



УДК 658.310.9

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-868-880](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-868-880)

**Зайцева Іраїда Юріївна** доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та та навчальної роботи ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0002-6075-2592>

**Майборода Марія Миколаївна** кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та онтопсихології ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

**Шкурко Ярослава Іванівна** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та онтопсихології ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва», м. Київ, <https://orcid.org/0009-0000-7382-9061>

## **УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ, УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ПРИНЦИПІВ ДОБРОЧЕСНОСТІ**

**Анотація.** У статті досліджено особливості управління конфліктами в сучасних організаціях з акцентом на роль мотиваційних механізмів, управлінських рішень та принципів доброчесності як ключових чинників формування стабільного організаційного середовища. Доведено, що конфлікт у межах організації слід розглядати не лише як деструктивне явище, а і як потенційне джерело розвитку, інновацій та організаційних змін за умови його своєчасного виявлення та професійного управління. Розкрито взаємозв'язок між внутрішньо-особистісними чинниками, мотиваційною несправедливістю, дефіцитом прозорості управлінських рішень і виникненням конфліктної поведінки персоналу. Проаналізовано положення теорії справедливості, а також змістових і процесуальних теорій мотивації, що дозволяють пояснити природу психологічної напруги, зниження трудової мотивації та ескалацію конфліктів у колективах. Значну увагу приділено ролі керівника як суб'єкта прийняття управлінських рішень, від професійної компетентності та етичної позиції якого залежить здатність організації трансформувати деструктивні конфлікти у функціональні. Підкреслено значення доброчесності, відкритості, прозорості та підзвітності як інституційних інструментів профілактики конфліктів, формування довіри між працівниками та зміцнення організаційної культури. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого підходу до управління конфліктами, що поєднує структурні, мотиваційні, поведінкові та комунікативні механізми. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання в системі





менеджменту персоналу, діяльності HR-служб, розробленні антиконфліктних політик та удосконаленні процесів стратегічного управління організаційним розвитком. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої інтегрованої моделі управління конфліктами, вивчення галузевих і культурних особливостей конфліктної поведінки персоналу, а також розроблення практичних інструментів ранньої діагностики прихованих конфліктів. Особливої уваги потребує аналіз впливу цифровізації управлінських процесів, дистанційних форм зайнятості та гібридних моделей роботи на рівень конфліктогенності організаційного середовища.

**Ключові слова:** мотиваційний менеджмент, прийняття рішень, управління конфліктами, професійна та корпоративна етика, антикорупція, добросовісність.

**Zaitseva Iraida Yurievna** Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific, Pedagogical and Educational Work at the Private Higher Educational Institution ‘Institute of Psychology and Entrepreneurship’, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0002-6075-2592>

**Mayboroda Mariya Mykolayivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Ontopsychology, Private Higher Educational Institution ‘Institute of Psychology and Entrepreneurship’, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2268-8128>

**Shkurko Yaroslava Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Ontopsychology, Private Higher Educational Institution ‘Institute of Psychology and Entrepreneurship’, Kyiv, <https://orcid.org/0009-0000-7382-9061>

### **CONFLICT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF MOTIVATIONAL MECHANISMS, MANAGEMENT DECISIONS AND PRINCIPLES OF INTEGRITY**

**Abstract.** The article examines the features of conflict management in modern organizations with an emphasis on the role of motivational mechanisms, management decisions and principles of integrity as key factors in the formation of a stable organizational environment. It is proven that conflict within the organization should be considered not only as a destructive phenomenon, but also as a potential source of development, innovation and organizational changes, provided that it is identified in a timely manner and managed professionally. The relationship between intrapersonal factors, motivational injustice, lack of transparency of management decisions and the emergence of conflict behavior of personnel is revealed. The provisions of the theory of justice, as well as substantive and procedural theories of motivation, which allow





explaining the nature of psychological stress, reduced work motivation and escalation of conflicts in teams, are analyzed. Considerable attention is paid to the role of the manager as a subject of managerial decision-making, on whose professional competence and ethical position the organization's ability to transform destructive conflicts into functional ones depends. The importance of integrity, openness, transparency and accountability as institutional tools for conflict prevention, building trust between employees and strengthening organizational culture is emphasized. The feasibility of using an integrated approach to conflict management, combining structural, motivational, behavioral and communicative mechanisms, is substantiated. The practical value of the results obtained lies in the possibility of their use in the personnel management system, the activities of HR services, the development of anti-conflict policies and the improvement of strategic management processes of organizational development. Further scientific research should be directed to empirical verification of the proposed integrated model of conflict management, the study of industry and cultural features of personnel conflict behavior, as well as the development of practical tools for early diagnosis of latent conflicts. Separate attention is required to analyze the impact of digitalization of management processes, remote forms of employment and hybrid work models on the level of conflict in the organizational environment.

**Keywords:** motivational management, decision-making, conflict management, professional and corporate ethics, anti-corruption, integrity.

**Постановка проблеми.** Управління конфліктами в сучасній організації виходить за межі простого розв'язання суперечок та стає стратегічним елементом менеджменту, що безпосередньо впливає на організаційну результативність та конкурентоспроможність. Ефективне управління вимагає глибокого розуміння природи конфлікту, а також інтеграції мотиваційних, етичних та суто управлінських важелів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика управління конфліктами в організаціях широко представлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичні засади конфліктології сформовано у працях Л. Козера, Р. Дарендорфа, К. Боулдінга, які розглядали конфлікт як невід'ємний елемент соціальної динаміки. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Адамс, зокрема через обґрунтування ролі потреб, очікувань і справедливості у формуванні трудової поведінки. Питання організаційної поведінки та управління конфліктами в контексті менеджменту персоналу досліджували І. Ансофф, Г. Мінцберг, Р. Дафт. В українській науковій думці проблеми організаційної поведінки, управлінських рішень і мотивації персоналу розкриті у працях Т. Лепейко, І. Абрамової, О. Грошелевої, Н. Хоменко та інших.





Водночас, попри значну кількість досліджень, недостатньо опрацьованим залишається комплексний підхід до управління конфліктами з одночасним урахуванням мотиваційних, етичних та управлінських чинників.

**Мета статті** теоретичне обґрунтування та узагальнення підходів до управління конфліктами в організаціях на основі інтеграції мотиваційних механізмів, управлінських рішень і принципів доброчесності з метою підвищення організаційної результативності та конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** Конфлікт, якщо ним нехтувати або управляти неефективно, неминуче призводить до зниження організаційної результативності. З іншого боку, правильне та професійне управління конфліктами може сприяти як мінімум сповільненню або призупиненню темпів такого зниження, а як максимум — забезпечити зростання результативності. Тобто, управління конфліктами (УК) є не відокремленою функцією, а невід’ємною складовою частиною управління підприємством у цілому.

У цьому контексті, ефективне УК розглядається як внутрішній чинник, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. Зв’язок між рівнем конфлікту та рівнем результативності є очевидним, а тому здатність керівництва мінімізувати деструктивні наслідки напруги та використати потенціал функціональних конфліктів стає критичною конкурентною перевагою. Сучасна теорія конфлікту, усвідомлюючи цю складність, заявила про себе як альтернатива позитивістському функціоналізму, відходячи від «соціології порядку» до «соціології конфлікту», визнаючи необхідність створення іншої гілки соціологічної теорії, яка б адекватніше відображала соціальну реальність. Необхідна інтеграція знань українських та світових науковців, які досліджують природу внутрішньо-особистісних конфліктів та їхній зв’язок із проблемами професіоналізації особистості [1].

Для ефективного управління конфліктами першочерговим завданням є глибока діагностика їхніх джерел, які можуть мати як психологічне, так і системне (управлінське) коріння:

1. Психологічні коріння конфлікту [2]. Значна частина організаційних конфліктів бере початок із внутрішньо-особистісних проблем. До них належать такі стани, як роздратованість, деморалізація страхом, самонавіювання щодо власної нездатності щось зробити, а також загальне порушення внутрішньо-особистісної рівноваги. Особистісні дисфункції, спричинені стресом чи невпевненістю, можуть стати прихованими перешкодами, які потім виливаються у відкриті міжособистісні або міжгрупові протистояння.

2. Системні (управлінські) коріння конфлікту пов’язані зі структурними недоліками в організації та загальною соціально-економічною ситуацією. Серед ключових системних причин виділяють [3]:





• відсутність ефективної комунікації між органами управління та підрозділами, а також нечітке розмежування повноважень між різними рівнями місцевої влади чи менеджменту;

• обмеженість ресурсів, що завжди є потенційно конфліктогенним фактором, а також корупційні схеми та неефективне управління економічними ресурсами, що призводить до конфліктів через непрозорий розподіл бюджету;

• соціальна нерівність, нерівномірний розвиток, а також незадоволення працівників або місцевих мешканців рівнем надання адміністративних чи комунальних послуг.

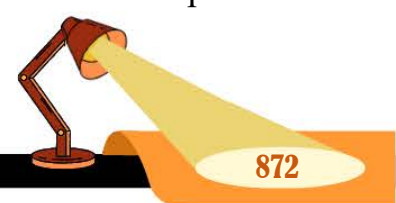
Синтез цих джерел дозволяє сформулювати ключову тезу: деструктивні конфлікти рідко є випадковими зіткненнями особистостей. Аналіз зв'язку між внутрішньо-особистісною напругою і управлінськими провалами свідчить, що переважна більшість конфліктів є симптомами структурних або етичних недоліків в системі управління[4]. Якщо працівник відчуває деморалізацію страхом, це може бути прямим наслідком нечесної комунікації або відсутності прозорості у рішеннях керівництва. Таким чином, ефективна діагностика конфлікту, яка є першим кроком у будь-якому управлінському алгоритмі, повинна зосереджуватися не лише на ідентифікації конфліктуючих сторін, але й на виявленні системних умов, які створили цю суперечку (наприклад, непрозора система винагород чи розподілу ресурсів)[5].

Мотиваційні механізми відіграють центральну роль у формуванні очікувань працівників, і, якщо ці механізми функціонують некоректно, вони стають прямим джерелом конфліктів. Несправедливість у винагороді та невиправдані очікування створюють психологічну напругу, яка є основою для відкритого протистояння.

Ефективна система мотивації має враховувати не лише базові потреби працівників (як це описано у змістових теоріях Маслоу чи Альдерфера), але й їхні очікування. Ключовим моментом є встановлення прямого та очевидного зв'язку між затраченими зусиллями та результатами роботи. Якщо цей зв'язок відсутній або сприймається як слабкий, мотивація працівника знижується [6].

Керівники несуть відповідальність за те, щоб цілі та планові показники були високими, але водночас досяжними. Працівники мають бути переконані, що, доклавши необхідних зусиль, вони справді зможуть досягнути поставленої мети. Після успішного досягнення результату, працівник закономірно очікує на одержання відповідної винагороди, чи то підвищення посадового окладу, виплата премії, чи встановлення надбавки. Невиправдані або нечітко комуніковані очікування, особливо щодо винагороди, є потужним конфліктогенним фактором, що призводить до порушення внутрішньо-особистісної рівноваги та деморалізації.

Теорія справедливості пропонує системне пояснення того, як суб'єктивне сприйняття винагороди призводить до психологічної напруги та, як наслідок, до





організаційних конфліктів [7]. Згідно з цією теорією, люди постійно суб'єктивно визначають співвідношення між своїми внесками (зусиллями, кваліфікацією, часом, досвідом) та результатами (винагородою, визнанням, підвищенням, задоволенням). Потім вони зіставляють індивідуальне співвідношення зі співвідношеннями внесків і результатів інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Порівняння є як об'єктивним, так і глибоко суб'єктивним фактором конфлікту.

Якщо порівняння виявляє дисбаланс, це негайно викликає психологічну напругу та дискомфорт, і працівник відчуває необхідність стимулювати себе до відновлення справедливості:

- Ситуація недоотримання. Якщо працівники вважають, що їхні внески є більшими, а результати меншими, ніж у порівнюваних колег, вони сприймають ситуацію як несправедливу або нерівну, відчуваючи себе обділеними. Для зняття напруги вони можуть почати працювати менш інтенсивно (знижуючи свої внески) або вимагати підвищення винагороди (прагнучи збільшити результати). Дії, спрямовані на відновлення суб'єктивної справедливості, є проявами організаційного конфлікту та незадоволення.

- Ситуація переотримання. Якщо працівники вважають, що їхні результати є більшими, ніж їхні внески, порівняно з іншими, вони можуть відчувати почуття провини або дискомфорту. Вони прагнуть вирівняти співвідношення, намагаючись підтримувати або навіть підвищувати інтенсивність своєї роботи.

Ключовий висновок теорії справедливості полягає в тому, що доти, поки працівники не визначать свою винагороду як справедливу, вони будуть знижувати ефективність і якість своєї праці. Така мотиваційна несправедливість становить значну загрозу ефективності. Коли працівники діють, щоб відновити справедливість, вони можуть не лише знижувати продуктивність, але й вступати у відкриті конфлікти з колегами або керівництвом, намагаючись змінити внески або результати інших. Це перетворює систему компенсацій на чистий збиток для продуктивності організації.

Управління конфліктами, спричиненими мотивацією, вимагає від HR-фахівців та керівництва не просто встановлення високих окладів, а системного пояснення залежності винагороди від результатів праці (її інтенсивності, ефективності та якості). Такий підхід вимагає високого ступеня прозорості та чесної комунікації, що є прямим посиленням до принципів доброчесності, які будуть розглянуті далі.

Таблиця 1 ілюструє, як суб'єктивне сприйняття справедливості впливає на конфліктну поведінку працівників.





Таблиця 1.

**Вплив суб'єктивного сприйняття справедливості на конфліктну поведінку**

Сприйняття співробітником	Психологічна реакція	Конфліктогенна поведінка	Організаційний наслідок
Обділеність	Психологічна напруга, роздратованість	Зниження інтенсивності праці, вимога більшої винагороди, спроба змінити внески колег	Зниження організаційної ефективності та якості праці
Надмірна стимуляція	Дискомфорт, почуття провини	Підтримання або підвищення інтенсивності праці	Підвищення продуктивності (за рахунок психологічного дискомфорту)

Джерело: сформовано на основі [1,7].

Керівник відіграє вирішальну роль у переведенні потенційних конфліктів у конструктивне русло або, навпаки, в їхній ескалації. Ефективність управлінських рішень залежить від їхньої своєчасності, об'єктивності та дотримання чіткого діагностично-коригувального алгоритму.

Управління конфліктами традиційно розглядається у двох взаємодоповнюючих аспектах [8]:

1. Внутрішній аспект - психологічний характер управління, сфокусований на здатності суб'єкта управління керувати власною поведінкою під час конфліктної взаємодії. Він включає такі навички, як вміння витягати досвід із усього, що відбувається (тобто вчитися на помилках), а також здатність свідомо ставити себе на місце інших, щоб зрозуміти (хоча не обов'язково прийняти) протилежну точку зору. Така емпатія допомагає передбачати поведінку людей у певній ситуації та запобігати непорозумінням.

2. Зовнішній аспект - відбиває організаційно-технологічні сторони процесу, де суб'єктом управління виступає безпосередньо керівник (менеджер), лідер чи посередник (медіатор). Алгоритм їхньої діяльності залежить від змісту конфлікту та умов його виникнення.

Менеджер повинен керуватися принципом не категоричного усунення конфлікту, а управління ним, з метою його ефективного використання для організаційного розвитку. Хоча універсального алгоритму для всіх конфліктів не існує, можна виділити основні, доцільні кроки.

Початковим і першочерговим завданням в управлінні конфліктом є вивчення його джерел. Керівнику необхідно з'ясувати справжню природу проблеми: чи це проста суперечка про обмежені ресурси, непорозуміння щодо якоїсь проблеми, розбіжність у системах цінностей людей, чи конфлікт, що виник унаслідок взаємної нетерпимості або психологічної несумісності.

Після визначення причин необхідно мінімізувати кількість учасників. Встановлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль знадобиться для його розв'язання.





Ключовим моментом у процесі аналізу та розв'язання конфлікту є забезпечення неупередженості управлінського рішення. Якщо керівник не в змозі самотійно розібратися у джерелах проблеми, він повинен залучити компетентних осіб — експертів. Об'єктивізація рішення через експертизу є критичною, оскільки кожна зі сторін-конфліктерів може підозрювати, що менеджер-арбітр із суб'єктивних причин може стати на бік його опонента.

Якщо сторони підозрюють менеджера в суб'єктивності, конфлікт не згасає, а посилюється, оскільки "скривдженій" стороні доводиться боротися вже і проти менеджера, що виступає серйозною ескалацією, яка перетворює управлінця з медіатора на додаткове джерело конфлікту. Така ситуація виникає, коли принципи доброчесності (справедливість, прозорість) не дотримуються. У складних або високочутливих випадках залучення незалежних експертів або медіаторів стає стратегічною необхідністю для збереження управлінського авторитету та легітимності рішення. Фінальним кроком є корекція самої проблеми шляхом вибору відповідної реакції. Можливі виходи включають: налагодити спілкування, знайти компроміс, зайняти оборонну позицію, або змінити стратегію і тактику.

Значна частина організаційних конфліктів, особливо в ширшому соціально-економічному контексті, виникає через управлінські дисфункції, пов'язані з розподілом ресурсів. Для ефективної профілактики конфліктів необхідно мінімізувати ці структурні причини. Обмеженість ресурсів та конфлікти через розподіл бюджету є типовими економічними причинами конфліктів. Часто вони посилюються корупційними схемами та неефективним управлінням економічними ресурсами. Щоб зменшити вплив таких соціально-економічних конфліктів, необхідно забезпечити прозору та справедливу соціальну політику. Необхідна прозорість ухвалення рішень та оперативного реагування на суспільні запити, а також налагодження діалогу між владою, бізнесом і громадянами для пошуку компромісних рішень.

Чітке розмежування повноважень між різними рівнями управління та забезпечення ефективної комунікації між ними є життєво необхідними. Управлінські причини, такі як нечіткість повноважень та відсутність комунікації, мають бути негайно скориговані через ревізію організаційної структури та формалізацію комунікаційних каналів.

Принципи доброчесності, які охоплюють етику, прозорість та підзвітність, є не просто моральним обов'язком, а стратегічною необхідністю, що формує культуру довіри та знижує загальну конфліктогенність організації.

У сучасному робочому середовищі культура довіри є стратегічною необхідністю. Вона виступає як «клей», що тримає команду разом, особливо в умовах гібридних і дистанційних форм зайнятості. Довіра забезпечує прискорення прийняття рішень, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та сприяє інноваціям.





Фундаментом для формування культури довіри є етичний менеджмент - система управлінської поведінки, у якій усі рішення та дії базуються на високих моральних принципах: чесності, повазі, відповідальності, справедливості, послідовності та відкритості. Етичний менеджмент охоплює[4]:

- чесну комунікацію без приховування важливих фактів.
- етичне розв'язання конфліктів.
- рівні можливості для всіх співробітників.
- прозорість у корпоративних процесах.

Критичне значення має те, що культура організації формується поведінкою її лідерів. Керівники, які послідовно демонструють чесність, відкритість та етичність, встановлюють стандарти, яким природно слідує співробітники. У таких колективах рівень довіри значно вищий, знижується необхідність у мікроманеджменті, співробітники беруть на себе більше відповідальності, підвищуються співпраця та інноваційність, а також покращується психологічна безпека. Без етичного менеджменту створити стійку культуру довіри неможливо.

Прозорість та підзвітність є прямими інструментами доброчесності, які мають прямий вплив на зниження конфліктогенності, особливо у питаннях розподілу ресурсів та справедливості. Прозорість означає відкритість у процесах прийняття рішень та управлінні ресурсами. Публічні звіти та відкритий доступ до інформації про бюджет демонструють чесність та допомагають організаціям уникати сумнівів щодо використання ресурсів. Чим більш відкритою є організація, тим вищий рівень довіри до неї. Довіра є основою, без якої неможлива довготривала стабільність [9].

Постійний діалог та комунікація з усіма зацікавленими сторонами (співробітниками, партнерами, громадою) є елементом прозорості, який допомагає уникати непорозумінь. Оскільки непорозуміння часто є коренем конфліктів, відкритий діалог значно зміцнює зв'язок між організацією та суспільством (або між керівництвом і персоналом), запобігаючи виникненню напруги.

Підзвітність, що реалізується через самоаналіз та зовнішню оцінку (наприклад, регулярні річні звіти), допомагає виявляти слабкі місця та вдосконалювати процеси. Постійне вдосконалення підвищує компетентність організації, що, у свою чергу, зміцнює довіру, підтверджуючи, що кошти та ресурси будуть використані ефективно.

Висока доброчесність (етичний менеджмент) забезпечує високий рівень психологічної безпеки, що має вирішальне значення, оскільки дозволяє працівникам вільно висловлювати внутрішньо-особистісні проблеми (наприклад, роздратованість або невпевненість) чи висловлювати незгоду щодо управлінських рішень, які в менш безпечному середовищі могли б стати прихованим, деструктивним конфліктом. Таким чином, доброчесність виступає як найефективніший проактивний інструмент профілактики конфліктів, створюючи середовище, де конфліктогенні фактори можуть бути ідентифіковані та усунені на фазі діалогу, а не на фазі відкритого протистояння.





Таблиця 2

**Принципи доброчесності та їхній прямий вплив на зниження  
конфліктогенності**

Принцип доброчесності	Механізм впливу на організацію	Конфліктогенний фактор, що мінімізується
Чесність/ Послідовність	Створення стандартів, яким слідують співробітники; підвищення відповідальності	Внутрішньо-особистісна деморалізація, страх
Прозорість	Відкритий доступ до інформації про бюджет та розподіл ресурсів; регулярне звітування	Сумніви щодо використання ресурсів; Конфлікти через бюджет та корупцію
Справедливість	Рівні можливості; етичне розв'язання конфліктів	Суб'єктивне сприйняття несправедливості у винагороді
Відповідальність/ підзвітність	Системне вдосконалення процесів на основі оцінки; послідовність у словах і діях	Неефективне управління; нечітке розмежування повноважень

Джерело: сформовано на основі [11,12].

Ефективне управління конфліктами в організації вимагає синергетичного підходу, який інтегрує структурні, мотиваційні та поведінкові інструменти. Жоден з цих елементів не може бути ефективним ізольовано.

Інтегрована модель управління конфліктами (ІУК) базується на одночасному задіянні трьох основних баз контролю та превенції.

1. Структурна база (доброчесність) фокусується на усуненні системних та управлінських причин конфліктів. Використання прозорості та підзвітності усуває ресурсну нерівність, неефективну комунікацію та корупційні ризики. Це допомагає встановити організаційну рамку справедливості, гарантуючи, що процеси прийняття рішень і розподілу ресурсів є легітимними в очах співробітників.

2. Регуляторна База (мотивація) спрямована на усунення психологічної напруги, спричиненої мотиваційними дисбалансами. Вона вимагає формалізації зв'язку "зусилля – результат – винагорода" та систематичного управління суб'єктивним сприйняттям справедливості згідно з Теорією справедливості. Чіткі очікування та справедлива винагорода мінімізують деморалізацію та зниження продуктивності.

3. Реактивна база (управлінські рішення) застосовується до вже виниклих суперечок. Вона використовує діагностичний алгоритм, що включає ідентифікацію джерел, мінімізацію учасників та, що особливо важливо, об'єктивну медіацію або залучення експертів для забезпечення неупередженості рішення.

Хоча формальні системи (мотивація, прозорість) ефективно мінімізують системні та структурні конфлікти, міжособистісні суперечки завжди залишаються. Їх профілактика критично залежить від психологічного аспекту





управління, а саме від "здатності зрозуміти (нехай навіть не приймаючи) протилежну точку зору". Емпатія є психологічним механізмом, який доповнює організаційну чесність (етику). Чесність забезпечує фактичну відповідність винагороди та процесів, тоді як емпатія забезпечує емоційну відповідність і запобігає перетворенню непорозумінь на повноцінні конфлікти. Таким чином, комплексний підхід вимагає інвестицій у м'які навички (етичне лідерство, емпатія, комунікація) поряд з впровадженням жорстких процедур (прозорість, підзвітність). Навчання вмінню враховувати причини минулих помилок і невдач перетворює кожен вирішений конфлікт на превентивний інструмент для майбутнього.

На основі інтегрованої моделі управління конфліктами доцільно рекомендувати організаціям комплекс стратегічних дій, спрямованих на запобігання конфліктним ситуаціям і підвищення якості управлінських рішень. Насамперед важливою є формалізація антиконфліктної політики та кодексів етики, що передбачає запровадження єдиних етичних стандартів управління та прозорих процедур розподілу ресурсів. Регулярне інформування працівників про використання фінансових і організаційних ресурсів сприяє зменшенню відчуття несправедливості та знижує ризик виникнення економічно зумовлених конфліктів. Водночас ефективне управління конфліктами неможливе без уваги до психологічного стану персоналу, тому доцільним є впровадження механізмів психологічної підтримки, зокрема коучингу та програм управління стресом, які дають змогу виявляти приховану напругу, роздратування чи демотивацію на ранніх етапах. Важливу роль відіграє також створення прозорої системи винагороди, яка чітко пояснює залежність оплати праці від результатів, інтенсивності та якості виконаної роботи, що знижує суб'єктивне сприйняття несправедливості та мінімізує мотиваційні конфлікти. Додатково до цього доцільно впроваджувати процедури нейтрального врегулювання суперечок, зокрема медіацію із залученням внутрішніх або зовнішніх фахівців, що забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень і запобігає загостренню конфліктів між сторонами.

Проведений аналіз демонструє, що управління конфліктами в організаціях є багатофакторним процесом, що вимагає інтеграції трьох ключових площин: мотивації, управлінських рішень та доброчесності.

1. Принципи доброчесності — чесність, прозорість та підзвітність — є не просто етичним доповненням, а стратегічною необхідністю, яка формує культуру довіри. Культура довіри підвищує психологічну безпеку, дозволяючи працівникам висловлювати незгоду та внутрішню напругу до їхньої ескалації. Організації, які демонструють відкритість у процесах прийняття рішень і розподілі ресурсів, мінімізують структурні джерела конфліктів.

2. Конфлікти, спричинені мотивацією, часто кореняться у суб'єктивному сприйнятті несправедливості (Теорія справедливості). Успішне управління





цими конфліктами вимагає від керівництва встановлення та чіткої комунікації прямого зв'язку між внесками та винагородою, а також роз'яснення перспектив зростання. Доки працівник відчуває несправедливість, він знижуватиме свою ефективність.

3. Ефективність управлінських рішень у розв'язанні конфліктів залежить від діагностичної здатності менеджера та його неупередженості. У випадках високої напруги залучення незалежних експертів чи медіаторів стає необхідним для збереження управлінського авторитету. Якщо менеджер сприймається як суб'єктивний, конфлікт посилюється, спрямовуючись вже проти самого керівника.

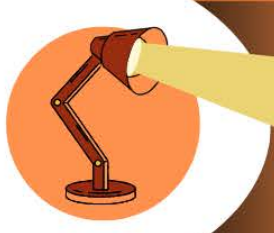
Таким чином, комплексна система управління конфліктами полягає у створенні організаційного середовища, яке структурно усуває несправедливість (добросесність), індивідуально стимулює справедливість (мотивація) і забезпечує об'єктивну реакцію на суперечки, що вже виникли (управлінські рішення).

**Висновки** Управління конфліктами в організаціях слід розглядати як системний і багатовимірний процес, що поєднує мотиваційні, управлінські та етичні складові. Встановлено, що більшість організаційних конфліктів мають не випадковий, а структурний характер і пов'язані з мотиваційною несправедливістю, дефіцитом прозорості та недотриманням принципів добросесності. Результативність управлінських рішень у сфері конфліктів значною мірою залежить від об'єктивності керівника, здатності до діагностики причин напруги та використання інструментів медіації. Формування культури довіри, прозорих мотиваційних систем і етичного лідерства створює умови для трансформації конфліктів у чинник організаційного розвитку.

#### **Література:**

1. Масло І. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО*. Серія. Економіка та управління Випуск 5 (2018) URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_5/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE.pdf)
2. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). с.79-83 - (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання)
3. Васильєв Г.Ю., Герасіна Л.М., Осіпова Н.П., Панов М.І., Розенфельд Ю.М. Конфліктологія. - Х.: Право, 2002. – 256 с.
4. Етичний менеджмент і чесність у бізнесі: як формуються стандарти довіри всередині команди - GRC.UA, URL: <https://grc.ua/blog/etychnyj-menedzhment-i-chesnistj-u-biznesi-iak-formuyutjsia-standarty-doviry-vseredyni-komandy>
5. Модель організаційного механізму управління конфліктами - Бібліотека BukLib.net URL:<https://buklib.net/books/23145/>
6. Управління конфліктом в організації URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/upravlenie-konfliktom-v-organizacii>
7. Adams J. S. (1965) Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 62: 335-343.





8. Захарчин Г. М., Винничук Р. О. Управління конфліктами: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2017. 160 с.
9. Прозорість та довіра: чому це важливо для громадських організацій URL: <https://www.lac.org.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D1%82%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%B0-%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D1%86%D0%B5-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE-%D0%B4/>
10. Кавиліна Г. К. Конфліктологія: навчальний посібник. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2021. 153 с.
11. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник. Київ: Знання, 2011. 415 с.
12. Гавриш Оксана Миколаївна, Зоргач Альона Миколаївна. Вплив лідера на управління конфліктами в колективі підприємства. *Журнал "Український журнал прикладної економіки та техніки"*. 2022 / #4. 239-244pp. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-35>

### References:

1. Maslo I. (2018) Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii.[Peculiarities of conflict management in organizations] Naukovyi visnyk UMO. Serii. Ekonomika ta upravlinnia Vypusk 5 URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_5/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_5/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D0%BB%D0%BE.pdf)
2. Novikova N. (2013) Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky[Conflict management in organizations: approaches to resolution and prevention]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk. №2(41). s.79-83 - (zahalni problemy ekonomiky ta subiektiv hospodariuvannia)*
3. Vasyliiev H.Iu., Herasina L.M., Osipova N.P., Panov M.I., Rozenfeld Yu.M.(2002) *Konfliktolohiia. [Conflictology] - Kh.: Pravo, 256 s.*
4. Etychnyi menedzhment i chesnist u biznesi: yak formuiutsia standarty doviry vsередyni komandy [Ethical management and honesty in business: how standards of trust are formed within a team]- GRC.UA, URL: <https://grc.ua/blog/etychnyj-menedzhment-i-chesnistj-u-biznesi-iak-formuyutjsia-standarty-doviry-vsередyni-komandy>
5. Model orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia konfliktamy [Model of organizational mechanism of conflict management]- Biblioteka BukLib.net URL:<https://buklib.net/books/23145/>
6. Upravlinnia konfliktom v orhanizatsii[Conflict management in organizations] URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/news/upravlenie-konfliktom-v-organizacii>
7. Adams J. S. (1965) Inequality in social exchange. *Advanced Experimental Psychology*, 62: 335-343.
8. Zakharchyn H. M., Vynnychuk R. O. (2017) *Upravlinnia konfliktamy[Conflict management]: navchalnyi posibnyk. Lviv: Lvivska politekhnik, 160 s.*
9. Prozorist ta dovira: chomu tse vazhlyvo dlia hromadskykh orhanizatsii [Transparency and trust: why it is important for public organizations] URL: <https://www.lac.org.ua/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D1%82%D0%B0-%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D1%96%D1%80%D0%B0-%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D1%86%D0%B5-%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE-%D0%B4/>
10. Kavylina H. K. (2021) *Konfliktolohiia[Conflictology]: navchalnyi posibnyk. Odessa: TOV «Leraдрук», 153 s.*
11. Kulinich I. O. (2011) *Psykholohiia upravlinnia[Psychology of management]: pidruchnyk. Kyiv: Znannia, 415 s.*
12. Havrysh Oksana Mykolaivna, Zorhach Alona Mykolaivna.(2022) *Vplyv lidera na upravlinnia konfliktamy v kolektyvi pidpriemstva. [The influence of the leader on conflict management in the enterprise team] Zhurnal "Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky". / #4. 239-244pp. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-35*

