

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

факультет здоров'я людини
кафедра психології та соціології

Б.О. Войцеховський

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ КОНФЛІКТНОСТІ У
ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

2025

**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет здоров'я людини

Кафедра психології та соціології

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Психологічні чинники конфліктності у професійному середовищі
виробничих підприємств в умовах воєнного стану»

Здобувач вищої освіти спеціальності 053 Психологія,
ОПП «Психологія», групи ПС-243зм

Б.О. Войцеховський

Керівник роботи: доцент кафедри психології
та соціології, к. психол. н., доц.

А. М. Османова

Рецензент: канд. психол. н.; ст. наук. співробітник,
доцент кафедри практичної психології
та соціальних технологій
Європейського університету

Т.І. Бєлавіна

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет _____ здоров'я людини _____
Кафедра _____ психології та соціології _____
Освітній ступінь _____ магістр _____
Спеціальність _____ 053 Психологія _____
Освітньо-професійна програма _____ «Психологія» _____

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувачка кафедри
психології та соціології
Бохонкова Ю.О.

“03” вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Войцеховський Богдан Олександрович

1. Тема роботи: «Психологічні чинники конфліктності у професійному середовищі виробничих підприємств в умовах воєнного стану».

Керівник роботи: А. М. Османова – к. психол.н., доц., доцент кафедри психології та соціології, затверджений наказом по університету від «02» вересня 2025 року, № 141/15.04

2. Строк подання студентом роботи до захисту «10» грудня 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: обсяг роботи – 100 сторінок (1,5 інтервал, 14 шрифт з дотриманням відповідного формату), список використаної літератури оформлюється згідно з бібліографічними нормами з урахуванням Національного стандарту України ДСТУ 8302:2015.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): Проаналізувати науково-теоретичні підходи до вивчення міжособистісних конфліктів у професійному середовищі та їх психологічних детермінант. Визначити основні індивідуально-психологічні, соціально-психологічні та організаційні чинники, що спричиняють конфлікти на виробничих підприємствах. Дослідити специфіку прояву міжособистісних конфліктів у працівників виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Виявити наслідки конфліктних ситуацій для психологічного клімату колективу та ефективності професійної діяльності. Розробити рекомендації щодо профілактики та конструктивного врегулювання міжособистісних конфліктів у виробничому середовищі в умовах воєнного часу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): таблиці, рисунки (гістограми, діаграми, сегментограми, графіки)

6. Консультанти розділів:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Османова А. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	04.09.2025 р.	16.10.2025 р.
2.	Османова А. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	17.10.2025 р.	24.10.2025 р.
3.	Османова А. М. – к. психол. н., доц., доцент кафедри психології та соціології СНУ ім. В. Даля	25.10.2025 р.	03.11.2025 р.

7. Дата видачі завдання: «03»вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення проблеми, завдань дослідження та розроблення плану кваліфікаційної роботи.	04.09.2025 р. – 07.09.2025 р.	
2	Аналіз літератури за проблемою. Систематичний аналіз наукових джерел. Структурування огляду літератури. Робота над теоретичною частиною дослідження.	08.09.2025 р. – 16.10.2025 р.	
3	Узагальнення результатів констатувального експерименту.	17.10.2025 р. – 24.10.2025 р.	
4	Апробація та опис програми соціально-психологічного тренінгу.	25.10.2025 р. – 31.10.2025 р.	
5	Обробка, графічне оформлення та психологічний аналіз результатів формувального експерименту та оцінка ефективності корекційних заходів за допомогою методів математичної статистики	01.11.2025 р. – 03.11.2025 р.	
6	Узагальнення наукових фактів, написання висновків за результатами проведення дослідження. Технічне оформлення роботи.	04.11.2025 р. – 08.12.2025 р.	
7	Представлення роботи на зовнішню рецензію.	09.12.2025 р. – 10.12.2025 р.	

8	Перевірка роботи на академічний плагіат.	11.12.2025 р. – 14.12.2025 р.	
9	Підготовка кваліфікаційної роботи до захисту.	15.12.2025 р. – 17.12.2025 р.	
10	Захист кваліфікаційної роботи.	18.12.2025 р. – 21.12.2025 р.	

Здобувач вищої освіти

Войцеховський Б.О.

Керівник роботи:

к. психол. н., доц.

Османова А. М.

РЕФЕРАТ

У кваліфікаційній магістерській роботі представлено комплексне теоретико-емпіричне дослідження психологічних чинників конфліктності у професійному середовищі працівників виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Актуальність теми зумовлена зростанням рівня соціально-психологічної напруженості у трудових колективах, що вимагає пошуку ефективних психологічних засобів профілактики та подолання конфліктів у сучасних умовах.

У першому розділі розкрито теоретичні засади проблеми конфліктності у професійному середовищі. Проаналізовано сутність і структуру міжособистісних конфліктів, їх психологічні характеристики, причини виникнення та наслідки для ефективності діяльності колективу. Розглянуто основні підходи до класифікації конфліктів та окреслено роль організаційної культури, стилю керівництва, психологічного клімату й індивідуально-особистісних рис у формуванні конфліктної поведінки.

У другому розділі подано методологію та процедуру емпіричного дослідження міжособистісних конфліктів у трудових колективах. Дослідження проводилось на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Використано комплекс психодіагностичних методик для визначення рівня конфліктологічної компетентності, домінуючих стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях і соціально-психологічного клімату колективу. Аналіз отриманих результатів засвідчив переважання неконструктивних стратегій (уникнення, пристосування), середній рівень конфліктологічної компетентності та потребу у формуванні навичок конструктивної взаємодії.

У третьому розділі представлено розробку та апробацію психокорекційної програми профілактики та подолання конфліктності. Програма включала індивідуальні консультації, групові тренінги, вправи з розвитку емоційного інтелекту, техніки саморегуляції та покращення комунікативних навичок. Результати повторного дослідження підтвердили ефективність запропонованих заходів: підвищився рівень конструктивних стратегій поведінки, зросла конфліктологічна компетентність, покращився соціально-психологічний клімат у колективі.

Ключові слова: КОНФЛІКТ, КОНФЛІКТНІСТЬ, ПРОФЕСІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ВОЄННИЙ СТАН, КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ПСИХОКОРЕКЦІЙНА ПРОГРАМА, ПРОФІЛАКТИКА КОНФЛІКТІВ, СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ.

ABSTRACT

Voitsekhovskiy B. O. Psychological Factors Of Conflict Proneness in the Professional Environment Of Industrial Enterprises Under Martial Law. – Qualification work. – Kyiv, 2025.

The master's qualification thesis presents a comprehensive theoretical and empirical study of the psychological factors of conflict proneness in the professional environment of employees of industrial enterprises under martial law. The relevance of the topic is determined by the growing level of socio-psychological tension in labor collectives, which necessitates the search for effective psychological means of conflict prevention and resolution in modern conditions.

The first chapter reveals the theoretical foundations of the problem of conflict in the professional environment. The essence and structure of interpersonal conflicts, their psychological characteristics, causes of occurrence, and consequences for the efficiency of the collective's activity are analyzed. The main approaches to conflict classification are considered, and the role of organizational culture, leadership style, psychological climate, and individual-personal traits in shaping conflict behavior is outlined.

The second chapter presents the methodology and procedure of the empirical study of interpersonal conflicts in labor collectives. The research was conducted at the LLC "Import and Trade Company". A set of psychodiagnostic methods was used to determine the level of conflictological competence, dominant strategies of behavior in conflict situations, and the socio-psychological climate of the collective. The analysis of the obtained results showed the predominance of non-constructive strategies (avoidance, adaptation), an average level of conflictological competence, and a need for the development of constructive interaction skills.

The third chapter presents the development and testing of a psychocorrective program for the prevention and reduction of conflict proneness. The program included individual consultations, group trainings, exercises for the development of emotional intelligence, self-regulation techniques, and improvement of communication skills. The results of the repeated study confirmed the effectiveness of the proposed measures: the level of constructive behavioral strategies increased, conflictological competence improved, and the socio-psychological climate in the collective became more positive.

Keywords: conflict, conflict proneness, professional environment, industrial enterprise, martial law, conflictological competence, psychocorrective program, conflict prevention, socio-psychological climate.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРАЦІВНИКІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	14
1.1. Психологічна сутність конфліктів та конфліктних ситуацій у професійному середовищі.....	14
1.2. Класифікація конфліктів та їх психологічні характеристики у виробничому колективі.....	25
1.3. Вплив психологічних факторів професійного середовища на конфліктність у колективі виробничих підприємств	33
Висновки до першого розділу.....	43
2.1. Методологія та процедура емпіричного дослідження міжособистісних конфліктів у виробничих колективах	45
2.2. Підбір та характеристика психодіагностичних методик для вивчення міжособистісних конфліктів у виробничому колективі.....	55
2.3. Аналіз та інтерпретація результатів констатувального експерименту щодо міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Імпортно- торгівельна компанія».....	64
Висновки до другого розділу	76
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	79
3.1. Програма психологічної профілактики та попередження конфліктів у професійному середовищі	79
3.2. Дослідження ефективності психокорекційних заходів щодо зниження рівня конфліктності працівників підприємства.....	92
3.3. Практичні рекомендації щодо зниження конфліктності у професійному середовищі виробничого підприємства в умовах воєнного стану	99
Висновки до третього розділу	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сьогодення, коли Україна переживає тривалий період воєнних викликів та соціально-економічної нестабільності, питання ефективного функціонування виробничих підприємств набуває особливої значущості. Саме ці підприємства забезпечують матеріальну основу життєдіяльності суспільства, підтримують економічну стійкість держави та сприяють її обороноздатності. У таких складних умовах роль людського фактору у виробничому процесі зростає в рази, адже від психологічного стану працівників, рівня їхньої згуртованості, взаєморозуміння й емоційної стійкості безпосередньо залежить стабільність і результативність роботи колективів.

Воєнна реальність супроводжується підвищенням рівня стресу, тривожності, емоційного виснаження, невизначеності майбутнього, що неминуче впливає на професійну діяльність людей. За таких обставин міжособистісні конфлікти у виробничих колективах стають не лише частішими, а й глибшими за своїм психологічним змістом. Їхніми джерелами можуть бути не лише організаційні труднощі чи професійні розбіжності, а й посттравматичні переживання, порушення комунікації, підвищена емоційна напруга або різний рівень адаптації працівників до стресових умов.

Управління міжособистісними конфліктами в умовах воєнного часу набуває стратегічного значення, оскільки деструктивні конфлікти здатні підривати морально-психологічну стабільність колективу, знижувати продуктивність праці, викликати демотивацію та втрату командного духу. Водночас конструктивне врегулювання конфліктів може стати потужним ресурсом для згуртування працівників, формування психологічної резильєнтності, розвитку емоційного інтелекту та ефективної комунікації в колективі.

Актуальність теми магістерського дослідження *«Психологічні чинники конфліктності у професійному середовищі виробничих підприємств в умовах*

воєнного стану» зумовлена необхідністю глибокого аналізу психологічних детермінант конфліктності в умовах воєнного стану. Розуміння впливу соціально-психологічних, індивідуальних і організаційних чинників на виникнення та перебіг конфліктів дозволить розробити ефективні підходи до їх профілактики й регулювання.

Таким чином, дослідження психологічних аспектів конфліктності у професійному середовищі виробничих підприємств у воєнних умовах має не лише науково-теоретичне, але й важливе практичне значення – воно сприяє підтриманню психологічної стійкості колективів, підвищенню ефективності праці, формуванню атмосфери взаємопідтримки та довіри, що є необхідною умовою збереження кадрового потенціалу та забезпечення стабільного розвитку економіки України в період війни.

Об'єкт дослідження – міжособистісних взаємин у професійному середовищі працівників виробничих підприємств.

Предмет дослідження – психологічні чинники конфліктності у професійному середовищі виробничих підприємств в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – визначити психологічні чинники, що впливають на виникнення та розвиток міжособистісних конфліктів у професійному середовищі виробничих підприємств, та розробити рекомендації щодо їх конструктивного управління в умовах воєнного стану.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати науково-теоретичні підходи до вивчення міжособистісних конфліктів у професійному середовищі та їх психологічних детермінант.

2. Визначити основні індивідуально-психологічні, соціально-психологічні та організаційні чинники, що спричиняють конфлікти на виробничих підприємствах.

3. Дослідити специфіку прояву міжособистісних конфліктів у працівників виробничих підприємств в умовах воєнного стану.

4. Виявити наслідки конфліктних ситуацій для психологічного клімату колективу та ефективності професійної діяльності.

5. Розробити рекомендації щодо профілактики та конструктивного врегулювання міжособистісних конфліктів у виробничому середовищі в умовах воєнного часу.

Теоретична та методологічна основа дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців у галузі конфліктології, організаційної психології, психології управління та соціальної психології праці. Значний внесок у розкриття проблематики міжособистісних конфліктів зробили такі дослідники, як Андрійчук [1], Н. Базалійська [3], Г. Бевзо [4], Л. Березовська [6], О. Буртова [8], В. Галаган [44], С. Гаркавець [10], О. Горова [11], Н. Грачова [25], З. Данилюк [12], Т. Дуткевич [13], В. Зазикін [16], І. Зудова [19], Г. Кавиліна [20], Д. Колесов [23], В. Комар [24], М. Кононець [43], Л. Котлова [27], Н. Крогіус [28], А. Курова [40], Г. Ложкін [30], В. Петрінко [37], Л. Петровська [38], В. Рудьєв [49], І. Свириденко [50], О. Ткаченко [58], Н. Торба [59], А. Фурман [61] та інші.

У наукових працях цих авторів висвітлюються різні аспекти психології конфліктів: причинно-наслідкові зв'язки виникнення конфліктів, особливості їх динаміки, вплив індивідуально-психологічних та соціально-психологічних чинників на поведінку працівників, способи конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій. Окрему увагу приділено дослідженню впливу організаційного середовища на рівень конфліктності та ефективність колективної взаємодії.

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує соціально-психологічні, психологічні та організаційно-управлінські концепції аналізу міжособистісних конфліктів.

Методи дослідження: У теоретичній частині дослідження використано аналіз психолого-педагогічної та науково-методичної літератури, що дозволив розглянути основні теоретичні аспекти проблеми, а також застосовано методи аналізу та синтезу, індукції і дедукції для узагальнення наявної інформації та

виокремлення особливостей міжособистісних конфліктів працівників на виробничих підприємствах.

Для збору емпіричної інформації застосовувалися опитування та анкетування із використанням стандартизованих методик, зокрема: Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К. Томас, Р. Кілмен); Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів (П. Хеппнер, І. Петерсен); Дослідження управління міжособистісними конфліктами (Д. Веттен, К. Камерон).

У ході дослідження застосовувалися констатуючий та формуючий експерименти, а також методи порівняння, класифікації та систематизації отриманих результатів. Це дозволило оцінити ефективність розробленої програми превенції конфліктів на підприємстві.

Обробка наукових даних здійснювалась за допомогою кількісного та якісного аналізу результатів діагностики, включаючи спеціальні статистичні методи, зокрема лінійну кореляцію Пірсона.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі психологічних чинників, що визначають міжособистісну конфліктність працівників виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Уперше в українській психологічній науці проведено системне вивчення впливу індивідуально-психологічних, соціально-психологічних та організаційних детермінант на виникнення, розвиток і наслідки конфліктів у виробничих колективах, які функціонують в умовах високого рівня стресу та невизначеності..

Теоретичне значення дослідження у поглибленні наукового розуміння психологічних чинників, що визначають міжособистісну конфліктність у професійному середовищі виробничих підприємств, зокрема в умовах воєнного стану. Робота систематизує та узагальнює існуючі підходи до вивчення причин, механізмів розвитку та наслідків конфліктних ситуацій, виділяючи ключові індивідуально-психологічні, соціально-психологічні та

організаційні детермінанти, що впливають на рівень конфліктності в колективах.

Отримані результати сприяють розвитку теоретичних положень організаційної психології, психології праці та конфліктології, зокрема у контексті функціонування колективів у стресових і кризових умовах, які характерні для воєнного часу. Дослідження дозволяє уточнити механізми взаємодії психологічних чинників, що формують конфліктну поведінку працівників, а також обґрунтувати шляхи їх конструктивного регулювання.

Отже, теоретичне значення роботи полягає у розширенні наукових знань про психологію міжособистісних конфліктів на виробничих підприємствах та створенні наукової бази для подальших досліджень у сфері управління конфліктами та психологічної підтримки персоналу в умовах воєнного стану.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів для підвищення ефективності управління міжособистісними конфліктами на виробничих підприємствах, особливо в умовах воєнного стану. Розроблені рекомендації та авторська програма профілактики конфліктів можуть використовуватися керівниками та психологами підприємств для формування позитивного психологічного клімату, зміцнення командної взаємодії, підвищення мотивації та продуктивності працівників.

Практичне значення також полягає у сприянні розвитку психологічної стійкості та емоційного інтелекту працівників, що забезпечує конструктивне вирішення конфліктів, підвищення згуртованості колективу та ефективності виробничого процесу навіть у складних умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ КОНФЛІКТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРАЦІВНИКІВ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Психологічна сутність конфліктів та конфліктних ситуацій у професійному середовищі

Міжособистісні конфлікти є невід’ємною складовою професійної взаємодії на виробничих підприємствах, де співробітники з різними особистісними рисами, цінностями, професійними цілями та мотиваціями виконують спільні завдання. Такі конфлікти суттєво впливають на ефективність роботи колективу, психологічний клімат, рівень задоволеності працівників своєю діяльністю та загальну результативність підприємства. Особливої актуальності проблема набуває в умовах воєнного стану, коли виробничі колективи функціонують у стані підвищеної емоційної напруженості, невизначеності та стресу. У таких умовах міжособистісні конфлікти не лише знижують продуктивність праці, а й можуть загрожувати психологічному здоров’ю працівників та стабільності виробничих процесів.

Як зазначає М. Кононець, конфлікт є складним соціально-психологічним феноменом, що включає як позитивні, так і негативні аспекти, відображаючи динаміку взаємодії людей у повноті їх життєвих процесів [43, с. 13]. Термін «конфлікт» походить від латинського слова *conflictus*, що означає «зіткнення». У психологічному та організаційному контексті конфлікт можна розглядати як особливий тип взаємодії, який ґрунтується на суперечності цілей, інтересів, цінностей або поведінкових стратегій окремих працівників чи груп, супроводжуваний емоційними, когнітивними та поведінковими проявами [52; 26, с. 3].

Дослідники конфліктології, серед яких В. Галаган, В. Орлов, О. Отич та О. Фурс, трактують конфлікт як процес загострення суперечностей та активної боротьби між учасниками соціальної взаємодії. Конфлікт може мати відкриту або приховану форму, що виникає через протистояння протилежних інтересів, цілей або поглядів, при цьому кожна сторона переконана у власній правоті [44, с. 12].

Психологічні чинники конфліктності на виробничих підприємствах можна умовно поділити на кілька груп:

Індивідуально-психологічні чинники – особистісні риси працівників, рівень емоційної стабільності, ступінь стресостійкості, рівень самоконтролю та розвитку емоційного інтелекту. Наприклад, імпульсивні або конфліктно-орієнтовані особистості частіше стають ініціаторами конфліктів, особливо в умовах посиленого стресу та невизначеності.

Соціально-психологічні чинники – взаємини між працівниками, стиль комунікації, групова культура, рівень довіри та підтримки в колективі. Недовіра, недостатня взаємопідтримка та низька здатність до конструктивного вирішення суперечностей підвищують ймовірність виникнення конфліктів.

Організаційно-структурні чинники – неузгодженість ролей і обов'язків, конкуренція за ресурси та повноваження, недостатньо чітке регламентування процесів і завдань. В умовах воєнного стану такі фактори часто загострюються через зміни виробничих планів, нестачу ресурсів та необхідність швидкого реагування на зовнішні загрози.

Екстремальні та кризові чинники воєнного часу – підвищений рівень стресу, тривога за безпеку, невизначеність майбутнього, психологічна втома від нестабільного середовища. Ці чинники не лише посилюють конфліктну поведінку, а й можуть провокувати емоційні спалахи, зниження терпимості та загострення міжособистісних суперечок.

Наслідки міжособистісних конфліктів у виробничих колективах можуть проявлятися як у негативному, так і потенційно позитивному вимірі. Негативні наслідки включають зниження продуктивності, погіршення морально-

психологічного клімату, емоційне вигорання, плинність кадрів та порушення виробничої дисципліни. Позитивні аспекти можливі у разі конструктивного врегулювання конфліктів, що сприяє розвитку комунікативних навичок, критичного мислення, емоційного інтелекту та здатності до пошуку творчих рішень у складних умовах.

Розуміння психологічних чинників виникнення конфліктів, їх природи та наслідків у професійному середовищі виробничих підприємств в умовах воєнного стану є критично важливим для керівництва та спеціалістів з управління персоналом. Це дозволяє розробляти ефективні стратегії попередження та конструктивного вирішення конфліктів, підтримувати психологічну стійкість працівників, зміцнювати згуртованість колективу та забезпечувати стабільну й продуктивну роботу підприємства навіть у кризових та небезпечних умовах.

Таким чином, аналіз сучасних підходів до вивчення конфліктів демонструє, що вони є невід'ємною частиною міжособистісної взаємодії та можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. М. Кононець підкреслює, що конфлікти не завжди носять деструктивний характер: за певних умов вони здатні стимулювати розвиток і вдосконалення процесів взаємодії, сприяти формуванню комунікативних компетенцій, набуттю нових знань і навичок ефективної командної роботи, а також покращувати загальний психологічний клімат у колективі [43, с. 13].

У психології виділяють два взаємодоповнювані підходи до розуміння конфлікту, що дозволяють комплексно аналізувати його як із внутрішньої, так і зовнішньої перспективи [31, с. 239]. Перший підхід розглядає конфлікт як невіддільну частину міжособистісного спілкування, проявляючи його через ситуаційну невідповідність або змагальну взаємодію, що може слугувати стимулом соціального розвитку. Другий підхід фокусується на внутрішніх суперечностях індивідуума, що виникають унаслідок несумісності мотивів, інтересів чи ціннісних орієнтацій.

Конфлікти пронизують усі сфери людського життя, формуючи взаємини особистості з оточенням. За словами І. Андрійчука, вони можуть слугувати джерелом особистісного зростання, розвитку толерантності та навичок співпраці, водночас провокуючи стрес, емоційне виснаження та соціальне відчуження [1, с. 128]. Тому для психології та практики управління персоналом важливим завданням є пошук ефективних механізмів врегулювання конфліктів та підтримки здорових міжособистісних взаємин у колективі.

Важливо також виокремити ключові ознаки та умови виникнення конфлікту, адже його сутність полягає у протиборстві протилежних мотивів, поглядів і суджень учасників соціальної взаємодії [6, с. 47]. Р. Бремсон та Дж. Скотт звертають увагу на різні типи «важких людей» у конфліктних ситуаціях, кожен із яких характеризується власною моделлю поведінки та способом реагування на конфлікт. Індивідуальні психологічні особливості учасників безпосередньо визначають перебіг конфліктів, їх ескалацію та можливості конструктивного вирішення [10, с. 24-25].

Таким чином, глибоке розуміння психологічних механізмів конфліктної взаємодії є необхідною умовою для ефективного управління міжособистісними конфліктами на виробничих підприємствах, особливо в умовах підвищеного стресу та невизначеності, характерних для воєнного стану.

Причини виникнення міжособистісних конфліктів у професійному середовищі виробничих підприємств є багатогранними та включають соціально-психологічні, організаційні, морально-етичні, релігійні та політичні фактори. Як зазначає О. Файчук, особливе значення мають соціально-психологічні чинники, до яких належать недостатня дисципліна, низький рівень мотивації, особистісні суперечності, організаційні недоліки та розбіжності у світогляді [60, с. 184].

З точки зору структурного підходу, конфлікт розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов'язаних елементів і відрізняється від

інших соціальних явищ своєю динамічністю та складністю [6, с. 48-50]. До основних компонентів конфлікту належать:

учасники – окремі особи, групи, підрозділи або організації;

об'єкт конфлікту – питання, навколо якого виникає протистояння;

образ конфліктної ситуації – суб'єктивне сприйняття ситуації її учасниками;

умови протікання конфлікту – зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на перебіг конфлікту [6, с. 48-50].

Таким чином, аналіз причин та структури конфлікту демонструє, що він являє собою складну та динамічну систему, формування якої визначається взаємодією різних психологічних, соціальних і організаційних чинників. Розуміння цієї структури є необхідною умовою для ефективного управління конфліктними ситуаціями на виробничих підприємствах, оскільки дозволяє комплексно врахувати всі аспекти конфліктної взаємодії.

Специфічною особливістю конфліктів є амбівалентний характер їхніх причин, які часто поєднують внутрішні й зовнішні чинники. Конфлікт як критична психологічна ситуація відображає складність внутрішнього світу особистості та її актуалізацію у відповідь на життєві виклики. Конфліктна ситуація нерідко супроводжується стресом, фрустрацією та відчуттям кризи, водночас виступаючи причиною, об'єктом і наслідком різноманітних життєвих випробувань [30, с. 36; 17, с. 72].

У психології для пояснення виникнення кризових ситуацій виділяють чотири основні концепції: стрес, фрустрацію, конфлікт та кризу [30, с. 33; 43, с. 12]. Реакції людини в кризових умовах відображають не лише індивідуальні психологічні характеристики, а й соціально-психологічні установки, світогляд, етичні переконання та адаптивні здібності [57, с. 43; 46, с. 9].

Стрес у даному контексті розглядається як неспецифічна реакція організму на ситуації, що вимагають адаптації та перебудови функціонування. Конфлікт характеризується наявністю складних внутрішніх суперечностей та реалізацією цих протиріч у взаємодії з іншими, особливо в умовах

підвищеного напруження виробничого середовища. Фрустрація виникає тоді, коли індивід не може досягти поставленої мети, втрачає орієнтацію або відчуває внутрішнє блокування, а криза виступає як тимчасовий, ситуативно зумовлений стан, що може мати як внутрішні, так і зовнішні причини [18, с. 3].

Не кожен стан фрустрації або емоційного напруження переходить у конфлікт. Конфлікт формується, коли джерелом фрустрації стає поведінка інших учасників взаємодії, особливо в умовах соціальної дезорганізації, зниження ефективності організаційних структур або надзвичайних обставин. У контексті воєнного стану такі умови значно посилюють ймовірність виникнення конфліктів через підвищену психологічну напруженість, невизначеність, ризик втрат і обмеженість ресурсів, що потребує від керівництва та психологічної служби колективу особливої уваги до превентивних заходів і стратегій регулювання конфліктів.

З психологічної перспективи кризові ситуації розглядаються як реакція особистості на невдало обрані способи розв'язання проблем або на загрозливі обставини. Вони характеризуються інтенсивними емоційними переживаннями, які дезорганізують звичний життєвий ритм, змушують переглядати базові цінності та потреби, а також потребують мобілізації ресурсів психіки для адаптації [9, с. 126-127].

Схильність до переживання кризових станів поступово трансформується у деструктивний психічний стан, що виникає як емоційна реакція на стресову, загрозливу або невизначену ситуацію. Цей стан супроводжується суб'єктивними переживаннями, такими як тривожність, нервозність, напруженість, депресивні настрої, які дезорієнтують особистість та підвищують ймовірність виникнення і загострення конфліктів у міжособистісних і колективних відносинах. У контексті воєнного стану ці прояви особливо актуалізуються через високий рівень психологічного напруження, нестачу ресурсів та невизначеність професійного та соціального середовища.

Як зауважують Г. Ложкін та Н. Пов'якель, реальне життя завжди складніше за будь-які теоретичні класифікації, тому провести чітку межу між поняттями стресу, фрустрації, кризи та конфлікту часто не вдається [30, с. 33]. Конфлікт як серйозна психологічна ситуація відображає складний внутрішній світ особистості, у якому взаємодіють когнітивна, емоційна та поведінкова сфери, а також інтегральні показники адаптації та рівень стресового навантаження [Error! Reference source not found., с. 84].

Відповідно, розуміння психологічних причин, передумов та наслідків конфліктів є ключовим для їх ефективного попередження та управління. Врахування соціально-психологічних, організаційних та індивідуальних чинників дозволяє розробляти комплексні стратегії врегулювання конфліктів, спрямовані на мінімізацію негативних наслідків та використання потенціалу конструктивних конфліктних ситуацій.

Стратегії завершення конфліктів можуть мати різний характер [27, с. 74-75]:

насильницька стратегія – передбачає підкорення слабшої сторони волі сильнішої, що часто супроводжується значними втратами та деструктивними наслідками;

стратегія роз'єднання – конфлікт залишається невирішеним, що призводить до припинення взаємодії між сторонами;

стратегія примирення – включає мирне врегулювання розбіжностей через переговори або інші механізми, хоча проблема може залишатися частково невирішеною.

Рівні завершеності вирішення конфлікту можуть бути різними. Повне розв'язання на об'єктивному рівні передбачає фізичне розділення конфліктуючих сторін або забезпечення їх дефіцитними ресурсами; на суб'єктивному рівні – трансформацію сприйняття ситуації учасниками конфлікту. Часткове розв'язання досягається через зміну обставин, що зменшують інтенсивність протистояння, або через тимчасову модифікацію того, як сторони оцінюють та інтерпретують конфлікт [27, с. 75].

У виробничому середовищі, особливо в умовах воєнного стану, такі стратегії мають особливу значущість. Психологічна напруга, загроза життю або здоров'ю, обмеженість ресурсів та підвищена невизначеність значно ускладнюють міжособистісну взаємодію, підсилюючи ризики ескалації конфліктів. Відповідно, керівництво та психологічні служби підприємств повинні застосовувати комплексні підходи до профілактики та врегулювання конфліктів, поєднуючи організаційні, соціально-психологічні та індивідуально орієнтовані методи, щоб забезпечити стабільність і ефективність роботи колективу.

Л. Березовська та О. Юрков у своїх дослідженнях, присвячених виникненню конфліктів у колективах підприємств та організацій, акцентують увагу на психологічних аспектах структури конфлікту. Вони підкреслюють роль учасників конфлікту, таких як опоненти, супротивники, агресори та медіатори, а також значення об'єктів конфлікту, до яких належать матеріальні цінності, соціальний статус, правила та норми діяльності. Образ конфліктної ситуації формується через суб'єктивне сприйняття кожним учасником власної ролі, позиції опонента та умов конфлікту, які часто відрізняються, створюючи потенційну основу для ескалації [6, с. 48-49].

Науковці, такі як І. Зудова, І. Сорока, Л. Вольнова, Т. Титаренко, П. Горностай, С. Максименко та В. Соловієнко, відзначають, що ключовим чинником психологічної стабільності колективу є спільне розуміння цілей, норм і правил взаємодії. Це забезпечує психологічну єдність особистостей у групі, стимулює взаємодопомогу, високу оцінку ініціативності та активності членів колективу у спільній діяльності, а також сприяє сумісності темпераментів, професійних та морально-психологічних характеристик [19; 53; 46; 41; 45; 32].

Соціальні групи та колективи виступають фундаментальними елементами соціально-психологічного аналізу в різних галузях науки. Кожна група визначається взаємодією її членів, об'єднаних спільною метою та

діяльністю, що формує характер їхніх міжособистісних відносин та інтеракцій [22, с. 13; 22, с. 99]. Зокрема:

1. **Групу** розглядають як сукупність індивідів зі спільними цілями, ціннісними орієнтаціями та культурними кодексами, що забезпечують розвиток почуття приналежності та ідентичності [55, с. 70].
2. **Колектив** являє собою більш структуровану та згуртовану форму соціальної групи, де взаємодії між членами спрямовані на досягнення суспільно значущих цілей. Згідно з теоріями групової динаміки, колектив характеризується високим рівнем єдності, відповідальності та взаємної ідентифікації учасників [22].

Організації та виробничі підприємства функціонують у складному контексті внутрішнього та зовнішнього середовища, де виникнення конфліктів може бути зумовлене як раціональними, так і ірраціональними чинниками. Соціальна напруженість у таких колективах часто є результатом поєднання внутрішніх факторів (неузгодженість цілей, невизначеність ролей, психологічні особливості працівників) та зовнішніх факторів (нестабільність економічної чи політичної ситуації, ризики воєнного стану, обмеженість ресурсів) [40, с. 19].

У цьому контексті управління конфліктами набуває особливої значущості. Керівник повинен володіти здатністю своєчасно виявляти конфліктні ситуації та ефективно їх врегульовувати, враховуючи не лише об'єктивні умови, а й психологічні характеристики учасників, їх мотивацію, емоційний стан та адаптивні ресурси. В умовах воєнного стану ця здатність стає критичною, оскільки емоційне навантаження, страх, невизначеність і ризики життєдіяльності значно підсилюють ймовірність загострення міжособистісних протиріч та деструктивних конфліктів.

Отже, детальне розуміння структури конфліктів, ролі учасників, об'єктів та умов, а також врахування соціально-психологічних чинників колективу, є ключовим для розробки ефективних стратегій управління конфліктами, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків і стимулювання

конструктивної взаємодії у професійному середовищі виробничих підприємств у складних умовах воєнного часу.

Для забезпечення ефективного функціонування колективу виробничого підприємства вирішальним є колективістський підхід, який ґрунтується на цінностях моральності, відповідальності, відкритості, згуртованості, комунікабельності та злагодженості [64, с. 3; 21, с. 3]. Кожен із цих компонентів виступає ключовим фактором формування психологічного клімату, що мінімізує ризики виникнення міжособистісних конфліктів:

Злагодженість (організованість) передбачає здатність колективу ефективно співпрацювати, раціонально розподіляти завдання, координувати дії та швидко знаходити оптимальні рішення в умовах виробничих і кризових ситуацій. Особливо це важливо в умовах воєнного стану, коли зовнішні стресори можуть ускладнювати організаційні процеси.

Моральність проявляється через відносини, побудовані на загальнолюдських етичних нормах, що забезпечує підтримку емоційного комфорту та довіри між працівниками, запобігаючи загостренню конфліктів.

Відповідальність характеризується узгодженістю дій із заявленими намірами, неупередженим оцінюванням досягнень та дотриманням встановлених правил, що сприяє формуванню стабільного та передбачуваного середовища для професійної взаємодії.

Відкритість відображає здатність членів колективу будувати конструктивні відносини як із новими співробітниками, так і з іншими підрозділами, що сприяє адаптації до змін і зниженню соціальної напруженості.

Комунікабельність (контактність) забезпечує налагодження ефективних і дружніх взаємин у колективі, формуючи умови для безконфліктної взаємодії, що є критично важливим під час підвищеного стресу та психологічного навантаження в умовах воєнного стану.

Асертивна поведінка виступає важливою складовою управління конфліктними ситуаціями. Вона базується на самоповазі та повазі до інших, на доброзичливості та принципах співпраці, таких як відкритість, чесність, відповідальність, самоконтроль та делегування повноважень. Необхідність усвідомлювати власні реакції у спілкуванні та адекватно їх оцінювати є ключовим елементом формування безконфліктного середовища комунікацій [33; 35].

Т. Титаренко підкреслює, що психологічне благополуччя працівника, яке визначає його продуктивність і здоров'я, значною мірою залежить від оточуючого середовища та життєвих обставин [57, с. 33]. У контексті виробничих підприємств в умовах воєнного стану цей аспект набуває особливої актуальності, оскільки зовнішні загрози, стресові фактори та невизначеність можуть посилювати міжособистісні напруження та провокувати конфліктні ситуації.

Таким чином, глибоке розуміння сутності конфліктів і конфліктних ситуацій у виробничому середовищі є ключовим для ефективного управління міжособистісними конфліктами. Урахування психологічних особливостей працівників, специфіки виробничих процесів та організаційної культури дозволяє розробляти комплексні стратегії попередження та врегулювання конфліктів. Такі стратегії не лише мінімізують негативні наслідки конфліктів, але й сприяють підтримці здорового психологічного клімату, підвищенню продуктивності та розвитку як окремих працівників, так і підприємства в цілому, що є особливо важливим у кризових умовах воєнного стану.

1.2. Класифікація конфліктів та їх психологічні характеристики у виробничому колективі

Класифікація та типологія конфліктів є фундаментальними інструментами для аналізу та розуміння міжособистісних протиріч у професійному середовищі виробничих підприємств, особливо в умовах воєнного стану. Кожен тип конфлікту відзначається специфічними характеристиками, причинами виникнення та потенційними наслідками для психологічного стану працівників, взаємин у колективі та ефективності виробничого процесу. Усвідомлення різновидів конфліктів дозволяє керівництву та фахівцям з управління персоналом розробляти адекватні стратегії запобігання та врегулювання конфліктних ситуацій, враховуючи психологічні особливості працівників, характер взаємодії та специфіку виробничого середовища, ускладненого зовнішніми загрозами.

Для ефективного управління конфліктними процесами на підприємствах необхідно враховувати різноманітність форм прояву конфліктів та їх структурні характеристики. Кожен тип конфлікту має власну природу, джерела виникнення та методи подолання. Класифікація конфліктів дозволяє правильно діагностувати проблему, визначити ступінь її загостреності та обрати оптимальні підходи до її вирішення.

Серед найбільш поширених підходів до класифікації конфліктів виділяють:

1. *За змістом конфлікту*: інформаційні, поведінкові та ціннісні, які відображають суперечності у знаннях, діях та базових цінностях працівників [30, с. 31].

2. *За спрямованістю*: функціональні (пов'язані з розподілом повноважень і обов'язків), операційні (пов'язані зі способами виконання завдань та комунікацією) та внутрішньоособистісні (виникають через суперечності між ролями, мотивами або особистісними характеристиками); міжособистісні – між індивідами; особистісно-групові – між особою та

групою; міжгрупові – між різними групами чи підрозділами [30, с. 31; 24, с. 295].

3. *За потребою, що лежить в основі конфлікту*: ресурсні (боротьба за обмежені матеріальні або нематеріальні ресурси), статусно-рольові та ідейно-нормативні (суперечності в цінностях, правилах та нормах) [44, с. 15].

4. *За характером взаємодії*: прямі – безпосереднє протистояння учасників; непрямі – опосередковані, коли конфлікт реалізується через посередників чи організаційні структури [24, с. 295].

5. *За типом суперечностей*: антагоністичні – з вираженим протистоянням інтересів; неантагоністичні – без конфронтаційного характеру, з можливістю конструктивного вирішення [44, с. 15].

6. *За часом протікання*: гострі та хронічні, швидкоплинні та затяжні конфлікти; обмеженість у часі може ускладнювати пошук оптимального рішення, тоді як тривалі конфлікти мають тенденцію до накопичення психологічної напруженості [30, с. 31].

7. *За наслідками*: конструктивні конфлікти спрямовані на об'єктивний аналіз причин незгоди та пошук спільних рішень; деструктивні конфлікти проявляються через неетичні дії, маніпуляції та психологічний тиск, що загострює міжособистісну напруженість [30, с. 31].

8. *Інші критерії класифікації*: кількість учасників, масштаб, сфери виникнення, психологічні характеристики сторін, характер та форми прояву конфлікту. Важливо зазначити, що будь-яка класифікація носить умовний характер, оскільки кожен конфлікт є унікальним явищем, яке формує комплексну взаємодію соціально-психологічних факторів, що посилюються в умовах воєнного стану [5, с. 100-102].

Урахування психологічних чинників, таких як індивідуальні особливості особистості, схильність до стресу, мотиваційні та ціннісні орієнтації, а також вплив зовнішніх обставин воєнного характеру, дозволяє більш точно визначити тип конфлікту та обрати ефективні методи його попередження або врегулювання. Це є ключовим для підтримки стабільності

психологічного клімату, забезпечення безпеки працівників та збереження продуктивності виробничого процесу в умовах нестабільності.

Д. Бедрій підкреслює, що конфлікт є цілісним феноменом, який поєднує об'єктивні та суб'єктивні компоненти. Незважаючи на видимі прояви конфлікту, його сприйняття та інтерпретація залишаються індивідуальними для кожного учасника, що підкреслює важливість врахування психологічних особливостей персоналу у процесі управління конфліктними ситуаціями [5].

Л. Єременко та співавтори відзначають, що конфліктність виступає як інтегральна риса особистості у соціальній взаємодії, проявляючи здатність людини вступати у конфліктні ситуації та використовувати їх як інструмент досягнення цілей або захисту власних інтересів. Автори пропонують класифікацію конфліктів за низкою критеріїв, включно з причинами виникнення, суб'єктами, масштабом, характером взаємодії, тривалістю та інтенсивністю конфліктної взаємодії. Такий підхід дозволяє не лише систематизувати різновиди конфліктів, але й формувати типологію, що полегшує розробку стратегій їх попередження та ефективного вирішення [15].

Погоджуючись із цими позиціями, слід зауважити, що глибоке розуміння типів конфліктів та їх специфіки є критично важливим для управління міжособистісними та міжгруповими взаємодіями на виробничих підприємствах, особливо в умовах воєнного стану. Зокрема, воєнний контекст ускладнює традиційні механізми вирішення конфліктів через підвищену психологічну напруженість, невизначеність, зміну пріоритетів та обмеженість ресурсів, що потребує адаптованих підходів до менеджменту конфліктів.

У сучасній конфліктології особливу увагу приділяють міжособистісним та внутрішньоособистісним конфліктам у виробничих колективах. Українські дослідники, такі як В. Галаган, Н. Крогіус, В. Зазикін, І. Свириденко, Л. Петровська [44; 28; 16; 50; 38], а також іноземні вчені Ю. Клар, Б. Мак Евілі, П. Рус, В. Вонг, Дж. Іп, Е. Левін, Е. Ван де Віт [68; 70; 71; 74; 75; 73; 69; 72], наголошують на значущості цих конфліктів для динаміки колективної взаємодії та продуктивності організації.

Особистісні конфлікти, які виникають у результаті протиріччя мотивів, потреб і цінностей працівника, значно впливають на міжособистісні та міжгрупові суперечності. Працівники, схильні до внутрішньоособистісних конфліктів, зазвичай демонструють емоційну нестабільність, імпульсивність, завищені очікування щодо колег та низьку здатність до самокритики. У воєнних умовах такі характеристики особистості можуть посилювати напруженість у колективі, створюючи додаткові ризики для взаємодії, організаційної ефективності та психологічного здоров'я працівників. Основна небезпека полягає у накопиченні внутрішньої напруги, що потребує своєчасного усвідомленого втручання та застосування психологічно обґрунтованих стратегій вирішення конфліктів [44, с. 18; 4, с. 27; 73, с. 19-22].

Таким чином, розуміння психологічних передумов конфліктності на виробничих підприємствах, а також механізмів прояву особистісних конфліктів, є критично важливим для формування ефективних систем управління конфліктами, підвищення психологічної стійкості колективу та забезпечення стабільності виробничих процесів у складних умовах воєнного стану.

Міжособистісні конфлікти у професійному середовищі можуть виникати як між окремими індивідами, так і всередині чи між групами, значною мірою впливаючи на соціально-психологічний клімат колективу [58, с. 58]. Згідно з визначенням Г. Кавиліної, міжособистісний конфлікт є результатом взаємодії двох осіб у процесі спілкування, коли кожен учасник прагне відстояти власні інтереси та задовольнити свої потреби. Джерелом таких конфліктів зазвичай виступають суперечності між бажаннями та претензіями сторін [20, с. 39–40].

Конфлікти виступають невід'ємною складовою міжособистісних відносин, що виникають у випадках протиріч між інтересами, потребами чи цінностями працівників. Історично соціальна психологія з початку ХХ століття приділяла особливу увагу вивченню впливу колективу на індивіда та особливостей міжособистісних взаємодій у ньому. Такий практичний підхід

започаткувався у рефлексології і надалі активно розвивався у психотехніці та педології [22, с. 41].

У сучасному професійному середовищі міжособистісні та внутрішньоособистісні конфлікти виконують двояку функцію. З одного боку, вони можуть стимулювати пошук нових рішень, підвищувати креативність і активізувати професійні ресурси колективу. З іншого – негативні конфліктні взаємодії здатні знижувати продуктивність праці, провокувати стресові реакції та дестабілізувати соціально-психологічний клімат. Тому врахування психологічних характеристик учасників конфлікту, їхніх мотивів, потреб і цінностей є ключовим для розробки індивідуалізованих стратегій врегулювання конфліктних ситуацій та мінімізації їхнього деструктивного впливу на взаємодію у колективі.

В організаційному контексті конфлікти розглядаються як прояви суперечностей інтересів у процесі робочої взаємодії. Поява соціальної напруженості в колективі служить індикатором конфлікту та сигналом для своєчасного втручання. Конфлікти можуть мати як раціональну, так і ірраціональну природу [40, с. 18–19]. Серед основних видів конфліктів у виробничому середовищі можна виділити:

трудові конфлікти, які є різновидом соціальних конфліктів та регулюються законодавством, пов'язані з умовами праці, виконанням обов'язків та правами працівників;

колективні трудові конфлікти, що виникають у результаті не врегульованих розбіжностей між працівниками та роботодавцями щодо умов праці, розподілу обов'язків або соціальних гарантій.

Особливо актуальним для виробничих підприємств у воєнний період є підвищена схильність до конфліктів через зовнішні фактори: психологічну напруженість, нестачу ресурсів, зміну виробничих пріоритетів та високий рівень стресу серед персоналу. Це підкреслює необхідність застосування психологічно обґрунтованих методів управління конфліктами, які враховують індивідуальні та групові характеристики, а також специфіку воєнного

контексту, для забезпечення стабільності соціально-психологічного клімату та ефективності виробничого процесу.

Сучасні науковці, серед яких В. Шапар, Г. Ложкін та Н. Пов'якель, аналізують міжособистісні конфлікти через призму їхньої конструктивної та деструктивної природи, що дозволяє глибше зрозуміти психологічні механізми конфліктності у професійному середовищі.

1. **Конструктивний конфлікт** характеризується поведінкою учасників, спрямованою на глибоке усвідомлення сутності проблеми, зміцнення взаємної довіри та розвитку емпатії. У виробничому середовищі такий підхід дозволяє трансформувати конфлікт з простого протистояння у співпрацю, що базується на повазі до колег, чесності, взаємному визнанні прав кожного на власну позицію та відкритому обговоренні причин конфлікту. Конструктивний підхід сприяє пошуку оптимальних рішень, підтримці психологічного комфорту працівників та зміцненню командної згуртованості, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли підвищена напруженість і стрес можуть провокувати конфліктні ситуації [30, с. 31].
2. **Деструктивний міжособистісний конфлікт** виникає тоді, коли одна або обидві сторони застосовують неприйнятні або агресивні методи взаємодії, намагаючись психологічно тиснути, принижувати або дискредитувати опонента. Така поведінка поглиблює образи, загострює напруженість і утруднює конструктивне вирішення проблеми, що призводить до руйнування професійних стосунків та соціально-психологічного клімату в колективі. У воєнний період підвищується ймовірність деструктивних конфліктів через зовнішні стресори, такі як нестача ресурсів, невизначеність, перевантаження працівників та загальна тривожність [63, с. 216–217].

У психологічному контексті важливим є розуміння того, що ефективність вирішення конфліктів значною мірою залежить від обраної стратегії поведінки. Вона може варіюватися від конкуренції, коли сторона

прагне домінування, до пристосування, що передбачає поступки задля збереження відносин. У виробничому середовищі стратегія взаємодії визначається особистісними характеристиками учасників, їхнім рівнем емоційної стабільності, здатністю до самоконтролю та колективною культурою підприємства. В умовах воєнного стану психологічні чинники, такі як стресостійкість, уміння керувати емоціями та підтримувати комунікаційні навички, стають критично важливими для попередження деструктивних конфліктів та забезпечення безперервності виробничих процесів.

У деструктивних міжособистісних конфліктах джерела розбіжностей часто проєктуються на особистісні характеристики учасників, що не сприяє вирішенню конфлікту, а, навпаки, поглиблює його. Така динаміка посилює антипатію, психологічну напругу, негативні емоції та стресові реакції. Класичним прикладом деструктивного конфлікту на виробничому підприємстві може бути сварка між працівниками, у якій проявляється відкритий негативізм, образи та неприязнь [24, с. 295].

На противагу цьому, конструктивний конфлікт концентрується на об'єктивних причинах суперечностей, таких як відмінності у поглядах на вирішення проблеми, пріоритети у роботі чи підходи до виконання завдань. У такому випадку конфлікт трансформується із конфронтаційного у співпрацю, яка ґрунтується на взаємоповазі, чесності, визнанні права кожного на власну позицію та прагненні зрозуміти точку зору опонента. Така поведінка сприяє глибшому усвідомленню проблеми, зростанню довіри, розвитку емпатії та знаходженню спільних рішень, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли виробничі колективи перебувають під впливом високого рівня стресу та зовнішніх загроз [24, с. 295].

Врахування конструктивних і деструктивних аспектів міжособистісних конфліктів є ключовим для їх ефективного управління у виробничому середовищі. Усвідомлення того, що конфлікти можуть мати не лише негативні, але й потенційно позитивні наслідки, дозволяє керівництву та працівникам змінити ставлення до конфліктних ситуацій та використовувати

їх як ресурс для розвитку, оптимізації взаємодії та покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Як зазначає Т. Дуткевич у контексті конфліктології та психології управління [13]:

- повна відсутність конфліктів у робочих відносинах часто призводить до застою та відсутності розвитку;

- взаємини без конфліктів можуть поступово згасати, тоді як контрольовані конфлікти стимулюють розвиток відповідальності, зацікавленості та оновлення відносин;

- ключовим є не факт наявності конфлікту, а його характер і способи вирішення – чи є конфлікт конструктивним, чи деструктивним.

Таким чином, класифікація та типологія конфліктів є важливими інструментами для аналізу та управління міжособистісними конфліктами на виробничих підприємствах. Врахування психологічних особливостей працівників, специфіки виробничих процесів, організаційної культури та умов воєнного стану дозволяє розробляти ефективні стратегії попередження та врегулювання конфліктів. Це сприяє підтримці здорового психологічного клімату, забезпечує продуктивність та розвиток як окремих працівників, так і підприємства в цілому, а також мінімізує негативний вплив конфліктів на виробничі процеси та міжособистісні взаємини в колективі.

1.3. Вплив психологічних факторів професійного середовища на конфліктність у колективі виробничих підприємств

Формування стійких і гармонійних міжособистісних взаємин серед працівників, що ґрунтуються на взаємній підтримці, повазі, здоровій конкуренції та толерантності, виступає ключовим чинником ефективної координації колективної діяльності. Такі аспекти безпосередньо визначають психологічний добробут кожного співробітника, рівень його мотивації та загальну продуктивність підприємства, а також формують його конкурентоспроможність у кризових умовах. Організаційний мікроклімат, який проявляється через взаємовідносини між працівниками, керівництвом та ставлення до професійної діяльності й результатів роботи, є домінуючим фактором психологічного стану колективу [75, с. 100].

Психологічні особливості виробничого середовища, його корпоративна культура, рівень психологічної сумісності працівників та характер міжособистісних взаємодій визначають не лише ймовірність виникнення конфліктів, але й їхню динаміку та потенційні шляхи вирішення. Управління цими аспектами з позиції психології стає критично важливим у запобіганні конфліктним ситуаціям та мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність колективу. У професійному середовищі часто спостерігається підпорядкування індивідів груповим нормам та цінностям задля отримання соціального визнання та уникнення остракізму. При гармонійному співпадінні індивідуальних і колективних цінностей працівники відчують гордість за приналежність до команди та готовність активно брати участь у спільній діяльності [71; 14].

Водночас невідповідність особистісних цінностей та групових норм може штучно підтримуватися керівництвом або виникати через індивідуальні відмінності та ситуативні чинники, що створює психологічну напруженість і сприяє підвищенню тривожності в умовах колективної взаємодії. Відсутність консенсусу формує внутрішні угруповання, які дотримуються різних норм,

пріоритетів і стандартів поведінки, що стає джерелом конфліктності та невизначеності. Як наслідок, працівники відчують труднощі у відкритому висловленні своїх ідей, ефективній комунікації та взаєморозумінні, що спричинює непорозуміння, міжособистісні конфлікти та зниження продуктивності виробничого процесу [65].

Таким чином, психологічні особливості виробничого середовища, взаємозв'язок цінностей, норм та індивідуальних потреб працівників відіграють вирішальну роль у формуванні міжособистісної конфліктності, особливо в умовах воєнного стану, коли загострюються стресові фактори та підвищується ризик деструктивної поведінки у колективі.

Конфлікт у колективі можна розглядати як динамічну реакцію групи на нетипові або стресові ситуації, що проявляється через зміну рольових взаємин та корекцію взаємодії між членами колективу. Роль конфлікту в життєдіяльності групи полягає у двоякому ефекті: він одночасно виконує функцію деструкції існуючих відносин і сприяє їхній реконструкції, що дозволяє колективу адаптуватися до нових умов [30, с. 29-30].

Передумовою виникнення міжособистісного конфлікту є наявність об'єктивно існуючих суперечностей, що проявляються у неоднорідності очікувань членів групи щодо поведінки один одного. У таких умовах прогнози щодо дій колег стають неадекватними, а конфлікт проявляється тоді, коли дії або реакції партнера по взаємодії оцінюються як несумісні з очікуваннями [4, с. 27].

Причини конфліктів у виробничому середовищі мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. До об'єктивних чинників належать:

- різниця у рівні заробітної плати та змісті виконуваної праці;
- трудові зусилля та усталені взаємини всередині колективу;
- обмеженість ресурсів, що породжує конкурентні відносини;
- взаємозалежність у виконанні завдань, яка підвищує ймовірність конфліктів;

відмінності у цілях між підрозділами та співробітниками з різними функціональними завданнями;

суперечливі методи досягнення цілей, що виникають через конфлікти інтересів керівників і виконавців [46; 37, с. 332].

Суттєвим фактором попередження конфліктів є психологічна сумісність працівників, яка визначається як здатність до ефективної співпраці та взаємоприйняття в процесі спілкування й спільної діяльності. Вона передбачає гармонійне поєднання особистісних рис, таких як темперамент, переконання, характер, професійна культура та цінності. Психологічно сумісні працівники можуть мати як подібні, так і відмінні риси, що доповнюють один одного, що проявляється як на об'єктивному рівні (висока ефективність роботи, безконфліктна взаємодія), так і на суб'єктивному (легкість досягнення взаєморозуміння та комунікації) [36, с. 118].

В умовах психологічної сумісності індивіди здатні до відкритої та ефективної комунікації, що сприяє їхньому професійному розвитку та підтриманню внутрішньої гармонії у колективі. У наукових дослідженнях психологія міжгрупового впливу виділяє три основні типи психологічної сумісності [36, с. 118-119; 54, с. 13-14]:

1. **Психофізіологічний тип** – обумовлений вродженими особливостями організму та темпераменту;
2. **Психологічний тип** – визначається схожістю характерів, емоційних реакцій та особистісних характеристик;
3. **Соціальний тип** – формується під впливом соціального оточення, значущих осіб, колективних норм та домінуючих світоглядних уявлень.

З огляду на специфіку виробничого середовища в умовах воєнного стану, психологічна сумісність колективу набуває особливої значущості, оскільки вона визначає здатність співробітників адекватно реагувати на стресові ситуації, підтримувати ефективну комунікацію та уникати деструктивних конфліктів, що можуть негативно впливати на продуктивність і безпеку виробничого процесу.

Руйнування та відновлення міжособистісних зв'язків у колективі підприємства зазвичай супроводжується порушенням комунікативних процесів, оскільки конфліктна взаємодія є невід'ємною складовою динаміки конфлікту. Вона проявляється через відкриті протистояння та активні дії сторін. У цей період соціальні зв'язки послаблюються, ефективність комунікації та взаємодії погіршується, а здатність членів групи до соціальної адаптації знижується, що супроводжується руйнуванням системи взаємних очікувань. Зміни психічних станів учасників конфлікту, викликані стресовими та екстремальними умовами виробничого процесу, проявляються у формі конфліктної поведінки, включаючи емоційні сплески та агресивні реакції. Для ефективного вирішення конфліктів недостатньо усунення лише зовнішніх проявів; критично важливим є управління комунікативними процесами та конфліктною взаємодією всередині колективу [30, с. 29].

Сучасні дослідники (О. Бодальов, О. Буртова, Ю. Клар, М. Міріманова, Д. Колесов, О. Анцупов) [7; 8; 68; 34; 23; 2] підкреслюють, що особистісні та індивідуально-психологічні характеристики співробітників визначають різний рівень розвитку їх інтелектуальних здібностей, стилів мислення та індивідуального підходу до діяльності. Теорія функціональної системи розглядає роботу психічних механізмів, що регулюють поведінку та формуються у конкретних ситуаціях, забезпечуючи досягнення очікуваних результатів індивідом [29, с. 96].

Особливе значення в професійному середовищі надається мотиваційним процесам та впливу емоційного ставлення працівників до виробничого середовища. Вчені виділяють позитивні та негативні спонукання, які корелюють з поведінкою суб'єктів у процесі взаємодії та виконання професійних завдань [29, с. 88].

Емоційна основа міжособистісних відносин у колективі формується афектами, почуттями та емоціями [47, с. 201]:

Позитивні емоції та почуття сприяють зближенню та об'єднанню членів колективу, сигналізують про бажаність іншого як партнера по співпраці та формують готовність до спільної діяльності;

Негативні емоції та почуття створюють бар'єри у взаємодії, роз'єднують людей і формують фрустрацію, знижуючи бажання співпрацювати.

Рівень психологічної сумісності учасників колективу може змінюватися на різних етапах його життєдіяльності та залежить від динаміки міжособистісних взаємин [36, с. 119]. Водночас психологічна сумісність виступає ключовим чинником створення сприятливого психологічного клімату у колективі, спрямованого на формування особистості, розвиток професійних навичок та ефективну співпрацю.

Факторами, що сприяють формуванню психологічно сумісного середовища, є наявність спільних інтересів, захоплень, хобі, а також подібність матеріальних та духовних цінностей, переконань, установок і моделей поведінки. Схожі підходи до виконання професійних обов'язків у виробничому середовищі створюють комфортні умови для співпраці, зменшують рівень конфліктності та підвищують загальну продуктивність праці [62, с. 173].

У контексті воєнного стану психологічна сумісність колективу набуває особливої важливості, оскільки дозволяє ефективно протидіяти стресу, підтримувати стабільну комунікацію, запобігати деструктивним конфліктам та зберігати продуктивність і безпеку виробничого процесу.

Механізми взаєморозуміння у виробничому середовищі виступають ключовим чинником формування ефективної комунікації та запобігання конфліктів [59, с. 28]. Серед них виділяють:

1. *Рефлексію*, що передбачає здатність індивіда або групи усвідомлювати власне сприйняття та оцінку з боку інших, аналізувати власну поведінку та вплив на партнерів по взаємодії;

2. *Ідентифікацію*, яка в соціальній психології визначається як процес уподібнення працівника іншим членам колективу, що сприяє соціальній інтеграції та формуванню групової ідентичності;
3. *Емпатію*, що забезпечує усвідомлення емоційних станів іншої людини, здатність до співпереживання та адаптації власної поведінки у взаємодії з колегами.

Організаційний мікроклімат, як важлива якісна характеристика міжособистісних відносин, визначається сукупністю психологічних умов, які можуть або сприяти, або перешкоджати продуктивній спільній діяльності та розвитку особистості в колективі [25, с. 4]. Проте одним із визначальних чинників формування внутрішньої атмосфери є взаємини між керівниками та підлеглими, оскільки саме вони впливають на ефективність комунікації між структурними підрозділами та окремими працівниками [62, с. 172].

Ефективне управління та налагоджені стосунки між керівниками та підлеглими суттєво покращують мікроклімат у колективі, знижують рівень конфліктності та підвищують загальну задоволеність працею. Як зазначає В. Комар, конфлікти є природним явищем суспільного життя, характерним для всіх рівнів діяльності, і їх профілактика, аналіз та врегулювання є невід'ємною складовою ефективного управління, що потребує відповідних компетенцій керівництва [24, с. 294].

За визначенням Л. Руденко, міжособистісні зв'язки, які формують основу конфліктів, характеризуються як відносини між людьми, що існують на суб'єктивному рівні та об'єктивно проявляються в характері та формах взаємодії. Ця система включає установки, очікування, стереотипи та диспозиції, через які індивіди оцінюють одне одного. Зміст, цілі та цінності спільної діяльності модулюють ці взаємодії та стають підґрунтям соціально-психологічного клімату колективу [48, с. 142-143].

Для ефективного управління конфліктами у виробничих колективах необхідно враховувати їх психологічні причини, до яких належать [24, с. 296]:

різниця у психологічних характеристиках людей, зокрема темпераменті, характері та особистісних особливостях;
низька якість комунікації, що призводить до неправильного сприйняття дій та намірів колег;
невірна інтерпретація висловлювань, поведінки чи думок інших членів колективу;
неспроможність або страх проявити свою доброзичливість та увагу до оточуючих;
розбіжності у поглядах, цінностях, цілях та професійних інтересах;
відмінності у поведінкових моделях, рівні освіти та професійній підготовці.

У контексті воєнного стану особливого значення набувають механізми рефлексії, ідентифікації та емпатії, оскільки вони дозволяють працівникам знижувати рівень емоційної напруженості, підтримувати конструктивну взаємодію та забезпечувати стабільність психологічного клімату, навіть у складних і стресових умовах виробничого середовища.

Як зауважує Н. Базалійська, соціально-психологічний клімат є характеристикою міжособистісних відносин на індивідуальному, груповому або іншому рівні, що визначає якість спільної діяльності та співіснування в колективі. Він включає сукупність психологічних умов, які впливають на повсякденне самопочуття, працездатність, творчий потенціал та рівень особистісної самореалізації членів колективу [3, с. 24].

В. Рульєв, С. Гуткевич та Т. Мостянська підкреслюють, що раціональна організація праці забезпечує високу продуктивність лише за умови врахування індивідуальних та психологічних особливостей кожного працівника. Під соціально-психологічними методами вони розуміють комплекс специфічних дій, спрямованих на регулювання міжособистісних відносин, соціальних зв'язків та процесів у організації [49, с. 219]. Соціально-психологічний клімат відображається у стилях взаємодії людей, які безпосередньо контактують один з одним, та формує систему міжособистісних відносин, що визначає

соціально-психологічний добробут кожного учасника колективу і передбачає усунення причин конфліктів [3, с. 25].

У професійному середовищі соціально-психологічний клімат є ключовим фактором попередження та врегулювання міжособистісних конфліктів. Оптимізація цього аспекту сприяє не лише покращенню взаємин між працівниками, а й підвищенню продуктивності колективу, зниженню рівня стресу та формуванню умов для конструктивного діалогу й вирішення конфліктних ситуацій. Соціально-психологічний клімат виробничого середовища визначається сукупністю індивідуальних психофізіологічних особливостей, внутрішньогрупових традицій та норм, що формують колективну свідомість і загальний настрій. Ця сукупність станів може або сприяти, або перешкоджати продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку працівників для досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей [12, с. 1-2].

Сприятливий соціально-психологічний клімат у виробничому колективі характеризується:

- довірою та вимогливістю до співробітників;
- толерантним ставленням до думки інших;
- конструктивною критикою;
- задоволенням приналежністю до підприємства;
- високим рівнем взаємодопомоги та емоційної підтримки;
- можливістю вільно висловлювати думку щодо важливих питань;
- відповідальністю за колективні рішення та завдання;
- усвідомленням колективних цілей та їх виконання [12, с. 1-2].

Натомість негативний соціально-психологічний клімат проявляється через:

- переважання пригніченого настрою, песимізму, агресивності та конфронтації;
- антипатію та конкуренцію між працівниками;
- відсутність норм рівноправності та справедливості;

зневажливе ставлення до слабших або нових працівників;
негативне сприйняття чесності, працьовитості та самовідданості;
інертність, пасивність, небажання згуртувати колектив для спільної мети;
заздрість або байдужість до успіхів чи невдач колег;
конфлікти, сварки, закритість колективу від інших груп та невміння спільно долати складні ситуації [12, с. 1-2].

Таким чином, *міжособистісний конфлікт* на виробничому підприємстві є результатом зіткнення протилежних позицій, інтересів, цілей та поглядів учасників трудового процесу. Для ефективного використання психологічного потенціалу кожного працівника необхідно враховувати професійно-пізнавальні інтереси, формувати уміння до креативного розв'язання проблем та стимулювати ефективну взаємодію між працівниками. Одним із ключових показників продуктивності колективу є наявність працівників, які не лише володіють професійними навичками, а й здатні до ефективної співпраці, що визначається рівнем психологічної сумісності та якістю міжособистісних відносин у колективі.

Члени колективу часто переживають емоційний стан (щастя, сум або психологічну травму) залежно від успіхів чи невдач групи, з якою вони себе ототожнюють, навіть якщо їхня особиста участь у виникненні цих обставин обмежена або відсутня [67, с. 91]. У цьому контексті колективна довіра до керівництва є важливим фактором пом'якшення негативного впливу як об'єктивної, так і суб'єктивної тривожності. За умови наявності консенсусу довіра відображає оцінку працівниками керівництва як передбачуваного, надійного та чесного у прийнятті рішень [70].

Такий «колективний» показник зменшує вплив індивідуальних характеристик працівників (вік, стать, рівень кваліфікації, стаж, профспілкова приналежність) на формування довірчих відносин у колективі. У такій ситуації співробітники можуть готово поступатися окремими аспектами своєї роботи – зокрема щодо умов праці, оплати або норм виконання завдань – задля

досягнення загальної мети. Для формування сприятливого соціально-психологічного клімату у виробничих колективах, де співробітники тривалий час працюють разом, важливим є розвиток взаємовідносин підтримки та довіри, що сприяє створенню позитивної атмосфери і забезпечує ефективне спілкування в професійній діяльності [74, с. 4-6].

У ситуації конфлікту значення має вибір стратегії його управління або поведінки. До основних методів належать: ухилення, або уникнення конфліктної взаємодії; згладжування, засноване на принципі мирного співіснування та мінімізації протиріч; примушування, спрямоване на змушування іншої сторони прийняти власну позицію; компроміс, що передбачає часткове прийняття точки зору опонента; розв'язання, або співпраця, коли сторони прагнуть усунути корінь проблеми і знайти рішення, яке задовольняє всіх учасників, замість досягнення власної мети за рахунок іншого [24, с. 296].

Сучасні науковці (В. Малахов, Г. Дегтярьова, М. Козяр, І. Матійків, Л. Руденко, М. Слюсаревський, О. Блинова, І. Семків, А. Шиделко) наголошують, що глобалізація та інтенсивна динаміка міжособистісних і міжкультурних контактів у професійному середовищі ускладнюють процес «олюднення» таких взаємодій [51; 42].

Отже, поява професійних деструкцій у колективі неминує знижує продуктивність праці, мотивацію та загальний психоемоційний стан працівників. Постійний стрес може спричиняти підвищену тривожність, незадоволеність собою та власними професійними якостями. При цьому особливості міжособистісної взаємодії, умови праці та психологічна атмосфера всередині колективу мають визначальний вплив на психічний стан працівників. Отже, аналіз виробничого середовища та його впливу на міжособистісні відносини є необхідним для створення умов, які сприяють конструктивній взаємодії, професійному розвитку та ефективному вирішенню конфліктів.

Висновки до першого розділу

Отже, аналіз наукових джерел та психолого-практичних досліджень дозволяє зробити висновок, що міжособистісні конфлікти у виробничих колективах є природним та неминучим явищем професійного середовища, яке має як конструктивні, так і деструктивні прояви. Конфлікти виступають своєрідним механізмом пристосування групи до змінних умов діяльності та виконують функції деструкції і реконструкції міжособистісних відносин, що визначає динаміку групової взаємодії.

Основними причинами виникнення конфліктів у професійному середовищі є як об'єктивні фактори – різниця у цілях, методах роботи, розподіл ресурсів, взаємозалежність виконання завдань та структура підрозділів, так і суб'єктивні – індивідуальні особистісні характеристики, відмінності у сприйнятті, очікуваннях, мотивації та ціннісних орієнтаціях працівників. В умовах воєнного стану посилюються стресові та тривожні чинники, що підвищує ризик ескалації конфліктів і формування деструктивного соціально-психологічного клімату.

Значну роль у попередженні конфліктів відіграє психологічна сумісність працівників, яка визначається здатністю ефективно комунікувати, взаємоповажати один одного, координувати спільні дії та підтримувати внутрішню гармонію у колективі. Психологічно сумісні працівники здатні до адекватної оцінки поведінки колег, прояву емпатії, конструктивного вирішення конфліктних ситуацій та підтримки професійного розвитку один одного.

Соціально-психологічний клімат виробничого середовища виступає ключовим чинником ефективності колективу. Сприятливий клімат проявляється у високому рівні довіри до керівництва та колег, толерантності, взаємопідтримці, відкритості у спілкуванні та відповідальності за спільні завдання. Негативний клімат характеризується агресивністю, конфронтацією, конкуренцією, пасивністю, зневагою до слабших членів колективу та

зниженням продуктивності праці. В умовах воєнного стану соціально-психологічний клімат має критичне значення, оскільки він може пом'якшувати або посилювати рівень стресу та тривожності працівників.

Для управління конфліктами важливими є механізми взаєморозуміння, такі як рефлексія, ідентифікація та емпатія, а також вибір стратегії поведінки у конфлікті – уникнення, згладжування, примушування, компроміс або спільне розв'язання проблем. Ефективне використання цих механізмів дозволяє запобігати ескалації конфліктів, підтримувати професійний розвиток працівників і створювати умови для конструктивного спілкування та співпраці.

Отже, психологічні особливості виробничого середовища, рівень психологічної сумісності працівників та якість соціально-психологічного клімату виступають ключовими факторами формування продуктивної та безконфліктної роботи колективу. Урахування цих аспектів дозволяє зменшити негативний вплив стресових чинників, підвищити професійну мотивацію, сприяти ефективній взаємодії та створити умови для конструктивного вирішення конфліктів, що набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МІЖОСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВАХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Методологія та процедура емпіричного дослідження міжособистісних конфліктів у виробничих колективах

Емпіричне дослідження міжособистісних конфліктів працівників виробничого середовища було проведене на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» з метою виявлення специфіки та закономірностей виникнення конфліктних ситуацій, а також розробки ефективної програми їх превенції, адаптованої до особливостей підприємства. Дослідження здійснювалося з дотриманням етичних принципів наукової роботи, включно з анонімністю респондентів та добровільністю їх участі, що забезпечило об'єктивність та достовірність отриманих даних.

Емпіричне дослідження передбачало комплексний підхід та охоплювало працівників різних структурних підрозділів і рівнів управління, що дозволило врахувати вплив професійного статусу, функціональної ролі та досвіду на прояви міжособистісних конфліктів у колективі.

Метою дослідження було:

1. Виявлення психологічних особливостей міжособистісних конфліктів у виробничому середовищі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія».
2. Розробка та апробація психокорекційної програми превенції конфліктів, орієнтованої на специфіку підприємства та психологічні особливості його працівників.
3. Формулювання практичних рекомендацій щодо профілактики та конструктивного врегулювання конфліктних ситуацій у колективі.

Вибірка дослідження складалася з 44 працівників підприємства, які представляли різні категорії персоналу. Основну частину становили керівники підприємства, начальники цехів, їх заступники та майстри (74%), що відображає значущу роль управлінського персоналу у формуванні соціально-психологічного клімату. До складу вибірки також увійшли службовці відділів заводууправління (14%) та представники виробничого персоналу (11%), що забезпечило комплексний аналіз конфліктності на різних рівнях організації.

За статевим складом досліджувана група включала 34 чоловіки (77%) та 10 жінок (23%). Віковий розподіл учасників коливався від 25 до 75 років. При цьому, майже половина респондентів (46%) належали до вікової категорії 61–75 років, що свідчить про високий рівень професійного досвіду серед старших працівників. Групи віком 46–60 років та 25–45 років були представлені рівноцінно – по 27% кожна, що дозволило оцінити вплив поколіннєвих особливостей та різного досвіду на виникнення та характер міжособистісних конфліктів. Таке представництво забезпечує репрезентативність вибірки та дозволяє здійснити комплексний аналіз психологічних чинників конфліктності у виробничому середовищі підприємства.

Детальні дані щодо вікового та структурного складу вибірки представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл учасників дослідження за віком та статтю

Вікова група	Чоловіки	Жінки	Всього
25-45 років	8 (18%)	4(9%)	12(27%)
46-60 років	10 (23%)	2(4%)	12 (27%)
61-75 років	16 (36%)	4(9%)	20 (46%)
Всього	34 (77%)	10 (23%)	44 (100%)

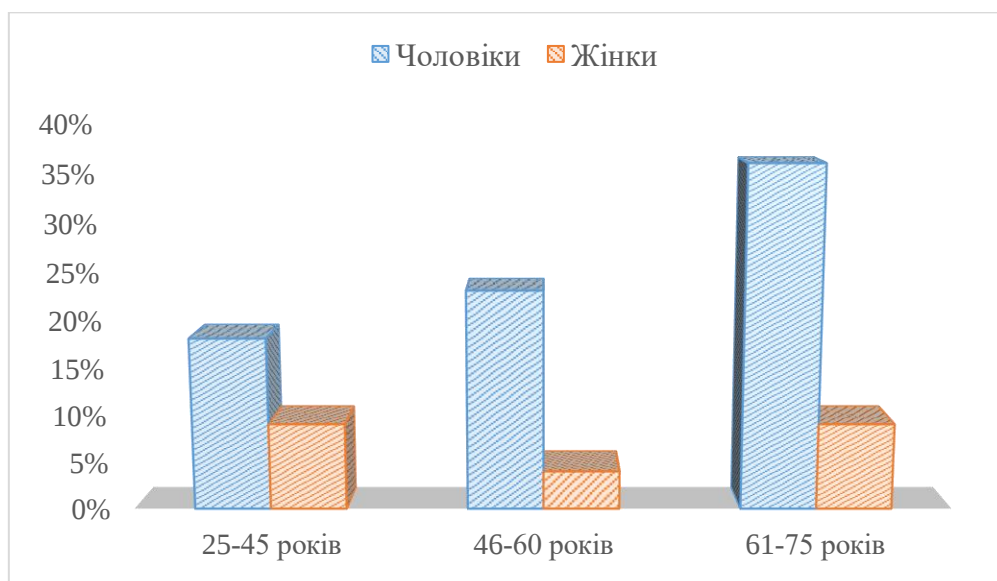


Рис. 2.1. Розподіл учасників дослідження за віком та статтю

Аналіз структури вибірки за посадовою належністю дозволив визначити, що найбільшу частку серед опитаних працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» становлять начальники відділів та майстри виробничих підрозділів – по 20% у кожній категорії. Такий показник свідчить про те, що саме представники середнього управлінського рівня та безпосередні організатори виробничого процесу є найчисленнішою групою серед учасників дослідження, що надає можливість більш глибоко проаналізувати специфіку міжособистісних взаємин у середовищі, де поєднуються управлінські та виконавчі функції.

Другою за чисельністю групою стали начальники цехів (18%) – учасники, які здійснюють безпосередній контроль за виробничими процесами, координують роботу підлеглих і відіграють значну роль у формуванні психологічного клімату в колективах. Їхня участь у дослідженні є надзвичайно важливою для розуміння впливу лідерських якостей, стилю керівництва та організаційних комунікацій на конфліктогенність виробничого середовища.

До службовців апарату управління належить 14% респондентів. Ця категорія представлена працівниками адміністративних, фінансових, кадрових та технічних відділів, які забезпечують функціонування підприємства на

організаційному рівні. Їхня діяльність часто передбачає взаємодію як із керівниками, так і з виконавцями, що створює передумови для виникнення ситуативних конфліктів, зумовлених перетином функціональних обов'язків і комунікативних бар'єрів.

Заступники начальників цехів становлять 9% вибірки, а виробничий персонал – 11%. Представники цих категорій відображають безпосередню ланку виробництва, де конфліктні ситуації можуть мати як професійний, так і міжособистісний характер, часто зумовлений перевантаженістю, нерівномірним розподілом обов'язків або стилем керівництва.

Найменшу частку серед учасників емпіричного дослідження склав вищий керівний склад підприємства – 7%. Незважаючи на невелику чисельність, ця група має ключове значення для аналізу управлінських аспектів конфліктів, оскільки саме на рівні стратегічного керівництва визначаються підходи до взаємодії з персоналом, розподілу відповідальності та формування корпоративної культури.

Такий розподіл посадових категорій у вибірці дозволяє здійснити всебічний аналіз конфліктних процесів на підприємстві – від міжособистісних суперечностей у робочих колективах до управлінських рішень, що впливають на загальну атмосферу у виробничому середовищі. Детальний розподіл працівників за посадами подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл учасників дослідження за категоріями персоналу

Категорія персоналу	Кількість	Відсоток
Вищий керівний склад підприємства	3	7%
Начальники відділів	9	20%
Начальники цехів	8	18%
Заступники начальників цехів	4	9%
Майстри	9	20%
Службовці	6	14%
Інші категорії працівників (виробничий персонал)	5	11%
Всього	44	100%

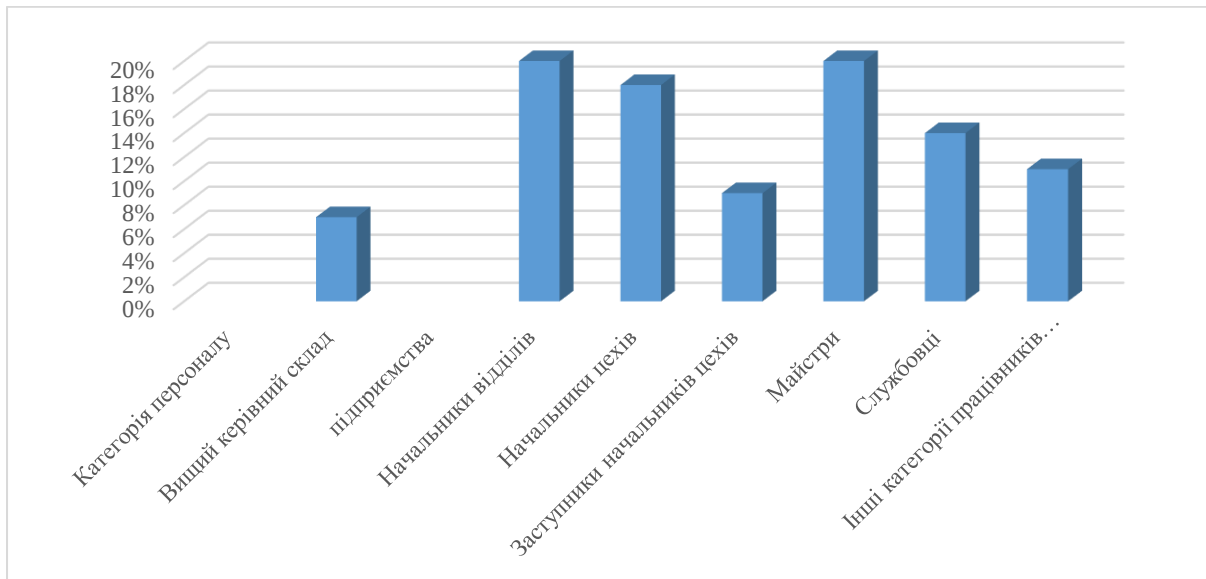


Рис. 2.2. Розподіл учасників дослідження за категоріями персоналу

Процес емпіричного дослідження особливостей міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» було структуровано у чотири взаємопов'язані етапи. Така послідовність забезпечила логічність, наукову обґрунтованість та системність реалізації дослідження.

Перший етап – організаційно-підготовчий.

На початковому етапі було визначено теоретико-методологічні засади дослідження, сформульовано його мету, завдання, об'єкт та предмет. Особливу увагу приділено добору репрезентативної вибірки респондентів, яка охоплювала працівників різних рівнів управлінської структури підприємства – від вищого керівного складу до виробничого персоналу. Такий підхід дозволив врахувати специфіку взаємодії між представниками різних посадових категорій та різноманіття конфліктних ситуацій, характерних для торговельно-виробничої сфери.

Також було обґрунтовано вибір психодіагностичних методик, що забезпечують комплексне вивчення конфліктної поведінки та механізмів регулювання міжособистісних відносин. У межах даного етапу використано такі інструменти:

методика К. Томаса – Р. Кілмена «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації», що дала змогу ідентифікувати індивідуальні стратегії реагування в конфлікті;

методика Р. Хеппнера та К. Петерсена «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів», яка дозволила оцінити сформованість навичок конструктивного розв’язання суперечностей;

методика Д. Веттена і К. Камерона «Управління міжособистісними конфліктами», спрямована на дослідження управлінських аспектів конфліктної взаємодії.

Поряд із методичним забезпеченням було розроблено процедуру збору, обробки та інтерпретації даних, дотримано етичних принципів психологічних досліджень (добровільність участі, конфіденційність, інформована згода).

Другий етап – діагностико-дослідницький.

Цей етап передбачав проведення емпіричної частини дослідження серед працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Опитування проводилося індивідуально, з дотриманням принципу анонімності, що забезпечило достовірність і щирість відповідей. У ході цього етапу зібрано первинні емпіричні дані, які дали можливість виявити:

переважаючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях серед працівників різних посадових категорій;

рівень їх конфліктологічної компетентності;

особливості управління міжособистісними конфліктами у межах виробничо-торговельного середовища.

Отриманий емпіричний матеріал було упорядковано, закодовано та підготовлено до статистичного аналізу.

Третій етап – аналітико-практичний.

На цьому етапі здійснено кількісну та якісну обробку зібраних результатів із застосуванням методів математичної статистики. Аналіз даних дозволив виокремити основні закономірності прояву міжособистісних конфліктів, виявити типові причини їх виникнення та залежність стилів

поведінки від посадового статусу, досвіду роботи й рівня професійної взаємодії.

На основі узагальнених результатів була розроблена психокорекційна програма превенції конфліктів, орієнтована на працівників підприємства. Програма включала тренінгові заняття з розвитку емоційного інтелекту, навичок ненасильницької комунікації, формування конструктивних стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях, а також елементи групової дискусії та рольового моделювання.

Після реалізації психокорекційної програми проведено повторну діагностику з метою визначення динаміки змін у рівні конфліктологічної компетентності та ефективності запропонованих інтервенцій.

Четвертий етап – узагальнюючо-інтерпретаційний.

Заклучний етап дослідження полягав у систематизації та інтерпретації отриманих результатів. Порівняльний аналіз даних первинної та повторної діагностики дозволив оцінити ефективність розробленої психокорекційної програми, а також простежити позитивні зрушення в соціально-психологічному кліматі колективу.

На основі узагальнених результатів сформульовано висновки щодо специфіки міжособистісних конфліктів у виробничо-торговельному колективі, їх провідних детермінант, структурно-функціональних характеристик і динаміки. Також розроблено практичні рекомендації для керівників і працівників щодо попередження, регулювання та конструктивного розв'язання конфліктів у професійному середовищі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що організація емпіричного дослідження міжособистісних конфліктів працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» ґрунтувалася на науковій системності, дотриманні етичних принципів і використанні валідного психодіагностичного інструментарію. Комплексний підхід дозволив отримати достовірні, об'єктивні дані, які стали підґрунтям для створення та впровадження ефективної психокорекційної програми, спрямованої на підвищення рівня

конфліктологічної культури, покращення міжособистісної взаємодії та зміцнення соціально-психологічного клімату у колективі підприємства.

Вибір психодіагностичного інструментарію здійснювався з урахуванням мети, завдань і гіпотези дослідження, а також особливостей професійної діяльності працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», де поєднуються виробничі, логістичні та управлінсько-комунікативні процеси. При відборі методик ключовими критеріями були їх валідність, надійність, дискримінативність і відповідність умовам реального виробничого середовища. Такий підхід забезпечив комплексне вивчення різних аспектів міжособистісних конфліктів – від індивідуальних поведінкових стратегій до рівня конфліктологічної компетентності та ефективності управління конфліктами в організаційному контексті.

Для досягнення поставлених завдань було застосовано комплекс психодіагностичних методів:

Методика визначення стилів поведінки в конфліктній ситуації (К. Томас – Р. Кілмен) – дозволила виявити індивідуальні стратегії реагування на конфліктні ситуації та особливості їх прояву у професійному середовищі.

Опитувальник оцінки рівня компетентності у вирішенні конфліктів (Р. Хеппнер – К. Петерсен) – сприяв визначенню загальної конфліктологічної грамотності працівників, рівня їх самоусвідомлення та здатності до конструктивного регулювання суперечностей.

Методика “Управління міжособистісними конфліктами” (Д. Веттен – К. Камерон) – дала змогу дослідити управлінський аспект конфліктної взаємодії, зокрема стиль керівництва, типові управлінські реакції на суперечності та рівень гнучкості у прийнятті рішень.

Всі інструменти було адаптовано до специфіки діяльності компанії, що функціонує в умовах високої інтенсивності міжособистісних контактів, чіткої ієрархічної структури та підвищеної відповідальності за командну ефективність.

Проведення емпіричного дослідження базувалося на принципах добровільності, інформованої згоди, анонімності та конфіденційності. Усі учасники були попередньо ознайомлені з метою, завданнями та процедурою дослідження, після чого надали письмову згоду на участь. Було гарантовано, що результати використовуватимуться виключно в узагальненому вигляді і не вплинуть на їх професійний статус чи ділову репутацію. Такий підхід сприяв створенню довірчої атмосфери, що забезпечило щирість відповідей та підвищило валідність отриманих даних.

Для забезпечення репрезентативності до вибірки було залучено працівників різного віку, статі, стажу роботи, професійного рівня та посадових категорій. Це дало змогу охопити всі ключові ланки корпоративної структури – від лінійного персоналу до керівників підрозділів. Такий підбір учасників дозволив сформувати об'єктивне уявлення про закономірності виникнення та динаміку міжособистісних конфліктів у трудовому колективі.

Процедура збору даних передбачала створення комфортних та емоційно безпечних умов для респондентів. Діагностичні опитувальники заповнювалися в окремому приміщенні, без сторонніх осіб, що сприяло зосередженості учасників і зниженню рівня соціально бажаних відповідей. У середньому один сеанс заповнення тривав 40–50 хвилин.

Обробка результатів здійснювалася з використанням методів математичної статистики, зокрема розрахунку середніх значень, стандартних відхилень, кореляційного аналізу, а також коефіцієнта Пірсона для виявлення взаємозв'язків між досліджуваними показниками. Такий підхід забезпечив кількісну оцінку тенденцій і дозволив зробити науково обґрунтовані висновки.

Інтерпретація отриманих даних здійснювалася у відповідності з теоретичними положеннями сучасної психології конфлікту, соціальної психології та психології управління. Було проаналізовано рівень відповідності емпіричних результатів існуючим науковим концепціям щодо природи, видів, причин та механізмів подолання конфліктів у професійних організаціях.

На основі результатів констатувального етапу дослідження була розроблена психокорекційна програма превенції конфліктів, адаптована до соціально-психологічного клімату ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Програма передбачала формування у працівників навичок ефективної комунікації, конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях, розвитку емпатії та емоційної регуляції.

До програми були включені:

- міні-лекції з теорії конфліктів та методів їх вирішення;
- групові дискусії з аналізом реальних ситуацій, характерних для діяльності компанії;
- рольові ігри з моделюванням конфліктних сценаріїв;
- практичні вправи з розвитку активного слухання, асертивної поведінки, толерантності та командної взаємодії.

Після завершення програми проведено формувальний етап експерименту, який передбачав повторну діагностику тих самих показників з метою визначення динаміки змін і оцінки ефективності програми. Для статистичного підтвердження результатів було використано коефіцієнт кореляції Пірсона для залежних вибірок, що дозволило встановити достовірність виявлених змін.

Підсумкові положення

Отже, організація та проведення емпіричного дослідження міжособистісних конфліктів працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» були спрямовані на отримання всебічної, достовірної та науково обґрунтованої інформації про особливості конфліктної взаємодії у професійному колективі.

Ретельний добір психодіагностичних інструментів, забезпечення репрезентативності вибірки, дотримання етичних норм і багаторівневий аналіз результатів дозволили не лише реалізувати поставлену мету, а й сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації соціально-психологічного клімату, попередження деструктивних конфліктів та

підвищення ефективності командної взаємодії в умовах сучасного виробничо-торговельного середовища.

2.2. Підбір та характеристика психодіагностичних методик для вивчення міжособистісних конфліктів у виробничому колективі

Для дослідження особливостей міжособистісних конфліктів працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» було застосовано комплекс надійних та валідних психодіагностичних методик, що дозволяють здійснити всебічний аналіз конфліктної поведінки у професійному середовищі. Обрані інструменти забезпечують виявлення домінуючих стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, рівня компетентності у вирішенні конфліктів та особливостей управління ними в умовах міжособистісної взаємодії.

Методика №1. «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томас, Р. Кілмен) [11, с. 17].

Методика К. Томаса і Р. Кілмена є однією з найпоширеніших діагностичних процедур для дослідження поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях. Вона ґрунтується на двовимірній моделі конфліктної взаємодії, яка включає ступінь орієнтації на власні інтереси (асертивність) та ступінь орієнтації на інтереси інших (кооперація).

Метою використання даної методики у межах дослідження було визначення типових способів реагування працівників на конфліктні ситуації у виробничому середовищі, таких як суперництво, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Отримані результати дозволяють:

- прогнозувати поведінкові реакції членів трудового колективу в умовах конфлікту;

- виявити можливі ризики деструктивної взаємодії;

- розробити ефективні напрями профілактики та корекції конфліктів у професійному середовищі.

Згідно з концепцією К. Томаса та Р. Кілмена, стиль поведінки в конфліктній ситуації визначається співвідношенням між прагненням до досягнення власних цілей і готовністю враховувати позицію іншої сторони. На основі цих двох параметрів було виділено п'ять основних стратегій поведінки:

1. Конкуренція (суперництво) – прагнення задовольнити власні інтереси навіть за рахунок іншої сторони, що часто супроводжується високим рівнем наполегливості.

2. Пристосування (поступливість) – орієнтація на інтереси іншої сторони з відмовою від власних, що дозволяє тимчасово уникнути ескалації конфлікту, але може призводити до внутрішнього напруження.

3. Компроміс – взаємні поступки, які дозволяють досягти часткового задоволення потреб обох сторін.

4. Уникнення (ігнорування) – відсутність активної позиції у конфлікті, уникнення прямого зіткнення, що може бути як захисною стратегією, так і проявом байдужості.

5. Співпраця (взаємодія) – пошук спільного рішення, яке максимально задовольняє інтереси обох сторін, сприяє гармонізації стосунків і зниженню напруження в колективі.

Опитувальник містить 30 пар альтернативних тверджень, кожне з яких відображає можливий варіант поведінки в конфліктній ситуації. Досліджуваному пропонується вибрати з кожної пари твердження, яке найточніше відповідає його типовій поведінці.

Після заповнення опитувальника проводиться кількісний аналіз шляхом підрахунку вибраних варіантів відповідно до ключа. Отримані результати дозволяють визначити домінуючий стиль поведінки, а також виявити потенційні зони розвитку у сфері комунікативної взаємодії. Інтерпретація профілю конфліктної поведінки дозволяє дослідити індивідуальні тенденції реагування працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», встановити ступінь їх асертивності та кооперації, а також

визначити можливі стратегії оптимізації міжособистісних відносин у професійному колективі.

Використання методики К. Томаса і Р. Кілмена забезпечує об'єктивне розуміння стилів поведінки у конфлікті, що є важливою передумовою для:

- ефективного управління персоналом;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- розроблення психокорекційної програми превенції конфліктів, спрямованої на підвищення комунікативної компетентності працівників.

Методика №2. «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен) [11, с. 15; 66].

Методика П. Хеппнера та І. Петерсена призначена для діагностики рівня конфліктологічної компетентності працівників, що визначається як інтегральна характеристика особистості, яка поєднує знання, уміння, навички та установки, необхідні для ефективного попередження, прогнозування й конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності.

Основною метою використання методики у межах дослідження працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» є визначення рівня сформованості конфліктологічної компетентності, а також з'ясування, які саме компоненти компетентної поведінки у конфліктній ситуації (когнітивні, емоційно-регуляційні, поведінкові) є для респондентів найрозвиненішими або, навпаки, потребують подальшого вдосконалення.

Під конфліктологічною компетентністю у контексті цього дослідження розуміється здатність особистості:

- усвідомлювати причини, динаміку та наслідки конфлікту;
- прогнозувати розвиток конфліктної ситуації;
- обирати оптимальні стратегії поведінки залежно від контексту;
- підтримувати конструктивну взаємодію, не допускаючи деструктивного загострення відносин у колективі.

Структура методики

Опитувальник містить 18 тверджень, які відображають ключові аспекти конфліктної поведінки особистості – від упевненості у власних силах і здатності зберігати самоконтроль до вміння аналізувати ситуацію та знаходити ефективні рішення.

Респондентам пропонується оцінити кожне твердження за 4-бальною шкалою, де:

- 4 бали – «цілком вірно»;
- 3 бали – «скоріше вірно»;
- 2 бали – «скоріше невірно»;
- 1 бал – «невірно».

Така градація дозволяє зафіксувати ступінь вираженості кожного показника та забезпечує достатню варіативність результатів для статистичного аналізу.

Процедура обробки результатів

Після заповнення опитувальника здійснюється підрахунок сумарного бала за всіма пунктами. На основі отриманих результатів визначається рівень конфліктологічної компетентності респондента:

низький рівень (18–48 балів) – свідчить про труднощі у конструктивному вирішенні конфліктів, схильність до емоційних реакцій, невпевненість у власних силах, потребу у розвитку навичок самоконтролю та комунікативної гнучкості;

середній рівень (49–60 балів) – характеризується вибірковою ефективністю у розв’язанні конфліктних ситуацій, здатністю до часткового контролю емоцій, однак потребує подальшого вдосконалення у сфері прогнозування та попередження конфліктів;

високий рівень (61–72 бали) – відображає сформовану систему навичок конструктивного управління конфліктами, емоційну стабільність, здатність до гнучкої поведінки й орієнтацію на співпрацю.

Теоретичне значення та практична цінність

Застосування методики П. Хеппнера та І. Петерсена у дослідженні працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» дозволило не лише оцінити рівень конфліктологічної компетентності кожного учасника, але й виявити типові закономірності у функціонуванні колективу. Зокрема, було отримано дані щодо:

- загального рівня готовності персоналу до конструктивної взаємодії;
- домінуючих стратегій подолання конфліктних ситуацій;
- індивідуальних і групових особливостей регуляції емоційного стану в умовах протиріч.

Результати інтерпретації даних за даною методикою стали підґрунтям для формування психокорекційної програми превенції конфліктів, спрямованої на підвищення професійної стресостійкості, розвиток емоційного інтелекту, удосконалення навичок конструктивної комунікації та асертивної поведінки у міжособистісних взаємодіях.

Методика №3. «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон) [11, с. 13].

Дана методика розроблена Д. Веттеном та К. Камероном і є ефективним інструментом для діагностики рівня компетентності працівників в управлінні міжособистісними конфліктами, що охоплює здатність попереджувати виникнення суперечностей, конструктивно реагувати на критику та виконувати роль посередника у розв'язанні конфліктів між колегами.

Метою використання методики у межах дослідження працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» є оцінка сформованості управлінських і комунікативних навичок, необхідних для ефективного регулювання конфліктів у виробничому середовищі. Особливу увагу приділено виявленню таких умінь, як:

- своєчасне виявлення потенційних джерел напруги у міжособистісних стосунках;

здатність до емоційної саморегуляції та конструктивного реагування на критику;

посередництво в конфліктних ситуаціях, що передбачає вміння сприяти порозумінню між опонентами.

Опитувальник складається з 24 тверджень, згрупованих у три змістові блоки:

1. Попередження виникнення невдоволення – відображає уміння працівників розпізнавати ранні ознаки конфлікту, налагоджувати конструктивну комунікацію та попереджати ескалацію напруженості;
2. Реакція на критику – оцінює здатність особистості адекватно сприймати зауваження, зберігати внутрішню рівновагу та продуктивно реагувати на емоційно насичені ситуації;
3. Роль посередника у вирішенні конфліктів – визначає потенціал працівника як фасилітатора комунікації між сторонами, що перебувають у конфлікті, та його готовність до конструктивного втручання.

Респондентам пропонується оцінити ступінь своєї згоди з кожним твердженням за 6-бальною шкалою – від «цілком незгоден» (1 бал) до «цілком згоден» (6 балів). Така шкала забезпечує високу диференціацію відповідей і дозволяє більш точно виявити індивідуальні особливості управлінської компетентності.

Після обробки анкет підраховується сумарний бал за кожним із трьох блоків, а також загальний інтегральний показник управління конфліктами. Рівень компетентності визначається за такими критеріями:

низький рівень (97 балів і нижче) – свідчить про труднощі у контролі емоцій, відсутність навичок конструктивної взаємодії та посередництва;
середній рівень (98–115 балів) – характеризує часткове володіння навичками управління конфліктами, що проявляється епізодично і потребує вдосконалення;

високий рівень (116–119 балів) – засвідчує достатньо розвинену здатність регулювати конфлікти, адаптивну комунікативну поведінку та вміння нейтралізувати емоційну напругу;

досконалий рівень (120 балів і вище) – відображає високий рівень емоційного інтелекту, уміння виступати посередником, прогнозувати конфлікти й забезпечувати гармонійні міжособистісні відносини у колективі.

Методика Веттена–Камерона дозволяє не лише кількісно оцінити рівень компетентності працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» в управлінні конфліктами, а й виявити типові моделі поведінки, що формуються у виробничому середовищі. Отримані результати дали змогу:

визначити домінуючі тенденції у ставленні персоналу до конфліктів;

виокремити слабкі ланки у системі комунікації між працівниками та керівництвом;

розробити цілеспрямовані заходи з підвищення рівня конфліктологічної компетентності колективу.

Таким чином, застосування комплексу діагностичних методик, зокрема опитувальників Томаса–Кілмена, Хеппнера–Петерсена та Веттена–Камерона, забезпечило комплексне вивчення феномену міжособистісних конфліктів у виробничому середовищі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Це дозволило визначити не лише індивідуальні відмінності у стилях поведінки, а й загальні закономірності управління конфліктами на рівні організації, що створило наукове підґрунтя для подальшої розробки психокорекційної програми превенції конфліктів та практичних рекомендацій з оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

Таблиця 2.3

Значення показників за окремою обраною методикою

Методика №1 <i>Стиль вирішення конфлікту (кількість відповідей)</i>	Стилі	Рівні		
		Високий	Середній	Низ
	Конфронтація	9-12	5-8	0-4
	Співпраця	9-12	5-8	0-4
	Компроміс	9-12	5-8	0-4
	Уникнення	9-12	5-8	0-4
	Пристосування	9-12	5-8	0-4
Рівні	Методика №2 <i>Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів (балів)</i>	Методика №3 <i>Управління конфліктами (балів)</i>		
	Досконалий	120 та вище		
	Високий	61-72		
	Середній	49-60		
	Низький	18-48		

Слід підкреслити, що застосовані у дослідженні методики діагностики міжособистісних конфліктів у виробничому середовищі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» є науково обґрунтованими, пройшли процедуру стандартизації та відзначаються високими показниками валідності й надійності. Їх використання дало змогу отримати всебічну та достовірну інформацію про характер, інтенсивність і динаміку конфліктних взаємодій у колективі, а також про рівень сформованості конфліктологічної компетентності працівників різних посадових категорій.

Процедура дослідження передбачала проведення двох етапів – **констатуючого та формуючого експериментів**. На етапі констатуючого експерименту, за допомогою описаних діагностичних методик, було визначено вихідні показники досліджуваних параметрів: домінуючі стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, рівень конфліктологічної компетентності, а також здатність працівників ефективно управляти конфліктами. Отримані результати піддалися як кількісному, так і якісному аналізу, що дозволило

систематизувати емпіричні дані та окреслити основні тенденції у сфері конфліктної взаємодії персоналу.

Інтерпретація результатів здійснювалась із урахуванням сучасних наукових підходів конфліктології, психології праці та управління. У процесі аналізу було визначено найхарактерніші стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, виявлено переважаючі моделі реагування працівників, а також рівень сформованості їхніх навичок у сфері попередження, регулювання та вирішення конфліктів. Це дало змогу зробити висновки щодо психологічних закономірностей міжособистісних взаємодій у трудовому колективі підприємства та окреслити шляхи підвищення ефективності управління конфліктними процесами.

Таким чином, використані методики виявилися дієвим інструментом комплексного дослідження конфліктної взаємодії у виробничому середовищі. Поєднання констатуючого та формуючого експериментів, доповнене застосуванням методів математичної статистики, забезпечило об'єктивність, достовірність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. На підставі аналізу емпіричних даних було розроблено низку практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію соціально-психологічного клімату, підвищення конфліктологічної компетентності персоналу та формування ефективних стратегій попередження й конструктивного вирішення конфліктів у колективі.

2.3. Аналіз та інтерпретація результатів констатувального експерименту щодо міжособистісних конфліктів у трудовому колективі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія»

Проведене емпіричне дослідження на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» передбачало використання комплексу психодіагностичних методик, результати яких були піддані кількісному та якісному аналізу. Здійснена діагностика дала змогу виявити специфіку міжособистісних взаємин у колективі, особливості реагування працівників на конфліктні ситуації, а також визначити рівень сформованості їхньої конфліктологічної компетентності.

Отримані емпіричні дані були систематизовані та представлені у вигляді таблиць і графічних діаграм, що забезпечує наочність порівняння показників і сприяє об'єктивності інтерпретації результатів.

За результатами опитування працівників підприємства відповідно до методики №1 «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томаса, Р. Кілмена) було отримано дані, які відображають домінуючі типи поведінкових стратегій у конфліктних ситуаціях, а саме: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Аналіз показників дав змогу визначити, які стилі є найбільш характерними для працівників різних посадових рівнів, а також оцінити загальну тенденцію щодо переваги конструктивних або деструктивних стратегій у взаємодії колективу.

Зведені результати за цією методикою представлено у таблиці 2.4 та на рисунку 2.1. Це дозволило здійснити глибший психологічний аналіз особливостей реагування працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» на конфліктні ситуації та виявити потенційні зони ризику у міжособистісній взаємодії.

Таблиця 2.4

Результати діагностування за методикою №1 – Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (кількість респондентів n=44)

Стилі	Рівні		
	Високий	Середній	Низький
Конфронтація	3 (7%)	14 (32%)	27 (61%)
Співпраця	2(4%)	37 (84%)	5 (11%)
Компроміс	16(36%)	26 (59%)	2 (4%)
Уникнення	11(25%)	32 (73%)	1 (2%)
Пристосування	4(9%)	25 (57%)	15 (34%)

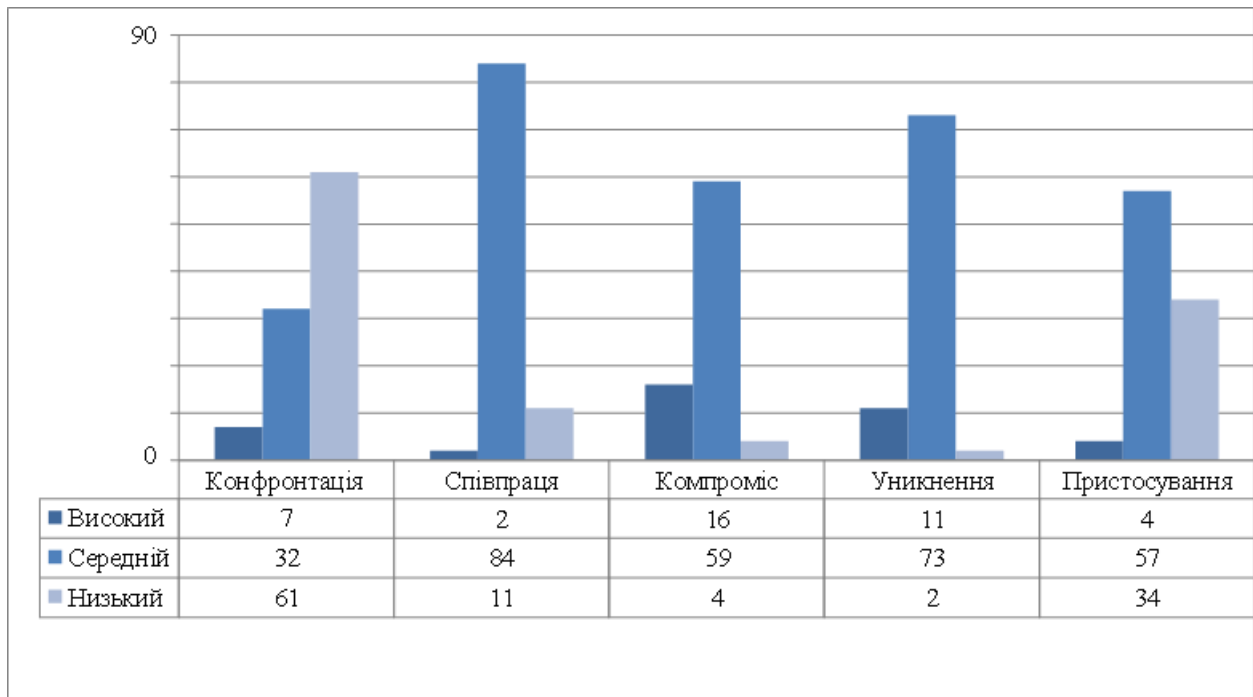


Рис. 2.3. Результати діагностування за методикою №1 (%)

Результати діагностики, проведеної за методикою №1 «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томаса, Р. Кілмена), на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» дозволили виявити особливості прояву п'яти основних стратегій реагування працівників на конфліктні ситуації – уникнення, компроміс, співпраця, пристосування та конфронтація.

Отримані дані свідчать, що домінуючим стилем поведінки у колективі є уникнення: 73% працівників продемонстрували середній рівень схильності до цього стилю, що вказує на прагнення більшості респондентів уникати відкритих зіткнень і емоційного напруження в конфліктних ситуаціях. Високий рівень уникнення виявлено у 25% учасників, що може бути ознакою прагнення до стабільності у міжособистісних відносинах, а також небажання

загострювати ситуацію через страх перед можливими наслідками конфлікту. Лише 2% респондентів виявили низький рівень уникнення, що характеризує їх як осіб, схильних до активного вирішення суперечок.

Другим за поширеністю стилем є компроміс. 59% працівників мають середній рівень розвитку цього стилю, 36% – високий, що свідчить про здатність більшості респондентів шукати взаємоприйнятні рішення, зберігаючи при цьому стабільні робочі відносини. Лише 4% мають низьку схильність до компромісу, що може бути пов'язано із жорсткішими позиціями у відстоюванні власних інтересів або з недостатньою гнучкістю у міжособистісній взаємодії.

Стиль співпраці також виявився достатньо вираженим: 84% працівників продемонстрували середній рівень, що свідчить про загальну орієнтацію на взаєморозуміння, взаємоповагу та колективне вирішення проблем. Водночас високий рівень співпраці виявлено лише у 4% опитаних, тоді як низький рівень – у 11%, що вказує на певні труднощі у частини колективу щодо формування партнерських відносин.

Стиль пристосування переважає на середньому рівні (57%), однак 34% працівників мають низьку схильність до цього стилю, що може свідчити про прагнення до самоствердження та захисту власної позиції навіть ціною конфлікту. Водночас 9% респондентів продемонстрували високий рівень пристосування, що вказує на готовність поступатися заради підтримання гармонійних стосунків у колективі.

Найменш вираженим виявився стиль конфронтації – 61% працівників мають низький рівень його прояву, 32% – середній, і лише 7% – високий. Така тенденція свідчить про загальну схильність колективу уникати відкритих зіткнень і прямих форм боротьби у конфліктах.

Детальніший аналіз окремих посадових груп дозволяє простежити закономірності залежно від професійного статусу. Високі рівні конфронтації, виявлені у директора компанії, начальника відділу постачання та головного енергетика, можуть бути зумовлені необхідністю приймати управлінські

рішення в умовах жорсткої відповідальності, що вимагає більшої наполегливості та здатності відстоювати власну позицію. Високий рівень співпраці, виявлений у начальника охорони та головного метролога, свідчить про здатність до конструктивної комунікації та готовність враховувати інтереси колег, що є позитивним чинником для формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Натомість низький рівень співпраці, зафіксований у начальника відділу кадрів, начальника хімічної лабораторії та кількох майстрів, може свідчити про труднощі у налагодженні ефективного діалогу й обмежену гнучкість у розв'язанні міжособистісних суперечностей.

Низький рівень компромісу, виявлений у головного енергетика та заступника начальника одного з цехів, може вказувати на схильність до жорсткішого стилю управління та труднощі у знаходженні балансу між власними й колективними інтересами. Водночас високий рівень пристосування, притаманний начальнику конструкторського бюро, начальнику комп'ютерного відділу, начальнику хімічної лабораторії та одному із заступників начальника цеху, засвідчує прагнення уникати конфліктів через поступливість і підтримання доброзичливої атмосфери у колективі, навіть ціною власних переконань.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що переважна більшість працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» характеризується помірним рівнем конфліктності, схильністю до уникнення та пошуку компромісів, що свідчить про переважання адаптивних стратегій поведінки у міжособистісних стосунках. Водночас у керівної ланки простежується тенденція до більшої асертивності, що є закономірним для управлінських позицій.

Зведені узагальнені результати за методикою №1 наведено у таблиці 2.4 та на рисунку 2.3.

Далі розглянемо результати, отримані за методикою №2 «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен), які

відображають рівень сформованості конфліктологічної компетентності працівників підприємства, а також ті риси поведінки, що є для них найбільш значущими. Узагальнені дані подано у таблиці 2.5, на рисунку 2.4.

Таблиця 2.5

Результати діагностування за методикою №2 – Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів (кількість респондентів n=44)

Рівні	Показники	
	Кількість учасників	%
Високий	-	-
Середній	27	61%
Низький	17	39%

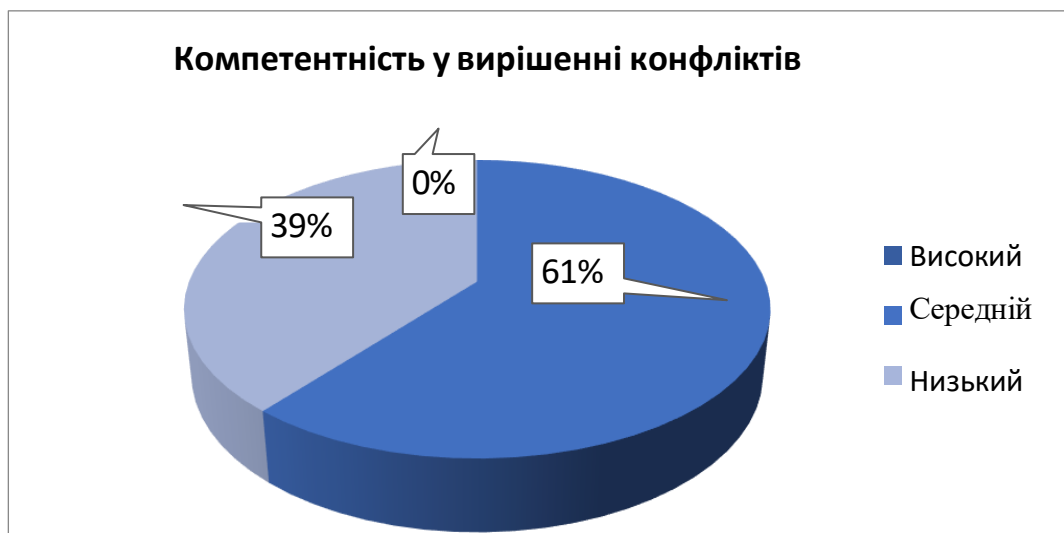


Рис. 2.4. Результати діагностування за методикою №2 (%)

Результати діагностики, проведеної за методикою №2 «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів», засвідчили такі тенденції: серед працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» не виявлено жодного респондента з високим рівнем конфліктологічної компетентності. Переважна більшість учасників дослідження – 27 осіб (61%) – продемонстрували середній рівень розвитку вмінь та навичок у сфері врегулювання конфліктів. Натомість 17 осіб (39%) показали низький рівень компетентності у даній сфері. Така динаміка свідчить про недостатній розвиток у персоналу навичок конструктивного управління конфліктами, що може ускладнювати взаємодію в колективі та негативно впливати на психологічний клімат організації. З

огляду на це, актуальним є проведення цілеспрямованої роботи з підвищення рівня конфліктологічної культури працівників, зокрема шляхом участі у тренінгах з ефективної комунікації, розвитку емоційного інтелекту та посередництва у конфліктних ситуаціях.

Узагальнені результати опитування вибірки за методикою №3 «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон) дали змогу оцінити рівень сформованості у працівників умінь запобігати виникненню конфліктів, адекватно реагувати на критику та виступати посередниками у розв’язанні суперечок. Отримані показники подано у таблиці 2.6, на рисунку 2.3.

Аналіз даних свідчить про необхідність подальшого розвитку у колективі стратегій конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях, що сприятиме підвищенню ефективності командної взаємодії та гармонізації соціально-психологічного клімату в організації.

Таблиця 2.6

Результати діагностування за методикою №3 – Управління міжособистісними конфліктами (кількість респондентів n=44)

Рівні	Показники	
	Кількість учасників	%
Досконалий	4	9%
Високий	2	4%
Середній	33	75%
Низький	5	11%



Рис. 2.3. Результати діагностування за методикою №3 (%)

За результатами проведеного діагностування за методикою №3 «Управління міжособистісними конфліктами» встановлено, що переважна більшість респондентів, які представляють ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», продемонстрували середній рівень сформованості компетентності в управлінні конфліктами – 33 особи (75% від загальної вибірки). Це свідчить про наявність у більшості працівників базових умінь щодо розуміння сутності міжособистісних конфліктів, а також певних навичок конструктивної поведінки у складних міжособистісних ситуаціях.

Разом з тим, 5 осіб (11%) показали низький рівень компетентності у сфері управління конфліктами. До цієї групи належать начальник відділу постачання, головний метролог, один зі слюсарів та троє майстрів. Низький рівень розвитку конфліктологічних навичок у цих респондентів може свідчити про труднощі у своєчасному розпізнаванні потенційних джерел напруги, недостатній рівень емоційної саморегуляції та певні труднощі у конструктивній комунікації в умовах виробничих суперечок.

Водночас лише незначна частка учасників – 4% – виявили високий рівень компетентності, а 9% – досконалий рівень управління міжособистісними конфліктами. До останньої категорії увійшли головний технолог, начальник хімічної лабораторії, начальник відділу технічного контролю, начальник цеху та один із майстрів. Ці працівники вирізняються високим рівнем соціально-психологічної зрілості, розвиненими комунікативними вміннями, здатністю ефективно запобігати ескалації конфліктів, конструктивно реагувати на критику та виступати в ролі посередників у вирішенні конфліктних ситуацій між колегами.

Переважаання середнього рівня компетентності в управлінні конфліктами свідчить про наявність у працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» певної основи для конструктивної поведінки, проте вказує на потребу у подальшому розвитку спеціальних навичок і підвищенні конфліктологічної культури персоналу. Зокрема, доцільним є запровадження

навчально-тренінгових програм, спрямованих на розвиток навичок емоційної регуляції, активного слухання, емпатійного реагування та медіаційних технік у виробничому середовищі.

Узагальнюючи результати констатуючого етапу дослідження, можна зробити висновок, що працівники досліджуваного підприємства загалом схильні уникати конфліктів або надавати перевагу компромісним рішенням. Менш вираженими виявилися тенденції до співпраці та пристосування, тоді як конфронтаційний стиль поведінки виявився найменш характерним для колективу. Водночас середній і частково низький рівень конфліктологічної компетентності підтверджує потребу у розвитку вмінь ефективного вирішення та попередження конфліктів, що є важливим чинником оптимізації соціально-психологічного клімату в організації.

Для більш глибокого розуміння взаємозв'язків між досліджуваними параметрами було проведено кореляційний аналіз із використанням коефіцієнта кореляції Пірсона. Отримані результати дали змогу виявити статистично значущі зв'язки між стилями поведінки у конфліктних ситуаціях, рівнем конфліктологічної компетентності та загальною компетентністю в управлінні конфліктами. Детальні результати аналізу представлені у таблицях 2.7–2.10, що дозволяє простежити структурні взаємозалежності між окремими аспектами конфліктної поведінки працівників.

Таблиця 2.7

Компетентність у вирішенні конфліктів та стиль поведінки в конфліктній ситуації

Шкала Методики №2	Шкали методики №1				
	1	2	3	4	5
Кореляція	-0,022	-0,071	-0,185	0,182	0,033

Кореляційна залежність	Зворотна	Зворотна	Зворотна	Позитивна	Позитивна
Тіснота зв'язку	Відсутній	Відсутній	Слабка	Слабка	Відсутній
	Критичне значення 0,3 при $p = 0,05$				

Таблиця 2.8

Управління міжособистісними конфліктами та стиль поведінки в конфліктній ситуації

Шкала Методики №3	Шкали методики №1				
	1	2	3	4	5
Кореляція	-0,286	-0,091	0,076	0,084	0,322
Кореляційна залежність	Зворотна	Зворотна	Позитивна	Позитивна	Позитивна
Тіснота зв'язку	Слабка	Відсутній	Відсутній	Відсутній	Помірний
	Критичне значення 0,3 при $p = 0,05$				

Таблиця 2.9

Стиль поведінки в конфліктній ситуації та вік респондентів

Вік респондентів	Шкали методики №1				
	1	2	3	4	5
Кореляція	-0,160	0,071	-0,396	0,099	0,271
Кореляційна залежність	Зворотна	Позитивна	Зворотна	Позитивна	Позитивна
Тіснота зв'язку	Слабка	Відсутній	Помірна	Відсутній	Слабка
Критичне значення 0,3 при $p = 0,05$					

Таблиця 2.10

Компетентність у вирішенні конфліктів та управління міжособистісними конфліктами

Методика №2	Методика №3
Кореляція	0,152
Кореляційна залежність	Позитивна
Тіснота зв'язку	Слабка
Критичне значення 0,3 при $p = 0,05$	

Результати кореляційного аналізу, проведеного на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», дозволили виявити низку тенденцій, що характеризують взаємозв'язки між рівнем конфліктологічної компетентності, стилями поведінки в конфліктних ситуаціях та віковими особливостями працівників.

Аналіз даних таблиці 2.7 показав, що на момент проведення діагностики не було зафіксовано статистично значущих зв'язків між рівнем компетентності у вирішенні конфліктів (за методикою №2) та стилями поведінки у конфліктних ситуаціях (за методикою №1). Це свідчить про те, що рівень конфліктологічної компетентності працівників не визначав їх переваги у виборі певного стилю поведінки під час конфлікту. Іншими словами,

незалежно від рівня теоретичної чи практичної підготовленості у сфері конфліктології, працівники могли діяти відповідно до загальних норм корпоративної взаємодії, що склалися в колективі підприємства.

Водночас результати, представлені у таблиці 2.8, засвідчили наявність слабого зворотного зв'язку між рівнем управління міжособистісними конфліктами (методика №3) та стилем конфронтації (методика №1) ($r = -0,286$). Хоча цей показник не досяг рівня статистичної значущості, виявлена тенденція може свідчити про те, що працівники, які володіють більш високим рівнем управлінських умінь у сфері конфліктів, менш схильні до агресивної або конфронтаційної поведінки. Вони частіше обирають конструктивні стратегії, спрямовані на збереження робочих відносин і підтримання психологічного комфорту в колективі.

Подальший аналіз (таблиця 2.9) виявив слабку зворотну кореляцію між віком респондентів і схильністю до компромісу ($r = -0,396$), а також слабкий позитивний зв'язок між віком і стилем пристосування. Ці дані дають підстави припускати, що старші працівники менш схильні до пошуку компромісів і більше орієнтовані на уникнення гострих конфліктних ситуацій шляхом пристосування до вимог чи позицій інших. Така стратегія може бути обумовлена прагненням зберегти стабільність взаємин, уникнути стресових ситуацій або зумовлена усталеними традиціями корпоративної поведінки.

У таблиці 2.10 наведено результати, які свідчать про відсутність статистично значущого зв'язку між рівнем компетентності у вирішенні конфліктів (методика №2) та рівнем управління міжособистісними конфліктами (методика №3). Це означає, що володіння теоретичними знаннями про способи вирішення конфліктів не завжди узгоджується з практичною здатністю ефективно управляти конфліктними процесами у виробничому середовищі.

Відсутність значущих кореляційних зв'язків між зазначеними параметрами може пояснюватися низкою організаційно-психологічних чинників. Зокрема, у ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» простежується

сформована корпоративна культура з певними неформальними нормами поведінки, які регламентують способи реагування на конфліктні ситуації. Ураховуючи, що значна частина персоналу має вік понад 60 років, можна припустити, що навіть за наявності розвинених компетентностей працівники не завжди проявляють їх активно, дотримуючись усталених традицій і прагнучи не порушувати внутрішню гармонію колективу.

Крім того, на характер поведінки працівників у конфліктах можуть впливати стиль керівництва, рівень довіри у колективі, система мотивації та заохочень. Якщо ініціативність і прояв самостійних способів вирішення конфліктів не підтримуються керівництвом, працівники, навіть маючи необхідні знання та навички, не схильні їх реалізовувати.

Таким чином, отримані результати підкреслюють потребу у комплексному підході до вдосконалення системи управління конфліктами на підприємстві. Розвиток конфліктологічної компетентності окремих працівників має супроводжуватися формуванням сприятливого організаційного клімату, який би підтримував конструктивну взаємодію, заохочував ініціативу та створював умови для відкритого обговорення проблемних питань.

Для поглиблення розуміння виявлених тенденцій доцільно провести додаткові дослідження, що враховуватимуть не лише індивідуально-психологічні характеристики працівників, але й структурно-організаційні аспекти діяльності підприємства. Це дозволить розробити адресну програму розвитку конфліктологічної компетентності персоналу ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» та підвищити загальну ефективність комунікативних процесів у колективі.

Висновки до другого розділу

У другому розділі магістерського дослідження було організовано та реалізовано констатувальний етап експериментального вивчення особливостей міжособистісних конфліктів працівників виробничого середовища на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Основною метою цього етапу було з'ясування психологічних детермінант міжособистісних конфліктів у трудовому колективі, визначення специфіки конфліктної поведінки працівників, оцінка рівня їхньої конфліктологічної компетентності, а також формування емпіричних передумов для розроблення програми психологічної профілактики та корекції конфліктів у виробничому середовищі.

У дослідженні взяли участь 44 працівники підприємства, серед яких були представлені різні категорії персоналу – керівники підрозділів, начальники цехів, їхні заступники, майстри, фахівці службового апарату та виробничий персонал. Вибірка була збалансована за статтю, віком та стажем роботи, що забезпечило репрезентативність результатів та можливість узагальнення отриманих висновків.

Для отримання емпіричних даних було використано комплекс валідних психодіагностичних методик, а саме:

методику К. Томаса та Р. Кілмена «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації»,

методику П. Хеппнера та І. Петерсен «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів»,

методику Д. Веттена та К. Камерона «Управління міжособистісними конфліктами».

Зазначені методики дозволили комплексно дослідити структуру конфліктної поведінки працівників, рівень сформованості їхніх комунікативних і регулятивних умінь, а також особливості реалізації стратегій управління конфліктами у професійному середовищі.

За результатами констатувального етапу експерименту встановлено, що домінуючими стилями поведінки у конфліктних ситуаціях серед працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» є уникнення та компроміс, тоді як стилі співпраці, пристосування та конфронтації зустрічаються значно рідше. Отримані результати свідчать про переважання у колективі тенденції до збереження міжособистісної рівноваги, уникнення відкритих конфліктів і прагнення до компромісного вирішення проблем, що, з одного боку, знижує рівень конфронтаційності, але з іншого – може перешкоджати відкритому обговоренню суперечностей та пошуку оптимальних рішень.

Переважна більшість учасників дослідження продемонструвала середній рівень конфліктологічної компетентності та компетентності в управлінні конфліктами, тоді як значна частина працівників мала низькі показники за цими параметрами. Це свідчить про недостатній рівень сформованості вмінь ефективної комунікації, посередництва, емоційної саморегуляції та конструктивної взаємодії у конфліктних ситуаціях.

Проведений кореляційний аналіз за допомогою коефіцієнта Пірсона не виявив статистично значущих взаємозв'язків між основними досліджуваними змінними – рівнем конфліктологічної компетентності, стилями поведінки в конфлікті та рівнем управління міжособистісними конфліктами. Це дає підстави стверджувати, що характер конфліктної поведінки працівників на підприємстві зумовлюється переважно організаційно-культурними чинниками, зокрема сформованими традиціями взаємодії, неформальними нормами поведінки, особливостями стилю керівництва та рівнем відкритості комунікації в колективі.

Таким чином, результати констатувального етапу дослідження свідчать про наявність певних психологічних і організаційних проблем у сфері регулювання міжособистісних конфліктів на підприємстві. Переважання пасивно-унікальних стратегій поведінки, середній і низький рівні конфліктологічної компетентності, а також відсутність вираженої взаємозалежності між теоретичними знаннями та практичними навичками

управління конфліктами підкреслюють необхідність цілеспрямованого розвитку системи внутрішньоорганізаційної комунікації та впровадження програми формування конструктивних стратегій поведінки в конфліктах.

Така програма має бути адаптована до специфіки діяльності ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», враховувати особливості корпоративної культури, соціально-психологічний клімат у колективі та рівень професійної підготовленості працівників. Її реалізація сприятиме розвитку навичок ефективного спілкування, підвищенню конфліктологічної компетентності персоналу, оптимізації міжособистісних відносин та формуванню сприятливого психологічного середовища в організації.

РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЗАСОБІВ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТНОСТІ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Програма психологічної профілактики та попередження конфліктів у професійному середовищі

За результатами діагностичного етапу, представленого у розділі 2, було виявлено доцільність розроблення та впровадження комплексної психокорекційно-тренінгової програми, спрямованої на підвищення рівня конфліктологічної компетентності працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» та оптимізацію соціально-психологічного клімату в трудовому колективі.

Мета програми – підвищення конфліктологічної компетентності працівників, розвиток навичок конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях, формування здатності до співпраці та компромісу задля поліпшення соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Основні завдання програми:

1. Підвищити рівень усвідомлення працівниками причин виникнення конфліктів і наслідків їх деструктивного впливу на ефективність професійної діяльності.
2. Розвинути навички ефективної комунікації, активного слухання та емоційної саморегуляції.
3. Сформувати у працівників установку на конструктивне розв'язання конфліктів і готовність до пошуку взаємоприйнятних рішень.
4. Ознайомити учасників із методами та прийомами попередження й подолання конфліктних ситуацій у професійному середовищі.

5. Сприяти розвитку емпатії, толерантності та взаємоповаги у міжособистісній взаємодії працівників.

Формат реалізації програми передбачає проведення тренінгових занять із використанням мінілекцій, групових дискусій, рольових ігор та вправ, спрямованих на розвиток комунікативних умінь і навичок емоційної регуляції.

Програма поєднує групову та індивідуальну роботу, що забезпечує комплексний вплив як на особистісний розвиток учасників, так і на соціально-психологічну динаміку колективу. Групові тренінгові заняття сприяють удосконаленню комунікативних умінь, розвитку здатності до співпраці, конструктивного вирішення конфліктів і побудови ефективної командної взаємодії. Індивідуальні консультації, у свою чергу, забезпечують глибше опрацювання особистісних проблемних аспектів, корекцію деструктивних моделей поведінки та формування конструктивних стратегій реагування на конфліктні ситуації.

Застосування комплексного підходу дозволяє здійснити системний вплив на когнітивну, емоційну та поведінкову сфери особистості, сприяючи розвитку саморегуляції, емпатійності та ефективної комунікативної взаємодії. Реалізація програми покликана забезпечити формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі підприємства та підвищити загальну продуктивність праці.

Отже, психокорекційно-тренінгова програма превенції конфліктів, розроблена для ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», включає такі заняття:

Заняття 1. Вступ. Природа та типологія конфліктів

Метою заняття є ознайомлення працівників із сутністю, структурою та типологією конфліктів, визначення їх ролі й значення у виробничому середовищі. Заняття спрямоване на формування розуміння як позитивних, так і негативних аспектів конфліктних ситуацій, усвідомлення необхідності конструктивного розв'язання виробничих суперечностей і запобігання деструктивним формам взаємодії в колективі.

Робота розпочинається з мінілекції «Сутність конфліктів та їх роль у виробничому середовищі», під час якої розкривається поняття *«конфлікт»*, його структурні компоненти, види та основні характеристики. Особлива увага приділяється аналізу ролі конфліктів у виробничому процесі, їх впливу на ефективність діяльності працівників та організаційний розвиток.

Далі проводиться групова дискусія «Позитивні та негативні наслідки конфліктів», у межах якої учасники обмінюються думками щодо конструктивного й деструктивного потенціалу конфліктів у трудовій діяльності. Під час обговорення аналізуються конкретні приклади з практики підприємства, визначаються чинники, що сприяють перетворенню конфліктів із деструктивних у конструктивні, а також обговорюються можливості їх використання як ресурсу розвитку колективу.

Наступним етапом є виконання вправи «Виявлення причин конфліктів на підприємстві», метою якої є допомогти учасникам визначити основні причини виникнення конфліктів у колективі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» та усвідомити їх багатофакторну природу. Учасники об'єднуються в малі групи по 4–5 осіб, обговорюють і фіксують на аркушах основні причини конфліктів, із якими стикаються у своїй професійній діяльності. Після цього представники груп презентують результати роботи, озвучуючи виявлені чинники конфліктності. Під час загального обговорення учасники доповнюють один одного, узагальнюють результати та виокремлюють ключові психологічні, організаційні й комунікативні фактори, що сприяють виникненню конфліктів.

Психолог підсумовує результати роботи, систематизує визначені причини конфліктів та наголошує на важливості їх усвідомлення для подальшої корекційно-профілактичної діяльності. Завершальним етапом заняття є колективне обговорення труднощів, які виникали в процесі виконання завдань, а також оцінка ступеня усвідомлення учасниками значущості систематичного опрацювання конфліктних питань у трудовому колективі. Такий підхід забезпечує активне залучення працівників до

рефлексії власного досвіду, формує початкову установку на конструктивну взаємодію та підготовлює основу для подальших занять програми превенції конфліктів.

Заняття 2. Стратегії та стилі поведінки в конфліктних ситуаціях

Метою заняття є ознайомлення працівників із класифікацією стилів поведінки в конфліктних ситуаціях та формування практичних навичок їх ефективного застосування відповідно до особливостей професійної взаємодії. Заняття спрямоване на розвиток гнучкості поведінки, підвищення усвідомленості у виборі стратегій реагування та вдосконалення вмінь конструктивного розв'язання конфліктів у трудовому колективі.

Заняття розпочинається з мінілекції «Класифікація стилів поведінки в конфлікті», у межах якої розглядаються основні стилі конфліктної поведінки: конфронтація, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Психолог пояснює сутність кожного стилю, його переваги, недоліки та можливі наслідки використання у виробничому середовищі. Обговорюються типові ситуації, у яких той чи інший стиль виявляється найбільш ефективним, а також акцентується увага на необхідності свідомого вибору відповідної стратегії поведінки залежно від контексту взаємодії.

Наступним етапом є проведення рольової гри «Стратегії поведінки в конфліктній ситуації». Учасники поділяються на пари та отримують завдання розіграти задану конфліктну ситуацію, демонструючи різні стилі поведінки. Після кожної мінісцени проводиться коротке обговорення: учасники та спостерігачі аналізують ефективність обраного стилю, його вплив на емоційний стан сторін і результат конфлікту. Психолог узагальнює висновки, підкреслюючи важливість усвідомленого підходу до вибору стратегії взаємодії.

Далі виконується вправа «Аналіз власних стратегій поведінки в конфлікті», спрямована на рефлексію учасниками власного досвіду та усвідомлення індивідуальних особливостей реагування у складних ситуаціях.

Мета вправи – допомогти учасникам проаналізувати, які стилі поведінки вони застосовують найчастіше, та визначити шляхи розширення власного стильового репертуару.

Хід вправи: працівникам пропонується пригадати декілька конфліктних ситуацій зі своєї професійної практики та визначити, який із п'яти стилів (конфронтація, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування) вони використовували найчастіше. Після індивідуального осмислення учасники діляться своїми спостереженнями в загальному колі. Відбувається обговорення причин, що зумовлюють вибір певного стилю поведінки, а також аналіз його ефективності, сильних і слабких сторін.

Психолог ініціює дискусію щодо можливостей розвитку гнучкості поведінки, наголошуючи на важливості ситуативного підходу та вміння змінювати стиль залежно від контексту конфлікту. Під час підбиття підсумків учасники визначають напрями вдосконалення власних стратегій взаємодії, формулюють індивідуальні цілі щодо подальшого розвитку навичок конструктивної поведінки у конфліктних ситуаціях.

Такий формат роботи сприяє підвищенню рефлексивності працівників, розвитку здатності до самоспостереження, гнучкості та ефективного вибору поведінкових стратегій у конфліктних умовах професійної діяльності.

Заняття 3. Ефективна комунікація як засіб запобігання конфліктам

Мета заняття: розвинути у працівників навички ефективної комунікації та активного слухання як важливі засоби профілактики конфліктних ситуацій у колективі.

Хід заняття

1. Міні-лекція «Активне слухання та ефективна комунікація»

У ході лекції розглядаються принципи ефективної комунікації – відкритість, емпатія, аргументованість, а також техніки активного слухання, зокрема перефразування, узагальнення та уточнення. Працівники знайомляться з прикладами застосування цих технік у реальних виробничих ситуаціях.

2. Вправи «Телефон довіри» та «Дзеркало». Ці вправи спрямовані на розвиток навичок уважного слухання, емпатійного сприйняття співрозмовника та відпрацювання техніки перефразування як ключового елементу активного слухання.

Вправа «Телефон довіри»

Мета: відпрацювати навички уважного слухання, розуміння емоцій і позицій співрозмовника, вміння надавати зворотний зв'язок і підтримку в комунікації.

Хід вправи: учасники об'єднуються в пари. Один з них («клієнт») розповідає про ситуацію, яка викликає занепокоєння або труднощі у роботі. Інший («консультант») уважно слухає, перефразовуючи ключові думки та емоції співрозмовника. Потім ролі змінюються. Після виконання вправи проводиться обговорення, під час якого учасники діляться враженнями та роблять висновки щодо важливості уважного слухання у попередженні конфліктів. Психолог підкреслює значення емпатії та зворотного зв'язку як інструментів гармонізації міжособистісних відносин.

Вправа «Дзеркало»

Мета: навчити працівників усвідомлено сприймати ідеї співрозмовника, перевіряти точність розуміння повідомлення та розвивати довіру у спілкуванні.

Хід вправи: учасники працюють у парах. Один («спікер») протягом 1–2 хвилин розповідає про свій робочий день або плани. Інший («слухач») уважно слухає, а потім переказує почуте власними словами, демонструючи розуміння змісту. Після цього «спікер» оцінює, наскільки точно «слухач» передав його думку. Потім ролі змінюються. У підсумковому обговоренні учасники діляться труднощами та відкриттями, психолог акцентує увагу на значенні взаємної поваги, уважності й відкритості для ефективної комунікації в колективі.

3. Групова дискусія «Бар'єри в ефективній комунікації»

Учасники обговорюють типові бар'єри, що ускладнюють спілкування на робочому місці: упередження, надмірну емоційність, відсутність

зворотного зв'язку, нечіткість повідомлень тощо. В процесі дискусії формуються спільні рекомендації щодо шляхів подолання комунікативних бар'єрів і підтримання конструктивної атмосфери у колективі.

Підсумок: заняття спрямоване на формування у працівників розуміння того, що ефективна комунікація є основою для запобігання конфліктам, розвитку довіри, командної взаємодії та підвищення продуктивності спільної праці.

Заняття 4. Управління емоціями в конфліктних ситуаціях

Мета заняття: навчити працівників розпізнавати, усвідомлювати та ефективно регулювати власні емоції в конфліктних ситуаціях, підвищити рівень емоційної саморегуляції для запобігання деструктивним формам поведінки у колективі.

Хід заняття

1. Міні-лекція «Роль емоцій у конфліктах та способи їх регуляції»

У ході міні-лекції розкривається значення емоцій у виникненні, перебігу та розв'язанні конфліктів. Психолог пояснює, як емоційна напруга впливає на сприйняття ситуації, прийняття рішень і поведінку учасників конфлікту. Обговорюються техніки емоційної саморегуляції – дихальні вправи, візуалізація, самопідбадьорення, а також короткострокові стратегії зниження емоційного напруження під час спілкування.

2. Вправи «Емоційний термометр» та «Зупинка реакції»

Ці вправи спрямовані на розвиток у працівників здатності розпізнавати власний емоційний стан, аналізувати його вплив на поведінку та оволодівати ефективними прийомами керування емоціями в робочому середовищі.

Вправа «Емоційний термометр»

Мета: допомогти учасникам навчитися визначати та усвідомлювати власний емоційний стан у процесі професійної діяльності.

Хід вправи: психолог озвучує типову проблемну виробничу ситуацію, у якій

можуть бути різні підходи до її вирішення. Учасники пропонують свої варіанти розв'язання, обговорюють їх, висловлюють аргументи. Після завершення дискусії психолог пропонує кожному уявити шкалу емоцій від 1 до 10, де 1 означає повну емоційну рівновагу, а 10 – максимальну напругу. Кожен визначає, де на цій шкалі перебуває його емоційний стан після обговорення, та коротко пояснює свій вибір. Далі учасники діляться спостереженнями щодо змін у своєму емоційному стані, обговорюють, як усвідомлення власних почуттів допомагає контролювати поведінку та запобігати конфліктам. Психолог підсумовує, що саморефлексія є важливою умовою емоційної компетентності працівника.

Вправа «Зупинка реакції»

Мета: сформувати навички свідомого контролю над імпульсивними реакціями та розвиток емоційної стійкості в конфліктних ситуаціях.

Хід вправи: учасники отримують картки з описом типових провокативних виробничих ситуацій, які можуть викликати роздратування чи злість. Після короткого обговорення учасники по черзі програють ці ситуації, практикуючи техніки «емоційної паузи» – глибоке дихання, коротке відволікання, зосередження на нейтральному об'єкті, позитивну внутрішню установку або самопідбадьорення.

Після виконання вправи проводиться обговорення: які техніки виявилися найбільш ефективними, що було складно, як змінився емоційний стан після застосування методів саморегуляції. Разом з психологом група визначає оптимальні стратегії реагування на типові конфліктні ситуації у колективі та формулює рекомендації щодо підтримання емоційної рівноваги у стресових умовах.

Підсумок: у результаті заняття працівники усвідомлюють важливість емоційного самоконтролю, набувають практичних навичок управління емоціями, що сприяє конструктивному вирішенню конфліктів і покращенню психологічного клімату в трудовому колективі.

Заняття 5. Пошук компромісних рішень та співпраця в колективі

Мета заняття: сформувати у працівників установку на конструктивну взаємодію, розвиток навичок ефективної співпраці та здатність до пошуку компромісних рішень у процесі розв’язання виробничих конфліктів.

Хід заняття

1. **Міні-лекція «Співпраця та компроміс як конструктивні стратегії вирішення конфліктів»**. Психолог розкриває поняття співпраці та компромісу як стратегій поведінки у конфлікті, акцентуючи на їх перевагах у професійному середовищі. Обговорюються відмінності між цими підходами, їх доцільність у різних ситуаціях, а також психологічні умови, що сприяють досягненню взаєморозуміння. Звертається увага на те, що здатність до компромісу та співпраці є показником зрілості особистості та колективної культури підприємства.
2. **Рольова гра «Пошук взаємовигідних рішень»**. Учасники поділяються на пари та отримують сценарії виробничих ситуацій, у яких сторони мають різні інтереси чи позиції. Завдання полягає в тому, щоб під час взаємодії продемонструвати вміння знаходити спільні точки дотику та досягати компромісу, уникаючи конфронтації. Після завершення рольової гри відбувається групове обговорення, у ході якого учасники аналізують, які стратегії виявилися ефективними, а які – призводили до напруження. Психолог підкреслює, що готовність до взаємних поступок і відкритий діалог є основою успішного вирішення конфліктів.
3. **Вправи «Спільне бачення» та «Поступки та виграші»**. Ці вправи спрямовані на розвиток командної взаємодії, здатності домовлятися, узгоджувати інтереси й досягати спільних результатів.

Вправа «Спільне бачення»

Мета: сприяти узгодженню спільних цілей та інтересів учасників для підвищення рівня колективної співпраці.

Хід вправи: учасники об’єднуються у малі групи (4–5 осіб) та отримують завдання розробити спільне бачення ефективної роботи

підприємства *ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія»* на найближчі 3–5 років. Групи мають визначити ключові цілі, завдання, очікувані результати та обговорити, як їх узгодження допоможе уникати конфліктів.

Після презентації результатів від кожної групи учасники ставлять запитання, обговорюють можливість об'єднання зусиль і досягнення компромісів для реалізації спільних цілей. Психолог підсумовує результати, наголошуючи на важливості кооперації та взаємної підтримки для стабільності психологічного клімату в колективі.

Вправа «Поступки та виграші»

Мета: навчити учасників визначати можливі поступки та вигоди сторін у процесі пошуку компромісних рішень.

Хід вправи: учасники працюють у парах або малих групах, отримуючи опис реальної або змодельованої конфліктної ситуації з виробничого середовища. Завдання полягає в тому, щоб визначити, які поступки може зробити кожна зі сторін, і які вигоди при цьому отримає колектив загалом. Після обговорення представники груп презентують свої рішення, аналізуючи досягнуті компроміси. У колективному обговоренні психолог підкреслює значення орієнтації на спільні інтереси, довіру та взаємоповагу як основу ефективної взаємодії.

Підсумок: у результаті заняття працівники засвоюють принципи конструктивної співпраці, розуміють важливість гнучкості у комунікації та набувають практичних навичок пошуку взаємовигідних рішень. Це сприяє підвищенню згуртованості колективу, зміцненню соціально-психологічного клімату та запобіганню конфліктам у виробничому середовищі.

Заняття 6. Роль керівників у попередженні та вирішенні конфліктів

Мета заняття: Сформувати у керівників підприємства розуміння їхньої ролі та відповідальності у попередженні, врегулюванні й ефективному вирішенні конфліктних ситуацій у колективі.

Хід заняття:

1. Міні-лекція «Управління конфліктами на різних рівнях організації». Розглядаються особливості управління конфліктами на рівні керівництва, відділів і між підрозділами, а також стратегії керівників щодо попередження, врегулювання та вирішення конфліктів. Наголошується на профілактичній ролі керівника у формуванні сприятливого психологічного клімату.
2. Обговорення кейсів «Дії керівника в конфліктних ситуаціях». Аналізуються реальні ситуації з практики підприємства, обговорюються можливі дії керівників для ефективного врегулювання конфліктів та передбачення наслідків застосування різних управлінських стратегій.
3. Виконання вправ «Пошук спільних інтересів» та «Активне слухання медіатора», спрямованих на розвиток у керівників навичок посередництва, емпатійного слухання та конструктивного діалогу.

Вправа «Пошук спільних інтересів».

Мета вправи – сформувати в керівників уміння виявляти інтереси сторін конфлікту для пошуку взаємовигідних рішень. Учасники об'єднуються у пари або міні-групи по 3–4 особи. Кожна група отримує опис конкретної конфліктної ситуації, що виникла між працівниками або підрозділами підприємства. Завдання полягає у визначенні інтересів кожної зі сторін та пошуку точок перетину, які можуть стати основою для компромісу. Після представлення результатів групи обговорюють свої висновки, а психолог підкреслює важливість уміння розрізняти позиції та інтереси сторін як ключової навички ефективного управління конфліктами.

Вправа «Активне слухання медіатора».

Мета вправи – відпрацювати навички ведення посередницьких переговорів із використанням технік активного слухання. Учасники об'єднуються у трійки («медіатор», «сторона 1», «сторона 2»). Двоє учасників програють конфліктну ситуацію, а третій виступає посередником, застосовуючи техніки активного слухання – перефразування, уточнення, резюмування, відображення емоцій. Після завершення «медіатор» отримує

зворотний зв'язок від учасників щодо ефективності своїх дій, після чого ролі змінюються, і вправа повторюється. На завершення проводиться спільне обговорення результатів, під час якого учасники діляться спостереженнями щодо ролі керівника-медіатора у підтриманні конструктивного діалогу.

Підсумок заняття: У ході заняття керівники усвідомлюють важливість власної ролі у формуванні культури відкритої комунікації та попередженні конфліктів у трудовому колективі. Практичні вправи сприяють розвитку навичок посередництва, емпатії та конструктивного впливу на підлеглих, тоді як міні-лекції та аналіз кейсів поглиблюють теоретичні знання і забезпечують їх практичне застосування в управлінській діяльності.

Основні етапи та труднощі реалізації програми в межах досліджуваного підприємства

Після розроблення детальної програми превенції конфліктів на підприємстві постало завдання її ефективного впровадження серед працівників. Для цього було застосовано комплексний підхід, що поєднував організаційні та індивідуально орієнтовані заходи.

На початковому етапі реалізації програми було проведено інформування всього персоналу щодо її змісту, мети та очікуваних результатів. Керівництво підприємства наголосило на важливості участі в програмі, підкреслюючи, що вона спрямована на покращення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження рівня конфліктності та підвищення ефективності професійної взаємодії.

Водночас було відзначено, що частина працівників спершу поставилася до ініціативи з певною обережністю. Дехто висловлював занепокоєння щодо можливого додаткового навантаження на тлі вже інтенсивного робочого графіка, а також підозру, що впровадження програми може бути формою посиленого контролю з боку адміністрації. Тому на організаційному етапі особливу увагу було приділено роз'яснювальній роботі, спрямованій на подолання цих упереджень і формування позитивного ставлення до ініціативи.

З цією метою для керівного складу ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» були проведені окремі інформаційно-консультативні зустрічі, під час яких керівники ознайомилися з теоретичними засадами, структурою програми, її потенційними перевагами та очікуваними результатами. Це сприяло формуванню в них усвідомлення власної ролі як «агентів змін» у процесі реалізації програми. Після цього керівники почали активно комунікувати з підлеглими, мотивуючи їх до участі у заняттях і демонструючи власну залученість.

Паралельно проводилася роз'яснювальна робота серед усього колективу. На загальних зборах було презентовано програму, її структуру, мету та основні форми роботи. Працівникам надано можливість поставити запитання, висловити свої думки й зауваження. Було акцентовано, що участь у програмі є добровільною, проте вона надає кожному можливість підвищити власну ефективність у професійній діяльності та покращити міжособистісні стосунки у колективі.

У міру реалізації перших занять ставлення працівників поступово змінювалося в позитивний бік. Вони відзначали практичну цінність здобутих знань і навичок, що допомагали їм краще розуміти колег, ефективніше вирішувати конфліктні ситуації та підтримувати емоційну рівновагу у процесі спільної діяльності. Деякі учасники, які спочатку виявляли скептицизм, згодом стали активними прихильниками програми, залучаючи інших колег до участі.

Важливою умовою успішної реалізації програми стала особиста зацікавленість керівництва підприємства. Керівники не лише організаційно підтримували впровадження програми, але й брали участь у тренінгових сесіях нарівні з працівниками, демонструючи відкритість і готовність до спільного розвитку. Це суттєво вплинуло на загальне ставлення персоналу, сприяло зростанню рівня довіри та взаємоповаги в колективі.

З часом спостерігалось поступове зростання кількості працівників, які брали регулярну участь у заняттях. Вони почали розглядати програму не лише

як навчальну ініціативу, а й як важливий елемент корпоративної культури ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», що сприяє зміцненню командної взаємодії, психологічному комфорту та професійному зростанню.

Таким чином, системна реалізація організаційних та особистісно орієнтованих заходів забезпечила ефективне впровадження програми превенції конфліктів у колективі підприємства. Початкова настороженість працівників поступово трансформувалася у зацікавленість та активну участь, що створило сприятливі умови для оптимізації міжособистісних відносин, формування здорового соціально-психологічного клімату та підвищення ефективності спільної діяльності.

3.2. Дослідження ефективності психокорекційних заходів щодо зниження рівня конфліктності працівників підприємства

Для оцінювання ефективності розробленої психокорекційної програми превенції конфліктів у колективі підприємства ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» було проведено повторне діагностування працівників за тими самими методиками, що застосовувалися на констатувальному етапі дослідження. До діагностичного інструментарію входили: методика визначення домінуючих стилів поведінки у конфліктних ситуаціях (К. Томаса, Р. Кілмена), методика оцінювання рівня компетентності у вирішенні конфліктів, а також методика діагностики рівня сформованості компетенцій в управлінні міжособистісними конфліктами.

Метою повторного етапу дослідження було виявлення динаміки змін показників після реалізації програми психокорекційного впливу та визначення рівня її ефективності у зниженні конфліктності й підвищенні конструктивності міжособистісних взаємин у колективі.

Отримані результати повторного опитування дали змогу простежити якісні та кількісні зміни у поведінкових стратегіях працівників, їхній здатності

до ефективного розв'язання конфліктних ситуацій, а також рівень сформованості навичок саморегуляції та комунікативної гнучкості.

Загальні результати дослідження за методикою №1 «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томаса, Р. Кілмена) свідчать про наявність позитивної динаміки після впровадження психокорекційної програми. Дані, що відображають зміни у структурі стилів поведінки працівників у конфліктних ситуаціях, наведені у таблиці 3.1, на рисунку 3.1,.

Загалом результати повторного діагностування підтвердили ефективність застосованої програми, що виявилось у зниженні частоти вибору неадаптивних стратегій поведінки (таких як уникнення та суперництво) і зростанні частоти використання конструктивних стилів (співпраця, компроміс), що свідчить про покращення соціально-психологічного клімату та підвищення рівня конфліктологічної компетентності працівників підприємства.

Таблиця 3.1

Результати повторного діагностування за методикою №1 Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (кількість респондентів n=44)

Стилі	Рівні		
	Високий	Середній	Низький
Конфронтація	2 (5%)	18(41%)	24(54%)
Співпраця	6(14%)	35(80%)	3(6%)
Компроміс	19(43%)	23(52%)	2 (5%)
Уникнення	9(20%)	34(77%)	1 (3%)
Пристосування	5(11%)	28(64%)	11(25%)

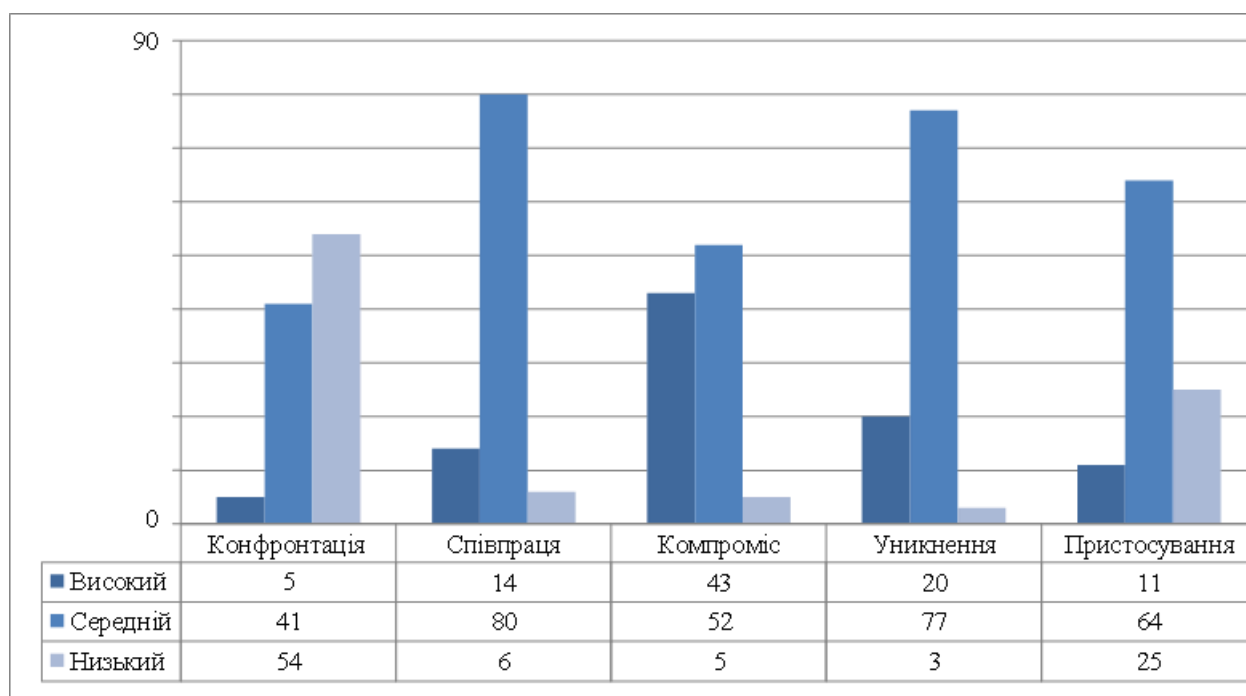


Рис. 3.1. Результати повторного діагностування за методикою №1 (%)

Результати повторного діагностування за методикою №1 «Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації» (К. Томаса, Р. Кілмена) засвідчують наявність позитивної динаміки у зміні поведінкових стратегій працівників підприємства ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Зокрема, зафіксовано зменшення кількості респондентів із високим рівнем конфронтаційності (з 7% до 5%), що свідчить про зниження схильності до агресивного або суперницького способу взаємодії. Водночас спостерігається суттєве зростання кількості осіб, які виявляють схильність до співпраці (з 4% до 14%) та компромісу (з 36% до 43%), що вказує на посилення орієнтації працівників на конструктивне врегулювання розбіжностей і прагнення до взаєморозуміння в міжособистісних стосунках.

Попри це, певна тенденція до використання стилю уникнення все ще зберігається, хоча відсоток працівників із високим рівнем цього стилю зменшився з 25% до 20%. Така динаміка свідчить про поступове зниження унікальної поведінки, однак може відображати прагнення окремих працівників мінімізувати емоційне напруження, не завжди вдаючись до активного розв'язання проблемних ситуацій. Стиль пристосування також

залишається досить поширеним: частка працівників із високим рівнем його прояву зросла з 9% до 11%, що може свідчити про підвищення емпатійності та готовності до компромісу, проте водночас і про певну тенденцію до поступливості у міжособистісних стосунках.

Загалом результати повторного обстеження демонструють збільшення кількості працівників, які обирають конструктивні стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, що є прямим підтвердженням ефективності впровадженої психокорекційної програми. Це вказує на позитивні зміни у соціально-психологічному кліматі підприємства, підвищення рівня комунікативної компетентності та зниження конфліктності в колективі.

За узагальненими результатами повторного опитування за методикою №2 «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен) отримано дані, які відображають зміни у сформованості конфліктно-компетентної поведінки працівників після реалізації програми психокорекційного впливу. Відповідні результати подано у таблиці 3.2, на рисунку 3.2.

Таблиця 3.2

Результати повторного діагностування за методикою №2 – Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів (кількість респондентів n=44)

Рівні	Показники після корекційної роботи	
	Кількість учасників	%
Високий	12	27%
Середній	29	66%
Низький	3	7%



Рис. 3.2. Результати повторного діагностування за методикою №2 (%)

Результати повторного діагностування, проведеного за методикою №2 «Оцінка рівня компетентності у вирішенні конфліктів» (П. Хеппнер, І. Петерсен), засвідчили істотні позитивні зрушення у формуванні конфліктологічної компетентності працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» після реалізації програми психокорекційного впливу.

Зокрема, кількість працівників із високим рівнем компетентності у вирішенні конфліктів зросла з 0% до 27%, що свідчить про суттєве підвищення їхньої здатності до усвідомленого аналізу конфліктних ситуацій, вибору адекватних стратегій поведінки та ефективного комунікативного реагування. Переважна частина респондентів (66%) демонструє середній рівень компетентності, що також є позитивним показником динаміки, адже на констатуючому етапі таких працівників було лише 61%. Водночас частка осіб із низьким рівнем конфліктної компетентності істотно зменшилася з 39% до 7%, що підтверджує результативність корекційної програми та її позитивний вплив на розвиток навичок конструктивного спілкування, емоційної саморегуляції та рефлексії у професійному середовищі.

Отримані результати свідчать про ефективність впровадженої програми превенції конфліктів, яка сприяла підвищенню загального рівня психологічної культури працівників, зниженню напруженості у міжособистісних відносинах та зміцненню командної взаємодії в колективі. Працівники почали демонструвати більшу готовність до конструктивного діалогу, уміння визначати власну позицію без порушення меж інших та застосовувати набуті знання у вирішенні професійних суперечностей.

За узагальненими результатами повторного опитування вибірки за методикою №3 «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон) отримано дані, що відображають зміни у рівнях сформованості вмінь працівників щодо запобігання виникненню конфліктних ситуацій, конструктивного реагування на критику та виконання посередницьких функцій у процесі врегулювання суперечностей. Детальні результати представлено у таблиці 3.3, на рисунку 3.3. Ці показники дозволяють оцінити динаміку розвитку управлінських і комунікативних компетенцій працівників у контексті формування конфліктологічної культури в колективі.

Таблиця 3.3

Результати повторного діагностування за методикою №3 Управління міжособистісними конфліктами (кількість респондентів n=44)

Рівні	Показники після проведеної роботи	
	Кількість учасників	%
Досконалий	9	20%
Високий	6	14%
Середній	27	61%
Низький	2	5%



Рис. 3.3. Результати повторного діагностування за методикою №3 (%)

Результати повторного діагностування, проведеного за методикою №3 «Управління міжособистісними конфліктами» (Д. Веттен, К. Камерон), засвідчили виражену позитивну динаміку у формуванні навичок конструктивного врегулювання міжособистісних суперечностей серед працівників ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія».

Зокрема, кількість працівників, які досягли досконалого рівня управління конфліктами, збільшилася з 9% до 20%, що свідчить про значне зростання здатності ефективно аналізувати конфліктні ситуації, визначати їхні причини та знаходити взаємовигідні рішення. Частка осіб із високим рівнем сформованості відповідних умінь також зросла – з 4% до 14%, що підтверджує розвиток у працівників таких важливих компетентностей, як здатність до посередництва, толерантність до критики та емоційна саморегуляція.

Водночас середній рівень управління конфліктами залишається домінуючим (61%), що вказує на стабільно достатній рівень володіння базовими навичками взаємодії у складних міжособистісних ситуаціях. Позитивним показником є й зменшення кількості працівників із низьким

рівнем компетентності – з 11% до 5%, що демонструє загальну тенденцію до підвищення конфліктологічної культури колективу.

Таким чином, впровадження психокорекційної програми превенції конфліктів на підприємстві сприятливо вплинуло на розвиток умінь працівників у сфері управління міжособистісними взаємодіями, що створює передумови для формування більш гармонійного соціально-психологічного клімату, підвищення згуртованості колективу та ефективності спільної діяльності. Отримані результати підтверджують, що системна психологічна робота з персоналом є дієвим засобом оптимізації комунікативних процесів і запобігання деструктивним формам конфліктної поведінки в організації.

3.3. Практичні рекомендації щодо зниження конфліктності у професійному середовищі виробничого підприємства в умовах воєнного стану

Результати проведеного емпіричного дослідження на підприємстві ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» дали змогу розробити комплекс методичних рекомендацій, спрямованих на ефективне попередження та конструктивне вирішення міжособистісних конфліктів у професійному середовищі виробничих підприємств, особливо в умовах підвищеної соціально-психологічної напруги, зумовленої воєнним станом.

Одним із провідних напрямів превенції конфліктів є підвищення рівня конфліктологічної компетентності персоналу. Передусім доцільним є організація систематичних тренінгів і навчальних програм, спрямованих на формування навичок ефективної комунікації, розвитку емоційного інтелекту, саморегуляції та конструктивного управління конфліктними ситуаціями. Використання активних форм навчання – рольових ігор, кейс-методів, групових обговорень – забезпечує практичну спрямованість і засвоєння теоретичних знань у реальних виробничих контекстах. Важливим є також

формування позитивного ставлення до конфлікту як природного елементу міжособистісної взаємодії, що може виступати стимулом для професійного та особистісного розвитку. Працівників необхідно орієнтувати на усвідомлення того, що ефективне вирішення суперечностей сприяє вдосконаленню робочих процесів, підвищенню згуртованості колективу та загальному підвищенню якості взаємодії.

Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок емоційної саморегуляції, які є ключовими для запобігання ескалації конфліктів. Доцільно впроваджувати навчання технік контролю емоційного стану, таких як дихальні вправи, методи когнітивного переосмислення, самопідтримка та короткі практики релаксації. Водночас працівникам варто надати знання про різні стилі поведінки у конфлікті (співпраця, компроміс, суперництво, уникнення, пристосування) та навчити їх гнучко застосовувати залежно від конкретних обставин і типу взаємодії.

Наступним важливим компонентом системи превенції є формування ефективного механізму управління конфліктами в організації. Це передбачає розроблення внутрішніх регламентів і процедур щодо виявлення, моніторингу та врегулювання конфліктних ситуацій. Важливо визначити чіткі ролі та відповідальність керівників, фахівців з управління персоналом і психологічної служби. Необхідно також забезпечити наявність прозорих каналів комунікації та зворотного зв'язку, які дозволять своєчасно фіксувати потенційні конфлікти й оперативно реагувати на них. Регулярне проведення колективних нарад, сесій зворотного зв'язку та фасилітованих обговорень сприятиме підвищенню довіри, відкритості й командної взаємодії.

Важливою умовою стабільного соціально-психологічного клімату є створення ефективної системи мотивації та визнання досягнень працівників. Запровадження системи морального та матеріального заохочення, відзначення командних результатів, корпоративних заходів підтримки дозволяє знизити рівень міжособистісної напруги, сприяти підвищенню задоволеності працею та зміцненню організаційної ідентичності.

Окремої уваги потребує підготовка керівників до ефективного управління конфліктами. Сучасний керівник має володіти знаннями та навичками медіації, ведення переговорів, фасилітації та етичного спілкування. Навчальні програми для управлінців повинні формувати усвідомлення ролі лідера як модератора взаємин у колективі, здатного не лише врегульовувати суперечності, а й запобігати їх виникненню шляхом своєчасного реагування на психоемоційний стан працівників.

Таким чином, реалізація зазначених методичних рекомендацій у діяльності ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» сприятиме створенню гармонійного психологічного клімату, підвищенню рівня конфліктологічної культури колективу та забезпеченню стабільності виробничих процесів у складних соціально-економічних умовах воєнного стану.

Оптимізація організаційної культури та соціально-психологічного клімату у колективі підприємства ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» є одним із ключових напрямів забезпечення ефективної діяльності та профілактики конфліктів у професійному середовищі, особливо в умовах воєнного стану, коли зростає рівень емоційної напруги, невизначеності та стресу серед працівників.

Насамперед, важливо формувати в колективі атмосферу взаємоповаги, довіри та підтримки. Керівництву варто заохочувати прояви доброзичливості, емпатії, відкритості та толерантності у міжособистісній взаємодії. Створення умов для розвитку неформальних позитивних стосунків сприятиме зміцненню командного духу, взаєморозуміння й готовності працівників до співпраці.

Підвищення рівня згуртованості та єдності колективу можна досягти шляхом проведення регулярних корпоративних заходів, спільних проєктів, командних тренінгів, які сприяють розвитку довіри, формуванню спільних цінностей і колективної відповідальності. Такі ініціативи допомагають створити відчуття належності до спільної мети, що є особливо важливим у періоди підвищеного стресу та зовнішніх викликів.

Важливим чинником гармонізації міжособистісних відносин є залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень. Надання можливості висловлювати власну думку, брати участь в обговоренні організаційних питань і пропонувати ідеї формує у працівників відчуття значущості, причетності та відповідальності за результати спільної діяльності. Такий підхід підвищує рівень лояльності, знижує ризик внутрішньої напруги й сприяє формуванню культури довіри.

Не менш важливою умовою ефективної профілактики конфліктів є створення комфортних умов праці. Робочий простір має бути організований з урахуванням ергономічних вимог і психологічних потреб працівників. Забезпечення належного освітлення, зручних робочих місць, а також зон відпочинку та релаксації сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню втоми й емоційного виснаження.

Окрему увагу слід приділити розвитку стресостійкості та емоційної зрівноваженості персоналу. Доцільним є впровадження програм із управління стресом, які передбачають тренінги, семінари й майстер-класи, спрямовані на оволодіння техніками релаксації, саморегуляції, візуалізації та усвідомленого дихання. Такі заходи допомагають працівникам краще адаптуватися до складних ситуацій, знижують рівень тривожності та покращують здатність до конструктивної взаємодії.

Важливим аспектом є також забезпечення доступності психологічної підтримки. Організація індивідуальних або групових консультацій з корпоративним психологом сприяє своєчасному виявленню ознак емоційного виснаження, професійного вигорання чи міжособистісних напружень. Це дозволяє запобігти ескалації конфліктів і підвищити рівень психологічної безпеки у колективі.

Додатковим чинником підвищення стресостійкості працівників є популяризація здорового способу життя. Заохочення до фізичної активності, збалансованого харчування, дотримання режиму сну та відпочинку сприяє

зміцненню фізичного та психічного здоров'я, підвищенню енергетичного потенціалу й загальної працездатності.

Отже, реалізація комплексу зазначених заходів сприятиме не лише оптимізації організаційної культури, а й створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Це, у свою чергу, забезпечить підвищення ефективності міжособистісної взаємодії, зниження рівня конфліктності та зміцнення психологічної стійкості працівників у сучасних умовах соціальних викликів.

Моніторинг та вдосконалення системи управління конфліктами у професійному середовищі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» є невід'ємною складовою ефективної діяльності організації, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні осередки напруження, запобігати їх ескалації та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у колективі.

Одним із ключових напрямів є постійне відстеження динаміки конфліктів. Регулярне проведення діагностики рівня конфліктності в колективі дає змогу виявляти проблемні ділянки у взаємодії працівників, а також оцінювати ефективність упроваджених заходів профілактики. Для цього доцільно використовувати як кількісні показники (частота, тривалість та сфери виникнення конфліктів), так і якісні (зміна стилів поведінки, рівень емоційної регуляції, конфліктологічна компетентність).

Не менш важливим завданням є аналіз причин та наслідків конфліктів, що передбачає ретельне вивчення кожної ситуації, визначення її першопричин, динаміки розвитку та впливу на ефективність роботи підприємства. Такий аналіз дозволяє виявляти системні проблеми, пов'язані з організаційною структурою, стилем управління чи комунікаційними бар'єрами, і формувати ефективні стратегії подальшої профілактики.

Важливу роль у підвищенні результативності системи управління конфліктами відіграє залучення працівників до оцінки ефективності запроваджених заходів. Регулярне отримання зворотного зв'язку у формі анкетувань, інтерв'ю або групових обговорень дозволяє враховувати реальні

потреби персоналу, оцінювати сприйняття ними корпоративних змін і вдосконалювати програми розвитку відповідно до практичних запитів колективу.

Реалізація комплексу зазначених рекомендацій у діяльності ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» створює передумови для побудови ефективної системи превенції конфліктів, яка сприятиме зміцненню позитивного соціально-психологічного клімату, підвищенню продуктивності праці, розвитку командної взаємодії та загальному психологічному благополуччю працівників.

Ключові аспекти розробленого підходу охоплюють:

1. Розвиток конфліктологічної компетентності персоналу шляхом проведення навчальних тренінгів, семінарів та формування конструктивних установок щодо сприйняття конфліктів.
2. Створення ефективної системи управління конфліктами на організаційному рівні, яка передбачає чітко визначені процедури, відповідальних осіб і механізми врегулювання суперечностей.
3. Цілеспрямовану роботу над оптимізацією організаційної культури та соціально-психологічного клімату з метою формування атмосфери довіри, взаємоповаги й підтримки.
4. Підвищення рівня стресостійкості персоналу та розвиток навичок емоційної саморегуляції як ключових чинників ефективної комунікації в умовах напруження.
5. Регулярний моніторинг результатів реалізованих заходів та їх удосконалення на основі аналізу зворотного зв'язку, виявлених проблем і рекомендацій працівників.

Застосування такого **комплексного підходу**, що поєднує організаційні, управлінські та психологічні аспекти, забезпечить системний вплив на всі рівні міжособистісної взаємодії в колективі. Це дозволить значно зменшити кількість конфліктів, підвищити рівень психологічної безпеки, покращити якість професійної комунікації та створити сприятливі умови для стабільного

розвитку трудового колективу ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» навіть в умовах воєнного стану.

Висновки до третього розділу

Отже, розроблена та впроваджена на підприємстві ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія» психокорекційна програма превенції конфліктів продемонструвала високу ефективність у вирішенні основних проблем, виявлених на констатувальному етапі дослідження. Здійснення комплексу заходів, спрямованих на розвиток конфліктологічної компетентності персоналу, оптимізацію системи управління міжособистісними суперечностями та покращення соціально-психологічного клімату в колективі, забезпечило позитивні зрушення у професійній взаємодії працівників.

Результати повторної діагностики засвідчили істотне зниження проявів деструктивних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях, зростання рівня конструктивних стратегій вирішення суперечностей, підвищення комунікативної компетентності та здатності працівників до саморегуляції у стресових умовах воєнного стану. Психокорекційні заходи сприяли формуванню навичок ефективної взаємодії, емпатійного слухання, толерантності та психологічної стійкості, що є особливо важливими у сучасних кризових умовах функціонування виробничих підприємств.

Комплексний підхід, реалізований у програмі, довів свою результативність у забезпеченні стійких змін соціально-психологічного середовища колективу. Поєднання організаційно-управлінських, навчально-тренінгових та психопрофілактичних методів дозволило створити умови для конструктивної комунікації, зниження рівня емоційного напруження, підвищення рівня довіри, взаємоповаги та згуртованості у колективі. На початкових етапах упровадження програми спостерігалася певна настороженість з боку частини працівників, що пояснювалося високим рівнем стресу, перевантаженістю та побоюваннями щодо додаткових вимог з боку керівництва. Тому організаційно-підготовчий етап передбачав роз'яснення

цілей та значення програми, що сприяло підвищенню її сприйняття як ресурсу психологічної підтримки, а не контролю.

Реалізація програми підтвердила висунуту в дослідженні гіпотезу про те, що системна психокорекційна робота, спрямована на розвиток конфліктологічної компетентності працівників, підвищення рівня їхньої психологічної культури та оптимізацію внутрішньоорганізаційних відносин, сприяє зниженню конфліктності у професійному середовищі. У результаті підвищилася готовність персоналу до конструктивного вирішення конфліктів, зросла згуртованість трудового колективу, а також покращилися показники соціально-психологічного клімату підприємства.

Розроблені за підсумками дослідження методичні рекомендації щодо запобігання конфліктам у виробничому середовищі мають комплексний характер і враховують психологічні чинники конфліктності, зумовлені особливостями трудової взаємодії в умовах воєнного стану. Їх реалізація сприятиме не лише зниженню рівня деструктивних конфліктів, а й підвищенню адаптаційного потенціалу працівників, формуванню культури взаємоповаги, розвитку професійної рефлексії та забезпеченню психологічного благополуччя персоналу. Таким чином, психокорекційна програма превенції конфліктів може бути розглянута як ефективний інструмент підвищення соціальної стійкості та продуктивності діяльності виробничих колективів в умовах сучасних суспільних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично й експериментально досліджено психологічні чинники конфліктності у професійному середовищі виробничих підприємств в умовах воєнного стану, розроблено та апробовано психокорекційну програму превенції конфліктів на підприємстві ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Отримані результати дослідження підтвердили досягнення поставленої мети, виконання всіх завдань і дали змогу сформулювати такі висновки:

На основі аналізу наукової літератури розкрито сутність понять *конфлікт*, *конфліктна ситуація*, *міжособистісний конфлікт*, визначено їхню структуру, динаміку, основні причини та наслідки виникнення у виробничому середовищі. Встановлено, що конфлікт є невід'ємною формою соціальної взаємодії, детермінованою суперечностями у цілях, інтересах, цінностях і способах діяльності людей. У професійному середовищі виробничих підприємств конфлікти виконують як деструктивну, так і конструктивну функцію, впливаючи на ефективність роботи, якість міжособистісних відносин, психологічний клімат і задоволеність працівників трудовою діяльністю.

Поглиблене розуміння психологічної природи конфліктів, їхніх типів і причин дозволяє керівництву та фахівцям із управління персоналом розробляти ефективні стратегії попередження, регулювання й вирішення конфліктних ситуацій, враховуючи індивідуально-психологічні особливості працівників і специфіку виробничих процесів в умовах підвищеної соціальної напруги, зумовленої воєнним станом.

Проведений теоретико-емпіричний аналіз психологічних особливостей виробничого середовища засвідчив, що ключовими чинниками конфліктності виступають: організаційна культура, стиль керівництва, система комунікації, соціально-психологічний клімат, рівень психологічної сумісності та емоційної стабільності працівників. Було встановлено, що відсутність узгодженості

щодо норм, цінностей та очікуваних моделей поведінки, дефіцит відкритої комунікації, а також підвищений рівень тривожності та емоційного виснаження у період воєнного стану значно підвищують імовірність виникнення міжособистісних конфліктів. Натомість розвиток згуртованості, взаємної підтримки та довіри в колективі сприяє зниженню конфліктності й підвищенню психологічної безпеки працівників.

На констатувальному етапі експериментального дослідження, проведеного на базі ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія», було здійснено діагностику рівня конфліктологічної компетентності, соціально-психологічного клімату та стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях. Результати виявили переважання уникнення та пристосування як основних стилів поведінки, що свідчить про схильність персоналу до неконструктивних способів взаємодії. Значна частина працівників мала середній або низький рівень конфліктологічної компетентності, недостатньо розвинені навички саморегуляції та ефективного вирішення суперечностей. Ці дані підтвердили необхідність цілеспрямованого впливу на когнітивну, емоційну й поведінкову сфери особистості працівників з метою розвитку їхньої психологічної стійкості, комунікативних умінь і здатності до конструктивного діалогу.

На основі отриманих результатів була розроблена та впроваджена психокорекційна програма превенції конфліктів на підприємстві ТОВ «Імпортно-торгівельна компанія». Програма мала комплексний характер і поєднувала індивідуальні консультації, групові тренінгові заняття, вправи з розвитку емоційного інтелекту, когнітивно-поведінкові техніки та елементи організаційно-психологічного коучингу. Основними завданнями програми були: розвиток комунікативної компетентності, формування навичок саморегуляції, підвищення емоційної стабільності, розвиток конструктивних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях і покращення командної взаємодії.

Результати повторної діагностики підтвердили ефективність програми:

спостерігалось істотне зростання показників конфліктологічної компетентності, підвищення рівня емпатії, комунікативної гнучкості, зниження агресивності та емоційної напруги. Відзначено покращення соціально-психологічного клімату та підвищення рівня довіри й взаємоповаги у трудовому колективі.

На підставі узагальнення результатів дослідження сформульовано методичні рекомендації щодо ефективного попередження та регулювання міжособистісних конфліктів у професійному середовищі виробничих підприємств в умовах воєнного стану. Основні напрями цих рекомендацій передбачають:

- розвиток конфліктологічної та емоційно-комунікативної компетентності персоналу;

- створення системи внутрішньоорганізаційної підтримки й психологічного супроводу працівників;

- формування культури відкритого діалогу та партнерських відносин між керівництвом і підлеглими;

- забезпечення психологічної безпеки колективу через профілактику професійного вигорання, розвиток стресостійкості та підвищення рівня корпоративної згуртованості.

Отже, результати дослідження переконливо доводять, що комплексний психокорекційний підхід до запобігання конфліктам у виробничих колективах є ефективним засобом зниження конфліктності, оптимізації міжособистісних відносин і покращення соціально-психологічного клімату в умовах воєнного стану. Реалізація розробленої програми сприяла формуванню культури конструктивної взаємодії, підвищенню психологічної стійкості персоналу та загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук І.П. Психологічні особливості конфліктів у державних та приватних організаціях. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія* / за заг. ред. В.П. Кравця, Г.М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 128-143.
2. Анцупов О.Я. Конфліктологія: підручник. Київ : Ельга, 2005. 496 с.
3. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2017. Випуск 1 (06). С. 24-31.
4. Бевзо Г.А. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Психологія*, 2021. Т. 32(7). №6. С. 26-31.
5. Бедрій Д.І. Класифікація конфліктів у наукових проєктах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*, 2019. № 2, С. 96-106.
6. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
7. Бодальов О.О. Психологія спілкування. Київ : Либідь, 2012. 256 с.
8. Буртова О.В. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Шкільний світ, 2008. 504 с.
9. Варбан Є.О. Життєва криза: поняття, концепції та прояви. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України*. Кам'янець- Подільський: Аксіома, 2010. Вип. 10. С. 120-133.
10. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення : навчально-методичний

посібник. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 92 с.

11. Горова О.О. Розвиток особистісної готовності фахівців до конструктивного розв'язання конфліктів : спецкурс. Київ: НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. 28 с.

12. Данилюк З.Л., Царук І.М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/152.pdf>

13. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2015. 456 с.

14. Євсюков О.П. Екстремальна психологія: підручник / за ред. О.В. Тімченка. Київ : Август Трейд, 2007. 502 с.

15. Єременко Л.В., Ісакова О.І., Шлеїна Л.І., Зімонова О.В. Аналіз підходів до розуміння конфліктності як якості особистості в соціальній психології. *Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти: збірник науково-методичних праць . Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного*. Запоріжжя : ТДАТУ, 2023. Вип. 26. С. 63-73.

16. Зазикін В.Г. Конфліктна особистість в конфліктному протистоянні (психологічні аспекти проблеми). Київ : Знання, 2014. 120 с.

17. Заїка В.М. Динамічна модель особистісних трансформацій в умовах подолання кризових станів особистості. *Соціальна психологія*, 2009. № 1. С. 69-76.

18. Зливков В.Л., Лукомська С.О., Федан О.В. Психодіагностика особистості у кризових життєвих ситуаціях. Київ: Педагогічна думка, 2016. 219 с.

19. Зудова І.Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2017. Випуск 20. С. 341-344.

20. Кавиліна Г.К. Конфліктологія: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.

21. Карплюк С. Проблема малої групи в сучасній психолого-педагогічній науці. *Актуальні проблеми професійно-педагогічної освіти та стратегії розвитку* : Зб. наук. праць / За заг. ред. О.А. Дубасенюк, Житомир: Вид-во ЖДУ, 2006. С. 64- 66.
22. Коваленко А. Б., Корнєв М.Н. Соціальна психологія: підручник. Київ, 200. 400 с.
23. Колесов Д.В. Конфлікт і компроміс. Розвиток особистості. Вінниця : Видавництво ВНТУ, 2010. 177 с.
24. Комар В. Конфлікти у трудовому колективі та методи їх подолання. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки* : II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю С. 294-297.
25. Комфортна атмосфера в колективі – запорука успіху : методико-бібліографічні матеріали Харківського обл. університету, наук. б-ка / уклад. Н.М. Грачова. Харків : ХОУНБ, 2017. 25 с.
26. Конфліктологія: матеріали лекцій для підготовки фахівців на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти. Чернігів, 2016. 83 с.
27. Котлова Л.О. Психологія конфлікту:курс лекцій : Навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
28. Крогіус Н.В. Конфлікти та конфліктна поведінка: методи дослідження. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 240 с.
29. Крюкова О.В., Лефтеров В.О., Рогозіна М.Ю. Психологія в схемах, таблицях. Коментарях: навчальний посібник. Донецьк, 2009. 199 с.
30. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
31. Мазоха І.С. Аналіз основних функцій міжособистісних конфліктів. *Information, its impact on social and technical processes* : Abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference. Haifa, Israel : International Science Group, 2020. P. 239-242.

32. Максименко С.Д., Соловієнко В.О. Загальна психологія: Навчальний посібник. Київ, 2000. 256 с.
33. Марчук Л.М. Асертивність як комплексна інтегральна характеристика особистості. Психологічні науки. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2012. Вип. 5. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 23.03.2024).
34. Міріманова М.С. Конфліктологія: навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2008. 318 с.
35. Моначин І., Дзюбановська І. Асертивність як спосіб поведінки в складних ситуаціях. Воєнні конфлікти та техногенні катастрофи: історичні та психологічні наслідки (до 35 роковин аварії на Чорнобильській АЕС) : І Міжнародна наукова конференція (м. Тернопіль, 22-23 квітня 2021 р.), Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 162-164.
36. Пампура І.І. Психологічна сумісність працівників у поліцейських підрозділах. *Актуальні питання психологічної науки*, 2021. С. 118-121.
37. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці. Навчальний посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 360 с.
38. Петровська Л.О. Про понятійну схему соціально-психологічного аналізу конфлікту. Теоретичні та методологічні проблеми соціальної психології. Київ : Університет «Україна», 2007. 143 с.
39. Петухова І. О., Заушнікова М. Ю., Клевець Л. М. Способи зниження рівня тривоги населення в умовах війни. *Вісник Національного університету оборони України. Питання психології*, 2022. 4 (68). С. 123-129.
40. Психологія конфлікту: метод. рекомендації до курсу «Психологія конфлікту» для здобувачів вищої освіти / уклад. А.В. Курова. Одеса: нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 2023. 59 с.
41. Психологічна допомога постраждалим внаслідок кризових

травматичних подій : методичний посібник / З.Г. Кісарчук, Я.М. Омельченко, Г.П. Лазос та ін.; за ред. З.Г. Кісарчук, 2015. Київ: ТОВ «Видавництво «Логос». 207 с.

42. Психологічні аспекти професійної підготовки конкурентоздатних фахівців: монографія / Дегтярьова Г.С. та ін. ; за ред. Руденко Л.А. Київ:, 2012. 170 с.

43. Психологія конфлікту: комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей / укл.: Кононець М.О. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 48 с.

44. Психологія конфлікту: Навчально-методичний посібник для підготовки магістрів усіх форм навчання / В.Я. Галаган, В.Ф. Орлов, О.М. Отич, О.О. Фурса. Київ : ДЕТУТ, 2008. 422 с.

45. Психологія особистості: Словник довідник / За ред.. П.П. Горностая, Т.М. Титаренко. Київ: Рута, 2001. 320 с.

46. Психосоціальна допомога в роботі з кризовою особистістю: навчальний посібник / наук. ред. та керівник проблем. групи Л. М. Вольнова. Київ , 2012. 275 с.

47. Руденко Л.А. Міжособистісні стосунки як чинник соціального становлення особистості. *Наукові записки УКУ. Педагогіка. Психологія*, 2014. Ч. 4. Випуск 1. С. 198-207.

48. Руденко Л.А. Теоретичні та методичні засади формування комунікативної культури майбутніх фахівців сфери обслуговування у професійно- технічних навчальних закладах: дис.. докт. педаг. наук. 13.00.04. Львів, 2016. 509 с.

49. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2012. 310 с.

50. Свириденко І.М. Конфліктність особистості з різними рівнями зрілості: автореф. дис... канд. психол. наук. Київ : Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2016. 23 с.

51. Семків І.І. Соціальний капітал як чинник громадянської

активності студентської молоді: психологічна модель: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.11. Львів : нац. ун-т ім. І. Франка, 2009. 268 с.

52. Словник психологічних термінів. Національний фармацевтичний університет (НФаУ). URL: <https://nuph.edu.ua/slovnik-psihologichnih-terminiv/> (дата звернення: 22.03.2024).

53. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі. *Правовий вісник Університету «Крок»*, 2016. № 2. С. 150-154.

54. Соціальна психологія : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра / Н.Ю. Волянчук та ін. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 254 с.

55. Танчин І. З. Соціологія: навчальний посібник. Львів: Укр. акад. друкарства, 2005. 360 с.

56. Титаренко Т.М. Кризове психологічне консультування. Київ : Главник, 2004. 96 с.

57. Титаренко Т.М. Сучасна психологія особистості. 2-е вид. Київ: Каравела. 2013. 372 с.

58. Ткаченко О.В., Віхляєва Я.Є. Соціально-психологічний клімат в організації. *Тиждень науки-2023. Факультет соціальних наук* : Тези доповідей науково-практичної конференції (24–28 квітня 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 57-58.

59. Торба Н.Г. Розв'язання та профілактика конфліктів у виробничому середовищі: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 44 с.

60. Файчук О.Л. Характеристика причин конфліктів у студентському середовищі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / редкол.: А.В. Сущенко та ін. Запоріжжя: КПУ, 2018. Вип. 60. Т. 2. С. 183-186.

61. Фурман А.А. Методологічні акценти стосовно генези психологічного знання. *Наука і освіта: науково-практичний журнал Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д.*

Ушинського, 2017. №1. 16-20.

62. Фурман А.А., Макаrchук Н.М. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості. *Габітус. Психологія праці*, 2021. Випуск 32. С. 171-175.

63. Шапар В.Б. Сучасний тлумачний психологічний словник. Харків : Прапор, 2007. 640 с.

64. Шулик І.П., Яковлева В.А. Управлінська команда навчального закладу, запорука ефективної роботи педагогічного колективу. *Perspective innovation sinscience, education, production and transport*, 2014. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer37/258.pdf> (дата звернення: 23.03.2024).

65. Chatman, J.A., O'Reilly C.A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 2016. Vol. 36. P. 199-224.

66. Heppner P.P., Petersen Ch. H. Development and Implication of a Personal Problem Solving Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 1982, №29, P.66-75.

67. Kira I., Templin T., Lewandowski L., Ramaswamy V., Ozkan B., Mohanesh J., Hussam A. Collective and personal annihilation anxiety: Measuring annihilation anxiety AA. *Psychology*, 2012. 3 (1). P. 90-99.

68. Klar Y. Conflict as a Cognitive Schema: Toward a Social Cognitive Analysis of Conflict and Conflict Termination. *The Social Psychology of Intergroup Conflict. Theory, Research and Applications* / ed. by W. Stroebe. Berlin, 2018. P. 73-85.

69. McDonald K. Social Anxiety and Interpersonal Interactions: Investigating the Impact of Anxiety on Interpersonal Behaviours, Perceptions, and Processes. Publisher: Wilfrid Laurier University. 2018. 194 p.

70. McEvily B., Perrone V., Zaheer A. Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 2003. Vol. 14 (1). P. 91-103.

71. Roos P., Gelfand M., Nau D., Lun J. Societal threat and cultural variation in the strength of social norms: An evolutionary basis. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 2015. Vol. 129. P. 14-23.

72. The effectiveness of art therapy for anxiety in adults: A systematic review of randomised and non-randomised controlled trials / A. Abbing, A. Ponstein, S. vanHooren, L. de Sonnevile. *PLoS*, 2018. 13(12). URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30557381/>

73. Vande Vliert E., Euwema M.C. Agreeableness and Activeness as Components of Conflict Behaviors. *Journal Person. Soc. Psychol*, 2004. V. 66. №4. P. 18- 26.

74. Wang W., Mather K., Seifert R. Job insecurity, employee anxiety, and commitment: the moderating role of collective trust in management. *Journal of Trust Research*, 2018. Vol. 8 (2). P. 1-18.

75. Yip J. A., Levine E. E., Brooks A. W., Schweitzer M. E. Worry at work: How organizational culture promotes anxiety. *Research in Organizational Behavior*, 2020. Vol.