановлено, що конфлікти є об'єктивним і неминучим явищем у діяльності сучасних бізнес-організацій. Їхній вплив на ефективність професійної взаємодії та результативність діяльності організації значною мірою визначається рівнем конфліктної компетентності менеджерів. Науково-аналітичний огляд вітчизняних і зарубіжних джерел дозволив конкретизувати сутність понять «конфлікт» і «конфліктна компетентність» та розкрити їх психологічний зміст. У роботі запропоновано уточнене трактування феномена конфліктної компетентності, яке відображає її роль як важливої складової професійної компетентності управлінських кадрів бізнес-оргвнізації.

2. Конкретизація сутності поняття «конфліктна компетентність менеджера бізнес-організації» дозволяє визначити даний феномен як багатовимірне інтегративне утворення, що проявляється у здатності менеджера усвідомлювати природу конфлікту, ідентифікувати його ознаки, прогнозувати можливу еволюцію, своєчасно реагувати, попереджувати або вирішувати конфлікти незалежно від їх походження, підтримувати конструктивну взаємодію в умовах напружених професійних ситуацій бізнес-середовища.

Узагальнення наукових підходів дозволило дійти висновку, що розвиток конфліктної компетентності менеджера потребує цілеспрямованого психологічного супроводу, який ґрунтується на поєднанні особистісно орієнтованого, діяльнісного, компетентнісного та системного підходів. Саме така інтеграція підходів забезпечує формування здатності менеджера конструктивно реагувати на конфлікти, прогнозувати їх розвиток та запобігати деструктивним наслідкам.

3. Структурний аналіз даного феномена дозволяє виокремити його компоненти: ціннісно- інформаційний, – який зорієнтований на опанування конфліктологічними знаннями, що передбачає розуміння природи конфліктів, їх типології, причин виникнення, можливих сценаріїв розвитку, а також методів їх врегулювання; емоційно-регулятивний, – що включає сформовану здатність регулювати та контролювати прояви власного емоційного стану; комунікативно-поведінковий, – котрий складає сформованість комунікативних навичок, володіння техніками діалогу, активного слухання, ведення переговорів, медіації; здатність до емпатії, побудови довіри, підтримки психологічного взаєморозуміння в колективі, а також стратегічне поводження менеджера в конфлікті; профілактико-організаційний, – що призваний оволодіти уміннями створювати умови, які зменшують ймовірність виникнення конфлікту, сформованість чіткої структури взаємин, зрозумілих правил поведінки, організацію відкритого діалогу та справедливий розподіл ресурсів; оцінно-рефлексивний, – спрямований на розвиток уміння аналізувати конфліктну ситуацію, виявляти конфліктогенні чинники, передбачати ризики ескалації, діагностувати рівень напруги

Зазначається, що функціонально конфліктна компетентність менеджера реалізується через профілактичну, регулятивну, медіативну, професійно-розвивальну функції та функцію психологічної підтримки, що забезпечують зниження деструктивних проявів конфліктів, стабілізацію соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності управлінської діяльності.

4. У межах дослідження розкрито особливості психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій. Встановлено, що психологічний супровід складає системну сукупність діагностичних, корекційно-розвивальних, консультативних і підтримувальних заходів, спрямованих на розвиток конструктивних стратегій поведінки у конфлікті, формування навичок емоційної саморегуляції та підвищення усвідомленості професійних дій менеджера. Доведено, що поєднання

психологічного супроводу з цілеспрямованими розвивальними впливами створює передумови для підвищення ефективності конфлікт-менеджменту та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

5. У роботі обґрунтовано вплив конфліктної компетентності менеджерів на успішність професійної діяльності бізнес-організації. Встановлено, що сформована конфліктна компетентність позитивно впливає на ефективність комунікації, рівня компетентності у вирішенні конфліктів, стабільність робочих процесів, зниження організаційних ризиків та розвиток корпоративної культури. Менеджери з високим рівнем конфліктної компетентності здатні підтримувати продуктивну взаємодію в команді, запобігати деструктивним конфліктам і забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації.

6. Емпіричне дослідження особливостей розвитку конфліктної компетентності менеджерів було організовано відповідно до розробленої програми діагностики та передбачало використання комплексу діагностичних методик: методики М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування», опитувальника К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації», методики П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» та шкали оцінки емоційної збудливості (V. A. Braithwaite).

Отримані результати засвідчили, що для більшості менеджерів характерний середній рівень сформованості конфліктної компетентності, з поєднанням конструктивних і менш ефективних стратегій поведінки у конфлікті та середнім або підвищеним рівнем емоційної реактивності. Це вказало на доцільність цілеспрямованого психологічного супроводу розвитку досліджуваної компетентності.

7. Розроблено модель психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів, яка включає діагностичний, корекційно-розвивальний, консультативно-підтримувальний та оцінно-рефлексивний блоки. Охарактеризовано етапи впровадження розробленої моделі

психологічного супроводу. Практична реалізація пропонованої моделі забезпечила цілісний цикл впливу на мотиваційні. поведінкові, емоційні та регулятивні детермінанти конфліктної компетентності.

8. Обґрунтовано та апробовано програму психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації, яка має прикладний характер і спрямована на підвищення ефективності управлінської взаємодії в умовах конфліктної професійної діяльності. Програма побудована на засадах системного та компетентнісного підходів і реалізує комплексний вплив на компоненти конфліктної компетентності.

Відповідно до структури моделі запропонована програма передбачає поетапну реалізацію та включає діагностичний, корекційно-розвивальний, консультативно-підтримувальний та оціночно-рефлексивний етапи психологічної діяльності. Її зміст охоплює психодіагностику, тренінгову та консультативну роботу, а також оцінку динаміки психологічних змін, що забезпечує цілісність і практичну спрямованість психологічного супроводу. Результати емпіричного дослідження підтвердили доцільність застосування програми в діяльності бізнес-організацій як ефективного інструменту розвитку конфліктної компетентності менеджерів і профілактики деструктивних конфліктів у бізнес-середовищі.

9. Порівняльний аналіз результатів діагностики на констатувальному та контрольному етапах дослідження показав позитивні зміни у розвитку конфліктної компетентності менеджерів після впровадження програми психологічного супроводу. Зокрема, кількість менеджерів з оптимальним конструктивним типом реагування у конфлікті (стилі співпраці та компромісу) зросла з 56,7 % (34 особи) до 73,3 % (44 особи), тобто на 16,6 % (10 осіб). Водночас частка респондентів, які використовували агресивні та ухильні стратегії поведінки (суперництво, уникнення, пристосування), зменшилася з 43,3 % (26 осіб) до 26,7 % (16 осіб), що свідчить про зниження ризиків деструктивної конфліктної взаємодії.

Разом з тим, за результатами повторної діагностики було зафіксовано зниження рівня емоційної збудливості. Частка менеджерів із підвищеним рівнем емоційної збудливості зменшилася з 41,7 % (25 осіб) до 23,3 % (14 осіб), тобто на 18,4 % (11 осіб), тоді як кількість респондентів із середнім та низьким рівнем емоційної збудливості відповідно зросла. Це свідчить про покращення здатності менеджерів керувати власними емоціями, контролювати імпульсивні реакції та ефективніше діяти у стресових і конфліктних ситуаціях.

Результати повторної діагностики за методикою М. М. Кашапова та Т. Г. Кисельової «Діагностика провідного типу реагування» також засвідчили позитивну динаміку. На контрольному етапі дослідження зафіксовано зростання частки менеджерів з оптимальним типом реагування в конфліктних ситуаціях, що проявляється у здатності конструктивно обговорювати проблемні питання, враховувати позиції опонентів та шукати взаємоприйнятні рішення. Водночас спостерігалося зменшення кількості респондентів з агресивним та ухильним типами реагування, які характеризуються схильністю до тиску, емоційної конфронтації або уникнення відповідальності. Отримані результати свідчать про зниження деструктивних форм конфліктної поведінки та підвищення рівня психологічної зрілості менеджерів у професійній взаємодії.

За результатами застосування методики П. П. Хеппнера та І. Х. Петерсена «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» встановлено, що найбільш вираженими у вибірці менеджерів є середній та помірно високий рівні сформованості конфліктологічної компетентності. Після впровадження програми психологічного супроводу домінуючим став помірно високий рівень компетентності, частка якого зросла до 40,0 %. Це вказує на суттєве підвищення здатності менеджерів усвідомлено аналізувати конфліктні ситуації, контролювати емоційні реакції, прогнозувати можливі наслідки власних дій та обирати ефективні стратегії взаємодії. Значною також є частка респондентів із високим рівнем компетентності (25,0 %), що свідчить про сформованість

стійких навичок конструктивного вирішення конфліктів і здатність використовувати їх як ресурс професійного розвитку.

Аналіз і оцінка отриманих результатів дослідження підтверджують ефективність запропонованої моделі та програми психологічного супроводу, демонструють можливість її практичного застосування як інструменту розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організацій.

Таким чином, виконане дослідження дозволяє зробити узагальнений висновок: розвиток конфліктної компетентності менеджерів є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом, вдосконалення організаційних процесів на підприємстві, позитивного впливу на успішність професійної діяльності. Розроблена модель і апробована програма психологічного супроводу довели свою ефективність та можуть бути впроваджені в практику бізнес-організацій для підвищення якості управління, покращення клімату в колективі та зниження рівня деструктивних конфліктів.

Додатковим напрямом подальших досліджень може бути адаптація моделі до різних типів організацій, а також створення програм довгострокового супервізійного супроводу менеджерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. №7 (39). С. 59-66
2. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Випуск 3. С. 11–21.
3. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. Економіка транспортного комплексу. 2022, №. 40. С. 22-22.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
5. Балановська Т.І., Восколупов В.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності сільськогосподарських підприємств. Біоекономіка і аграрний бізнес. 2020. Том. 11. № 1. С. 5-14. URL: http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14431
6. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
7. Бакаленко О.А. Психологія управління : навч. посіб. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
8. Бєлєнька Г. Тренінг розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів: програма, методи, результати. Наука і освіта. 2020. № 4. С. 48–53
9. Бессмертний А., Грибушин Б., Кучер О., П’ятенко Д. Управління конфліктами персоналу підприємства в контексті управління конкурентоспроможністю, диверсифікацією та інноваціями. The XVI International scientific and practical conference «Modern and new technical trends that help humanity», December 16-18, 2024, Thessaloniki, Greece. С. 105-109.

10. Білявський В.М., Приходько В.Є. Особливості організаційних конфліктів та методи їх вирішення. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків, 27 листопада 2020 р. Харків : ХНАДУ, 2020. С. 303-305

11. Бортнікова М. Г., Петришин Н. Я., Чиркова Ю. Л., ЧушакГолобородько А. М. Концептуальні засади здійснення медіації при реалізації зовнішньоекономічних контрактів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення. 2020. №2. С. 35-42

12. Богоявленська Ю. В., Шестакова А. В., Антіпова, Г. В. Підвищення ефективності управління в організаціях через удосконалення управління конфліктами в умовах діджиталізації. Причорноморські економічні студії. 2020. № 59(1), С. 92–97. URL:https://doi.org/ lO.32843/bses.59-15

13. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент : навчально-методичний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с

14. Браніцька Т., Кащенко Н. Професійна культура керівника як фактор ефективності управління. XXIV Міжнар. наук.-практ. конф., 04-07 трав. 2021 р. Мілан, Італія International Science Group. 2021. №14. С. 106

15. Волинець Ю. Використання НЛП-технік у психологічному супроводі подолання конфліктних ситуацій . Психологія: реальність і перспективи. 2022. № 18. С. 103–108.

16. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному управлінні підприємств зв'язку. Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. № 156. С. 120–123. URL: http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/548/53

17. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В., Пильнова В.П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/9.pdf

18. Глазл Ф. Конфлікт-менеджмент. Довідник для керівників та консультантів / за ред. Ф. Глазл; пер. з нім. Київ : АДЕФ-Україна, 2020. 528 с.

19. Голіонко Н.Г., Гновенко Д.О. Медіація як засіб вирішення конфліктів в організації. тратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. Матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2022. С.45-47

20. 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

21. Друзь О., Родченко Л., Черненко І. Теоретичні підходи до дослідження конфліктів в організації. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія, 2022. №. 3 (56). С. 51-60.

22. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. Приазовський економічний вісник. Випуск 5(22). 2020. С. 69–72. DOI: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35

23. Жавнерчик О.В. Психологія управління : конспект лекцій. Одеса : ОДЕКУ, 2020. 161 с.

24. Іванова Н.С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. Вісник ДонНУЕТ. 2022. № 1 (76). С. 6-15.

25. Іншин М.І. Трудові конфлікти та трудові спори у системі соціальних конфліктів. Форум права. 2022. № 2. С. 71-75.

26. Калениченко Р. А, Коханець А. С. Конфліктологія і психологія управління: навч. Посіб. Київ: Компринт, 2021, 167 с.

27. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 6 (20). С. 128-137. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-128-137

28. Копішинська К. Переваги бізнес-медіації як інструменту управління конфліктами в бізнесі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнародна науково-практична конференція. 06 грудня 2022. С. 64–65

29. Кочерга А., Бондар-Підгурська О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3

30. Кравчук Ю., Шутяк І. Конфлікти в організації та методи їх врегулювання. SWorldJournal. 2021. № 5. С. 32–35. URL: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2021-07-05-027

31. Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4– 5. С. 101–103.

32. Куцай Н.С. Управління конфліктами на підприємстві. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія Регіональна економіка. Випуск 18 (71). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професорЛ.Л. Ковальська. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2021. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/97/97

33. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організацією. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/ view/2834

34. Матохнюк Л.О., Браніцька Т.Р., Шпортун О.М. Психодіагностика: діагностичний інструментарій : навч.-метод. посіб. Вінниця : КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2021. 559 с

35. Менеджмент соціальних конфліктів: методичні рекомендації [О. В. Івачевська, Н. С. Малєєва, І. В. Петренко, О. Г. Цукур] / за наук. ред. І. В. Петренко; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології, 2020. 77 с.

36. Місевич М., Зелінська А., П’ятенко Д. Управління конфліктами як напрям підвищення якості менеджменту на підприємстві. LI International scientific and practical conference «Evolution and Improvement of Traditional Approaches to Scientific Research» (December 11-13, 2024) Ljubljana, Slovenia. International Scientific Unity, 2024, С. 126-129

37. Надточій А. В. Розвиток конфліктної компетентності засобами психологічних технік впливу / А. В. Надточій, Н. В. Підбуцька // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2025. – № 2. – С. 71-81.

38. Назаров Н. Управління соціально-трудовими конфліктами: український та зарубіжний досвід. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2021. № 1 (15), С. 91-97 URL: https://itssijournal.com/index.php/ittsi/article/view/264

39. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2024. №1(50). С.84-94. URL: https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682/652

40. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023, №. 16. С. 222-228.

41. Пак Н. Т. Управління конфліктами в організації: підходи та методи/ Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук‘яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Електрон. текст. дані. Київ : КНЕУ, 2022. – С. 73–77.

42. Пігош В. А. Кодекс корпоративної етики як інструмент розвитку потенціалу підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного 88 університету. Серія Економіка. 2020. Вип. 1 (13). С. 104–107. URL: https://economics-msu.com.ua/web/uploads/pdf/2020-113-103-107.pdf

43. Петрінко В. С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник / В. С. Петрінко. – Ужгород: УжНУ «Говерла», 2020. – 360 с.

44. Поляк К. Конфліктологія як необхідна складова сучасного менеджменту. Логос, онлайн. 2020. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2663-4139/article/view/4310

45. Прокопенко Л. Емоційний інтелект як фактор успішної комунікації в конфліктній ситуації. Наукові записки НПУ ім. М. Драгоманова. 2020. № 71. С. 112–119.

46. Присяжнюк К. Конфлікти та успішний бізнес: чому варто навчити персонал управляти конфліктами. Європейська Бізнес Асоціація. 2023. URL: https://eba.com.ua/konflikty-ta-uspishnyj-biznes-chomu-vartonavchyty-personal-upravlyaty-konfliktamy

47. Ровенська В. В., & Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. Інтелект XXI. 2020. № 1, С.166–171. URL: https://doi. org/10.32782/2415-8801/2020-l.30

48. Романець І.В., Маркова С.В., Головань О.О. Особливості управління конфліктами на КП НВК «ІСКРА». Економіка і організація управління. 2020. № 1. Вип. 37. С. 120-125.

49. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct47-19

50. Сивогракова З.А., Алєксєєнко Н.В. Психологія конфліктів. Соціально-психологічний вимір управління конфліктами : Конспект лекції. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 52 с.

51. Смолінець І. Організаційні зміни на підприємстві: вплив реакції працівників. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна». 2021, № 100. С. 68-77.

52. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка і суспільство. 2023. Випуск 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996

53. Теорії поведінки особистості в конфлікті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studfile.net/preview/9859040

54. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за ред. Д. Проценко. Київ: Ваіте, 2021. 224 с.

55. Чепелєва Н. Формування соціально-психологічної компетентності особистості. Психологічний журнал. 2020. № 2. С. 19–28.

56. Branitska T., Logutina N., Fundamentals of public administration of the national education system of Ukraine. № 4 (24) September 2020. 20-43 pp

57. Mayer, J. D. Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry. New York: Oxford University Press. 2020.

58. Mills B. R. Conflicts and Its Management In An Organisation: A Theoretical Review / B. R. Mills, Ch. T. Mene // International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP). – 2020. – №10 (05). – P. 540-545.

59. Shportun O., Branitska T., KaplinskyV., Zharovska O., Bayurko N., Siryk E. Peculiarities of Leadership Manifestation in the Youth Social Group. 2020. Vol. 12. Issue 1.. Sup. 1. Pp. 304-329.

60. Website Grand Canyon University. A Look at Leadership Styles in Business. URL: https://www.gcu.edu/ blog/business-management/look-leadership-styles-business.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методика діагностики провідного типу реагування

Інструкція: Прочитайте кожне твердження та оцініть, наскільки воно характерне для вас:

0 - Ніколи

1 - Рідко

2 - Часто

3 - Завжди / Найбільш характерно

Твердження

1. Я намагаюся негайно діяти у конфліктних ситуаціях.
2. Часто уникаю конфлікту, якщо є можливість.
3. Я намагаюся зрозуміти позицію іншої сторони перед тим, як реагувати.
4. Мені важливо, щоб моє рішення визнавали інші.
5. Я рідко показую свої емоції у складних ситуаціях.
6. Часто беру на себе відповідальність за рішення групи.
7. У конфлікті я швидко відступаю, щоб уникнути напруження.
8. Я можу наполягати на своєму, навіть якщо інші незадоволені.
9. Часто намагаюся домовитися і знайти компроміс.
10. Я схильний швидко реагувати на несправедливість.
11. Я рідко відкрито висловлюю свої почуття у конфлікті.
12. Я легко приймаю чужі пропозиції, навіть якщо вони суперечать моїм інтересам.
13. Мені важливо, щоб оточуючі погоджувалися з моїми рішеннями.
14. Я часто ініціюю дії, щоб уникнути затяжних конфліктів.
15. Я швидко відчуваю напруження у конфліктних ситуаціях.
16. Часто намагаюся відкласти рішення, щоб уникнути зіткнення.
17. Я схильний діяти рішуче навіть у невизначених обставинах.

18. Мені складно погоджуватися з рішеннями інших, якщо вони суперечать моїм інтересам.

19. Я часто намагаюся знайти компромісне рішення, навіть якщо це потребує часу.

20. Я схильний швидко висловлювати свої претензії, якщо мене щось не влаштовує.

21. Я рідко відстоюю свою позицію наполегливо.

22. Мені легше спостерігати за ситуацією, ніж одразу втручатися.

23. Часто я аналізую наслідки своїх дій перед тим, як діяти.

24. Я намагаюся контролювати емоції, щоб уникнути конфлікту.

25. Я швидко приймаю рішення у критичних ситуаціях.

26. Мені важливо, щоб мої дії отримували схвалення оточуючих.

27. Часто я поступаюся, щоб уникнути конфліктів.

28. Я активно відстоюю свої інтереси у суперечках.

29. Я намагаюся передбачити поведінку інших, щоб правильно реагувати.

30. Я рідко відкрито показую, що мене щось турбує.

31. Я швидко реагую на несподівані події у групі.

32. Мені важко приймати чужу критику без емоційної реакції.

33. Я намагаюся діяти так, щоб результат задовольнив усіх.

34. Часто я відчуваю внутрішнє напруження у ситуації конфлікту.

35. Я можу приймати рішення самостійно, не чекаючи поради інших.

36. Я уникаю конфліктів навіть тоді, коли можу висловити свою думку.

37. Мені важливо, щоб мої дії були помітні і оцінені іншими.

38. Я схильний швидко відновлювати контакт з людьми після сварки.

39. Часто я поступово підходжу до вирішення складних ситуацій.

40. Я рідко дозволяю емоціям керувати моїми діями.

41. Я готовий ризикувати, щоб досягти бажаного результату.

42. Мені легше діяти у тісній співпраці з іншими, ніж самостійно.

Додаток Б

Методика «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів»

(П.П.Хеппнер, І.Х.Петерсен)

Оцініть, будь ласка, наведені твердження відповідно до запропонованої шкали оцінювання: 4 бали – «цілком вірно», 3 бали – «швидше вірно»; 2 бали – «швидше невірно»; 1 бал – «невірно». Зважте на те, що будь-які Ваші відповіді є цінними і не розглядаються як «правильні» чи «неправильні».

Відповіді фіксуйте у бланку для відповідей.

1. Я маю власну методику вирішення конфліктів.

2. Навіть у конфліктній ситуації я добре сприймаю всі деталі того, що відбувається.

3. Мій прогноз про те, як буде відбуватися конфлікт, майже завжди виправдовується.

4. Я вважаю, що можу вирішити більшість проблем.

5. Я довіряю своїм здібностям вирішувати складні ситуації.

6. Я завжди впевнений, що досягну мети й здолаю всі труднощі.

7. Зазвичай, я досить ефективно вирішую конфліктні ситуації.

8. Більшістю рішень, прийнятих в умовах конфліктної ситуації, я залишаюся задоволеним.

9. Більшість проблем настільки складні, що я не в змозі їх вирішити.

10.Більшість проблем я вирішую в стані запалу.

11.Якщо мені вдалося залагодити конфліктну ситуацію, то я завжди намагаюся зрозуміти внаслідок чого це сталося.

12.Я завжди аналізую реакцію на конфлікт щойно втягнутих у нього людей.

13.На конфлікти я реагую так емоційно, що не можу пригадати про ефективні способи його розв’язання.

14.У конфлікті мені завжди важко координувати свої дії.

15.Обмірковуючи варіанти дій у конфлікті, мені завжди складно оцінити вірогідність їх успішності.

16.У конфліктній ситуації я часто виношу судження, яке в подальшому не виправдовується.

17.Якщо я помічаю ознаки напруженості, то спочатку все добре обмірковую, перш ніж діяти.

18.Якщо я стикаюся з проблемою, то керуюся рішенням, яке найперше спало на думку.

Додаток В

Шкала оцінки емоційної збудливості

Інструкція: Прочитайте кожне твердження та оберіть один із варіантів:

0 - Зовсім не характерно

1 - Малое характерно

2 - Частково характерно

3 - Дуже характерно

Важливо: деякі твердження інверсні (тобто «обр.») - їхній бал під час обробки потрібно перерахувати у зворотному порядку: 0→3, 1→2, 2→1, 3→0.

Твердження

1. Мене легко засмутити незначними подіями.
2. Часто відчуваю хвилювання без видимої причини.
3. Мої емоції швидко змінюються.
4. Я рідко втрачаю самовладання. (обр.)
5. Мені важко заспокоїтися після стресу.
6. Я схильний емоційно реагувати на дрібні неприємності.
7. Мої переживання часто відображаються на моєму фізичному стані.
8. Я легко засмучуюсь критикою.
9. Мене рідко турбують емоційні потрясіння. (обр.)
10. Я відчуваю тривогу навіть у спокійних ситуаціях.
11. Часто я реагую надто емоційно на несподівані події.
12. Мені важко контролювати свої емоції під час конфлікту.
13. Я швидко відновлюю спокій після хвилювання. (обр.)
14. Навіть незначні проблеми можуть викликати у мене сильні емоції.
15. Я рідко переживаю через дрібниці. (обр.)
16. Моє самопочуття часто залежить від настрою оточуючих.
17. Я легко входжу в стан хвилювання, навіть якщо немає серйозних причин.
18. Мої емоції часто впливають на прийняття рішень.

19. Я швидко адаптуюся до стресових ситуацій. (обр.)

20. Мене легко заспокоїти після переживання. (обр.)

Обробка результатів

1. Сумуються бали за всіма твердженнями, при цьому інверсні твердження перераховуються.

2. Високий сумарний бал - висока емоційна збудливість; низький - низька збудливість / врівноваженість.

3. Можна додатково поділити на підшкали: «реактивність», «емоційна лабільність», «контроль емоцій».

Додаток Г

Опитувальник К. Томаса «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

1.

а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.

б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4.

а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

а) Я намагаюся уникнути прикрощів.

б) Я намагаюся досягти свого.

7.

а) Я намагаюся відкласти розв’язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я насамперед намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

а) Насамперед я намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12.

а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19.

а) Передусім я намагаюся чітко з’ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв’язати його остаточно.

20.

а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21.

а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми.

22.

а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23.

а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв’язання спірного питання.

24.

а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25.

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Бланк для відповідей

№ пари	а	б	№ пари	а	б
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Опрацювання результатів

Кількість балів, яку Ви набрали за кожною шкалою, визначає тенденції дотримання відповідної поведінки в конфліктних ситуаціях. Бали підраховуються за наведеним далі ключем.

Ключ до відповідей

№ з/п	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а

Інтерпретація результатів

- Стиль поведінки, що має найбільше кількісне значення, вважається домінуючим. Можливі випадки, коли людина у конфліктних ситуаціях використовує різні стилі поведінки, що є найкориснішими.
- Стиль суперництва (конкуренції). Прагнення досягти задоволення власних інтересів, незважаючи на інтереси інших. Активність дій та вольових зусиль. Орієнтація на власні ідеали та здібності. Авторитарність, яка спрацьовує в ситуаціях, коли потрібно швидко ухвалити рішення; якщо людина, яка

приймає рішення,— досвідчений керівник; якщо ситуація є критичною або інші люди розгубилися, комусь потрібно зрештою прийняти рішення.

- Стиль співпраці. Активна участь у розв'язанні конфлікту з відстоюванням як своїх інтересів, так і інтересів партнерів. Спільне обговорення проблем та потреб сторін спрацьовує в ситуаціях, де рішення є важливим для обох сторін; якщо стосунки з партнерами довготривалі й корисні; якщо є час і можливість попрацювати над подальшим розв'язанням складної ситуації; якщо бажання обох сторін збігаються; якщо між партнерами є статусна рівновага.
- Стиль компромісу. Здатність поступитися своїми інтересами з обох сторін, що беруть участь у конфлікті. Прагнення прийняти рішення, що задовольняє обидві сторони, спрацьовує в ситуаціях, якщо ці сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси; якщо необхідно виграти час і Вас задовольняє часткове рішення; якщо рішення потрібно прийняти швидко, тому що це найбільш економний і ефективний шлях; інші підходи до розв'язання проблеми видаються неефективними; є бажання зберегти стосунки з протилежною стороною.
- Стиль уникнення. Відсутність прагнення до кооперації. Пасивність у відстоюванні своїх прав через незначущість для Вас розв'язання проблеми або у безвиході. Перенесення відповідальності за розв'язання проблеми на інших спрацьовує в ситуаціях, коли напруженість конфлікту досить висока і необхідно її послабити; якщо рішення настільки незначні, що не слід витрачати сили на їхню зміну; якщо потрібно виграти час на збирання доказів і підтримку іншого рішення; якщо виникає відчуття, що інші мають більше шансів на розв'язання проблеми.
- Стиль пристосування. Здатність діяти спільно з партнером заради його інтересів. Прагнення до гармонії у стосунках, комфортності обох сторін спрацьовує в ситуаціях, коли необхідно зберегти мирні стосунки з партнерами; якщо наслідок конфлікту важливіший для партнерів, ніж для Вас; якщо у Вас

замало влади або шансів на перемогу; якщо важливішими є інтереси партнера, а не власні; якщо Ви вважаєте, що для партнера таке рішення буде певним уроком, навіть якщо воно неправильне.

Додаток Д

Програма психологічного супроводу розвитку конфліктної компетентності менеджерів бізнес-організації

Мета програми - впровадження психологічного супроводу з розвитку конфліктної компетентності менеджерів як інтегрального результату досягнення емоційної стійкості, адекватного реагування та конструктивних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях бізнес-середовища.

Завдання програми

- здійснити психодіагностику рівня конфліктної компетентності учасників, їх особливостей реагування у конфліктних ситуаціях;
- підвищити обізнаність учасників щодо психологічної природи наслідків конфлікту в професійній діяльності організації;
- розвивати емоційну саморегуляцію та оволодіти навичками зниження психоемоційної напруги;
- сформувати конструктивні копінг-стратегії та стилі поведінки у конфліктних ситуаціях;
- активізувати внутрішні та зовнішні ресурси учасників для успішного управління поведінкою та емоційним станом в конфліктних ситуаціях;
- здійснити підсумкову оцінку ефективності психологічного супроводу.

Зміст програми психологічного супроводу

Перший - діагностичний - етап

Мета: визначення вихідного рівня конфліктної компетентності учасників.

Форми роботи: індивідуальне та групове діагностичне обстеження.

Методики діагностики:

- Опитувальник для визначення типу реагування у конфлікті (Кашапов, Кисельова)
- Методика «Вимір рівня емоційної збудливості» (V. A. Braithwaite)

- Тест Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. П. Хеппнер, І. Х. Петерсен)
- Опитувальник стилів поведінки у конфлікті К. Томаса;

Методи :

- анкетування
- індивідуальні бесіди
- самоаналіз і самооцінка поведінки в конфліктних ситуаціях.

Результат етапу: отримання психологічного профілю учасників та визначення напрямів подальшого супроводу.

Другий етап - корекційно-розвивальний

Мета: розвиток емоційної стійкості та вироблення конструктивних стратегій поведінки .

Тривалість: 2 модулі по 1 годині 30 хвилин.

Форма роботи:

Соціально-психологічний тренінг.

Модуль І. Усвідомлення стресу та конфлікту у професійній діяльності

Заняття 1. «Стрес і конфлікт у професійній діяльності співробітників бізнес-організації»

Мета заняття: формування уявлень про стрес і конфлікт як взаємопов'язані феномени професійної діяльності; усвідомлення індивідуальних стресогенних і конфліктогенних чинників.

Основні вправи:

- «Знайомство»;
- «Правила групи»;
- «Познайомтесь з…»;
- «Значущість стресової та конфліктної ситуації»;
- групова рефлексія.

Вправа «Знайомство»

Мета: створення безпечної психологічної атмосфери, встановлення первинного контакту між учасниками.

Зміст: учасники представляються, коротко розповідають про свою професійну роль та очікування від участі у програмі.

Очікуваний результат: формування довіри, зниження початкової напруги, підвищення готовності до групової роботи.

Вправа «Правила групи»

Мета: визначення норм взаємодії у тренінговій групі.

Зміст: спільне обговорення та прийняття правил (конфіденційність, повага, активність, відповідальність).

Очікуваний результат: створення сприятливого психологічного клімату та підвищення ефективності групової взаємодії.

Вправа «Познайомтесь з…»

Мета: розвиток навичок міжособистісного спілкування та активного слухання.

Зміст: учасники працюють у парах, обмінюються інформацією про власний досвід взаємодії у конфліктних ситуаціях, після чого презентують партнера групі.

Очікуваний результат: підвищення емпатії та усвідомлення різноманіття конфліктних стилів.

Вправа «Значущість стресової та конфліктної ситуації»

Мета: усвідомлення індивідуальної значущості конфлікту та його емоційного впливу.

Зміст: учасники аналізують конкретні професійні конфліктні ситуації, визначають рівень їх суб’єктивної значущості та емоційної напруги.

Очікуваний результат: розвиток рефлексії та усвідомлення власних реакцій у конфлікті.

Групова рефлексія

Мета: узагальнення досвіду заняття.

Зміст: обговорення отриманих інсайтів, емоційних станів та труднощів.

Очікуваний результат: закріплення усвідомлення психологічної природи стресу і конфлікту.

Модуль II. Формування конфліктної компетентності та ресурсів стресостійкості

Заняття 2. Емоційна саморегуляція і конфліктна компетентність як умова професійної ефективності»

Мета заняття: розвиток навичок емоційної саморегуляції та конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях.

Тренінг асертивності

Тренінг ефективної комунікації

Психоедукація щодо управління стресом та емоційної саморегуляції

Тренінг асертивності

Мета: формування здатності менеджерів відстоювати власну позицію у конфліктних ситуаціях без порушення прав інших учасників взаємодії.

Зміст: тренінг включає вправи на усвідомлення особистих кордонів, розвиток умінь чітко та коректно висловлювати власні потреби, відмовляти без почуття провини, а також конструктивно реагувати на критику. Відпрацьовуються асертивні моделі поведінки в типових управлінських конфліктних ситуаціях.

Очікуваний результат: підвищення впевненості у професійній взаємодії, зниження агресивних і пасивних форм поведінки, розвиток конструктивної конфліктної взаємодії.

Тренінг ефективної комунікації

Мета: розвиток комунікативних навичок, необхідних для попередження та конструктивного розв’язання конфліктів у професійному середовищі.

Зміст: тренінг передбачає опрацювання навичок активного слухання, емпатійного реагування, використання «Я-повідомлень», уточнення та

перефразування, а також вербальних і невербальних засобів впливу. Використовуються рольові ігри та аналіз управлінських кейсів.

Очікуваний результат: підвищення якості міжособистісної взаємодії, зменшення комунікативних бар'єрів та підвищення ефективності переговорних процесів.

Психоедукація щодо управління стресом та емоційної саморегуляції

Мета: підвищення психологічної обізнаності учасників щодо механізмів виникнення стресу та емоційних реакцій у конфліктних ситуаціях.

Зміст: учасникам надається інформація про психологічну природу стресу, його вплив на поведінку та прийняття рішень, а також про основні методи емоційної саморегуляції. Розглядаються практичні техніки зниження напруги та профілактики професійного вигорання.

Очікуваний результат: формування усвідомленого ставлення до власних емоційних станів, розвиток навичок саморегуляції та підвищення стресостійкості.

Основні вправи:

- дихальні техніки
- методи релаксації
- «Стоп-реакція»
- «Ресурси стресостійкості»;
- «Дисоціація від стресової та конфліктної ситуації»;
- «Стратегія конструктивної поведінки у конфлікті»;
- Підсумкова рефлексія.

Дихальні техніки

Мета: зниження рівня психоемоційної напруги.

Зміст: виконання простих дихальних вправ, спрямованих на стабілізацію емоційного стану.

Очікуваний результат: формування навичок швидкої саморегуляції в стресових і конфліктних ситуаціях.

Методи релаксації

Мета: відновлення психологічних ресурсів.

Зміст: застосування м’язової релаксації та коротких технік розслаблення.

Очікуваний результат: зниження рівня тривожності та напруження.

Вправа «Стоп-реакція»

Мета: розвиток усвідомленого контролю поведінки у конфлікті.

Зміст: відпрацювання алгоритму зупинки імпульсивних реакцій перед відповіддю у конфліктній ситуації.

Очікуваний результат: підвищення здатності до самоконтролю та обдуманих рішень.

Вправа «Ресурси стресостійкості»

Мета: активізація внутрішніх і зовнішніх ресурсів особистості.

Зміст: учасники визначають власні ресурси підтримки (особистісні, соціальні, професійні).

Очікуваний результат: посилення відчуття впевненості та психологічної стійкості.

Вправа «Дисоціація від стресової та конфліктної ситуації»

Мета: зниження емоційної залученості у конфлікт.

Зміст: використання уявних технік дистанціювання від конфліктної події.

Очікуваний результат: розвиток навичок емоційної регуляції.

Вправа «Стратегія конструктивної поведінки у конфлікті»

Мета: формування конструктивних стратегій поведінки.

Зміст: аналіз конфліктних кейсів та вибір оптимальних стратегій реагування.

Очікуваний результат: підвищення рівня конфліктної компетентності.

Підсумкова рефлексія

Мета: усвідомлення особистісних змін.

Зміст: обговорення здобутих навичок та можливостей їх застосування у професійній діяльності.

Очікуваний результат: інтеграція отриманого досвіду.

Результат етапу: підвищення рівня усвідомленості, розвиток емоційної саморегуляції та формування конструктивних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях.

III - консультативно-підтримувальний - етап

Мета: закріплення набутих навичок щодо управління поведінкою в конфліктах.

Форми роботи:

- індивідуальні консультації щодо вибору способів вирішення конфліктних ситуацій
- коучинг зі стратегічного планування поведінкою в конфліктах.

Методи:

- супервізійний аналіз конфліктних випадків
- метод показу наставників
- зворотний зв'язок.

IV - оцінно-рефлексивний - етап

Мета: оцінка ефективності програми психологічного супроводу та особистісних змін учасників.

Форми роботи:

- повторна психодіагностика
- групове обговорення
- індивідуальні рекомендації.

Методи:

- порівняльний аналіз результатів
- самоаналіз і самооцінка учасників
- індивідуальна рефлексія
- корекція досягнутих результатів

Результат етапу: зниження рівня професійного стресу та сформованість конфліктної компетентності співробітників бізнес-організації.

Очікуваний результат програми.

Результат – сформована конфліктна компетентність, що проявляється у здатності співробітників усвідомлювати причини та наслідки конфліктів, регулювати емоційні стани, застосовувати конструктивні стратегії поведінки та ефективно діяти у стресогенних професійних ситуаціях.