



УДК 316.455

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-575-591](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-575-591)

**Юрик Наталія Євгенівна** к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

**Радинський Сергій Віталійович** к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів, Тернопільський національний технічний університет, м. Тернопіль, <https://orcid.org/0000-0002-5457-0143>

## РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНФЛІКТУ ЯК ОБ'ЄКТУ УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Анотація.** У статті розкрито роль і значення конфлікту як суспільного феномену та об'єкта управління в сучасних умовах з урахуванням зростання складності соціальних взаємодій, посилення напруженості та трансформації комунікаційного середовища. Запропоновано авторське визначення конфлікту як динамічного процесу взаємодії (між особами, групами або всередині особистості), який виникає внаслідок усвідомленої несумісності інтересів, цілей, цінностей або способів дій і проявляється через протидію позицій та/або емоційно напружене переживання, спонукаючи сторони до вибору стратегій впливу, врегулювання чи розв'язання суперечності. Аргументовано, що саме управлінський вимір конфлікту актуалізується тоді, коли суперечність впливає на результативність взаємодії, стійкість соціальних відносин, ефективність організаційних процесів і якість прийняття рішень, перетворюючи конфлікт на об'єкт системного моніторингу та регулювання.

Систематизовано ключові ознаки конфлікту як соціального феномену (суб'єкти, предмет суперечності, ресурсно-ціннісна основа, емоційно-психологічний компонент, поведінкові прояви та наслідки), що забезпечує комплексне бачення його структури, внутрішньої логіки розвитку та функціонального навантаження. Обґрунтовано, що генезис і динаміка конфліктних ситуацій визначаються взаємодією об'єктивних чинників (ресурсна обмеженість, несумісність інтересів і цілей, асиметрія влади/статусу, інституційні прогалини, організаційно-структурні дисфункції, комунікаційні бар'єри, культурно-нормативні розбіжності, зовнішні шоки) та суб'єктивних чинників (інтерпретації намірів іншої сторони, емоційні стани, ціннісні установки, особистісні риси, комунікативна компетентність, рівень довіри, мотиваційні імпульси, групова ідентичність).

У межах управлінського підходу обґрунтовано процесну модель управління конфліктами, яка включає послідовність стадій: виявлення й первинна



ідентифікація; діагностика причин і чинників; постановка цілей та критеріїв врегулювання; вибір стратегії (співпраця, компроміс, суперництво, пристосування, уникнення) та формату впливу (переговори, фасилітація, медіація, арбітраж, адміністративні процедури); планування інструментів; реалізація управлінського втручання; моніторинг і корекція; оцінювання результатів і профілактика повторної ескалації. Доведено, що профілактика конфліктів є невід'ємною складовою управління та має комплексний характер, поєднуючи інституційно-процедурні, ресурсно-розподільчі та соціально-поведінкові заходи, спрямовані на зниження конфліктогенності середовища й підвищення стійкості взаємодії.

**Ключові слова:** конфлікт; ознаки конфлікту; об'єктивні чинники; суб'єктивні чинники; ескалація; управління конфліктами; профілактика конфліктів; організаційне середовище.

**Yuryk Nataliia Evgenivna** Associate Professor, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor of management and administration department, Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-1672-3049>

**Radynskiy Serhii Vitaliyovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Ternopil National Technical University, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-5457-0143>

## THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF CONFLICT AS AN OBJECT OF MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS

**Abstract.** The article reveals the role and significance of conflict as a social phenomenon and an object of management in modern conditions, taking into account the increasing complexity of social interactions, increased tension and transformation of the communication environment. The author's definition of conflict is proposed as a dynamic process of interaction (between individuals, groups or within an individual), which arises as a result of the perceived incompatibility of interests, goals, values or methods of action and manifests itself through opposing positions and/or emotionally intense experiences, prompting the parties to choose strategies for influencing, regulating or resolving the contradiction. It is argued that it is the managerial dimension of conflict that becomes relevant when the contradiction affects the effectiveness of interaction, the stability of social relations, the effectiveness of organizational processes and the quality of decision-making, turning the conflict into an object of systemic monitoring and regulation.

The key features of conflict as a social phenomenon (subjects, subject of controversy, resource-value basis, emotional-psychological component, behavioral manifestations and consequences) are systematized, which provides a comprehensive



vision of its structure, internal logic of development and functional load. It is substantiated that the genesis and dynamics of conflict situations are determined by the interaction of objective factors (resource limitations, incompatibility of interests and goals, asymmetry of power/status, institutional gaps, organizational-structural dysfunctions, communication barriers, cultural-normative differences, external shocks) and subjective factors (interpretations of the intentions of the other party, emotional states, value attitudes, personality traits, communicative competence, level of trust, motivational impulses, group identity).

Within the framework of the managerial approach, a process model of conflict management is substantiated, which includes a sequence of stages: detection and initial identification; diagnostics of causes and factors; setting goals and criteria for settlement; choosing a strategy (cooperation, compromise, rivalry, accommodation, avoidance) and a format of influence (negotiation, facilitation, mediation, arbitration, administrative procedures); planning tools; implementing management intervention; monitoring and correction; evaluating results and preventing re-escalation. It has been proven that conflict prevention is an integral part of management and is of a comprehensive nature, combining institutional and procedural, resource-distributive and socio-behavioral measures aimed at reducing the conflict-proneness of the environment and increasing the stability of interaction.

**Keywords:** conflict; signs of conflict; objective factors; subjective factors; escalation; conflict management; conflict prevention; organizational environment.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах суспільного розвитку конфлікт набуває особливої наукової та практичної значущості, оскільки виступає не лише формою зіткнення інтересів, цінностей і соціальних позицій, а й важливим індикатором структурних змін у суспільстві. Динаміка глобалізаційних процесів, цифровізація комунікацій, посилення соціальної поляризації, трансформація політичних інститутів, економічна нестабільність і зростання рівня невизначеності зумовлюють ускладнення природи конфліктів, зміну форм їх прояву та механізмів поширення. У таких умовах конфлікт постає як багатовимірний соціальний феномен, що одночасно може виконувати деструктивні й конструктивні функції, впливаючи на соціальну інтеграцію, інституційну стійкість і траєкторії суспільного розвитку.

Актуальність дослідження ролі та значення конфлікту як об'єкту здійснення раціонального управління посилюється тим, що сучасні конфліктні процеси все частіше виходять за межі локальної взаємодії та набувають мережевого, інформаційного і міжінституційного характеру. Конфлікти формуються та ескалюють не лише в економічній, політичній чи культурній площині, але й у віртуальному просторі, де комунікаційна швидкість, медіавплив і цифрові алгоритми здатні істотно посилювати напруженість у суспільстві. Водночас конфлікт не слід розглядати виключно як негативне явище: за наявності ефективних механізмів регулювання він може виступати джерелом соціального оновлення, інституційної адаптації та перегляду застарілих моделей



взаємодії. Науковий інтерес до проблематики конфлікту зумовлений також необхідністю поглиблення теоретичного розуміння його соціальної сутності, функцій, причинно-наслідкових зв'язків і наслідків для різних рівнів суспільної організації – від міжособистісних відносин до макросоціальних систем. Особливої ваги набуває дослідження та вирішення конфлікту в контексті сучасних кризових процесів та війни, коли від якості його аналізу та управління залежить не лише рівень суспільної стабільності, а й здатність соціуму до відновлення, консолідації та сталого розвитку.

У зв'язку з цим дослідження ролі та значення конфлікту як об'єкту управління в сучасних умовах є важливим напрямом наукового пошуку, спрямованого на формування цілісного уявлення про конфлікт як невід'ємний елемент суспільної динаміки, а також на обґрунтування підходів до його конструктивного врегулювання в умовах зростаючої соціальної складності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика конфлікту в українській науковій літературі розробляється за кількома взаємопов'язаними напрямками: психологічне осмислення природи та механізмів конфліктності, соціологічне трактування конфлікту як форми соціальної взаємодії, а також управлінський підхід, у межах якого конфлікт розглядається як процес, що потребує регулювання в організаційному середовищі.

Психологічний напрям репрезентовано працями, у яких конфлікт інтерпретується через внутрішні механізми несумісності установок, мотивацій та переживань, що супроводжуються емоційною напругою.

Зокрема, В.О. Джелалі [2] розкриває психологічні закономірності виникнення та вирішення конфліктів, тоді як навчальні й прикладні напрацювання з конфліктології та психології управління представлені у працях О.М. Миронової та О.В. Мазоренко [5], Т.В. Дуткевич [6]. О.В. Квашук [1] акцентує на конфлікті як чиннику порушення взаємостосунків у колективі, підкреслюючи значущість соціально-психологічного виміру для організаційної взаємодії.

Соціологічний (політико-соціологічний) підхід зосереджується на структурних джерелах конфлікту, зокрема несумісності інтересів, дефіциті ресурсів і протистоянні групових цілей. У цьому контексті концептуально важливими є висновки Ю. Мацієвського [3], який підкреслює множинність підходів до аналізу суспільних конфліктів та їхню зумовленість параметрами соціальної структури й колективної взаємодії.

Управлінський напрям охоплює дослідження, у яких конфлікт розглядається як керований процес у системі організаційного управління, що потребує вибору методів впливу, ролей відповідальних суб'єктів та процедур врегулювання. Так, Н.В. Довгань [7] виокремлює методи управління конфліктами та роль керівника у їх профілактиці, а сучасні акценти, пов'язані з економічною сутністю управління конфліктами та інноваційними аспектами планування психологічного управління на підприємствах, відображені у роботі А.В. Косенка, М.П. Бедрова, Д.С. Остапенка [4].



Прикладний вимір організаційного управління конфліктами підтримує й О.О. Леонов [14], розглядаючи конфлікт у контексті забезпечення ефективності управління організаціями.

Окремий масив становлять публікації, присвячені корпоративним та організаційним конфліктам: змісту, причинам і практикам розв'язання. Зокрема, проблематика корпоративних конфліктів та їх правово-організаційних аспектів висвітлюється у працях О.М. Вінник [10], А.К. Погореленка [9], О.Б. Дениса [12], а галузеві й інституційні прояви корпоративних конфліктів відображені у дослідженні Е.І. Данілової [8]. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві аналізують Т.І. Лепейко та Н.К. Назаров [13], а специфіка конфліктів в організаціях соціальних послуг розкрита в роботі О.О. Роговської [11], розширюючи емпіричне поле проблематики.

Попри наявний науковий доробок [1-14], у публікаціях простежується потреба у більш системнішому поєднанні: ознак конфлікту як багатовимірного феномену (суб'єкти, предмет, ресурсно-ціннісна основа, емоційно-психологічний компонент, поведінкові прояви, наслідки) із чинниками виникнення (об'єктивними та суб'єктивними) та процесною логікою управління (стадійністю, інструментами, моніторингом і профілактикою ескалації). Саме тому важливо акцентувати увагу на представленому напрямі дослідження, оскільки сучасні соціальні й організаційні реалії підвищують частоту та складність конфліктних ситуацій, а отже потребують переходу від переважно описового розгляду конфлікту до його управлінської концептуалізації через виявлення конфліктогенних чинників, структурування ознак і обґрунтування послідовної моделі врегулювання та профілактики.

**Метою статті** є обґрунтування ролі та значення конфлікту як об'єкта управління в сучасних умовах шляхом систематизації його ключових ознак і чинників виникнення та визначення процесної логіки управління конфліктами з орієнтацією на їх конструктивне врегулювання і профілактику ескалації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній науковій періодиці проблематика конфлікту посідає важливе місце, що зумовлено зростанням складності соціальних взаємодій, посиленням суспільної напруженості та трансформацією комунікаційного середовища. Конфліктні процеси проявляються на різних рівнях – від міжособистісного до інституційного й макро-соціального, актуалізуючи потребу їх системного теоретичного осмислення. Водночас у наукових публікаціях поняття «конфлікт» трактується по-різному – як форма соціальної взаємодії, спосіб виявлення суперечностей, механізм змін або чинник дестабілізації, засвідчуючи при цьому багатовимірність цього феномену. Саме тому виникає необхідність узагальнення й критичного аналізу наукових підходів до визначення поняття «конфлікт» у сучасній науковій періодиці, що дає змогу уточнити його змістові характеристики, функціональне навантаження та значення для дослідження соціальних процесів у сучасних умовах.

Аналізуючи основні підходи (соціологічні, психологічні, ділові/управлінські) до визначення сутності дефініції «конфлікт», необхідно відзначити, що в науковій періодиці (табл. 1) відсутнє універсальне трактування цього поняття, оскільки воно відображає різні рівні соціальної реальності та різні акценти дослідницьких парадигм.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення дефініції «конфлікт» у науковій літературі

Автор(и)	Визначення / ключова ідея	Акцент у трактуванні	Підхід
Квашук О.В. [1, с.81]	Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами (особи/групи), де кожна сторона домагається прийняття своєї мети/позиції та перешкоджає іншій стороні.	Суб’єктна взаємодія, протидія позицій, конкуренція цілей, поведінкова складова.	Діловий / управлінський (також соціально-психологічний)
Джелалі В. О. [2]	Конфлікт – це зіткнення несумісних тенденцій у свідомості особи та в міжособистісних відносинах у групі, що супроводжується гострими негативними емоціями.	Внутрішні механізми, емоційні переживання, психологічна напруга та несумісність установок/тенденцій.	Психологічний
Мацієвський Ю. [3, с.6]	Конфлікт охоплює несумісність інтересів, взаємовиключення групових цілей через дефіцит ресурсів; дії/відносини з наміром завдати шкоди; стан ворожості між групами/особами.	Структурні причини (інтереси, ресурси), антагонізм груп, можливість деструктивних дій, соціальна ворожість.	Соціологічний / політико-соціологічний
Косенко А.В., Бердос М.П., Остапенко Д.С. [4, с.21]	Конфлікт – це процес зіткнення та загострення протиріч, незгодженість інтересів сторін у розв’язанні значущої проблеми; кожна сторона прагне нав’язати позицію або перешкодити іншій.	Конфлікт як процес, значущість проблеми, протистояння позицій, поведінкова конкуренція.	Діловий / управлінський
Миронова О.М., Мазоренко О.В. [5, с.13], Дуткевич Т.В. [6, с.23]	Конфлікт – це суперечність, яку людина сприймає як значущу життєву проблему, що потребує розв’язання та активізує поведінку щодо її подолання.	Суб’єктивне сприйняття значущості, мотивація до розв’язання, активність/подолання.	Психологічний / соціально-психологічний



Автор(и)	Визначення / ключова ідея	Акцент у трактуванні	Підхід
Довгань Н. [7]	Конфлікт – це процес спілкування, де одна сторона відчуває, що інша протистоїть її інтересам та загальній меті.	Комунікативна природа конфлікту, суб'єктивне сприйняття протидії, інтереси й цілі як джерело напруження, «точка входу» через взаємодію.	Діловий / управлінський

Джерело: складено автором на основі [1, с.81; 2; 3, с.6; 4, с.21; 5, с.13; 6, с.23; 7]

Відповідно, соціологічний підхід здебільшого інтерпретує конфлікт як форму соціальної взаємодії, детерміновану структурною несумісністю інтересів, дефіцитом ресурсів, конкуренцією статусів і владних повноважень, а також протистоянням групових цілей. Психологічний підхід зосереджується на внутрішніх механізмах конфліктності – когнітивній дисонансності, мотиваційних суперечностях, суб'єктивному сприйнятті загрози чи несправедливості та пов'язаних із цим негативних емоційних переживаннях, які супроводжують міжособистісні зіткнення. Натомість діловий (управлінський) підхід розглядає конфлікт як процес, який виникає у професійній взаємодії внаслідок неузгодженості цілей, ролей і позицій сторін, проявляється через поведінкове протиборство та потребує інструментів регулювання й розв'язання в межах організаційного середовища.

У відповідності до вище представленого, на наш погляд, конфлікт – це динамічний процес взаємодії (між особами, групами або всередині особистості), який виникає внаслідок усвідомленої несумісності інтересів, цілей, цінностей або способів дій і проявляється через протидію позицій та/або емоційно напружене переживання, спонукаючи сторони до вибору стратегій впливу, врегулювання чи розв'язання суперечності.

З огляду на зазначене, доцільним є впорядкування наявних дефініцій за ключовими ознаками (суб'єкти конфлікту, предмет суперечності, ресурсна/ціннісна основа, емоційно-психологічний компонент, поведінкові прояви та наслідки) (табл. 2), даючи змогу уточнити сутність конфлікту і забезпечити методологічну цілісність подальшого аналізу.

Таблиця 2

Ключові ознаки конфлікту як соціального феномену

Ключова ознака	Зміст ознаки	Типові прояви / індикатори в соціальній реальності
Суб'єкти конфлікту	Носії суперечності, між якими виникає протистояння або напруження.	Особа-особа; особа-група; група-група; організація-організація; внутрішньоособистісний конфлікт (суперечність мотивів/цінностей).

Ключова ознака	Зміст ознаки	Типові прояви / індикатори в соціальній реальності
Предмет суперечності	Те, щодо чого виникає незгода та протидія сторін.	Розподіл повноважень, статусів і ролей; умови праці; правила/норми; рішення; оцінка результатів; межі відповідальності; інтерпретації подій; взаємні очікування.
Ресурсна та ціннісна основа	Першопричина конфлікту: дефіцит ресурсів або несумісність цінностей і цілей.	Боротьба за матеріальні ресурси (фінанси, час, інформацію); кадрові ресурси; доступ до влади; конфлікт цінностей (справедливість, свобода, безпека); несумісність групових/особистих цілей.
Емоційно-психологічний компонент	Переживання, оцінки та психологічні стани, що супроводжують конфлікт і впливають на його ескалацію/деескалацію.	Негативні емоції (образа, гнів, тривога); почуття несправедливості; недовіра; когнітивна дисонансність; поляризація сприйняття «ми-вони».
Поведінкові прояви	Зовнішні дії сторін, через які конфлікт набуває формальної/видимої форми.	Опір, протидія, блокування рішень; аргументація й суперечки; коаліції; конкуренція; саботаж; уникнення; переговори; пошук компромісу або примусу.
Наслідки	Результати конфлікту для сторін і системи взаємодії: як негативні, так і конструктивні.	Деструктивні: напруженість, зниження довіри й ефективності, дезорганізація. Конструктивні: уточнення ролей і правил, інновації, оптимізація рішень, розвиток комунікації, інституційні зміни.

Джерело: складено автором на основі [8; 9, с.43; 10, с.411]

Узагальнення ключових ознак конфлікту дає підстави стверджувати, що конфлікт доцільно розглядати як багатовимірний соціально-психологічний феномен, у структурі якого поєднуються суб'єктний, змістовий, ресурсно-ціннісний, емоційний, поведінковий та результативний компоненти. Такий підхід забезпечує комплексне бачення конфлікту, оскільки дозволяє одночасно ідентифікувати учасників протистояння, конкретизувати предмет суперечності, встановити першопричини її виникнення та простежити механізми трансформації напруження у відкриті форми взаємодії.

Суб'єктний вимір конфлікту охоплює широкий спектр можливих взаємодій – від внутрішньоособистісних суперечностей до міжгрупових і міжорганізаційних протистоянь, що підкреслює універсальність конфлікту як форми соціальної взаємодії.



Предмет конфлікту, у свою чергу, виступає конкретизатором соціальної напруги та найчастіше пов'язаний із розподілом ролей, статусів, повноважень, норм і правил, що визначають характер взаємодії в групі чи організації. Водночас ресурсна та ціннісна основа конфліктів засвідчує їх детермінованість як об'єктивними чинниками (дефіцит ресурсів, обмеження доступу до влади чи інформації), так і суб'єктивно-нормативними розбіжностями (несумісність цінностей, цілей, уявлень про справедливість і прийнятні способи дії) [8].

Суттєвою ознакою конфлікту є його емоційно-психологічний компонент, який виступає не лише супровідною характеристикою, а й чинником ескалації або деескалації протистояння, оскільки впливає на сприйняття сторін, рівень довіри, готовність до компромісу та якість комунікації. Поведінкові прояви конфлікту відображають різноманітність стратегій реагування – від опору та блокування рішень до переговорних практик і пошуку компромісних рішень, що вказує на процесуальну природу конфлікту та можливість його керованого врегулювання.

Наведена систематизація ключових ознак конфлікту засвідчує, що його сутність не зводиться до окремого епізоду незгоди чи емоційного загострення, а формується як цілісний процес соціальної взаємодії, детермінований сукупністю об'єктивних і суб'єктивних чинників (рис.1).

На підставі наведених об'єктивних і суб'єктивних чинників доцільно характеризувати конфлікт як багаторівневий процес, у якому об'єктивні детермінанти формують структурну основу суперечності (умови, обмеження, правила та розподіл ресурсів), а суб'єктивні детермінанти визначають спосіб її усвідомлення сторонами, емоційно-ціннісне «забарвлення» та вибір поведінкових стратегій. Така логіка відображає причинно-наслідковий ланцюг: макросередовище та інституційно-організаційні параметри взаємодії (ресурсний дефіцит, несумісність цілей, асиметрія влади, регуляторні прогалини, організаційні дисфункції, комунікаційні бар'єри, культурно-нормативні розбіжності, зовнішні шоки) створюють конфліктогенний контекст, у межах якого актуалізуються інтереси та виникає об'єктивний предмет суперечності.

Водночас перехід від потенційної суперечності до відкритого протистояння зумовлюється суб'єктивним модулем конфлікту: інтерпретацією намірів іншої сторони, рівнем емоційної напруги, ціннісними установками, особистісними рисами, комунікативною культурою, довірою та попереднім досвідом взаємин, прихованими мотивами і впливом групової ідентичності. Саме цей блок чинників визначає, чи набуває конфлікт форм ескалації (жорсткі позиції, взаємні звинувачення, поляризація «ми-вони») або ж переходить у формат керованого врегулювання (пошук компромісу, медіація, перегляд правил і процедур). В цілому, необхідно концептуалізувати конфлікт як систему взаємодії «структура-сприйняття-поведінка», зокрема об'єктивні умови задають рамку та інтенсивність протиріч, суб'єктивні механізми трансформують ці протиріччя у конкретні оцінки та емоційні реакції, поєднання двох груп чинників проявляється у поведінкових діях сторін і визначає результат конфлікту (деструктивний або конструктивний).



Рисунок 1. Ключові чинники впливу на появу конфліктних ситуацій

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [11; 12, с.14; 13, с.238]

У сучасних умовах конфлікт доцільно розглядати не лише як спонтанний прояв соціальної напруги, а як об'єкт цілеспрямованого управління, зумовлюючи потребу його процесуального моніторингу, контролювання та врегулювання з урахуванням динаміки розвитку й можливих наслідків для суб'єктів взаємодії. Відповідно, управління конфліктами набуває характеру системної діяльності, спрямованої на своєчасне виявлення конфліктогенних чинників, діагностику предмета та рівня напруження, вибір адекватних інструментів впливу, а також оцінювання результативності прийнятих рішень.



З огляду на це, процес управління конфліктами передбачає послідовність взаємопов'язаних стадій, що забезпечують логіку переходу від ідентифікації конфлікту до його конструктивного розв'язання та запобігання повторній ескалації, що схематично представлено на рис. 2.

На першому етапі реалізується виявлення конфлікту та первинна ідентифікація, що передбачає фіксацію фактів виникнення суперечності, проявів напруження або інциденту, а також попереднє окреслення меж конфліктної ситуації. На цьому етапі визначаються ключові учасники (сторони конфлікту та залучені експерти), сфера й контекст взаємодії, характер проявів (латентний чи відкритий) та початковий рівень інтенсивності протистояння, що створює інформаційну основу для подальшого управлінського впливу.

На другому етапі здійснюється діагностика причин і чинників конфлікту, спрямована на виявлення його об'єктивної бази та суб'єктивних механізмів розгортання. У межах даного етапу аналізуються дефіцит і розподіл ресурсів, несумісність інтересів і цілей, інституційні прогалини, організаційні дисфункції та комунікаційні бар'єри, а також особливості сприйняття ситуації сторонами, емоційні стани, рівень довіри, мотиваційні установки й групова ідентичність. Результатом виступає уточнення предмета суперечності, визначення рушійних детермінант ескалації та оцінювання потенційних ризиків розвитку конфлікту.

На третьому етапі відбувається постановка цілей і критеріїв врегулювання, що полягає у формалізації бажаного стану після завершення конфлікту та визначенні параметрів, за якими оцінюватиметься результативність управління. На цьому етапі встановлюються пріоритети (деескалація, відновлення співпраці, мінімізація втрат, забезпечення справедливого розподілу тощо), часові обмеження, допустимі компроміси та індикатори успіху, забезпечуючи при цьому достатню керованість процесу й узгодженість управлінських рішень із системними цілями організації.

На четвертому етапі здійснюється вибір стратегії управління конфліктом, який передбачає визначення загальної логіки впливу на ситуацію з урахуванням балансу сил, рівня ескалації та цінності предмета суперечності для кожної зі сторін. Обираються відповідні стратегічні підходи (співпраця, компроміс, суперництво, пристосування або уникнення), а також інституційний формат врегулювання (переговори, фасилітація, медіація, арбітраж чи адміністративне рішення). Науково обґрунтований вибір стратегії дозволяє забезпечити відповідність інструментів управління природі конфлікту та мінімізувати ризики його повторної ескалації.

На п'ятому етапі реалізується планування заходів та інструментів впливу, що полягає в операціоналізації обраної стратегії у вигляді конкретного плану дій. Визначаються відповідальні суб'єкти, ресурси, канали комунікації, послідовність процедур, правила взаємодії та механізми фіксації домовленостей. Також підбирається інструментарій, який може включати регламентацію процесів, коригування ролей і повноважень, зміну процедур розподілу ресурсів, впровадження стимулів і санкцій, а також застосування переговорних технік, спрямованих на переведення протистояння у конструктивне русло.



Рисунок 2. Етапність процесу управління конфліктами

Джерело: запропоновано автором із урахуванням [9, с.45; 14]



На шостому етапі здійснюється реалізація управлінського втручання та врегулювання конфлікту, що передбачає практичне застосування запланованих інструментів і процедур взаємодії сторін. На цьому етапі проводяться переговори або медіаційні сесії, уточнюються позиції та інтереси, формуються взаємоприйнятні рішення, після чого домовленості закріплюються у відповідних організаційних або правових формах (протоколи, угоди, накази, регламенти). Важливою умовою результативності виступає забезпечення прозорості комунікацій, дотримання принципів нейтральності процедур і збереження можливостей для корекції рішень у разі зміни обставин.

На сьомому етапі реалізується моніторинг виконання та корекція, що спрямовано на контроль дотримання досягнутих домовленостей і відстеження динаміки напруження у взаємодії сторін. Здійснюється оцінювання поведінкових змін, аналізуються індикатори повторної ескалації, виявляються нові конфліктогенні фактори або бар'єри виконання рішень. За необхідності вносяться різні коригування до процедур, комунікаційних механізмів чи розподілу ресурсів, що забезпечує стабілізацію досягнутого результату.

На восьмому етапі здійснюється оцінювання результатів та профілактика повторення конфлікту, при цьому передбачає узагальнення ефектів управлінського впливу та ідентифікацію причин, які потребують системного усунення. Оцінюються наслідки для ефективності взаємодії, соціально-психологічного клімату та інституційної стійкості, а також формуються рекомендації щодо запобігання подібним конфліктам у майбутньому.

Достатньо важливим є реалізація профілактичних заходів, які можуть включати вдосконалення регламентів, підвищення прозорості розподілу ресурсів, розвиток конфліктологічної компетентності учасників, формування культури діалогу та механізмів раннього попередження конфліктів, що відображено у табл. 2.

Таблиця 2

Профілактичні заходи в контексті нівелювання конфліктних ситуацій

Напрямок профілактики	Зміст заходу (інструменти реалізації)	Очікуваний результат
Вдосконалення регламентів і процедур	Актуалізація положень/інструкцій; стандартизація процесів прийняття рішень; чітке визначення ролей, прав і відповідальності (RACI); алгоритми реагування на інциденти.	Зменшення «сірих зон» і підстав для суперечок; підвищення передбачуваності взаємодій.
Прозорість розподілу ресурсів	Запровадження критеріїв і правил розподілу ресурсів (бюджет, час, доступ до інформації); протоколювання рішень; відкриті реєстри/дашборди розподілу.	Зниження відчуття несправедливості; мінімізація конфліктів через дефіцит.

Напрямок профілактики	Зміст заходу (інструменти реалізації)	Очікуваний результат
Управління комунікаціями	Встановлення комунікаційних протоколів (канали, строки відповіді, правила ескалації); регулярні координаційні зустрічі; єдині шаблони повідомлень/звітів.	Зменшення непорозумінь і інформаційної асиметрії; підвищення якості координації.
Розвиток конфліктологічної компетентності	Тренінги з переговорів, деескалації, ненасильницької комунікації; навчання керівників методам медіації; кейс-розбори конфліктів.	Підвищення здатності сторін конструктивно вирішувати суперечності
Формування культури діалогу	Впровадження стандартів взаємоповаги; правила «професійної дискусії»; практики фасилітації на нарадах; заохочення конструктивного зворотного зв'язку.	Зниження персоналізації суперечок; перехід від позицій до інтересів.
Механізми раннього попередження	Система «ранніх сигналів»: регулярні pulse-опитування; скринька звернень; моніторинг скарг/плинності кадрів; аналіз «гарячих точок» процесів.	Виявлення конфліктів на латентній стадії; зменшення масштабів ескалації.
Інституціоналізація медіації	Визначення внутрішніх медіаторів/комісії; порядок звернення; нейтральні процедури розгляду; конфіденційність.	Скорочення тривалості конфліктів; підвищення довіри до врегулювання.
Управління справедливістю та етикою	Кодекс етики; політики недискримінації; прозорі механізми розгляду скарг; захист від репресій за звернення.	Зниження конфліктів на ґрунті порушення норм/цінностей; підвищення легітимності управління.
Баланс навантаження та запобігання вигоранню	Нормування робочого часу; перегляд планів і дедлайнів; ротація задач; програми підтримки; управління пріоритетами.	Зменшення емоційної напруги як каталізатора конфліктів.
Узгодження цілей і мотивацій	Каскадування цілей; узгодження КРІ між підрозділами; уникнення взаємовиключних показників; прозорі правила винагород.	Зниження структурної несумісності цілей; зменшення кількості «конфліктів інтересів».

Джерело: запропоновано автором

На сучасному етапі повноцінна профілактика конфліктів має комплексний характер і ґрунтується на поєднанні інституційно-процедурних, ресурсно-розподільчих та соціально-поведінкових інструментів впливу. Зокрема, вдосконалення регламентів, підвищення прозорості розподілу ресурсів і стандартизація комунікацій формують передбачуване та справедливе середовище взаємодії, зменшуючи імовірність виникнення структурних суперечностей і «конфліктогенних зон» у діяльності організації.



Водночас розвиток конфліктологічної компетентності учасників, формування культури діалогу та інституціоналізація медіації забезпечують підвищення здатності сторін до конструктивного опрацювання розбіжностей, що знижує ризики персоналізації протистояння та переходу конфлікту в деструктивні форми.

Особливої значущості набувають механізми раннього попередження, оскільки вони орієнтовані на виявлення латентних проявів напруження й створюють передумови для втручання на ранніх стадіях, коли витрати на врегулювання є мінімальними, а ймовірність досягнення взаємоприйняттого рішення – максимальною.

Представлені профілактичні заходи слід розглядати як взаємодоповнювальну систему, результативність якої визначається не окремими інструментами, а їх узгодженою реалізацією та наявністю критеріїв оцінювання (індикаторів). Такий підхід підсилює керованість конфліктів, підвищує організаційну стійкість і сприяє трансформації конфлікту з джерела дестабілізації у фактор розвитку через інституційне вдосконалення та оптимізацію взаємодії між суб'єктами.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що конфлікт у сучасній науковій періодиці розглядається як багатовимірний феномен, зміст якого доцільно уточнювати через систематизацію його ключових ознак. Узагальнення дефініцій і їх впорядкування за суб'єктивним, змістовим, ресурсно-ціннісним, емоційно-психологічним, поведінковим та результативним компонентами дозволило конкретизувати внутрішню структуру конфлікту як соціального процесу та забезпечити методологічну цілісність подальшого аналізу.

Генезис і динаміка конфліктних ситуацій визначаються взаємодією об'єктивних та суб'єктивних чинників. Об'єктивні детермінанти (ресурсний дефіцит, несумісність цілей, асиметрія влади, регуляторні прогалини, організаційні дисфункції, комунікаційні бар'єри, культурно-нормативні розбіжності та зовнішні шоки) формують конфліктогенний контекст і структурну основу суперечності, тоді як суб'єктивні чинники (інтерпретації, емоційна напруга, ціннісні установки, особистісні риси, рівень довіри, мотиваційні імпульси, групова ідентичність) визначають спосіб її переживання та траєкторію ескалації або деескалації. Це підтверджує доцільність концептуалізації конфлікту як системи взаємодії «структура-сприйняття-поведінка», де поєднання двох груп чинників безпосередньо проявляється у поведінкових стратегіях сторін і зумовлює деструктивні або конструктивні наслідки.

В сучасних умовах конфлікт виступає об'єктом управління, а результативність його врегулювання залежить від процесної логіки управлінського впливу. Запропонована етапність управління конфліктами (ідентифікація, діагностика, постановка цілей, вибір стратегії, планування інструментів, реалізація втручання, моніторинг і корекція, оцінювання та профілактика) забезпечує послідовний перехід від фіксації суперечності до стабілізації



взаємодії та зниження ризиків повторної ескалації. Водночас систематизовані профілактичні заходи підсилюють керованість конфліктів через зменшення конфліктогенності середовища, підвищення прозорості процедур і розвиток комунікативно-конфліктологічної компетентності учасників.

#### Література:

1. Квашук О.В. Конфлікт як один з головних чинників розладу взаємостосунків у колективі. *Наукові записки. Серія «Психологія»*. 2008. Вип.11. С. 78-87.
2. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів : навч. посібник для студентів ВНЗ. К. : Наукова думка, 2006. 320 с.
3. Мацієвський Ю. Теоретичні аспекти аналізу суспільних конфліктів: множинність концептуальних підходів. *Людина і політика*. 2004. №3. С. 115-129.
4. Косенко А. В., Бедрос М.П., Остапенко Д.С. Економічна сутність управління конфліктами і інноваційні аспекти планування психологічного управління на промислових підприємствах. *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)*. 2024. №3. С. 19-25.
5. Миронова О.М., Мазоренко О.В. Конфліктологія: навч. посіб. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 168 с.
6. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
7. Довгань Н.В. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. *Вісник Української академії державного управління при Президентові України*. 2002. Вип. 12/2002. № 4. С. 223-228.
8. Данілова Е. І. Дослідження корпоративних конфліктів в корпораціях авіаційної галузі України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. URL: (дата звернення: 25.02.2026).
9. Погореленко А. К. Корпоративні конфлікти: зміст та особливості розв'язання. *Соціальна економіка*. 2019. Випуск 57. С. 39-47.
10. Вінник О. М. До проблеми корпоративних конфліктів. *Університетські наукові записки*. 2012. № 1(41). С. 407-415.
11. Роговська О.О. Конфлікти в організаціях, що надають соціальні послуги. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. № 12 т.1. URL: [https://journals.uran.ua/vsgf\\_pstu/article/view/320581](https://journals.uran.ua/vsgf_pstu/article/view/320581) (дата звернення до ресурсу 27.02.2026)
12. Денис О.Б. Суть та специфіка корпоративних конфліктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 17. Частина 1. С.12-14.
13. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес-інформ*. 2021. № 9. С.236-243.
14. Леонов О.О. Управління конфліктом в системі ефективного управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип.55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення до ресурсу 27.02.2026)

#### References:

1. Kvashuk, O. V. (2008) Konflikt yak ody z holovnykh chynnykiv rozladu vzaiemostosunkiv u kolektyvi. [Conflict as one of the main factors of relationship breakdown in a team]. *Naukovi zapysky. Seriiia "Psykhologhiia"*, 11, pp. 78–87. (in Ukrainian)
2. Dzhelali, V. O. (2006) *Psykhologhiia vyrishennia konfliktiv: navch. posibnyk dlia studentiv VNZ*. [Psychology of conflict resolution: study guide]. Kyiv: Naukova dumka, 320 p. (in Ukrainian)



3. Matsievskiy, Yu. (2004) Teoretychni aspekty analizu suspilnykh konfliktiv: mnozhynnist kontseptualnykh pidkhodiv. [Theoretical aspects of analyzing social conflicts: multiplicity of conceptual approaches]. *Liudyna i polityka*, 3, pp. 115–129. (in Ukrainian)
4. Kosenko, A. V., Bedros, M. P., Ostapenko, D. S. (2024) Ekonomichna sutnist upravlinnia konfliktamy i innovatsiini aspekty planuvannya psykholohichnoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh. [Economic essence of conflict management and innovative aspects of planning psychological management at industrial enterprises]. *Visnyk NTU “KhPI” (ekonomichni nauky)*, 3, pp. 19–25. (in Ukrainian)
5. Myronova, O. M., Mazorenko, O. V. (2011) *Konfliktolohiia: navch. posibnyk*. [Conflict studies: study guide]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 168 p. (in Ukrainian)
6. Dutkevych, T. V. (2005) *Konfliktolohiia z osnovamy psykholohii upravlinnia: navch. posibnyk*. [Conflict studies with the basics of management psychology: study guide]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 456 p. (in Ukrainian)
7. Dovhan, N. V. (2002) *Metody upravlinnia konfliktamy, rol kerivnyka u profilaktytsi konfliktiv*. [Methods of conflict management and the role of a manager in conflict prevention]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, 12/2002(4), pp. 223–228. (in Ukrainian)
8. Danilova, E. I. (2012) *Doslidzhennia korporatyvnykh konfliktiv v korporatsiakh aviatsiinoi haluzi Ukrainy*. [Research on corporate conflicts in corporations of the aviation industry of Ukraine]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, 33. (accessed 25 February 2026). (in Ukrainian)
9. Pohorelenko, A. K. (2019) *Korporatyvni konflikty: zmist ta osoblyvosti rozviazannia*. [Corporate conflicts: content and features of resolution]. *Sotsialna ekonomika*, 57, pp. 39–47. (in Ukrainian)
10. Vinnyk, O. M. (2012) *Do problemy korporatyvnykh konfliktiv*. [On the problem of corporate conflicts]. *Universytetski naukovy zapysky*, 1(41), pp. 407–415. (in Ukrainian)
11. Rohovska, O. O. (2024) *Konflikty v orhanizatsiakh, shcho nadaiut sotsialni posluhy*. [Conflicts in organizations providing social services]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya: Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannya*, 12(1). Available at: [https://journals.uran.ua/vsgf\\_pstu/article/view/320581](https://journals.uran.ua/vsgf_pstu/article/view/320581) (accessed 27 February 2026). (in Ukrainian)
12. Denys, O. B. (2016) *Sut ta spetsyfika korporatyvnykh konfliktiv*. [Essence and specifics of corporate conflicts]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 17(1), pp. 12–14. (in Ukrainian)
13. Lepeiko, T. I., Nazarov, N. K. (2021) *Sotsialno-psykholohichni chynnyky konfliktiv na pidpriemstvi*. [Socio-psychological factors of conflicts at an enterprise]. *Biznes-inform*, 9, pp. 236–243. (in Ukrainian)
14. Leonov, O. O. (2023) *Upravlinnia konfliktom v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsiiamy*. [Conflict management in the system of effective organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (accessed 27 February 2026). (in Ukrainian)

*Дата першого надходження статті до видання: 23.02.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.03.2026*