

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Центр заочного та дистанційного навчання
Кафедра психології**

**Кваліфікаційна робота -
магістерський дослідницький проєкт**

053 «Психологія»

на тему:

**ВПЛИВ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБЛИВОСТІ
УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконав: здобувач 2 курсу, 2 групи
рівень вищої освіти: другий (магістерський)
галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальність 053 «Психологія»
Оскілко Олексій Олегович

Керівник: доцент кафедри, кандидат юридичних
наук, доцент Афонін Дмитро Сергійович
Рецензент: доцент кафедри, кандидат політичних
наук, доцент Шмаленко Юлія Іванівна

Одеса – 2025

Форма № Н-9.01

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Факультет Центр заочного та дистанційного навчанняКафедра психологіїРівень вищої освіти магістерськийГалузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
(шифр і назва)Спеціальність 053 «Психологія»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри психології

д.юрид.н., к.психол. н, проф.

О.М. Цільмак

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
(магістерський дослідницький проєкт)Оскілко Олексію Олеговичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вплив стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організації»2. Керівник роботи Афонін Дмитро Сергійович, кандидат юридичних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НУ «ОЮА» від « ____ » « ____ » 2025 року № ____

3. Строк подання здобувачем роботи ____

4. Дата видачі завдання ____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовка концепції М.Р. і затвердження плану М.Р.	I 2025	
2.	Вивчення нормативного матеріалу, спеціальної літератури, аналіз та узагальнення матеріалів	VI - VII 2025	
3.	Написання 1 розділу М.Р.	VIII 2025	
4.	Написання 2 розділу М.Р.	IX-X 2025	
5.	Подання М.Р. на кафедру та рецензування	XI 2025	
6.	Прийняття рішення про допуск М.Р. до захисту	XI 2025	
7.	Захист М.Р. в ДЕК	XI 2025	

Здобувач _____ Олексій ОСКІЛКОКерівник роботи _____ Дмитро АФОНІН

АНОТАЦІЯ

Оскілко Олексій Олегович. Вплив стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організації. Кваліфікаційна робота – магістерський дослідницький проєкт на здобуття освітнього рівня «магістр», галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 053 «Психологія». Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2025.

У роботі представлено результати теоретичного та емпіричного дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях. Виявлено статистично значущі взаємозв'язки між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами: авторитарний стиль позитивно корелює з конкуренцією та уникненням, демократичний – зі співробітництвом та компромісом, ліберальний – з уникненням та пристосуванням. Встановлено важливу роль емоційного інтелекту у виборі конструктивних стратегій: загальний емоційний інтелект має сильний позитивний зв'язок зі співробітництвом та негативний – з конкуренцією. Порівняльний аналіз встановив вплив соціодемографічних та організаційних факторів: чоловіки-керівники демонструють вищу авторитарність, жінки – вищу схильність до співробітництва; з накопиченням управлінського досвіду зростає використання співробітництва та зменшується конкуренція. На основі результатів дослідження розроблено диференційовані рекомендації щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту для керівників з різними домінуючими стилями лідерства та практичні рекомендації для організацій щодо створення сприятливого середовища для конструктивного управління конфліктами.

Ключові слова: стилі керівництва, управління конфліктами, стратегії конфліктної поведінки, емоційний інтелект, організаційна культура, лідерство, конфлікт-менеджмент, організаційна психологія.

ABSTRACT

Oskilko O. The Influence of Leadership Styles on Conflict Management Characteristics in Organizations. Qualification work – master's research project for obtaining the educational degree of «Master», field of knowledge: 05 «Social and Behavioral Sciences», specialty 053 «Psychology». National University «Odesa Law Academy». Odesa, 2025.

The thesis presents the results of a theoretical and empirical study of the influence of leadership styles on conflict management characteristics in organizations. Statistically significant relationships between leadership styles and conflict management strategies were identified: authoritarian style positively correlates with competition and avoidance, democratic style – with collaboration and compromise, liberal style – with avoidance and accommodation. The important role of emotional intelligence in selecting constructive strategies was established: overall emotional intelligence demonstrates a strong positive correlation with collaboration and a negative correlation with competition. Comparative analysis revealed the influence of sociodemographic and organizational factors: male managers exhibit higher authoritarianism, female managers – higher propensity for collaboration; with accumulated managerial experience, the use of collaboration increases and competition decreases. Based on the research findings, differentiated recommendations were developed for enhancing conflict management effectiveness for leaders with different dominant leadership styles, and practical recommendations for organizations regarding the creation of a favorable environment for constructive conflict management.

Key words: leadership styles, conflict management, conflict behavior strategies, emotional intelligence, organizational culture, leadership, conflict management, organizational psychology.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	12
1.1. Теоретичне обґрунтування програми емпіричного дослідження.....	12
1.2. Організація та етапи дослідження.....	20
1.3. Методичний інструментарій дослідження.....	26
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КОНФЛІКТОСТІЙКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ СУДУ.....	35
2.1. Результати дослідження домінуючих стилів керівництва та стратегій управління конфліктами у керівників.....	35
2.2. Результати дослідження взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами.....	46
2.3. Результати порівняльного аналізу груп керівників за соціодемографічними та організаційними характеристиками.....	55
2.4. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності конфлікт- менеджменту керівників.....	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	68
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах динамічних трансформацій сучасного бізнес-середовища, зростання конкуренції та необхідності швидкої адаптації до змін, проблема ефективного управління конфліктами в організаціях набуває особливої актуальності. Конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя, виникають на різних рівнях взаємодії між працівниками, підрозділами та керівництвом, і можуть як стимулювати розвиток організації, так і призводити до деструктивних наслідків [2; 25; 44]. За таких умов стиль керівництва, який обирає менеджер, стає критичним чинником, що визначає не лише атмосферу в колективі та ефективність діяльності підприємства, а й спосіб, у який конфлікти ідентифікуються, інтерпретуються та вирішуються [17; 43].

Особливої актуальності дослідження взаємозв'язку між стилями керівництва та управлінням конфліктами набуває в контексті того, що сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін, мультикультурного робочого середовища та зростаючих очікувань працівників щодо психологічного комфорту на робочому місці [20; 29]. В таких умовах традиційні авторитарні підходи до управління часто виявляються неефективними, натомість актуалізується потреба у гнучких, адаптивних стилях керівництва, здатних не лише попереджати деструктивні конфлікти, а й конструктивно використовувати конфліктний потенціал для інновацій та розвитку організації [21; 42]. Керівники, які володіють навичками розпізнавання ранніх ознак конфліктів, розуміють їхню природу та вміють обирати адекватні стратегії конфлікт-менеджменту відповідно до ситуації, створюють передумови для формування здорового соціально-психологічного клімату та підвищення організаційної ефективності [15; 38].

Проблема взаємозв'язку стилів керівництва та управління конфліктами має не лише практичний, але й теоретичний вимір, оскільки

потребує інтеграції знань з різних галузей психології управління, організаційної психології, конфліктології та менеджменту [23; 24; 27]. Стиль керівництва розглядається як відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера, що проявляється у характерних особливостях взаємодії з підлеглими, прийнятті рішень, делегуванні повноважень та реагуванні на проблемні ситуації [33; 39]. Водночас управління конфліктами являє собою цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію з метою зміни її перебігу у бажаному напрямку, що включає діагностику, профілактику, регулювання та вирішення конфліктів [1; 34]. Розуміння того, як специфічні характеристики різних стилів керівництва впливають на вибір стратегій конфліктної поведінки та результативність управління конфліктами, дозволить розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення управлінської компетентності керівників [11; 31].

Особливо актуальною проблема дослідження стає в контексті того, що невміле управління конфліктами призводить до значних негативних наслідків для організації, зокрема до зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів, формування деструктивних коаліцій, блокування інноваційних ініціатив та зниження загальної конкурентоспроможності підприємства [8; 18; 26].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика взаємозв'язку між стилями керівництва та управлінням конфліктами привертає значну увагу науковців з різних галузей знань, зокрема організаційної психології, психології управління, менеджменту та конфліктології.

Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні праці щодо сутності та типології стилів керівництва. Класичні підходи до розуміння стилів керівництва представлені у роботах вітчизняних науковців, які розглядають стиль керівництва як індивідуально-

типологічну характеристику діяльності керівника, що проявляється у системі постійно застосовуваних методів, прийомів і форм практичної діяльності [5; 10; 37]. Дослідники виокремлюють основні класичні стилі керівництва, серед яких авторитарний, демократичний та ліберальний стилі залишаються базовими для аналізу управлінської поведінки [33; 39; 43].

Важливим теоретичним підґрунтям дослідження є сучасні концепції лідерства, що розглядають керівництво через призму трансформаційного та транзакційного підходів [37; 42; 52]. Як зазначають дослідники, трансформаційне лідерство орієнтоване на натхнення послідовників, стимулювання їхнього інтелектуального розвитку та індивідуальний підхід до кожного працівника, що створює умови для конструктивного вирішення конфліктів через розвиток взаємної довіри та прихильності організаційним цілям [9; 21]. Транзакційне лідерство, натомість, базується на системі винагород та покарань, чітких правилах взаємодії та формальній структурі повноважень, що може бути ефективним у певних ситуаціях, але обмежує творчий потенціал працівників у вирішенні конфліктів [5; 36]. Сучасні дослідження підкреслюють важливість емоційного інтелекту керівника як критичного чинника ефективного лідерства, оскільки здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших людей безпосередньо впливає на вміння конструктивно взаємодіяти у конфліктних ситуаціях [16; 30].

Проблематика управління конфліктами в організаціях представлена у численних працях вітчизняних науковців, які розглядають конфлікт як складне соціально-психологічне явище, що може мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки для організації [1; 18; 40]. Дослідники виокремлюють різні типи організаційних конфліктів залежно від рівня їхнього виникнення, серед яких внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою, міжгрупові та міжорганізаційні конфлікти мають різну природу, динаміку та потребують специфічних підходів до

управління [26; 44]. Особливу увагу науковці приділяють аналізу причин виникнення організаційних конфліктів, серед яких виокремлюють об'єктивні чинники, пов'язані з обмеженістю ресурсів, нечіткістю розподілу повноважень, взаємозалежністю завдань, та суб'єктивні чинники, зумовлені індивідуально-психологічними особливостями працівників, різницею у цінностях, несумісністю характерів [2; 3; 15].

Фундаментальне значення для нашого дослідження має концепція стратегій конфліктної поведінки, розроблена Томасом і Кілманном, яка виокремлює п'ять основних стратегій управління конфліктами залежно від ступеня орієнтації на власні інтереси та інтереси опонента [60]. Ключовим питанням сучасних досліджень є виявлення взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Зарубіжні емпіричні дослідження переконливо демонструють наявність статистично значущих кореляцій між домінуючими стилями керівництва та перевагами у виборі конфліктних стратегій [45; 56; 58]. Зокрема, дослідження Альтмає, Тюрка та Тоомета виявили, що демократичний стиль керівництва позитивно корелює зі стратегією співробітництва та компромісу у вирішенні конфліктів, тоді як авторитарний стиль пов'язаний з перевагою стратегій конкуренції та уникнення [45]. Анастасіу підкреслює значущий вплив лідерства та управління конфліктами на задоволеність роботою працівників, що демонструє практичну важливість розвитку адекватних конфлікт-менеджерських компетенцій у керівників [46].

Дослідження Ерзена та Армагана присвячене аналізу впливу лідерства на управління конфліктами та демонструє, що різні стилі лідерства по-різному впливають на здатність керівника ефективно діагностувати, попереджати та вирішувати конфліктні ситуації в організації [48]. Казімото проаналізував взаємозв'язок між управлінням конфліктами, лідерством та організаційними змінами, виявивши, що стиль керівництва визначає не лише поточне управління конфліктами, а й здатність організації

конструктивно долати конфлікти, пов'язані з процесами трансформації та інновацій [49]. Хан, Лангове, Шах та Джавід досліджували режими конфліктів та управлінські стилі лідерства менеджерів, встановивши, що існують специфічні патерни взаємозв'язків між стилями керівництва та домінуючими режимами конфліктної взаємодії в організації [50]. Корабік, Баріл та Вотсон виявили, що ефективність стилю управління конфліктами менеджерів модерується гендерним чинником, що вказує на необхідність врахування соціокультурних детермінант при аналізі управлінської поведінки [51].

Саєд, Алмас, Аніс-уль-Хак та Ніазі провели комплексне дослідження взаємозв'язку між стилями лідерства та стилями управління конфліктами, встановивши, що існують стійкі патерни відповідності між типами лідерської поведінки та преференціями у виборі конфліктних стратегій, що може бути використано для прогнозування управлінської поведінки та розробки програм розвитку керівників [56]. Соїб, Отман та Д'Сілва виявили, що сприйняття працівниками стилів лідерства та організаційної громадянської поведінки впливає на залученість співробітників через медіаторну роль управління конфліктами, що підкреслює системний характер впливу стилю керівництва на різні аспекти організаційної динаміки [57].

Вітчизняні дослідники також активно вивчають проблематику управління конфліктами в організаційному контексті. Ачкасова, Водолажська та Бекетов аналізують управління конфліктами на підприємстві, підкреслюючи роль керівника як ключового суб'єкта конфлікт-менеджменту [2]. Біловодська та Кириченко розглядають управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств, наголошуючи на необхідності інтеграції конфлікт-менеджменту у загальну систему управління персоналом [8]. Бінерт, Балаш та Лисюк досліджують керівництво та лідерство в організації як основу

успішної управлінської діяльності, підкреслюючи важливість розрізнення формального керівництва та неформального лідерства у контексті управління конфліктами [9]. Бондарчук, Крамаренко та Рудик здійснюють теоретичне дослідження понять лідерства та керівництва, виокремлюючи сутнісні особливості цих феноменів та їхній вплив на організаційну ефективність [10].

Жмай та Конопля аналізують стратегії поведінки в конфлікті, їхні види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом, що є важливим доповненням до традиційних підходів, оскільки емоційна компетентність керівника виступає важливим чинником вибору адекватних конфліктних стратегій [16]. Калущка досліджує вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом, встановлюючи прямі та опосередковані ефекти стилю керівництва на різні показники організаційної ефективності, включаючи рівень конфліктності та якість соціально-психологічного клімату [17]. Колесник та Собітнюк розглядають управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства, що розширює розуміння функцій конфлікт-менеджменту за межі суто внутрішньоорганізаційних процесів [18]. Крисько аналізує проблему лідерства в сучасному менеджменті, підкреслюючи необхідність розвитку гнучких адаптивних стилів керівництва в умовах невизначеності та швидких змін [21].

Саврук досліджує визначальні чинники вибору стилів керівництва, встановлюючи, що на формування стилю керівництва впливає комплекс особистісних, ситуаційних та організаційних факторів, які необхідно враховувати при аналізі управлінської поведінки [33]. Сазонова та Михайлова розглядають формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища, підкреслюючи необхідність системного підходу до конфлікт-менеджменту [34]. Сазонова, Шульженко та Хавронюк аналізують управління конфліктами як важливий

елемент організаційної культури сучасної організації, встановлюючи взаємозв'язки між культурними характеристиками організації та домінуючими підходами до вирішення конфліктів [35]. Семченко досліджує теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією, виокремлюючи

Ткаченко аналізує стилі керівництва та їхній вплив на управління підприємством, розглядаючи стиль керівництва як інтегральну характеристику управлінської діяльності, що визначає результативність роботи організації [43]. Шульженко та Лупинос досліджують особливості управління конфліктами в сучасній організації, виокремлюючи інноваційні підходи до конфлікт-менеджменту, що враховують специфіку цифрової трансформації та нові форми організації праці [44].

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій демонструє значний науковий інтерес до проблематики взаємозв'язку стилів керівництва та управління конфліктами та водночас вказує на необхідність подальших емпіричних досліджень у напрямку вивчення специфічних механізмів впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях з урахуванням специфіки української організаційної культури та сучасних викликів бізнес-середовища.

Мета дослідження – комплексно вивчити вплив стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організації, визначити специфічні взаємозв'язки між різними стилями керівництва та стратегіями конфліктної поведінки, а також розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту керівників.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз наукових підходів до вивчення стилів керівництва та управління конфліктами в організаціях.

2. Визначити методологічні засади дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами.

3. Емпірично дослідити домінуючі стилі керівництва та переважні стратегії управління конфліктами серед керівників українських організацій.

4. Виявити взаємозв'язки між різними стилями керівництва та стратегіями конфліктної поведінки керівників.

5. Розробити практичні рекомендації щодо розвитку конфлікт-менеджерських компетенцій керівників з урахуванням їхніх домінуючих стилів лідерства.

Об'єкт дослідження – процес управління конфліктами в організаціях.

Предметом дослідження є вплив стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організації, специфічні взаємозв'язки між типами лідерської поведінки та стратегіями конфліктної взаємодії керівників.

Методологічна база дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях системного підходу, який дозволяє розглядати управління конфліктами як багатокomпонентний процес, що розвивається під впливом взаємодії особистісних характеристик керівника, ситуаційних факторів, організаційного контексту та характеристик конфліктної ситуації. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження виступають принципи діяльнісного підходу, що дозволяють аналізувати процес управління конфліктами як специфічний вид управлінської діяльності, де стиль керівництва визначає способи, методи та прийоми впливу на конфліктну ситуацію. Емпіричне дослідження базується на комплексному використанні валідних психодіагностичних методик: опитувальника стилів керівництва для виявлення домінуючих типів управлінської поведінки керівників; опитувальника Томаса-Кілманна для діагностики переважних стратегій конфліктної поведінки [60] й методики оцінки ефективності управління конфліктами. Дослідження включає демографічну анкету для збору

інформації про соціодемографічні характеристики респондентів, управлінський стаж, тип організації та інші релевантні параметри.

Елементи наукової новизни. Проведено комплексне емпіричне дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях з використанням валідного психодіагностичного інструментарію на українській вибірці. Виявлено специфічні взаємозв'язки між різними стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами з урахуванням типу конфліктної ситуації та організаційного контексту. Ідентифіковано найбільш ефективні комбінації стилів керівництва та конфліктних стратегій залежно від характеру конфліктної взаємодії.

Практичне значення роботи. Результати дослідження можуть бути використані для розробки програм підвищення кваліфікації керівників у сфері конфлікт-менеджменту з урахуванням їхніх домінуючих стилів лідерства; створення диференційованих тренінгових програм з розвитку конфлікт-менеджерських компетенцій; формування здорового соціально-психологічного клімату в організаціях через розвиток конструктивних підходів до управління конфліктами.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були представлені та обговорені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасна психологія: виклики та перспективи». (м. Одеса, 10 жовтня 2025 р.). За темою дослідження опубліковано тези доповіді.

Структура та обсяг роботи. Магістерське дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань, з них 16 іноземними мовами) та додатків.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичне обґрунтування програми емпіричного дослідження

Сучасний етап розвитку українського бізнес-середовища характеризується динамічними трансформаціями організаційних структур, зростанням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до мінливих умов, що створює унікальний контекст для вивчення взаємозв'язків між стилями керівництва та особливостями управління конфліктами. Враховуючи критичну роль керівника у формуванні організаційної атмосфери та визначенні способів вирішення конфліктних ситуацій, було розроблено програму емпіричного дослідження, що базується на фундаментальних положеннях психології управління, організаційної психології, теорії лідерства та конфліктології.

На основі теоретичного аналізу було визначено основні напрями емпіричного дослідження: домінуючі стилі керівництва серед керівників українських організацій та їхні характерні особливості; переважні стратегії управління конфліктами, які використовують керівники у своїй практиці; специфічні взаємозв'язки між різними стилями керівництва та стратегіями конфліктної поведінки; вплив соціодемографічних факторів (стать, вік, управлінський стаж) та організаційних характеристик (тип організації, розмір колективу) на взаємозв'язки між стилями керівництва та управлінням конфліктами; ефективність різних комбінацій стилів керівництва та стратегій управління конфліктами залежно від типу конфліктної ситуації; виявлення найбільш продуктивних підходів до конфлікт-менеджменту для керівників з різними домінуючими стилями лідерства.

Важливим теоретичним обґрунтуванням вибору діагностичних методик стало розуміння необхідності комплексної оцінки як стилю керівництва, так і пов'язаних з ним управлінських компетенцій. Зокрема, для всебічного розуміння управлінської поведінки керівників необхідна діагностика не лише домінуючого стилю керівництва, але й переважних стратегій управління конфліктами (оскільки конфлікт-менеджмент є невід'ємною частиною управлінської діяльності), емоційного інтелекту (оскільки він визначає здатність ефективно взаємодіяти з людьми у напружених ситуаціях), організаційної культури (оскільки вона впливає на прийнятні способи вирішення конфліктів) та загальної управлінської ефективності (оскільки це дозволяє оцінити результативність різних підходів до управління конфліктами).

Теоретичне обґрунтування програми дослідження включало аналіз класичних підходів до типології стилів керівництва, що виокремлюють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі як базові типи управлінської поведінки. Авторитарний стиль характеризується централізацією влади, одноосібним прийняттям рішень, жорстким контролем та мінімальною участю підлеглих у управлінні, що може передбачати схильність до директивних методів вирішення конфліктів з переважанням стратегій конкуренції. Демократичний стиль передбачає делегування повноважень, колегіальне обговорення рішень, стимулювання ініціативи працівників та партнерські відносини, що теоретично має корелювати з переважанням стратегій співробітництва та компромісу у конфліктних ситуаціях. Ліберальний стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих та наданням максимальної свободи, що може бути пов'язане з використанням стратегій уникнення або пристосування у конфліктах.

Теоретичне обґрунтування також включало аналіз концепції стратегій конфліктної поведінки Томаса-Кілманна, яка виокремлює п'ять

основних стратегій управління конфліктами: конкуренція (високий рівень наполегливості у досягненні власних цілей при низькому рівні кооперації), співробітництво (високий рівень як наполегливості, так і кооперації, спрямованість на пошук взаємовигідного рішення), компроміс (помірні рівні наполегливості та кооперації, готовність до взаємних поступок), уникнення (низькі рівні як наполегливості, так і кооперації, відхід від конфлікту), пристосування (низький рівень наполегливості при високому рівні кооперації, жертвування власними інтересами). Розуміння цих стратегій та їхнього взаємозв'язку зі стилями керівництва є критично важливим для розробки ефективних програм розвитку конфлікт-менеджерських компетенцій керівників.

Важливим компонентом теоретичного обґрунтування стало розуміння ролі емоційного інтелекту у управлінській діяльності та, зокрема, в управлінні конфліктами. Емоційний інтелект розглядається як здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших людей, що безпосередньо впливає на ефективність міжособистісної взаємодії у напружених ситуаціях. Керівники з високим рівнем емоційного інтелекту краще розуміють емоційну динаміку конфліктів, можуть адекватно реагувати на емоційні прояви учасників конфлікту, здатні регулювати власні емоційні стани під час напружених переговорів, що дозволяє їм більш гнучко обирати стратегії управління конфліктами та ефективніше їх реалізовувати незалежно від домінуючого стилю керівництва.

Теоретичний аналіз також виявив важливість організаційного контексту для розуміння взаємозв'язків між стилями керівництва та управлінням конфліктами. Організаційна культура визначає норми, цінності, переконання та практики, що панують в організації, включаючи уявлення про прийнятні та неприйнятні способи поведінки у конфліктних ситуаціях. В організаціях з різними типами культур (ієрархічна, кланова,

ринкова, адхократична) можуть бути різні очікування щодо стилів керівництва та методів вирішення конфліктів, що модифікує взаємозв'язки між цими феноменами. Розуміння організаційного контексту є критично важливим для адекватної інтерпретації отриманих результатів та розробки контекстуально релевантних рекомендацій.

Теоретичне обґрунтування програми дослідження також включало аналіз ситуаційних чинників, що впливають на вибір стратегій управління конфліктами. Ситуаційний підхід до лідерства постулює, що не існує універсально найкращого стилю керівництва, а ефективність конкретного стилю залежить від характеристик ситуації, зрілості колективу, природи завдань. Аналогічно, вибір стратегії управління конфліктом має враховувати тип конфлікту (міжособистісний, груповий, організаційний), його джерела (дефіцит ресурсів, розбіжності у цінностях, комунікативні проблеми), стадію розвитку (латентна, відкрита, вирішена), склад учасників, важливість предмету конфлікту та інші контекстуальні фактори. Розуміння ситуаційної специфіки дозволяє виявити не лише загальні тенденції взаємозв'язків між стилями керівництва та конфліктними стратегіями, а й умови, за яких ці взаємозв'язки посилюються або послаблюються.

На основі теоретичного аналізу було сформульовано ключові гіпотези дослідження. Очікувалось, що демократичний стиль керівництва буде позитивно корелювати зі стратегіями співробітництва та компромісу у вирішенні конфліктів, оскільки цей стиль передбачає орієнтацію на партнерські відносини та врахування інтересів різних сторін. Передбачалось, що авторитарний стиль керівництва буде пов'язаний з перевагою стратегій конкуренції та можливо уникнення, оскільки такі керівники схильні до одноосібного прийняття рішень та можуть не приділяти достатньої уваги процесам групового обговорення конфліктів. Висувалась гіпотеза, що ліберальний стиль керівництва буде корелювати зі

стратегіями уникнення та пристосування, оскільки керівники з цим стилем мінімізують своє втручання у взаємодію підлеглих. Також очікувалось, що рівень емоційного інтелекту буде модеруючим фактором, що впливає на ефективність різних комбінацій стилів керівництва та стратегій управління конфліктами.

Теоретичне обґрунтування дозволило визначити необхідність комплексного підходу до вивчення проблеми, що включає не лише виявлення кореляційних зв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами, але й аналіз медіаторних та модеруючих змінних, що опосередковують ці взаємозв'язки. Зокрема, було визначено необхідність вивчення ролі емоційного інтелекту як можливого медіатора між стилем керівництва та вибором конфліктних стратегій, а також аналізу впливу організаційних характеристик та соціодемографічних факторів як модераторів цих взаємозв'язків.

Теоретичний аналіз також виявив необхідність диференційованого підходу до оцінки ефективності управління конфліктами. Ефективність не може оцінюватись однозначно, оскільки різні стратегії можуть бути оптимальними у різних ситуаціях. Стратегія конкуренції може бути найбільш ефективною у ситуаціях, що потребують швидких рішень або захисту важливих принципів, стратегія співробітництва – коли необхідно знайти інноваційне рішення, що враховує інтереси всіх сторін, стратегія компромісу – коли час обмежений і необхідно швидко знайти прийнятне рішення, стратегія уникнення – коли питання незначуще або потрібен час для збору додаткової інформації, стратегія пристосування – коли збереження відносин важливіше за конкретний результат. Тому програма дослідження включала не лише виявлення домінуючих стратегій, а й оцінку гнучкості керівників у виборі стратегій відповідно до ситуації.

Важливим теоретичним питанням стало розуміння різниці між формальним керівництвом та неформальним лідерством у контексті

управління конфліктами. Формальний керівник має владні повноваження та організаційні ресурси для вирішення конфліктів, тоді як неформальний лідер впливає через авторитет, харизму та довіру колективу. Оскільки дослідження фокусується на керівниках, що обіймають формальні позиції, важливо враховувати, що їхня поведінка у конфліктах може визначатись як особистісними характеристиками та стилем лідерства, так і організаційними правилами, процедурами та очікуваннями, пов'язаними з їхньою посадою. Розуміння цієї подвійності дозволяє більш нюансовано інтерпретувати виявлені закономірності.

Теоретичне обґрунтування програми дослідження дозволило визначити адекватні методи збору емпіричних даних, розробити валідний діагностичний інструментарій, окреслити основні напрями аналізу отриманих результатів. Було визначено, що для досягнення мети дослідження необхідно використати комплекс стандартизованих психодіагностичних методик, що дозволяють оцінити стилі керівництва, стратегії управління конфліктами, емоційний інтелект та організаційну культуру, доповнений структурованою анкетною для збору соціодемографічної та організаційної інформації.

Опитувальник стилів керівництва був обраний як ключовий інструмент для виявлення домінуючих типів управлінської поведінки керівників. Методика дозволяє діагностувати класичні стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) на основі самооцінки керівниками власної поведінки у типових управлінських ситуаціях. Опитувальник включає твердження, що описують різні аспекти управлінської діяльності: прийняття рішень (індивідуальне чи колегіальне), делегування повноважень (мінімальне чи активне), контроль (жорсткий чи гнучкий), комунікація з підлеглими (формальна чи неформальна), реакція на ініціативу працівників (підтримка чи придушення), розподіл відповідальності (централізований чи розподілений).

Опитувальник Томаса-Кілманна для діагностики стратегій конфліктної поведінки є найбільш широко використовуваним інструментом для вимірювання преференцій у виборі стратегій управління конфліктами. Методика базується на двовимірній моделі конфліктної поведінки, що включає два основні виміри: наполегливість (ступінь, до якого людина намагається задовольнити власні інтереси) та кооперативність (ступінь, до якого людина намагається задовольнити інтереси іншої сторони). Комбінація цих двох вимірів дає п'ять основних стратегій: конкуренція (висока наполегливість, низька кооперативність), співробітництво (висока наполегливість, висока кооперативність), компроміс (помірна наполегливість, помірна кооперативність), уникнення (низька наполегливість, низька кооперативність), пристосування (низька наполегливість, висока кооперативність).

Опитувальник складається з 35 тверджень, що описують різні способи реагування на конфліктні ситуації. У кожній парі респондент обирає твердження, що найбільш точно відображає його типову поведінку у конфліктах. Вибори респондента обробляються для визначення кількості балів за кожною з п'яти стратегій, що дозволяє виявити як домінуючу стратегію (ту, що використовується найчастіше), так і резервні стратегії (ті, до яких людина вдається у різних обставинах). Результати представляються у вигляді профілю конфліктної поведінки, що показує відносну частоту використання кожної зі стратегій.

Методика діагностики емоційного інтелекту (Н. Холл) була включена у дослідження для оцінки здатності керівників розпізнавати, розуміти та управляти емоціями у контексті міжособистісної взаємодії. Емоційний інтелект розглядається як критично важливий чинник ефективного лідерства та управління конфліктами, оскільки конфліктні ситуації завжди супроводжуються інтенсивними емоційними переживаннями учасників. Методика оцінює кілька основних компонентів емоційного інтелекту:

розпізнавання власних емоцій (здатність усвідомлювати та ідентифікувати свої емоційні стани), управління власними емоціями (здатність регулювати свої емоції відповідно до ситуації), розпізнавання емоцій інших (емпатія, здатність розуміти емоційні стани інших людей), управління емоціями інших (здатність впливати на емоційні стани інших людей у конструктивному напрямку).

Використання методики емоційного інтелекту у дослідженні обґрунтоване тим, що емоційна компетентність керівника може виступати медіатором між стилем керівництва та ефективністю управління конфліктами. Керівники з високим емоційним інтелектом краще розуміють емоційну динаміку конфліктів, здатні залишатися спокійними та об'єктивними у напружених ситуаціях, можуть ефективно комунікувати з емоційно збудженими працівниками, вміють створювати атмосферу психологічної безпеки для обговорення проблем. Ці компетенції дозволяють керівникам більш гнучко використовувати різні стратегії управління конфліктами та досягати кращих результатів незалежно від домінуючого стилю керівництва.

Опитувальник типів організаційної культури Ч. Ханді був включений у дослідження для оцінки типу організаційної культури, що панує в організаціях, де працюють респонденти. Організаційна культура визначає систему цінностей, норм, переконань та практик, що впливають на всі аспекти організаційного життя, включаючи прийнятні стилі керівництва та способи вирішення конфліктів. Методика дозволяє ідентифікувати домінуючий тип організаційної культури відповідно до концепції Чарльза Ханді, що виокремлює чотири основні типи культур: культура влади (орієнтація на централізацію прийняття рішень, швидкість реагування, особисту владу лідера, мінімум правил та процедур), культура ролі (орієнтація на стабільність, чіткий розподіл функцій, формальні правила та процедури, бюрократичну структуру), культура завдання (орієнтація на

результат, командну роботу, гнучкість, об'єднання зусиль для досягнення конкретних цілей), культура особистості (орієнтація на індивідуальний професіоналізм, автономію співробітників, мінімальну структуру, підтримку індивідуальних досягнень).

Комплексний підхід до вивчення проблеми забезпечив можливість всебічного аналізу впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення конфлікт-менеджерських компетенцій керівників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей та організаційного контексту.

1.2. Організація та етапи дослідження

Емпіричне дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях включало три основні етапи, кожен з яких мав свої специфічні завдання та методи реалізації, що забезпечило систематичність та послідовність дослідницького процесу.

Підготовчий етап дослідження тривав з січня по червень 2025 року. На цьому етапі було здійснено глибокий теоретико-методологічний аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, що дозволило визначити ступінь розробленості проблеми, виявити прогалини в існуючих дослідженнях та обґрунтувати актуальність обраної теми. Особлива увага приділялась аналізу фундаментальних робіт з психології управління та організаційної психології, зокрема теорій лідерства та стилів керівництва, вивченню сучасних досліджень стратегій управління конфліктами, аналізу методологічних підходів до вивчення взаємозв'язків між управлінською поведінкою та конфлікт-менеджментом.

На підготовчому етапі було здійснено систематизацію теоретичних підходів до розуміння природи стилів керівництва та стратегій управління конфліктами, виокремлено ключові концепції, що становлять

методологічну базу дослідження. Проведений теоретичний аналіз дозволив виявити, що існують теоретично обґрунтовані очікування щодо взаємозв'язків між різними стилями керівництва та переважними стратегіями конфліктної поведінки, однак ці взаємозв'язки можуть модифікуватися організаційним контекстом, особистісними характеристиками керівників та ситуаційними чинниками. На основі теоретичного аналізу було сформульовано мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, визначено гіпотези дослідження, розроблено концептуальну модель взаємозв'язків між стилями керівництва, стратегіями управління конфліктами та іншими релевантними змінними.

Важливою складовою підготовчого етапу стала розробка діагностичного інструментарію дослідження. Оскільки дослідження стосувалось управлінської поведінки та вимагало участі керівників різних рівнів, особлива увага приділялась підбору валідних, надійних та практично застосовних методик. Було відібрано чотири стандартизовані психодіагностичні методики, що мають підтверджену валідність та надійність на українських вибірках: опитувальник стилів керівництва для діагностики домінуючого типу управлінської поведінки, опитувальник Томаса-Кілманна для оцінки стратегій конфліктної поведінки, методику діагностики емоційного інтелекту для вимірювання емоційних компетенцій керівників, опитувальник організаційної культури для оцінки організаційного контексту. Вибір саме цих методик був теоретично обґрунтований і забезпечував можливість комплексної оцінки досліджуваних феноменів та їхніх взаємозв'язків.

На підготовчому етапі також була розроблена детальна демографічна анкета, що включала питання про вік, стать, освіту, управлінський стаж (загальний та на поточній посаді), рівень управління (топ-менеджмент, середня ланка, лінійне керівництво), тип організації (державна, приватна, некомерційна), галузь діяльності організації, розмір організації та

підрозділу, який очолює респондент, досвід участі у тренінгах з управління конфліктами або лідерства. Демографічна анкета була спроектована таким чином, щоб забезпечити отримання всієї необхідної інформації для аналізу соціодемографічних та організаційних факторів впливу, при цьому залишаючись достатньо компактною, щоб не перевантажувати респондентів.

Важливим компонентом підготовчого етапу стала розробка процедури дослідження та забезпечення етичних стандартів. Особлива увага приділялась забезпеченню анонімності респондентів, оскільки питання про стилі керівництва та управління конфліктами можуть сприйматися як оціночні, що може впливати на щирість відповідей.

Основний етап емпіричного дослідження проводився протягом липня-вересня 2025 року. На цьому етапі здійснювався безпосередній збір емпіричних даних шляхом опитування керівників різних рівнів з різних типів організацій. Дослідження здійснювалось у форматі онлайн-опитування. Технічні можливості онлайн-платформи дозволяли забезпечити структурованість процедури, унеможливлювали пропуск обов'язкових питань, автоматизували первинну обробку даних, що підвищувало якість та надійність отриманих результатів.

Для онлайн-опитування посилення розповсюджувалось через професійні спільноти керівників у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook-групи для менеджерів), розсилку на корпоративні електронні адреси (за згодою організацій), тематичні форуми та платформи для професійного спілкування керівників.

Кожен потенційний учасник на початку опитування отримував детальну інформацію про дослідження, включаючи його мету (комплексне вивчення впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях), процедуру (заповнення демографічної анкети та чотирьох психологічних опитувальників), приблизний час заповнення

(25-30 хвилин), принципи конфіденційності (всі дані збираються анонімно та використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей), можливості отримання зворотного зв'язку у вигляді узагальнених результатів дослідження. Лише після ознайомлення з цією інформацією та надання добровільної згоди респондент міг перейти до заповнення опитувальників.

Структура опитування була організована таким чином, щоб забезпечити послідовність та логічність заповнення. Спочатку респонденти заповнювали демографічну анкету, що дозволяло їм адаптуватися до процедури дослідження, відповідаючи на відносно нейтральні та фактологічні питання про себе та свою організацію. Потім у фіксованій послідовності пропонувались психодіагностичні методики: опитувальник стилів керівництва (для виявлення домінуючого типу управлінської поведінки), опитувальник Томаса-Кілманна (для діагностики стратегій конфліктної поведінки), методика емоційного інтелекту (для оцінки емоційних компетенцій), опитувальник організаційної культури (для характеристики організаційного контексту). Така послідовність була обрана з метою переходу від більш загальних характеристик управлінської поведінки до більш специфічних аспектів та організаційного контексту, що забезпечувало логічність сприйняття процедури дослідження респондентами.

Протягом основного етапу здійснювався постійний моніторинг процесу збору даних. Для забезпечення якості даних було впроваджено кілька процедур контролю. В онлайн-опитуванні автоматично фіксувався час заповнення кожної методики, що дозволяло виявляти анкети, заповнені надто швидко (можлива недбалість) або надто повільно (можливе відволікання уваги). Анкети з ознаками недбалого або недобросовісного заповнення виключались з подальшого аналізу, що забезпечувало високу якість даних.

Заключний етап дослідження, який тривав з жовтня по листопад 2025 року, був присвячений систематизації, обробці та аналізу отриманих емпіричних даних. На цьому етапі здійснювалась багаторівнева обробка результатів з використанням комплексу методів математичної статистики, що дозволило виявити складні патерни взаємозв'язків між досліджуваними змінними.

Спочатку було проведено первинну обробку даних, що включала перевірку анкет на повноту заповнення, виявлення та аналіз пропущених значень, ідентифікацію анкет з ознаками недобросовісного заповнення. З аналізу було виключено анкети, що не відповідали критеріям якості та повноти, зокрема анкети з пропущеними методиками, анкети з монотонними патернами відповідей, анкети, заповнені надто швидко або надто повільно. Після цього здійснювалось кодування даних з паперових анкет та об'єднання їх з даними онлайн-опитування у єдину базу даних у форматі, придатному для статистичної обробки.

На етапі первинної обробки також проводилась перевірка розподілу даних за основними змінними для виявлення викидів, аномальних значень та оцінки типу розподілу (нормальний чи ненормальний), що дозволило визначити адекватні методи подальшого статистичного аналізу. Оцінювалась внутрішня узгодженість шкал використаних методик шляхом розрахунку коефіцієнта альфа Кронбаха для кожної субшкали кожної методики, що підтвердило високу надійність діагностичного інструментарію на досліджуваній вибірці та правомірність використання сумарних балів за шкалами для подальшого аналізу.

Наступним кроком стала описова статистика, що включала визначення середніх значень, стандартних відхилень, мінімальних та максимальних значень за всіма шкалами використаних методик. Проводився частотний аналіз для категоріальних змінних (розподіл респондентів за типами стилів керівництва, домінуючими стратегіями

конфліктної поведінки, типами організаційної культури), що дозволило виявити найбільш поширені типи управлінської поведінки та конфліктних стратегій у досліджуваній вибірці. Особлива увага приділялась аналізу розподілу респондентів за соціодемографічними та організаційними характеристиками для оцінки репрезентативності вибірки.

Важливою складовою аналітичного етапу став кореляційний аналіз, спрямований на виявлення взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Використовувався коефіцієнт кореляції Пірсона (для змінних з нормальним розподілом) та коефіцієнт кореляції Спірмена (для змінних з розподілом, що відрізняється від нормального). Кореляційний аналіз дозволив виявити статистично значущі зв'язки між вираженістю різних стилів керівництва та схильністю до використання різних стратегій конфліктної поведінки, а також визначити силу та напрямок цих взаємозв'язків. Окремо аналізувались кореляції між емоційним інтелектом та як стилями керівництва, так і стратегіями управління конфліктами, що дозволило виявити роль емоційної компетентності у досліджуваних взаємозв'язках.

Для аналізу впливу соціодемографічних та організаційних факторів на взаємозв'язки між стилями керівництва та управлінням конфліктами використовувались методи порівняння груп. Зокрема, для порівняння двох незалежних груп (наприклад, чоловіки та жінки, керівники державних та приватних організацій) застосовувався t-критерій Стюдента для незалежних вибірок, що дозволив виявити статистично значущі відмінності у вираженості стилів керівництва та використанні конфліктних стратегій. Для порівняння більше двох груп (наприклад, респонденти з різним управлінським стажем або з різних рівнів управління) використовувався однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA), що дозволив виявити вплив цих факторів на досліджувані змінні.

На заключному етапі також здійснювалось співставлення отриманих результатів з даними інших досліджень, представленими у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Порівняння виявлених взаємозв'язків з результатами попередніх досліджень дозволило оцінити, наскільки отримані результати узгоджуються з існуючими теоретичними моделями та емпіричними даними, виявити специфічні особливості, характерні для української вибірки, окреслити внесок даного дослідження у розвиток знань про взаємозв'язки між стилями керівництва та управлінням конфліктами.

На завершення заключного етапу було здійснено узагальнення результатів дослідження, формулювання основних висновків, визначення обмежень дослідження (зокрема, обмеження методу самозвіту, можливої систематичної похибки відбору, кореляційного характеру даних, що не дозволяє робити безумовні причинно-наслідкові висновки) та окреслення перспектив подальших наукових розвідок у цьому напрямку. Результати дослідження було оформлено у вигляді тез доповіді на науковій конференції та магістерської роботи.

1.3. Методичний інструментарій дослідження

Емпіричне дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях проводилось на вибірці, що включала 71 респондента. Формування вибірки здійснювалось з дотриманням принципів репрезентативності та включало керівників різних рівнів управління з різних типів організацій, що дозволило забезпечити різнобічне вивчення досліджуваної проблеми та можливість узагальнення результатів на широкий спектр управлінських контекстів.

Вибірка включала 71 керівника різних рівнів управління віком від 25 до 62 років. Середній вік респондентів склав 41,3 років (стандартне відхилення 9,8 років), що відповідає періоду професійної зрілості, коли особистість, як правило, має значний досвід управлінської діяльності,

усталені патерни лідерської поведінки та сформовані підходи до вирішення конфліктів. Віковий діапазон вибірки є достатньо широким, що дозволяє аналізувати можливі вікові відмінності у стилях керівництва та стратегіях управління конфліктами, зумовлені як життєвим та професійним досвідом, так і генераційними особливостями у поглядах на управління.

За гендерним складом у вибірці представлені 43 чоловіки (60,6%) та 28 жінок (39,4%). Такий розподіл приблизно відповідає гендерній структурі управлінського корпусу в Україні, де чоловіки дещо переважають на керівних посадах, особливо на вищих рівнях управління, хоча частка жінок-керівників поступово зростає. Достатня представленість обох гендерних груп дозволяє аналізувати можливі гендерні особливості у стилях керівництва та підходах до управління конфліктами, що є важливим аспектом дослідження, оскільки існують дані про певні гендерні відмінності як у лідерській поведінці, так і у конфліктній взаємодії.

За рівнем освіти всі респонденти мають вищу освіту, що є природним для керівних посад: 48 респондентів (67,6%) мають базову вищу освіту (бакалаврат або спеціаліст), 21 респондент (29,6%) мають ступінь магістра, 2 респонденти (2,8%) мають науковий ступінь кандидата або доктора наук. Високий освітній рівень вибірки є типовим для управлінського персоналу сучасних організацій та вказує на те, що респонденти мають достатній рівень рефлексії та самоусвідомлення для надання валідних відповідей на питання опитувальників про власний стиль керівництва та поведінку у конфліктах.

Щодо управлінського стажу респонденти розподілилися наступним чином: 14 осіб (19,7%) мають управлінський стаж до 3 років, що можна вважати початківцями у керівній діяльності; 22 особи (31,0%) мають стаж від 3 до 7 років, що відповідає періоду формування усталених управлінських патернів; 19 осіб (26,8%) мають стаж від 7 до 15 років, що вказує на значний досвід керівної роботи; 16 осіб (22,5%) мають

управлінський стаж понад 15 років, що характеризує їх як досвідчених керівників з усталеними підходами до управління. Такий розподіл за управлінським стажем забезпечує можливість аналізу впливу досвіду на стилі керівництва та стратегії управління конфліктами, оскільки з накопиченням досвіду можуть змінюватися як домінуючі стилі лідерства, так і репертуар конфліктних стратегій, доступних керівнику.

За рівнем управління респонденти розподілилися наступним чином: 12 осіб (16,9%) представляють топ-менеджмент (директори, генеральні директори, заступники директорів), що приймають стратегічні рішення та визначають загальну політику організації; 35 осіб (49,3%) представляють середню ланку управління (начальники відділів, департаментів, управлінь), що є найбільш численною групою керівників в організаціях та виконують ключову роль у трансляції стратегічних рішень на операційний рівень; 24 особи (33,8%) представляють лінійне керівництво (керівники груп, майстри, бригадири, супервайзери), що безпосередньо керують виконавцями. Структура вибірки за рівнями управління відображає типову піраміду управління в організаціях та дозволяє аналізувати специфіку стилів керівництва та управління конфліктами на різних організаційних рівнях.

За типом організації респонденти розподілилися наступним чином: 38 осіб (53,5%) працюють у приватних комерційних організаціях різних форм власності; 24 особи (33,8%) працюють у державних організаціях та установах; 9 осіб (12,7%) працюють у некомерційних організаціях, включаючи громадські організації та міжнародні фонди. Різноманітність типів організацій є важливою перевагою вибірки, оскільки організаційна культура, цінності та управлінські практики можуть суттєво відрізнятися у державному, приватному та некомерційному секторах, що може впливати на взаємозв'язки між стилями керівництва та управлінням конфліктами.

За галузевою приналежністю респонденти представляють широкий спектр сфер діяльності: інформаційні технології та телекомунікації (14 осіб, 19,7%), що характеризуються високою динамічністю та інноваційністю; фінансовий сектор та банківська справа (11 осіб, 15,5%), де важливі процедури та контроль; виробництво та промисловість (10 осіб, 14,1%), де критична значущість має операційна ефективність; торгівля та сфера послуг (9 осіб, 12,7%), орієнтовані на клієнта; освіта та наука (8 осіб, 11,3%), де важливі колегіальність та академічна свобода; охорона здоров'я (7 осіб, 9,9%), що характеризується високим рівнем відповідальності; державне управління (6 осіб, 8,4%), з характерною ієрархічністю; інші сфери (6 осіб, 8,4%), включаючи некомерційний сектор, культуру, медіа. Галузева різноманітність забезпечує можливість виявлення як універсальних закономірностей, так і галузевої специфіки у взаємозв'язках між стилями керівництва та управлінням конфліктами.

За розміром організації, у якій працюють респонденти, спостерігається наступний розподіл: 18 осіб (25,4%) працюють у малих організаціях (до 50 працівників), де керівник часто безпосередньо взаємодіє з кожним співробітником; 31 особа (43,7%) працюють у середніх організаціях (від 50 до 250 працівників), що є найтипівішими для української економіки; 22 особи (30,9%) працюють у великих організаціях (понад 250 працівників), де формалізовані процедури та багаторівнева ієрархія. Розмір організації може суттєво впливати на можливості реалізації різних стилів керівництва та доступність різних стратегій управління конфліктами, оскільки у малих організаціях переважають неформальні методи вирішення конфліктів, тоді як у великих організаціях частіше використовуються формалізовані процедури.

Щодо розміру підрозділу, який очолює респондент, спостерігається така структура: 23 особи (32,4%) керують невеликими командами (до 10 осіб), що дозволяє використовувати більш індивідуалізовані підходи до

управління; 31 особа (43,7%) керують підрозділами середнього розміру (від 10 до 30 осіб), що є типовим для лінійного та середнього рівня управління; 17 осіб (23,9%) керують великими підрозділами (понад 30 осіб), що вимагає більш формалізованих та структурованих підходів до управління. Розмір підрозділу безпосередньо впливає на можливості керівника використовувати різні стилі управління та стратегії вирішення конфліктів, оскільки у невеликих командах можливий більш особистісний та гнучкий підхід, тоді як у великих підрозділах необхідні більш стандартизовані процедури.

Важливою характеристикою вибірки є досвід участі у спеціалізованих навчальних програмах з управління конфліктами або розвитку лідерства. Серед респондентів 42 особи (59,2%) брали участь у тренінгах, семінарах або курсах підвищення кваліфікації з управління конфліктами, лідерства, комунікацій або суміжних тем, що вказує на їхню проактивну позицію щодо професійного розвитку та усвідомлення важливості цих компетенцій. 29 осіб (40,8%) не мали такого досвіду спеціалізованого навчання, що дозволяє порівняти стилі керівництва та конфліктні стратегії між керівниками, що мали та не мали додаткову підготовку у цій сфері, що може мати практичне значення для оцінки ефективності навчальних програм.

Слід зазначити, що дане дослідження має певні обмеження щодо генералізації результатів. Вибірка у 71 респондента, хоча і є достатньою для застосування основних методів статистичного аналізу та виявлення статистично значущих взаємозв'язків, не може вважатися повністю репрезентативною для всієї генеральної сукупності керівників в Україні, яка налічує десятки тисяч осіб. Обмеження вибірки включають можливу систематичну похибку відбору, оскільки у дослідженні взяли участь керівники, що виявили готовність та мали можливість приділити час заповненню опитувальників, що може вказувати на вищий рівень рефлексії

та зацікавленості у професійному розвитку порівняно з середнім рівнем у генеральній сукупності; переважання респондентів з певних галузей та регіонів, що може обмежувати узагальнення висновків; використання методу самозвіту, що може бути схильним до соціально бажаних відповідей, особливо при оцінці власного стилю керівництва.

Дослідження проводилося з дотриманням принципів добровільності, конфіденційності та анонімності, що є базовими етичними вимогами при роботі з респондентами. Учасники були проінформовані про своє право припинити участь у дослідженні у будь-який момент без пояснення причин та без жодних негативних наслідків. Результати використовуються виключно в узагальненому вигляді, що виключає можливість ідентифікації окремих учасників.

Послідовність заповнення опитувальників була фіксованою для всіх респондентів: демографічна анкета, опитувальник стилів керівництва, опитувальник Томаса-Кілманна, методика емоційного інтелекту, опитувальник організаційної культури. Послідовність забезпечувала логічність процедури (від загальних характеристик до більш специфічних) та мінімізувала можливість взаємного впливу відповідей на різні методики.

Демографічна анкета була розроблена автором спеціально для цього дослідження та включала питання про ключові соціодемографічні та організаційні характеристики респондентів. Анкета містила наступні блоки питань: базові демографічні характеристики (вік, стать, рівень освіти), що дозволяють аналізувати вплив цих факторів на стилі керівництва та стратегії управління конфліктами; управлінський досвід (загальний управлінський стаж, стаж на поточній посаді, рівень управління), що є критично важливим для розуміння ступеня сформованості управлінських патернів; характеристики організації (тип власності, галузь діяльності, розмір організації, розмір підрозділу, яким керує респондент), що дозволяють враховувати організаційний контекст; додаткова підготовка

(досвід участі у тренінгах з управління конфліктами або лідерства), що може впливати на усвідомленість та гнучкість у виборі управлінських стратегій.

Питання демографічної анкети були сформульовані таким чином, щоб забезпечити отримання всієї необхідної інформації для аналізу соціодемографічних та організаційних факторів впливу, при цьому залишаючись достатньо компактними та не перевантажуючи респондентів на початку опитування. Більшість питань мали закритий формат з варіантами відповідей, що полегшувало заповнення та стандартизувало дані для подальшого аналізу.

Таким чином, використаний методичний комплекс дозволив отримати всебічну інформацію про вплив стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях, забезпечив достовірність та валідність отриманих результатів, дотримання етичних стандартів психологічних досліджень. Комбінація валідних психодіагностичних методик, що оцінюють різні аспекти управлінської поведінки (стилі керівництва, стратегії конфліктної поведінки, емоційний інтелект, організаційна культура), дозволила виявити системний характер взаємозв'язків між досліджуваними змінними та роль контекстуальних факторів у цих взаємозв'язках.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Теоретичне обґрунтування програми емпіричного дослідження базується на фундаментальних положеннях психології управління, організаційної психології, теорії лідерства та конфліктології. Методологічною основою дослідження стали класичні підходи до типології стилів керівництва, концепція стратегій конфліктної поведінки Томаса-Кілманна, теорії трансформаційного та транзакційного лідерства, дослідження ролі емоційного інтелекту у ефективному управлінні, концепції організаційної культури як контекстуального чинника

управлінської поведінки. Теоретичний аналіз дозволив виявити, що існують теоретично обґрунтовані очікування щодо взаємозв'язків між різними стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами, однак ці взаємозв'язки потребують емпіричної верифікації на українських вибірках з урахуванням організаційного контексту та особистісних характеристик керівників.

Визначено основні напрями емпіричного дослідження: діагностика домінуючих стилів керівництва та переважних стратегій управління конфліктами; виявлення специфічних взаємозв'язків між різними стилями керівництва та конфліктними стратегіями; аналіз ролі емоційного інтелекту у досліджуваних взаємозв'язках; вплив організаційної культури як модеруючого фактора; аналіз впливу соціодемографічних та організаційних факторів на взаємозв'язки між стилями керівництва та управлінням конфліктами; ідентифікація найбільш ефективних комбінацій стилів керівництва та конфліктних стратегій. Багатоаспектний підхід забезпечує можливість всебічного вивчення досліджуваної проблеми.

Теоретично обґрунтовано вибір діагностичного інструментарію, що включає чотири валідні психодіагностичні методики, адаптовані для використання в Україні: опитувальник стилів керівництва для виявлення домінуючих типів управлінської поведінки; опитувальник Томаса-Кілманна для діагностики стратегій конфліктної поведінки; методику діагностики емоційного інтелекту для оцінки емоційних компетенцій керівників; опитувальник організаційної культури для характеристики організаційного контексту. Комплексне використання цих методик дозволяє оцінити не лише основні досліджувані конструкти, але й чинники, що опосередковують та модифікують взаємозв'язки між ними, що є критично важливим для розуміння складної природи управлінської поведінки.

Організація дослідження передбачала три послідовні етапи: підготовчий (січень-червень 2025 р.), основний (липень-вересень 2025 р.) та заключний (жовтень-листопад 2025 р.). Підготовчий етап включав теоретико-методологічний аналіз проблеми, розробку діагностичного інструментарію, підготовку процедури дослідження з дотриманням етичних стандартів. Основний етап передбачав збір емпіричних даних шляхом онлайн опитування керівників різних рівнів, що дозволило охопити керівників з різних регіонів та типів організацій. Заключний етап включав багаторівневу обробку та аналіз отриманих даних з використанням методів математичної статистики, розробку практичних рекомендацій, узагальнення результатів дослідження.

Розроблено процедуру дослідження з дотриманням етичних стандартів психологічних досліджень. Забезпечувалась повна анонімність або псевдоанонімність (за бажанням респондента) та конфіденційність даних.

Сформовано вибірку дослідження, що включала 71 керівника різних рівнів управління віком від 25 до 62 років (середній вік 41,3 років), серед яких 60,6% чоловіків та 39,4% жінок. Вибірка характеризується різноманітністю за управлінським стажем (від початківців до досвідчених керівників з понад 15-річним стажем), рівнями управління (топ-менеджмент – 16,9%, середня ланка – 49,3%, лінійне керівництво – 33,8%), типами організацій (приватні – 53,5%, державні – 33,8%, некомерційні – 12,7%), галузями діяльності (представлено 8 основних галузей), розміром організацій та підрозділів. Така різноманітність забезпечує можливість аналізу впливу різних соціодемографічних та організаційних факторів на взаємозв'язки між стилями керівництва та управлінням конфліктами.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА НА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Результати дослідження домінуючих стилів керівництва та стратегій управління конфліктами у керівників

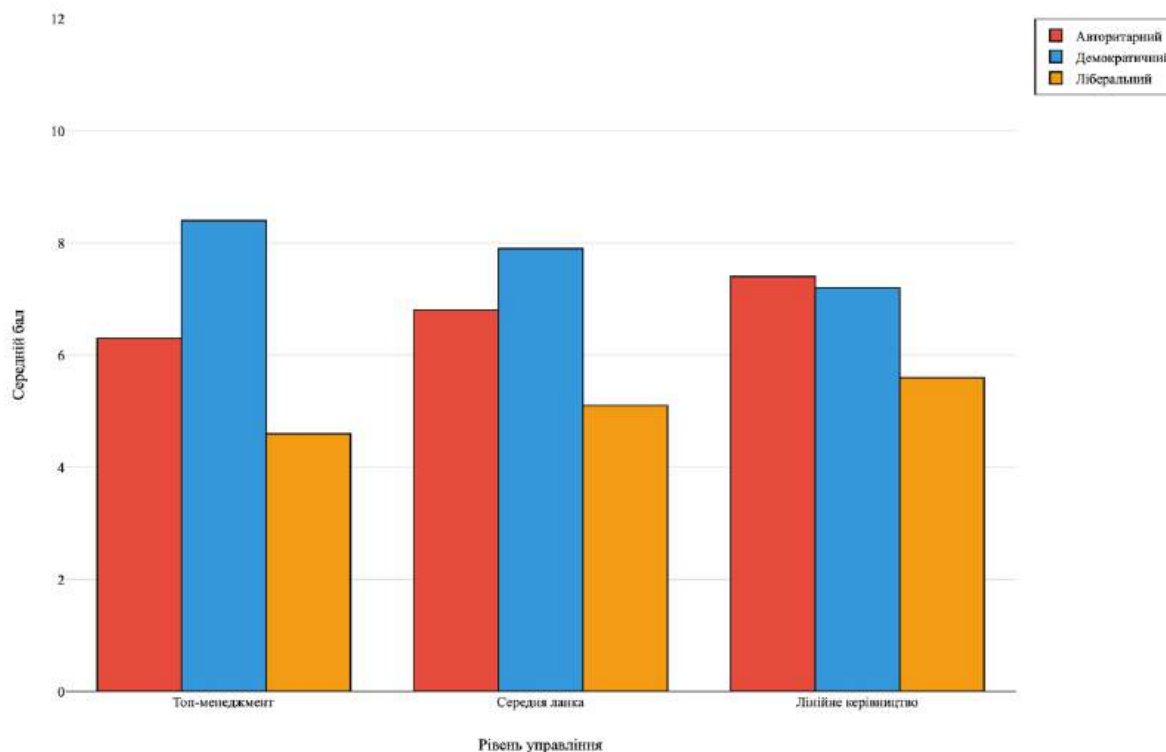
Дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях передбачало низку послідовних етапів аналізу емпіричних даних. На першому етапі ми ставили за мету визначити домінуючі стилі керівництва серед керівників різних рівнів управління, з'ясувати переважні стратегії управління конфліктами, які вони використовують у своїй практиці, а також оцінити рівень емоційного інтелекту та особливості організаційної культури, в якій вони функціонують. Для цього ми використовували комплекс стандартизованих психодіагностичних методик, адаптованих для використання в Україні.

Першою методикою, яку ми застосували, був опитувальник стилів керівництва, що дозволив виявити вираженість трьох класичних стилів управлінської поведінки: авторитарного, демократичного та ліберального. Результати діагностики показали різноманітність управлінських підходів серед респондентів. За результатами опитування було побудовано профіль середніх показників вираженості кожного стилю керівництва для різних підгруп вибірки (див. рис. 2.1).

Як показує графік, у керівників топ-менеджменту найбільш вираженим є демократичний стиль керівництва (середній бал 8,4 з 12 можливих), що на 2,1 бала перевищує показники авторитарного стилю (6,3 бала) та на 3,8 бала – ліберального стилю (4,6 бала). Свідчить про те, що керівники вищої ланки схильні залучати підлеглих до процесу прийняття стратегічних рішень, делегувати повноваження та створювати атмосферу

партнерства у колективі. Водночас досить високі показники авторитарного стилю вказують на те, що топ-менеджери не уникають жорсткого контролю та одноосібного прийняття рішень у критичних ситуаціях, що є цілком виправданим на їхньому рівні відповідальності.

Рис. 2.1. Вираженість стилів керівництва у керівників різних рівнів управління



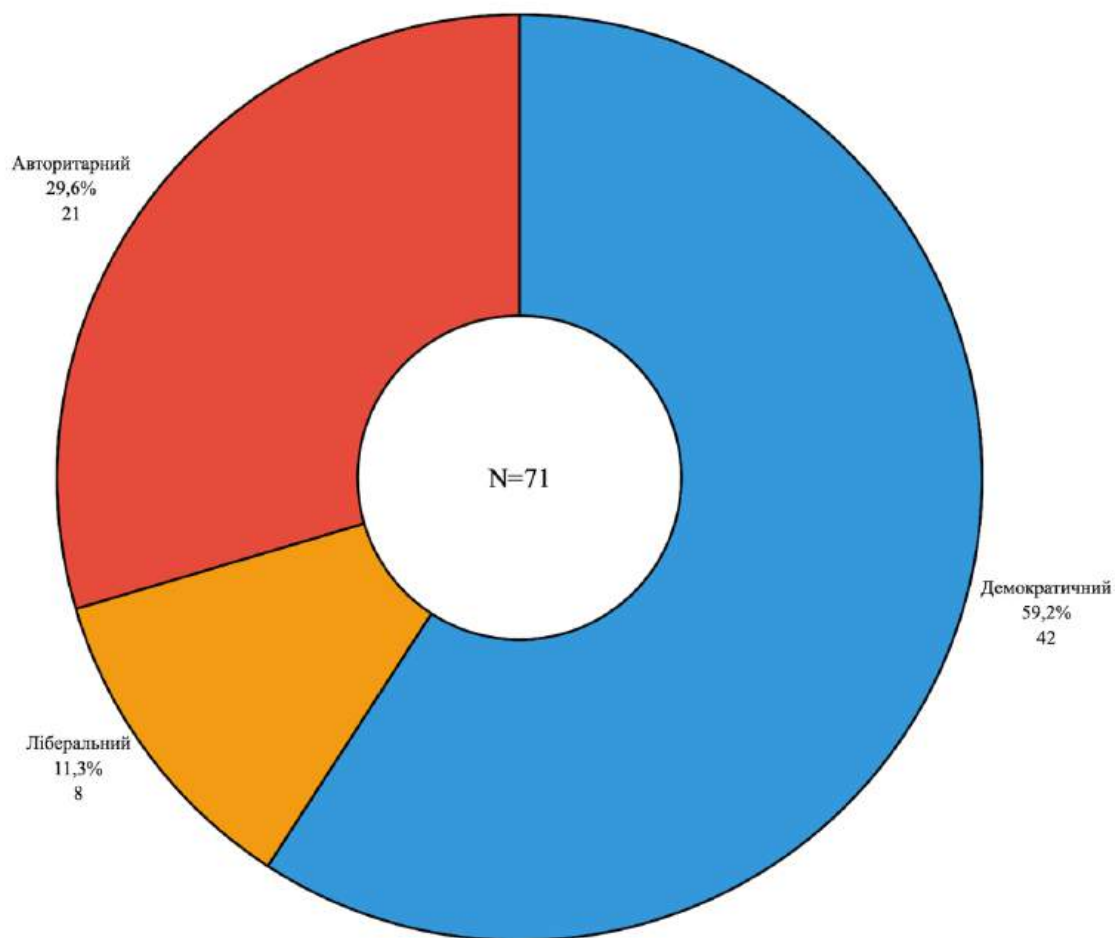
У керівників середньої ланки управління спостерігається дещо інший розподіл. Демократичний стиль залишається домінуючим (7,9 бала), однак різниця з авторитарним стилем є меншою (6,8 бала), ніж у топ-менеджменту. Показники ліберального стилю дещо вищі (5,1 бала) порівняно з вищим рівнем управління. Така комбінація може пояснюватися специфікою позиції середньої ланки, коли керівник має балансувати між вимогами вищого керівництва та потребами безпосередніх підлеглих, що вимагає більшої гнучкості у виборі управлінських підходів.

Лінійні керівники демонструють найбільш збалансований профіль з усіх груп. Демократичний стиль у них виражений на рівні 7,2 бала, авторитарний – 7,4 бала, ліберальний – 5,6 бала. Така рівномірність може

свідчити про те, що на операційному рівні управління керівники змушені постійно адаптувати свій стиль до конкретних ситуацій та характеристик підлеглих. Цікаво, що саме у цій групі спостерігається найвища вираженість авторитарного стилю, що може бути пов'язано з необхідністю швидкого реагування на операційні проблеми та забезпечення дисципліни у безпосередніх виконавців.

Аналізуючи розподіл респондентів за домінуючими стилями керівництва (визначення домінуючого стилю здійснювалось за найвищим балом серед трьох стилів), було виявлено (див. рис. 2.2), що демократичний стиль є домінуючим у 42 керівників (59,2% вибірки), авторитарний стиль – у 21 керівника (29,6%), ліберальний стиль – у 8 керівників (11,3%).

Рис. 2.2. Розподіл керівників за домінуючими стилями керівництва



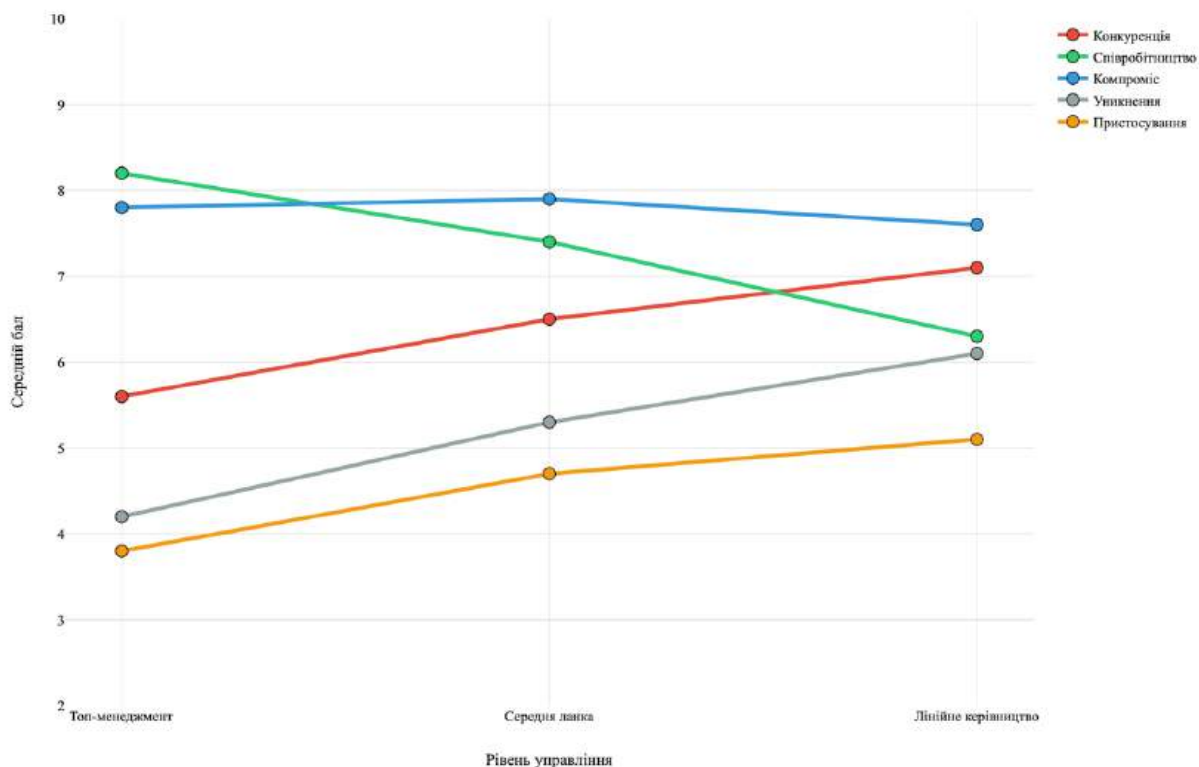
Такий розподіл узгоджується із сучасними тенденціями розвитку менеджменту, де партиципативні підходи до управління розглядаються як більш ефективні для мотивації працівників, стимулювання інновацій та створення позитивного організаційного клімату.

Важливо відмітити, що розподіл за домінуючими стилями суттєво відрізняється залежно від типу організації. У приватних організаціях переважають керівники з демократичним стилем (65,8%), тоді як у державних установах більш рівномірний розподіл між демократичним (50,0%) та авторитарним (41,7%) стилями. Може бути пов'язано з різницею в організаційних культурах та рівнем бюрократизації управлінських процесів у державному та приватному секторах.

За гендерною ознакою також простежуються певні відмінності. Серед чоловіків-керівників демократичний стиль є домінуючим у 55,8% випадків, авторитарний – у 34,9%, ліберальний – у 9,3%. Серед жінок-керівників демократичний стиль переважає у 64,3% випадків, авторитарний – у 21,4%, ліберальний – у 14,3%. Вказує на те, що жінки-керівники дещо частіше використовують демократичні та ліберальні підходи, тоді як чоловіки більш схильні до авторитарного стилю управління, що узгоджується з результатами попередніх досліджень гендерних особливостей лідерства.

Наступним важливим етапом дослідження стала діагностика переважних стратегій управління конфліктами за допомогою опитувальника Томаса-Кілманна. Методика дозволила оцінити вираженість п'яти основних стратегій конфліктної поведінки: конкуренції, співробітництва, компромісу, уникнення та пристосування. Результати діагностики представлені у вигляді профілю середніх показників для різних рівнів управління (див. рис. 2.3).

Рис. 2.3. Профіль стратегій управління конфліктами у керівників різних рівнів



Як видно з графіка, найбільш вираженою стратегією управління конфліктами у всіх керівників без винятку є компроміс (середній показник для всієї вибірки – 7,8 бала з 12 можливих). Свідчить про те, що керівники різних рівнів найчастіше прагнуть знайти середнє рішення, яке частково задовольняє інтереси обох сторін конфлікту. Така стратегія є найбільш універсальною та дозволяє швидко врегулювати суперечку без значних часових та емоційних затрат, що особливо важливо в умовах інтенсивної управлінської діяльності.

Стратегія співробітництва посідає друге місце за вираженістю (середній показник – 7,1 бала), причому найвищі показники спостерігаються у топ-менеджерів (8,2 бала) та керівників середньої ланки (7,4 бала), тоді як у лінійних керівників цей показник дещо нижчий (6,3 бала). Можна пояснити тим, що керівники вищих рівнів частіше стикаються зі складними конфліктами, що потребують пошуку взаємовигідних рішень, які враховують інтереси всіх сторін та сприяють довгостроковим позитивним відносинам у організації.

Стратегія конкуренції виражена на середньому рівні (6,4 бала для всієї вибірки), однак простежується чітка тенденція: чим нижчий рівень управління, тим вища схильність до використання конкурентної стратегії. У топ-менеджерів цей показник становить 5,6 бала, у керівників середньої ланки – 6,5 бала, у лінійних керівників – 7,1 бала. Може бути пов'язано з тим, що на операційному рівні часто виникають ситуації, що потребують швидких та рішучих дій, захисту важливих принципів або припинення деструктивної поведінки підлеглих, що виправдовує застосування директивних методів вирішення конфліктів.

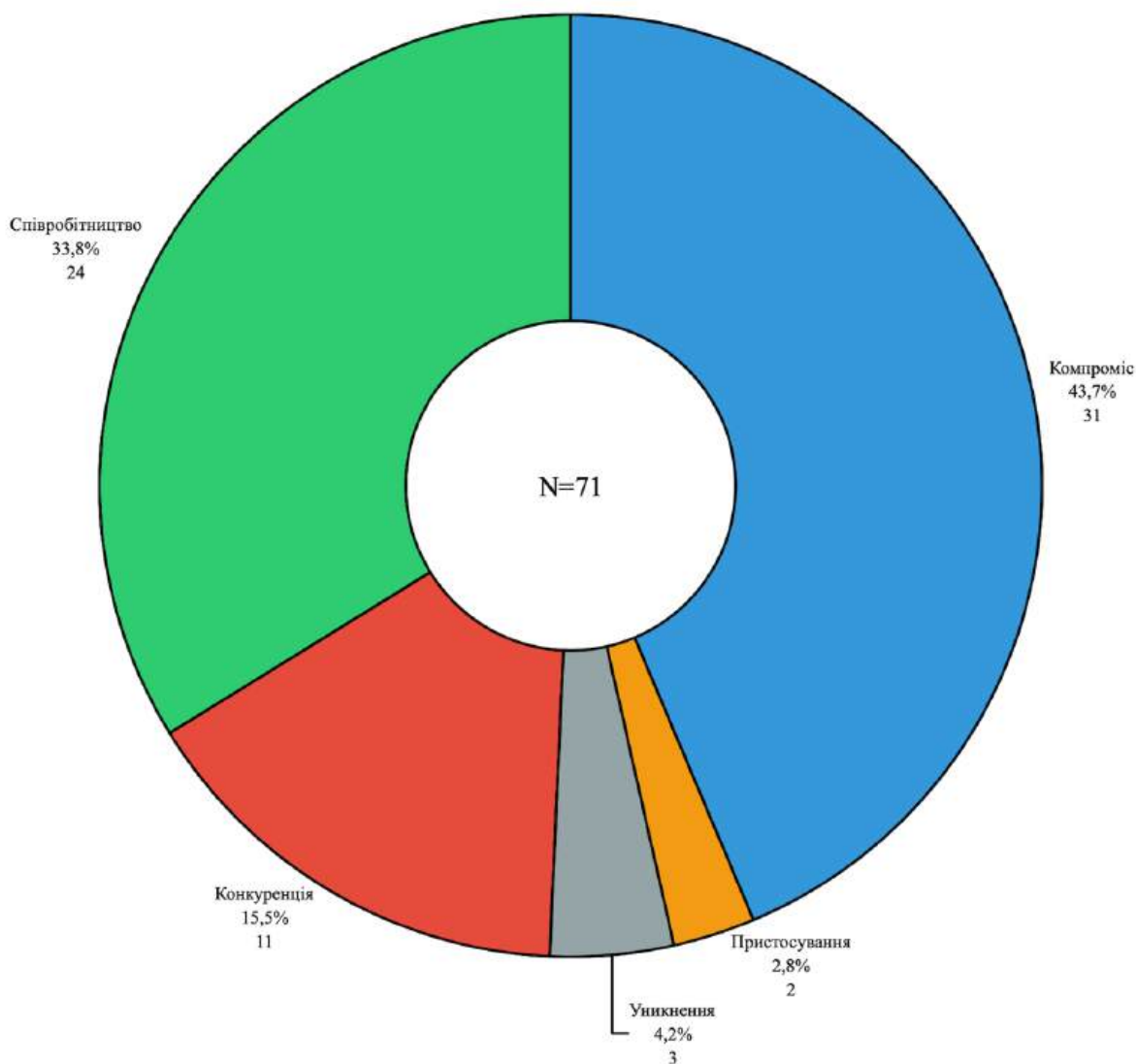
Стратегія уникнення є менш вираженою (5,3 бала в середньому), причому найнижчі показники спостерігаються у топ-менеджерів (4,2 бала), що є цілком логічним, оскільки керівники вищої ланки не можуть дозволити собі уникати конфліктів, які можуть мати серйозні наслідки для організації. Найвищі показники уникнення зафіксовані у лінійних керівників (6,1 бала), що може свідчити про те, що вони іноді віддають перевагу відкладенню вирішення конфлікту або передачі його на вищий рівень управління.

Стратегія пристосування є найменш вираженою у всіх групах керівників (4,6 бала в середньому), що вказує на те, що керівники рідко готові поступатися власними інтересами заради збереження відносин або задоволення потреб іншої сторони. Є цілком природним для керівних посад, оскільки надмірна поступливість може підривати авторитет керівника та знижувати ефективність управління. Найнижчі показники пристосування спостерігаються у топ-менеджерів (3,8 бала), що підтверджує їхню орієнтацію на досягнення організаційних цілей навіть за рахунок можливих непорозумінь у міжособистісних стосунках.

Аналіз розподілу респондентів за домінуючими стратегіями (визначення домінуючої стратегії здійснювалось за найвищим балом серед п'яти стратегій) показав, що стратегія компромісу є домінуючою у 31 керівника (43,7% вибірки), співробітництва – у 24 керівників (33,8%),

конкуренції – у 11 керівників (15,5%), уникнення – у 3 керівників (4,2%), пристосування – у 2 керівників (2,8%) (див. рис. 2.4).

Рис. 2.4. Розподіл керівників за домінуючими стратегіями управління конфліктами



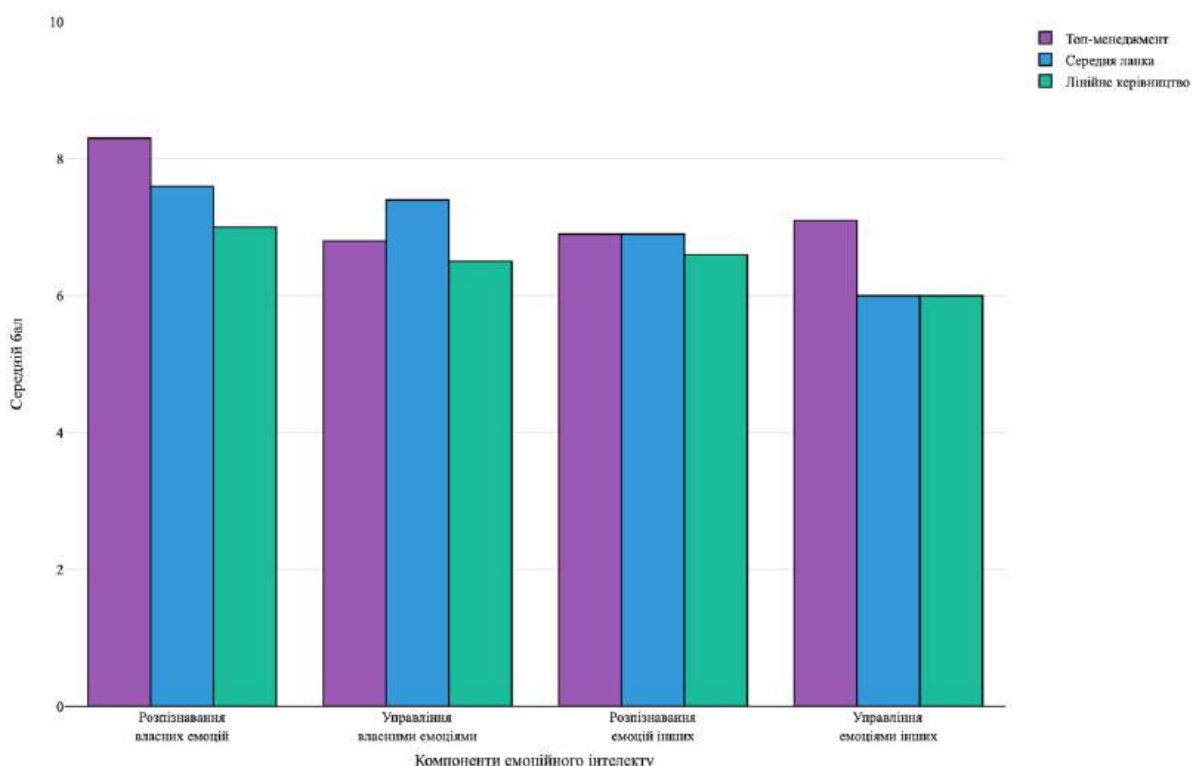
Така структура свідчить про те, що переважна більшість керівників українських організацій орієнтована на конструктивні стратегії вирішення конфліктів, що передбачають пошук взаємоприйнятних рішень та врахування інтересів різних сторін.

Цікаво, що розподіл за домінуючими стратегіями відрізняється залежно від управлінського стажу. Керівники з невеликим досвідом (до 3 років) частіше використовують стратегії конкуренції (28,6%) та компромісу

(42,9%), тоді як досвідчені керівники (понад 15 років стажу) демонструють вищу схильність до співробітництва (43,8%) та нижчу – до конкуренції (6,3%). Може свідчити про те, що з накопиченням управлінського досвіду керівники усвідомлюють переваги більш складних та часозатратних, але ефективніших у довгостроковій перспективі стратегій вирішення конфліктів.

Для оцінки емоційних компетенцій керівників ми використовували методику діагностики емоційного інтелекту, що дозволила виміряти чотири основні компоненти: розпізнавання власних емоцій, управління власними емоціями, розпізнавання емоцій інших та управління емоціями інших. Результати показали, що у керівників різних рівнів спостерігаються певні відмінності у розвитку емоційних компетенцій (див. рис. 2.5).

Рис. 2.5. Компоненти емоційного інтелекту керівників різних рівнів



Як видно з графіка, найбільш розвиненим компонентом емоційного інтелекту у всіх керівників є розпізнавання власних емоцій (середній

показник 7,6 бала з 10 можливих), що свідчить про достатньо високий рівень емоційної самосвідомості. Топ-менеджери демонструють найвищі показники за цим параметром (8,3 бала), що може бути пов'язано з більшим життєвим та професійним досвідом, який сприяє розвитку рефлексії та самоаналізу.

Здатність до управління власними емоціями виражена дещо нижче (середній показник 6,9 бала), причому керівники середньої ланки показують найкращі результати (7,4 бала), випереджаючи як топ-менеджерів (6,8 бала), так і лінійних керівників (6,5 бала). Це може пояснюватися специфікою їхньої позиції, яка вимагає постійного балансування між вимогами вищого керівництва та потребами підлеглих, що розвиває навички емоційної саморегуляції.

Розпізнавання емоцій інших людей (емпатія) розвинене на рівні 6,8 бала в середньому, причому найвищі показники спостерігаються у керівників, які пройшли спеціалізоване навчання з управління конфліктами (7,5 бала проти 5,9 бала у тих, хто не мав такого досвіду). Це підтверджує, що емпатійні навички можуть бути цілеспрямовано розвинені через тренінги та програми підвищення кваліфікації.

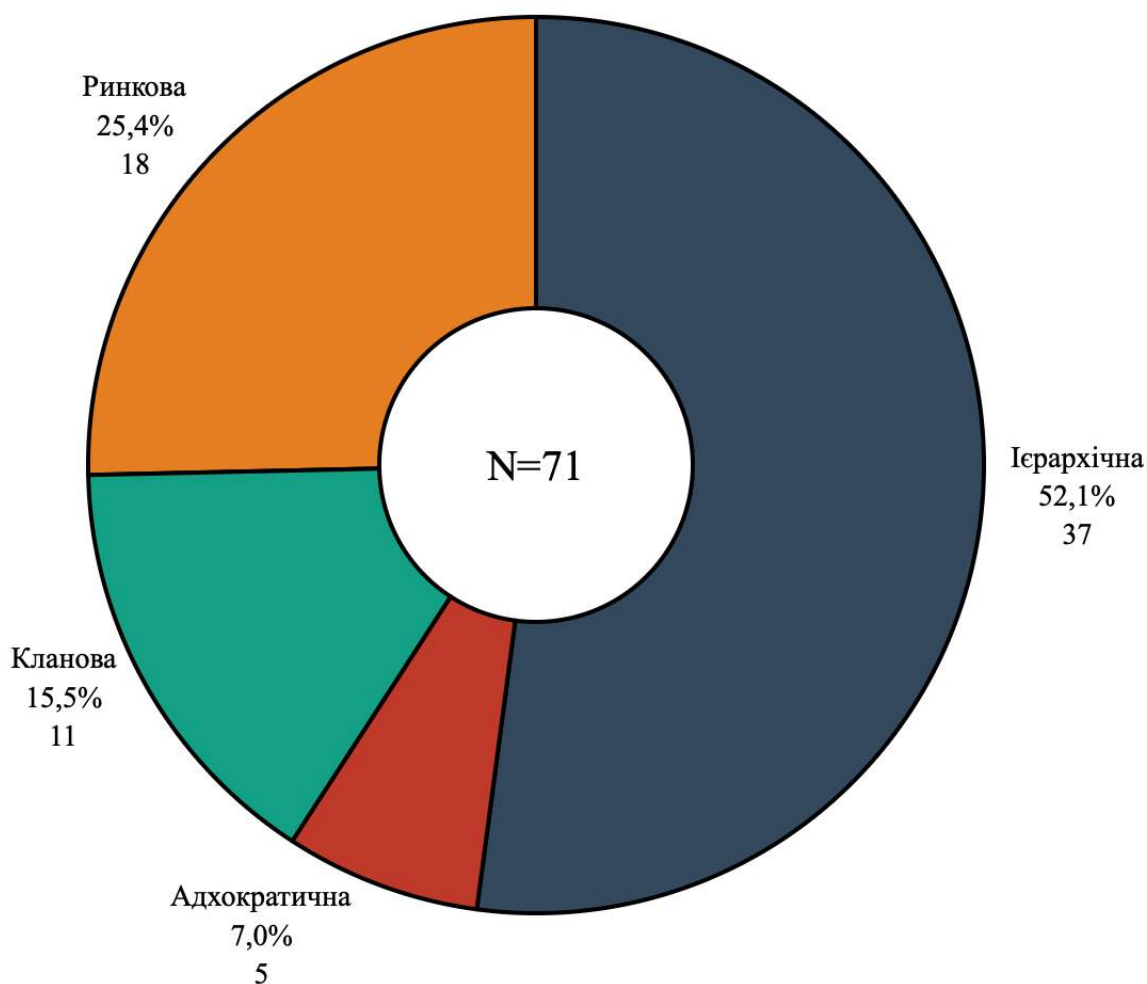
Управління емоціями інших є найменш розвиненим компонентом емоційного інтелекту (середній показник 6,2 бала), що вказує на певні труднощі керівників у впливі на емоційні стани підлеглих. Найвищі показники за цим параметром демонструють топ-менеджери (7,1 бала), що може бути пов'язано з їхнім досвідом публічних виступів, проведення загальних зборів та необхідністю надихати великі колективи на досягнення організаційних цілей.

Загальний показник емоційного інтелекту (сума балів за всіма чотирма компонентами) становить у середньому 27,5 бала з 40 можливих, що відповідає середньому рівню розвитку емоційних компетенцій. Найвищі показники зафіксовані у топ-менеджерів (29,5 бала) та керівників середньої

ланки (27,9 бала), найнижчі – у лінійних керівників (26,1 бала). Це може свідчити про те, що емоційний інтелект розвивається з накопиченням управлінського досвіду та підвищенням рівня відповідальності, а також може бути одним з чинників професійного просування по кар’єрних сходах.

Для оцінки організаційного контексту, в якому функціонують респонденти, ми використовували опитувальник організаційної культури, що дозволив ідентифікувати домінуючий тип культури відповідно до моделі конкуруючих цінностей (див. рис.2.6).

Рис. 2.6. Розподіл організацій за типами організаційної культури



Результати показали, що серед досліджуваних організацій найбільш поширеною є ієрархічна культура (37 організацій, 52,1% вибірки), що характеризується орієнтацією на стабільність, формальні правила,

процедури та контроль. Така культура є традиційною для українських організацій, особливо державних установ, де формалізація процесів та дотримання регламентів мають принципове значення.

Ринкова культура, орієнтована на результати, конкуренцію та досягнення цілей, є домінуючою у 18 організаціях (25,4% вибірки). Цей тип культури найбільш характерний для приватних комерційних організацій, особливо у сфері інформаційних технологій, фінансів та торгівлі, де конкурентоспроможність та швидкість адаптації до ринкових змін є критично важливими.

Кланова культура, що наголошує на згуртованості, лояльності, розвитку працівників та сімейній атмосфері, виявлена у 11 організаціях (15,5% вибірки). Такий тип культури частіше зустрічається у невеликих організаціях, де керівник може підтримувати особистісні стосунки з кожним працівником, а також у некомерційних організаціях, де важливими є ціннісна спільність та відданість місії організації.

Адхократична культура, орієнтована на інновації, гнучкість, ризик та підприємництво, є найменш поширеною (5 організацій, 7,0% вибірки). Цей тип культури характерний для молодих інноваційних компаній, стартапів та організацій креативних індустрій, де цінується експериментування, творчість та швидка адаптація до змін.

Таким чином, результати першого етапу дослідження показали, що серед керівників українських організацій переважають демократичні стилі керівництва та конструктивні стратегії управління конфліктами (компроміс та співробітництво). Рівень емоційного інтелекту керівників є середнім, що вказує на наявність потенціалу для розвитку емоційних компетенцій через спеціалізовані тренінги. Організаційний контекст характеризується переважанням ієрархічної та ринкової культур, що створює специфічні умови для реалізації різних стилів керівництва та застосування різних конфліктних стратегій.

2.2. Результати дослідження взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами

Наступним етапом нашого емпіричного дослідження стало вивчення взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами у керівників. Цей етап передбачав не лише виявлення кореляційних зв'язків між досліджуваними конструктами, але й аналіз ролі емоційного інтелекту та організаційної культури у модифікації цих взаємозв'язків. Для реалізації даного етапу дослідження отримані під час тестування емпіричні дані були піддані процедурі кореляційного аналізу за методом рангової кореляції Спірмена.

Спершу ми проаналізували кореляційні взаємозв'язки між вираженістю різних стилів керівництва та схильністю до використання різних стратегій управління конфліктами. З огляду на значну кількість отриманих коефіцієнтів кореляції, ми інтерпретуємо тільки статистично значущі з них (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Результати кореляційного аналізу між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами

Стиль керівництва	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
Авторитарний	0,58**	-0,41**	-0,12	0,34*	-0,08
Демократичний	-0,36*	0,52**	0,38**	-0,18	0,14
Ліберальний	-0,15	-0,29*	0,21	0,47**	0,39**

Примітка. Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена. N=71. * - кореляція значуща на рівні $p \leq 0,05$; ** - кореляція значуща на рівні $p \leq 0,01$.

Як показують отримані дані, авторитарний стиль керівництва має найсильніший позитивний кореляційний зв'язок зі стратегією конкуренції ($r=0,58$; $p \leq 0,01$), що є цілком очікуваним результатом. Керівники з

вираженим авторитарним стилем схильні домінувати у конфліктних ситуаціях, наполягати на своєму баченні проблеми та рішення, використовувати владні повноваження для нав'язування власної позиції. Така поведінка узгоджується з загальними характеристиками авторитарного стилю, що включають централізацію влади, одноосібне прийняття рішень та мінімальне врахування думок підлеглих. У конфліктних ситуаціях це проявляється у прагненні швидко припинити суперечку шляхом волевого рішення, що може бути ефективним у кризових ситуаціях, але часто призводить до прихованого невдоволення підлеглих та накопичення латентних конфліктів.

Авторитарний стиль також має помірний позитивний зв'язок зі стратегією уникнення ($r=0,34$; $p\leq 0,05$), що на перший погляд може здаватися парадоксальним, оскільки авторитарні керівники зазвичай не схильні уникати конфронтації. Однак цей зв'язок можна пояснити тим, що керівники-автократи можуть ігнорувати конфлікти між підлеглими, вважаючи їх несуттєвими або такими, що мають вирішуватися самими учасниками без втручання керівництва. Вони можуть уникати конфліктів, що не стосуються безпосередньо виробничих питань, або тих, втручання в які може потребувати емоційного залучення та врахування міжособистісних нюансів.

Важливим є негативний кореляційний зв'язок авторитарного стилю зі стратегією співробітництва ($r=-0,41$; $p\leq 0,01$), що вказує на те, що чим більше виражений авторитарний стиль, тим менше керівник схильний до пошуку взаємовигідних рішень, що враховують інтереси всіх сторін конфлікту. Авторитарні керівники часто сприймають стратегію співробітництва як надмірно складну, часозатратну та таку, що може підривати їхній авторитет через необхідність узгодження позицій та компромісів. Вони схильні вважати, що керівник має приймати рішення

самостійно, базуючись на власному розумінні ситуації та організаційних інтересів, без тривалих обговорень та пошуку консенсусу.

Демократичний стиль керівництва демонструє найсильніший позитивний зв'язок зі стратегією співробітництва ($r=0,52$; $p\leq 0,01$), що повністю узгоджується з теоретичними очікуваннями. Керівники з демократичним стилем цінують участь підлеглих у прийнятті рішень, прагнуть враховувати різні точки зору та знаходити рішення, що задовольняють потреби всіх сторін. У конфліктних ситуаціях це проявляється у готовності інвестувати час та зусилля у глибокий аналіз проблеми, вислуховування всіх учасників, пошук креативних рішень, що перетворюють конфлікт на можливість для організаційного розвитку та покращення взаємовідносин.

Демократичний стиль також має помірний позитивний зв'язок зі стратегією компромісу ($r=0,38$; $p\leq 0,01$), що свідчить про гнучкість керівників з цим стилем у виборі конфліктних стратегій. Компроміс розглядається ними як прийнятна альтернатива співробітництву у ситуаціях, коли повноцінний пошук взаємовигідного рішення є неможливим через обмеження часу, ресурсів або непримиренність позицій сторін. Керівники-демократи вміють знаходити баланс між власними інтересами та інтересами інших, готові до взаємних поступок заради збереження конструктивних відносин та забезпечення прогресу у вирішенні проблеми.

Негативний зв'язок демократичного стилю зі стратегією конкуренції ($r=-0,36$; $p\leq 0,05$) вказує на те, що керівники з вираженим демократичним стилем уникають силових методів вирішення конфліктів, вважаючи їх деструктивними для організаційного клімату та довгострокових відносин. Вони схильні сприймати конфлікт не як змагання, де одна сторона має перемогти, а як проблему, що потребує спільного вирішення, де всі учасники можуть виграти завдяки знаходженню оптимального рішення.

Ліберальний стиль керівництва має найсильніший позитивний зв'язок зі стратегією уникнення ($r=0,47$; $p\leq 0,01$), що відображає загальну тенденцію керівників цього типу мінімізувати своє втручання у процеси взаємодії підлеглих. Ліберальні керівники часто вважають, що підлеглі мають самостійно вирішувати виниклі суперечки, або що конфлікт зникне сам собою з часом без активного втручання керівництва. Така позиція може бути виправданою у високопрофесійних самокерованих командах, але часто призводить до ескалації конфліктів у менш зрілих колективах.

Ліберальний стиль також має помірний позитивний зв'язок зі стратегією пристосування ($r=0,39$; $p\leq 0,01$), що може пояснюватися схильністю таких керівників уникати конфронтації навіть за рахунок власних інтересів або організаційних цілей. Вони можуть поступатися вимогам підлеглих заради збереження гармонійних відносин, навіть якщо це не є оптимальним рішенням з управлінської точки зору. Така поведінка може підривати авторитет керівника та створювати враження безпорадності або нездатності приймати непопулярні, але необхідні рішення.

Негативний зв'язок ліберального стилю зі стратегією співробітництва ($r=-0,29$; $p\leq 0,05$) може здаватися несподіваним, оскільки обидва підходи вважаються «м'якими» та орієнтованими на людей. Однак цей зв'язок можна пояснити тим, що справжнє співробітництво вимагає активного залучення керівника у процес вирішення конфлікту, фасилітації обговорення, допомоги сторонам у пошуку взаємовигідного рішення. Ліберальні керівники, віддаючи перевагу невтручання, не виконують цю фасилітаторську роль, що знижує ймовірність успішної реалізації стратегії співробітництва у конфліктах між їхніми підлеглими.

Далі ми проаналізували взаємозв'язки між компонентами емоційного інтелекту та стратегіями управління конфліктами, щоб з'ясувати, наскільки емоційні компетенції керівників впливають на їхню конфліктну поведінку (див. табл. 2.2).

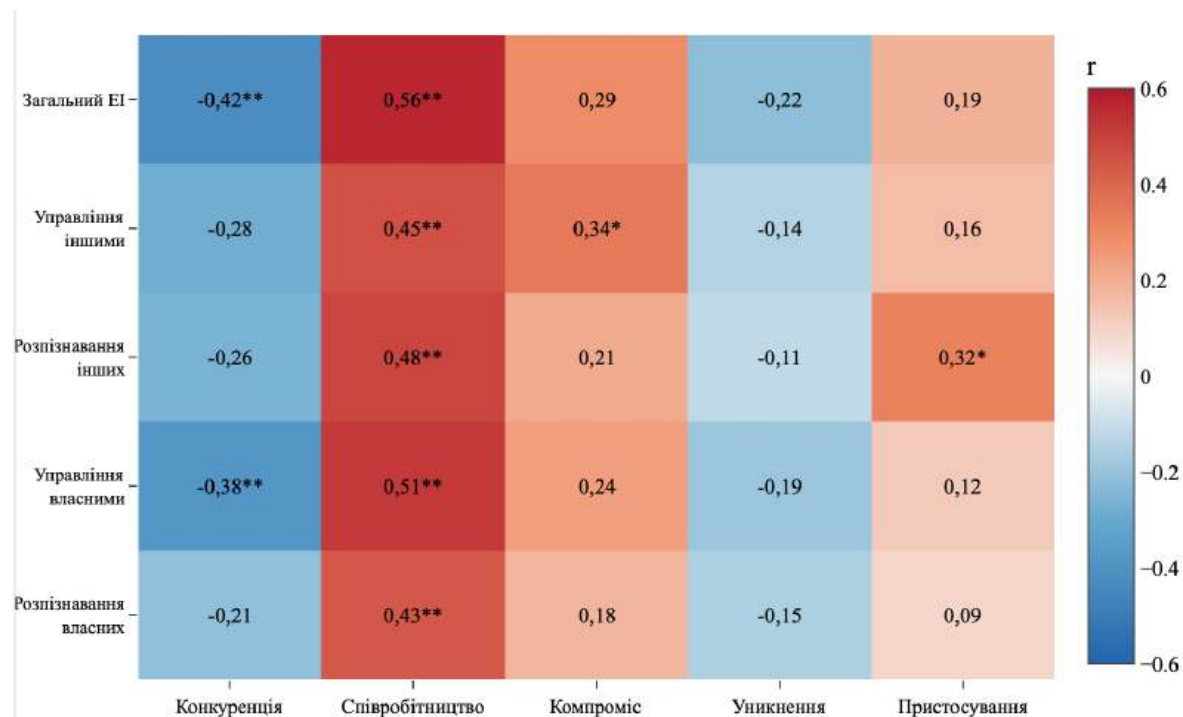
Таблиця 2.2

**Результати кореляційного аналізу між компонентами
емоційного інтелекту та стратегіями управління конфліктами**

Компонент EI	Конкуренція	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Прийняття
Розпізнавання власних емоцій	-0,21	0,43**	0,18	-0,15	0,09
Управління власними емоціями	-0,38**	0,51**	0,24	-0,19	0,12
Розпізнавання емоцій інших	-0,26	0,48**	0,21	-0,11	0,32*
Управління емоціями інших	-0,28	0,45**	0,34*	-0,14	0,16
Загальний EI	-0,42**	0,56**	0,29	-0,22	0,19

*Примітка: * - $p \leq 0,05$; ** - $p \leq 0,01$. $N=71$. Всі компоненти емоційного інтелекту мають позитивні зв'язки зі співробітництвом. Найсильніший зв'язок між загальним EI та співробітництвом ($r=0,56$).*

Рис. 2.7. Теплова карта кореляцій: Емоційний інтелект та конфліктні стратегії



Як показують отримані дані (див. рис. 2.7), усі компоненти емоційного інтелекту мають позитивні кореляційні зв'язки зі стратегією співробітництва, причому найсильніший зв'язок спостерігається з управлінням власними емоціями ($r=0,51$; $p \leq 0,01$). Свідчить про те, що здатність керівника регулювати власні емоційні стани, залишатися спокійним та об'єктивним у напружених ситуаціях є критично важливою для успішної реалізації стратегії співробітництва. Конструктивне вирішення конфлікту через пошук взаємовигідних рішень вимагає від керівника здатності контролювати можливі негативні емоції (роздратування, гнів, розчарування) та зберігати фокус на пошуку оптимального рішення, а не на емоційному реагуванні на провокації або неконструктивну поведінку учасників конфлікту.

Розпізнавання емоцій інших (емпатія) також має сильний позитивний зв'язок зі співробітництвом ($r=0,48$; $p \leq 0,01$), що пояснюється тим, що розуміння емоційних станів та потреб учасників конфлікту дозволяє керівнику краще зрозуміти справжні інтереси, що стоять за позиціями сторін, виявити приховані страхи або турботи, знайти точки дотику між здавалося б непримиренними позиціями. Емпатійні керівники краще вміють створювати атмосферу довіри та психологічної безпеки, яка є необхідною умовою для відкритого обговорення проблеми та пошуку спільного рішення.

Управління емоціями інших має помірний позитивний зв'язок як зі співробітництвом ($r=0,45$; $p \leq 0,01$), так і з компромісом ($r=0,34$; $p \leq 0,05$). Здатність впливати на емоційні стани учасників конфлікту, знижувати напругу, переорієнтовувати увагу з емоційних переживань на конструктивний пошук рішення, надихати на компроміс або спільну роботу є важливою компетенцією керівника-медіатора. Керівники з розвиненою здатністю до управління емоціями інших можуть ефективно трансформувати деструктивний конфлікт у конструктивне обговорення, де

емоції визнаються та враховуються, але не домінують над раціональним аналізом ситуації.

Важливим є те, що загальний емоційний інтелект має найсильніший позитивний зв'язок зі стратегією співробітництва ($r=0,56$; $p \leq 0,01$) та негативний зв'язок зі стратегією конкуренції ($r=-0,42$; $p \leq 0,01$). Вказує на те, що керівники з високим емоційним інтелектом усвідомлюють обмеження силових методів вирішення конфліктів та переваги підходів, орієнтованих на людину та довгострокові відносини. Вони розуміють, що перемога в конкретному конфлікті через застосування влади може призвести до погіршення відносин, зниження довіри та мотивації підлеглих, накопичення прихованої напруги, що в довгостроковій перспективі є більш шкідливим для організації, ніж час та зусилля, інвестовані у пошук взаємовигідного рішення.

Для з'ясування ролі організаційної культури у взаємозв'язках між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами ми провели порівняльний аналіз кореляцій у групах респондентів з різних типів організаційних культур (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кореляційні зв'язки між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами в організаціях з різними типами культур

Зв'язок	Ієрархічна культура	Ринкова культура	Кланова культура	Адхократична культура
Авторитарний стиль – Конкуренція	0,71**	0,48**	0,39*	0,28
Демократичний стиль – Співробітництво	0,38*	0,59**	0,68**	0,72**

Зв'язок	Ієрархічна культура	Ринкова культура	Кланова культура	Адхократична культура
Ліберальний стиль – Уникнення	0,52**	0,41*	0,38*	0,55*

Примітка. N для ієрархічної культури = 37, ринкової = 18, кланової = 11, адхократичної = 5. * - $p \leq 0,05$; ** - $p \leq 0,01$.

Як показують отримані дані, організаційна культура суттєво модифікує взаємозв'язки між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Найсильніший зв'язок між авторитарним стилем та стратегією конкуренції спостерігається в організаціях з ієрархічною культурою ($r=0,71$; $p \leq 0,01$), що є цілком логічним, оскільки такі організації цінують формальну владу, субординацію та дотримання правил. В такому середовищі авторитарний стиль та конкурентна стратегія сприймаються як природні та легітимні, підтримуються організаційними нормами та очікуваннями. Керівники-автократи почуваються найбільш комфортно в ієрархічних культурах, де їхня поведінка узгоджується з організаційними цінностями.

Натомість у ринковій культурі цей зв'язок дещо слабшає ($r=0,48$; $p \leq 0,01$), оскільки, хоча конкуренція і цінується в такому середовищі, вона розуміється більше як конкуренція організації з зовнішніми суперниками на ринку, а не як внутрішньоорганізаційна боротьба. У клановій культурі зв'язок стає ще слабшим ($r=0,39$; $p \leq 0,05$), оскільки авторитарний стиль суперечить цінностям згуртованості, взаємопідтримки та сімейної атмосфери. В адхократичній культурі зв'язок взагалі не є статистично значущим, що свідчить про те, що в інноваційних організаціях, орієнтованих на творчість та експериментування, авторитарний стиль та конкурентна стратегія є найменш прийнятними та рідко використовуються.

Найсильніший зв'язок між демократичним стилем та стратегією співробітництва спостерігається в організаціях з адхократичною ($r=0,72$; $p\leq 0,01$) та клановою ($r=0,68$; $p\leq 0,01$) культурами. Пояснюється тим, що обидва типи культур цінують участь працівників, командну роботу, відкриту комунікацію, що створює сприятливе середовище для демократичного керівництва та колективного вирішення конфліктів через пошук взаємовигідних рішень. У ринковій культурі цей зв'язок залишається сильним ($r=0,59$; $p\leq 0,01$), оскільки співробітництво розглядається як ефективний спосіб досягнення результатів через об'єднання зусиль та компетенцій. Найслабший зв'язок спостерігається в ієрархічній культурі ($r=0,38$; $p\leq 0,05$), де формальні процедури та правила можуть обмежувати можливості для повноцінного співробітництва, а демократичний стиль може сприйматися як недостатньо рішучий або такий, що підриває чіткість субординації.

Зв'язок між ліберальним стилем та стратегією уникнення є досить стійким у всіх типах культур, однак найсильніший він в адхократичній ($r=0,55$; $p\leq 0,05$) та ієрархічній ($r=0,52$; $p\leq 0,01$) культурах. В адхократичних організаціях це може пояснюватися тим, що ліберальні керівники дають простір для самоорганізації команд, які самі вирішують свої конфлікти. В ієрархічних організаціях уникнення може бути пов'язане з небажанням керівника виходити за межі формальних повноважень або порушувати встановлені процедури для вирішення міжособистісних конфліктів.

Таким чином, результати кореляційного аналізу переконливо демонструють наявність статистично значущих взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Авторитарний стиль асоціюється з конкурентними та уникаючими стратегіями, демократичний – зі співробітництвом та компромісом, ліберальний – з уникненням та пристосуванням. Емоційний інтелект виступає важливим чинником, що сприяє використанню конструктивних стратегій, особливо співробітництва,

та знижує схильність до деструктивних конкурентних стратегій. Організаційна культура значно модифікує силу та напрямок взаємозв'язків, створюючи більш або менш сприятливі умови для реалізації різних комбінацій стилів керівництва та конфліктних стратегій.

2.3. Результати порівняльного аналізу груп керівників за соціодемографічними та організаційними характеристиками

Наступним етапом дослідження став порівняльний аналіз груп керівників, виділених за різними соціодемографічними та організаційними характеристиками, з метою виявлення факторів, що впливають на стилі керівництва та стратегії управління конфліктами. Для порівняння двох незалежних груп ми використовували t-критерій Стюдента, для порівняння більше двох груп – однофакторний дисперсійний аналіз (ANOVA).

Спочатку ми порівняли чоловіків та жінок-керівників за показниками стилів керівництва та стратегій управління конфліктами (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняння чоловіків та жінок-керівників за показниками стилів керівництва та стратегій управління конфліктами

Показник	Чоловіки (n=43) M±SD	Жінки (n=28) M±SD	t- критерій	p
Авторитарний стиль	7,1±2,3	5,8±2,1	2,41	0,019*
Демократичний стиль	7,4±2,2	8,2±1,9	-1,58	0,118
Ліберальний стиль	4,9±1,8	5,7±2,0	-1,74	0,086
Конкуренція	6,8±2,4	5,7±2,2	1,96	0,054

Показник	Чоловіки (n=43) M±SD	Жінки (n=28) M±SD	t- критерій	p
Співробітництво	6,7±2,3	7,8±2,1	-2,03	0,046*
Компроміс	7,6±2,0	8,1±1,9	-1,05	0,297
Уникнення	5,4±2,1	5,1±2,0	0,61	0,544
Пристосування	4,5±1,9	4,8±2,0	-0,64	0,525
Емоційний інтелект	26,8±5,2	28,6±4,8	-1,49	0,140

Примітка. М – середнє арифметичне, SD – стандартне відхилення. * - відмінності значущі на рівні $p \leq 0,05$.

Як показують отримані дані, чоловіки-керівники мають статистично значущо вищі показники авторитарного стилю керівництва порівняно з жінками (7,1 проти 5,8 бала, $t=2,41$; $p=0,019$). Узгоджується з результатами численних досліджень гендерних особливостей лідерства, які свідчать про те, що чоловіки частіше схильні до директивних, орієнтованих на завдання підходів до управління, тоді як жінки більш схильні до демократичних, орієнтованих на людей стилів. Такі відмінності можуть бути зумовлені як соціалізацією та гендерними стереотипами щодо лідерської поведінки, так і об'єктивними відмінностями в організаційних позиціях, які займають чоловіки та жінки.

Жінки-керівники демонструють вищі, хоча і статистично не значущі, показники демократичного стилю (8,2 проти 7,4 бала) та ліберального стилю (5,7 проти 4,9 бала), що вказує на їхню більшу схильність до партиципативних підходів та надання автономії підлеглим. Може відображати як особистісні особливості жінок-лідерів, так і стратегію подолання гендерних стереотипів через демонстрацію «жіночих» стилів керівництва, що наголошують на емпатії, турботі про людей та колегіальності.

Щодо стратегій управління конфліктами, жінки-керівники мають статистично значущо вищі показники схильності до співробітництва порівняно з чоловіками (7,8 проти 6,7 бала, $t=-2,03$; $p=0,046$). Свідчить про те, що жінки більш орієнтовані на пошук взаємовигідних рішень у конфліктах, готові інвестувати час та зусилля у глибоке обговорення проблеми з різними сторонами конфлікту, вміють створювати атмосферу довіри для конструктивного діалогу. Така поведінка узгоджується з загальною орієнтацією жінок-лідерів на розвиток відносин та турботу про психологічний клімат у колективі.

Чоловіки-керівники демонструють вищі, хоча і на межі статистичної значущості, показники схильності до конкуренції (6,8 проти 5,7 бала, $t=1,96$; $p=0,054$). Може відображати більшу готовність чоловіків до конфронтації, захисту власної позиції, використання владних повноважень для швидкого вирішення конфліктів. Така поведінка може бути ефективною у певних ситуаціях, але потребує балансування з більш м'якими підходами для запобігання негативним довгостроковим наслідкам для відносин у колективі.

За іншими стратегіями (компроміс, уникнення, пристосування) та емоційним інтелектом статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками не виявлено, що свідчить про те, що ці характеристики менш залежні від гендеру та більше визначаються індивідуальними особливостями керівників, їхнім досвідом та організаційним контекстом.

Далі ми провели порівняльний аналіз груп керівників, виділених за управлінським стажем (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Порівняння груп керівників з різним управлінським стажем за показниками стилів керівництва та стратегій управління конфліктами

Показник	До 3 років (n=14)	3-7 років (n=22)	7-15 років (n=19)	Понад 15 років (n=16)	F	p
Авторитарний	7,3±2,1	6,9±2,3	6,2±2,4	5,8±2,0	1,74	0,167
Демократичний	6,8±2,0	7,4±2,1	7,9±2,2	8,5±1,9	2,14	0,103
Ліберальний	4,6±1,7	5,1±1,9	5,3±2,0	5,6±2,1	0,89	0,451
Конкуренція	7,4±2,3	6,8±2,2	6,1±2,4	5,3±2,1	3,18	0,029*
Співробітництво	6,1±2,2	6,9±2,3	7,4±2,1	8,2±2,0	3,42	0,022*
Компроміс	7,5±2,0	7,7±2,1	7,9±1,9	8,1±2,0	0,34	0,797
Емоційний інтелект	25,3±5,1	26,8±5,0	27,9±4,9	29,4±4,7	2,45	0,070

Примітка. Представлені середні значення ± стандартні відхилення. F – критерій Фішера однофакторного дисперсійного аналізу. * - відмінності значущі на рівні $p \leq 0,05$.

Як показують результати дисперсійного аналізу, управлінський стаж має статистично значущий вплив на схильність до використання стратегій конкуренції ($F=3,18$; $p=0,029$) та співробітництва ($F=3,42$; $p=0,022$). Керівники з найменшим досвідом (до 3 років) найчастіше використовують стратегію конкуренції (7,4 бала), тоді як найдосвідченіші керівники (понад 15 років стажу) рідше вдаються до цієї стратегії (5,3 бала). Зворотна тенденція спостерігається зі стратегією співробітництва: молоді керівники використовують її рідше (6,1 бала), а досвідчені – частіше (8,2 бала).

Відмінності можна пояснити кількома факторами. Молоді керівники можуть вважати, що для встановлення авторитету їм необхідно демонструвати рішучість та готовність до конфронтації, що проявляється у частішому використанні конкурентних стратегій. Відсутність достатнього досвіду може обмежувати їхній репертуар конфліктних стратегій,

змушуючи покладатися на більш прості та швидкі методи вирішення суперечок. З накопиченням досвіду керівники усвідомлюють обмеження силових методів та переваги підходів, орієнтованих на довгострокові відносини та комплексне вирішення проблем, що проявляється у збільшенні використання стратегії співробітництва.

Емоційний інтелект також демонструє тенденцію до зростання з накопиченням управлінського досвіду (від 25,3 до 29,4 бала), хоча ці відмінності не досягають рівня статистичної значущості у даній вибірці, що може вказувати на те, що емоційні компетенції розвиваються у процесі управлінської практики, коли керівники стикаються з різноманітними міжособистісними ситуаціями, що вимагають розуміння та управління емоціями.

Далі ми порівняли керівників різних рівнів управління за досліджуваними показниками (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Порівняння керівників різних рівнів управління за показниками стилів керівництва та стратегій управління конфліктами

Показник	Топ-менеджмент (n=12)	Середня ланка (n=35)	Лінійне керівництво (n=24)	F	p
Авторитарний	6,3±2,2	6,8±2,3	7,4±2,1	0,98	0,381
Демократичний	8,4±2,0	7,9±2,1	7,2±2,2	1,32	0,274
Ліберальний	4,6±1,9	5,1±2,0	5,6±2,1	1,06	0,352
Конкуренція	5,6±2,3	6,5±2,2	7,1±2,4	1,71	0,189
Співробітництво	8,2±2,0	7,4±2,1	6,3±2,3	3,58	0,033*
Компроміс	7,8±2,0	7,9±2,0	7,6±2,1	0,12	0,887
Уникнення	4,2±2,0	5,3±2,1	6,1±2,2	3,12	0,050*

Показник	Топ-менеджмент (n=12)	Середня ланка (n=35)	Лінійне керівництво (n=24)	F	p
Емоційний інтелект	29,5±4,8	27,9±5,0	26,1±5,2	1,93	0,153

Примітка. F – критерій Фішера однофакторного дисперсійного аналізу. * - відмінності значущі на рівні $p \leq 0,05$.

Як показують результати, рівень управління має статистично значущий вплив на схильність до використання стратегій співробітництва ($F=3,58$; $p=0,033$) та уникнення ($F=3,12$; $p=0,050$). Топ-менеджери найчастіше використовують стратегію співробітництва (8,2 бала), керівники середньої ланки – дещо рідше (7,4 бала), лінійні керівники – найрідше (6,3 бала). Зворотна тенденція спостерігається зі стратегією уникнення: топ-менеджери використовують її найрідше (4,2 бала), лінійні керівники – найчастіше (6,1 бала).

Відмінності можна пояснити специфікою завдань та відповідальності на різних рівнях управління. Топ-менеджери стикаються зі складними стратегічними конфліктами, що потребують глибокого аналізу, залучення різних стейкхолдерів, пошуку комплексних рішень, що враховують довгострокові інтереси організації. Вони не можуть дозволити собі уникати конфліктів, оскільки це може призвести до серйозних організаційних проблем. Натомість лінійні керівники часто стикаються з численними дрібними конфліктами операційного характеру, частину з яких доцільніше ігнорувати або передавати на вирішення самим працівникам, щоб не перевантажувати себе та не мікроменеджити кожну ситуацію.

Нарешті, ми порівняли керівників з різних типів організацій за досліджуваними показниками (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняння керівників з різних типів організацій за показниками стилів керівництва та стратегій управління конфліктами

Показник	Приватні (n=38) M±SD	Державні (n=24) M±SD	Некомерційні (n=9) M±SD	F	p
Авторитарний	6,2±2,2	7,6±2,1	5,4±2,3	4,38	0,016*
Демократичний	8,1±2,0	7,0±2,2	8,7±1,9	3,12	0,050*
Співробітництво	7,6±2,1	6,5±2,3	8,1±2,0	2,89	0,063
Конкуренція	6,1±2,3	7,2±2,2	5,3±2,4	2,73	0,072
Емоційний інтелект	28,2±4,9	26,4±5,2	29,1±4,7	1,56	0,218

Примітка. Представлені тільки показники з найбільш вираженими відмінностями. * - відмінності значущі на рівні $p \leq 0,05$.

Як показують результати, тип організації має статистично значущий вплив на вираженість авторитарного ($F=4,38$; $p=0,016$) та демократичного ($F=3,12$; $p=0,050$) стилів керівництва. Найвищі показники авторитарності спостерігаються у керівників державних організацій (7,6 бала), найнижчі – у керівників некомерційних організацій (5,4 бала). Зворотна картина з демократичним стилем: найвищі показники у некомерційному секторі (8,7 бала), найнижчі – у державному (7,0 бала).

Відмінності можуть бути зумовлені специфікою організаційних культур, цілей та методів роботи в різних секторах. Державні організації традиційно характеризуються високим рівнем бюрократизації, формалізації процедур, чіткою ієрархією, що сприяє розвитку авторитарних стилів керівництва. Некомерційні організації, навпаки, базуються на ціннісній спільності, внутрішній мотивації працівників, колегіальності у прийнятті рішень, що створює сприятливе середовище для демократичного лідерства. Приватні організації займають проміжну позицію, демонструючи більшу

різноманітність управлінських підходів залежно від специфіки бізнесу, розміру та етапу розвитку компанії.

Таким чином, результати порівняльного аналізу показали, що стилі керівництва та стратегії управління конфліктами залежать від ряду соціодемографічних та організаційних факторів. Гендер, управлінський стаж, рівень управління та тип організації створюють специфічні умови, що формують управлінську поведінку керівників. Результати мають важливе практичне значення для розробки диференційованих програм розвитку управлінських компетенцій, що враховують особливості різних категорій керівників.

2.4. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту керівників

В умовах сучасного бізнес-середовища, що характеризується високою динамічністю, невизначеністю та складністю організаційних процесів, ефективне управління конфліктами стає однією з ключових компетенцій успішного керівника. Результати проведеного дослідження виявили складні взаємозв'язки між стилями керівництва, стратегіями управління конфліктами, емоційним інтелектом та організаційною культурою, що дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту. Рекомендації спрямовані на різні цільові аудиторії та враховують специфіку різних управлінських контекстів.

Рекомендації для керівників з домінуючим авторитарним стилем керівництва. Керівникам з авторитарним стилем рекомендується усвідомити обмеження конкурентної стратегії та цілеспрямовано розвивати навички використання співробітництва та компромісу. Хоча у певних ситуаціях (кризові обставини, необхідність швидкого рішення, захист важливих принципів) конкуренція може бути виправданою, надмірне

покладання на цю стратегію призводить до накопичення прихованої напруги у колективі, зниження довіри до керівника та мотивації підлеглих.

Результати дослідження показали, що емоційний інтелект сприяє використанню конструктивних стратегій управління конфліктами. Авторитарним керівникам особливо важливо розвивати компоненти розпізнавання емоцій інших (емпатію) та управління емоціями інших, оскільки це дозволить їм краще розуміти справжні потреби та інтереси підлеглих, знаходити більш ефективні способи впливу без надмірної опори на формальну владу.

Авторитарним керівникам рекомендується аналізувати кожну конфліктну ситуацію з точки зору: важливості предмету конфлікту для організаційних цілей, часових обмежень для прийняття рішення, можливих довгострокових наслідків для відносин з підлеглими, наявності альтернативних шляхів досягнення мети. Усвідомлений вибір стратегії на основі аналізу ситуації є більш ефективним, ніж автоматичне застосування звичної конкурентної поведінки.

Для подолання негативних наслідків авторитарного стилю рекомендується створити формальні та неформальні канали для отримання зворотного зв'язку від підлеглих щодо прийнятих рішень та способів вирішення конфліктів. Це може включати регулярні зустрічі один-на-один, анонімні опитування, ящики для пропозицій, що дозволить керівнику отримувати інформацію про реальний стан справ та коригувати свою поведінку.

Рекомендації для керівників з домінуючим демократичним стилем керівництва. Керівникам з демократичним стилем рекомендується продовжувати розвивати свої сильні сторони у використанні співробітництва та компромісу, оскільки ці стратегії є найбільш ефективними для довгострокового організаційного розвитку. Важливо систематично вдосконалювати навички фасилітації групових обговорень,

медіації між конфліктуючими сторонами, пошуку креативних win-win рішень.

Хоча демократичний стиль є ефективним у більшості ситуацій, існують обставини, коли необхідні більш директивні підходи. Керівникам-демократам рекомендується розвивати здатність розпізнавати такі ситуації (кризові обставини, необхідність дисциплінарних заходів, конфлікти з деструктивними працівниками) та тимчасово використовувати більш жорсткі методи без відчуття провини або загрози власній ідентичності як демократичного лідера.

Стратегія співробітництва вимагає значних часових інвестицій, що може бути проблематичним в умовах інтенсивної управлінської діяльності. Керівникам рекомендується розвивати навички швидкої оцінки конфліктів за критерієм співвідношення потенційної користі від глибокого вирішення та необхідних часових витрат. Для менш значущих конфліктів може бути доцільним використання компромісу як більш швидкої альтернативи співробітництву.

Демократичні керівники іноді можуть надмірно фокусуватися на задоволенні потреб інших, ігноруючи власні або організаційні інтереси. Рекомендується розвивати навички асертивної поведінки, що дозволяє чітко формулювати та відстоювати власну позицію, не порушуючи при цьому прав інших та зберігаючи конструктивну атмосферу діалогу.

Рекомендації для керівників з домінуючим ліберальним стилем керівництва. Керівникам з ліберальним стилем необхідно усвідомити, що уникнення конфліктів часто не призводить до їхнього зникнення, а лише відкладає вирішення проблеми, дозволяючи їй поглиблюватися та ескалувати. Неврегульовані конфлікти можуть призводити до формування ворожих коаліцій, поширення чуток, зниження продуктивності, плинності кадрів.

Ліберальним керівникам рекомендується розвивати більш проактивний підхід до управління конфліктами, що включає раннє виявлення потенційних суперечок, ініціювання обговорення проблемних питань до їхнього загострення, фасилітацію конструктивного діалогу між конфліктуючими сторонами, що не означає відмови від надання автономії підлеглим, а радше забезпечення структури та підтримки для того, щоб вони могли ефективно вирішувати виниклі суперечки.

Керівникам рекомендується чітко розрізняти ситуації, коли невтручання є виправданим (зрілі самокеровані команди, конфлікти, що не впливають на організаційні цілі, навчальні ситуації для розвитку навичок самостійного вирішення проблем у підлеглих), та ситуації, де уникнення є проявом недостатньої управлінської компетентності або небажання брати на себе відповідальність.

Ліберальним керівникам рекомендується оволодіти базовими техніками медіації, конфліктної фасилітації, коучингу для вирішення конфліктів, що дозволить їм ефективно втручатися у суперечки, коли це необхідно, при цьому зберігаючи загальну філософію надання автономії та довіри до підлеглих.

Рекомендації для розвитку емоційного інтелекту керівників. Організаціям рекомендується впроваджувати спеціалізовані програми розвитку емоційного інтелекту керівників, що включають як теоретичні знання про природу та функції емоцій у міжособистісній взаємодії, так і практичні вправи для розвитку конкретних навичок розпізнавання, розуміння та управління емоціями.

Керівникам рекомендується регулярно аналізувати власні емоційні реакції у конфліктних ситуаціях, виявляти патерни емоційного реагування, що можуть заважати ефективному вирішенню суперечок (схильність до імпульсивних рішень під впливом гніву, уникнення конфронтації через страх негативної оцінки, надмірна емоційна залученість, що заважає

об'єктивності). Ведення рефлексивного щоденника конфліктних ситуацій може бути корисним інструментом для саморозвитку.

Керівникам рекомендується цілеспрямовано практикувати техніки активного слухання у взаємодії з підлеглими: надавати повну увагу співрозмовнику, утримуватися від передчасних оцінок та рішень, задавати відкриті запитання для з'ясування почуттів та інтересів, що стоять за позиціями сторін конфлікту, парафразувати почуте для перевірки точності розуміння, визнавати емоції співрозмовника як легітимні навіть у разі незгоди з його позицією.

Керівникам рекомендується освоїти базові техніки емоційної саморегуляції, що можуть використовуватися у напружених конфліктних ситуаціях: техніки глибокого дихання для зниження фізіологічного збудження, когнітивне переформулювання для зміни інтерпретації ситуації з негативної на більш конструктивну, тайм-аут для зниження емоційної температури перед прийняттям важливих рішень, фізична активність як спосіб розрядки емоційної напруги.

Рекомендації для організацій щодо створення сприятливого середовища для конструктивного управління конфліктами. Організаціям рекомендується формалізувати підходи до управління конфліктами через розробку відповідних політик та процедур, що визначають: прийнятні та неприйнятні способи поведінки у конфліктних ситуаціях, процедури ескалації конфліктів на вищій рівні управління, механізми медіації та арбітражу для складних суперечок, принципи конфіденційності та захисту працівників від помсти за висловлювання незгоди.

Організаціям рекомендується впроваджувати систематичні програми навчання керівників навичкам управління конфліктами, що включають: базові теоретичні знання про природу, типи та динаміку конфліктів, діагностичні навички для раннього виявлення конфліктних ситуацій, практичні техніки медіації та фасилітації конфліктних обговорень, методи

попередження конфліктів через проактивне управління, аналіз кейсів з практики організації для вилучення уроків.

Організаціям рекомендується цілеспрямовано формувати культуру, де конфлікти сприймаються не як загроза, а як нормальна частина організаційного життя та можливість для покращення, де працівники відчують себе в безпеці, висловлюючи незгоду або піднімаючи проблемні питання, де заохочується конструктивна критика та різноманітність думок, де лідери моделюють відкритість до зворотного зв'язку та готовність визнавати помилки.

Результати дослідження показали, що організаційна культура модифікує взаємозв'язки між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Організаціям рекомендується враховувати свій тип культури при розробці підходів до управління конфліктами: в ієрархічних культурах може бути доцільним формалізація процедур вирішення конфліктів, в ринкових – фокус на швидкості та результативності вирішення суперечок, в кланових – наголос на збереженні відносин та спільних цінностей, в адхократичних – створення гнучких механізмів для креативного вирішення нестандартних конфліктів.

Організаціям рекомендується впроваджувати систематичний моніторинг конфліктних ситуацій та оцінку ефективності їхнього вирішення через: регулярні опитування працівників щодо організаційного клімату та задоволеності способами вирішення конфліктів, аналіз показників плинності кадрів, абсентеїзму, скарг як індикаторів прихованих конфліктів, збір та аналіз кейсів успішного та неуспішного управління конфліктами для вилучення уроків, оцінку компетентності керівників у управлінні конфліктами через методи 360-градусного зворотного зв'язку.

Таким чином, підвищення ефективності конфлікт-менеджменту вимагає комплексного підходу, що включає розвиток індивідуальних компетенцій керівників, врахування їхніх домінуючих стилів лідерства та

специфічних сильних сторін і зон розвитку, створення організаційних умов, що підтримують конструктивні підходи до вирішення суперечок. Представлені рекомендації базуються на результатах емпіричного дослідження та мають на меті допомогти керівникам та організаціям перетворити конфлікти з джерела проблем на можливості для розвитку, інновацій та покращення організаційної ефективності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Емпіричне дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях дозволило отримати комплексні дані про домінуючі управлінські підходи серед керівників українських організацій, переважні стратегії конфліктної поведінки, роль емоційного інтелекту та організаційної культури у модифікації взаємозв'язків між досліджуваними конструктами.

Результати діагностики стилів керівництва показали, що серед керівників різних рівнів найбільш поширеним є демократичний стиль (59,2% респондентів), авторитарний стиль є домінуючим у 29,6% керівників, ліберальний – у 11,3%. Демократичний стиль найбільш виражений у топ-менеджерів та керівників приватних організацій, тоді як авторитарний стиль частіше спостерігається у лінійних керівників та керівників державних установ. Виявлено гендерні відмінності: чоловіки-керівники демонструють вищу вираженість авторитарного стилю порівняно з жінками.

Діагностика стратегій управління конфліктами виявила, що найбільш поширеною стратегією є компроміс, співробітництво використовується як основна стратегія у 33,8% керівників, конкуренція – у 15,5%. Топ-менеджери частіше використовують співробітництво, лінійні керівники – конкуренцію та уникнення. З накопиченням управлінського досвіду

збільшується схильність до використання співробітництва та зменшується використання конкуренції.

Оцінка емоційного інтелекту показала, що керівники мають середній рівень розвитку емоційних компетенцій. Найбільш розвиненим компонентом є розпізнавання власних емоцій, найменш розвиненим – управління емоціями інших. Топ-менеджери демонструють найвищі показники емоційного інтелекту, лінійні керівники – найнижчі. Керівники, що проходили спеціалізоване навчання з управління конфліктами, мають вищі показники емоційного інтелекту порівняно з тими, хто не мав такого досвіду.

Виявлено важливу роль емоційного інтелекту у виборі стратегій управління конфліктами. Усі компоненти емоційного інтелекту позитивно корелюють зі стратегією співробітництва, причому найсильніший зв'язок спостерігається з управлінням власними емоціями ($r=0,51$; $p\leq 0,01$) та розпізнаванням емоцій інших ($r=0,48$; $p\leq 0,01$). Загальний емоційний інтелект має сильний позитивний зв'язок зі співробітництвом ($r=0,56$; $p\leq 0,01$) та негативний – з конкуренцією ($r=-0,42$; $p\leq 0,01$), що вказує на те, що керівники з високим емоційним інтелектом більш орієнтовані на конструктивні стратегії вирішення конфліктів.

Встановлено, що організаційна культура виступає модератором взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Найсильніший зв'язок між авторитарним стилем та конкуренцією спостерігається в ієрархічних культурах, найслабший – в адхократичних. Найсильніший зв'язок між демократичним стилем та співробітництвом виявлено в адхократичних та кланових культурах, найслабший – в ієрархічних, що свідчить про те, що ефективність різних комбінацій стилів керівництва та конфліктних стратегій залежить від організаційного контексту.

Порівняльний аналіз виявив ряд соціодемографічних та організаційних факторів, що впливають на стилі керівництва та стратегії управління конфліктами. Чоловіки-керівники мають вищу вираженість авторитарного стилю та схильність до конкуренції порівняно з жінками, які частіше використовують співробітництво. Управлінський стаж має статистично значущий вплив на вибір конфліктних стратегій: з накопиченням досвіду зменшується використання конкуренції та збільшується використання співробітництва. Рівень управління впливає на схильність до співробітництва (найвища у топ-менеджерів) та уникнення (найвища у лінійних

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організації дозволило досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання, отримавши комплексне розуміння складних взаємозв'язків між типами лідерської поведінки керівників та їхніми стратегіями конфліктної взаємодії у сучасному українському організаційному контексті.

Теоретичний аналіз наукової літератури виявив, що стилі керівництва та управління конфліктами є взаємопов'язаними феноменами, які разом визначають ефективність організаційного функціонування. Стиль керівництва розглядається як відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера, що проявляється у характерних особливостях взаємодії з підлеглими, прийнятті рішень та реагуванні на проблемні ситуації. Водночас управління конфліктами являє собою цілеспрямований вплив на конфліктну ситуацію з метою зміни її перебігу у бажаному напрямку, що включає діагностику, профілактику, регулювання та вирішення конфліктів. Аналіз сучасних досліджень показав, що існують теоретично обґрунтовані очікування щодо взаємозв'язків між різними стилями керівництва та переважними стратегіями конфліктної поведінки, однак ці взаємозв'язки потребують емпіричної верифікації на українських вибірках з урахуванням організаційного контексту та особистісних характеристик керівників.

Емпіричне дослідження, проведене на вибірці 71 керівника різних рівнів управління з різних типів організацій, виявило низку важливих закономірностей. Результати діагностики стилів керівництва показали, що серед керівників українських організацій найбільш поширеним є демократичний стиль керівництва, який є домінуючим у 59,2% респондентів, тоді як авторитарний стиль переважає у 29,6% керівників, а ліберальний – лише у 11,3% опитаних. Такий розподіл узгоджується із

сучасними тенденціями розвитку менеджменту, де партиципативні підходи до управління розглядаються як більш ефективні для мотивації працівників, стимулювання інновацій та створення позитивного організаційного клімату. Виявлено також, що демократичний стиль найбільш виражений у топ-менеджерів та керівників приватних організацій, тоді як авторитарний стиль частіше спостерігається у лінійних керівників та керівників державних установ, що відображає специфіку організаційних культур та рівень бюрократизації управлінських процесів у різних секторах економіки.

Діагностика стратегій управління конфліктами виявила, що найбільш поширеною стратегією є компроміс, який є домінуючим у 43,7% керівників, співробітництво використовується як основна стратегія у 33,8% респондентів, конкуренція – у 15,5%, тоді як стратегії уникнення та пристосування є рідкісними як домінуючі. Важливим виявилось те, що топ-менеджери частіше використовують стратегію співробітництва, тоді як лінійні керівники більш схильні до конкуренції та уникнення, що пояснюється специфікою завдань та відповідальності на різних рівнях управління.

Кореляційний аналіз переконливо продемонстрував наявність статистично значущих взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Авторитарний стиль керівництва має найсильніший позитивний кореляційний зв'язок зі стратегією конкуренції та негативний зв'язок зі стратегією співробітництва, що вказує на схильність авторитарних керівників домінувати у конфліктних ситуаціях та використовувати владні повноваження для нав'язування власної позиції. Демократичний стиль керівництва демонструє найсильніший позитивний зв'язок зі стратегією співробітництва та помірний позитивний зв'язок зі стратегією компромісу, що відображає орієнтацію демократичних керівників на партнерські відносини, врахування різних точок зору та пошук рішень, що задовольняють потреби всіх сторін. Ліберальний стиль

керівництва має найсильніший позитивний зв'язок зі стратегією уникнення та помірний позитивний зв'язок зі стратегією пристосування, що відображає загальну тенденцію керівників цього типу мінімізувати своє втручання у процеси взаємодії підлеглих.

Дослідження виявило важливу роль емоційного інтелекту у виборі стратегій управління конфліктами. Усі компоненти емоційного інтелекту мають позитивні кореляційні зв'язки зі стратегією співробітництва, причому найсильніший зв'язок спостерігається з управлінням власними емоціями та розпізнаванням емоцій інших. Загальний емоційний інтелект має сильний позитивний зв'язок зі співробітництвом та негативний зв'язок з конкуренцією, що вказує на те, що керівники з високим емоційним інтелектом усвідомлюють обмеження силових методів вирішення конфліктів та переваги підходів, орієнтованих на людину та довгострокові відносини. Результати підтверджують, що здатність керівника регулювати власні емоційні стани, розуміти емоції учасників конфлікту та впливати на їхні емоційні стани є критично важливою для успішної реалізації конструктивних стратегій управління конфліктами.

Встановлено, що організаційна культура виступає важливим модератором взаємозв'язків між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами. Найсильніший зв'язок між авторитарним стилем та стратегією конкуренції спостерігається в організаціях з ієрархічною культурою, де формальна влада, субординація та дотримання правил є основними цінностями. Натомість найсильніший зв'язок між демократичним стилем та стратегією співробітництва виявлено в організаціях з адхократичною та клановою культурами, які цінують участь працівників, командну роботу та відкриту комунікацію.

Порівняльний аналіз виявив ряд соціодемографічних та організаційних факторів, що впливають на стилі керівництва та стратегії управління конфліктами. Чоловіки-керівники мають статистично значущо

вищі показники авторитарного стилю керівництва та дещо вищу схильність до використання стратегії конкуренції порівняно з жінками, які демонструють статистично значущо вищі показники схильності до співробітництва. Управлінський стаж має статистично значущий вплив на вибір конфліктних стратегій: керівники з найменшим досвідом найчастіше використовують стратегію конкуренції, тоді як з накопиченням досвіду збільшується схильність до використання стратегії співробітництва та зменшується використання конкуренції. Рівень управління також впливає на конфліктну поведінку: топ-менеджери найчастіше використовують стратегію співробітництва та найрідше – стратегію уникнення, тоді як у лінійних керівників спостерігається протилежна тенденція. Тип організації має статистично значущий вплив на вираженість стилів керівництва: найвищі показники авторитарності спостерігаються у керівників державних організацій, найнижчі – у керівників некомерційних організацій.

На основі отриманих результатів було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту керівників, диференційованих залежно від домінуючого стилю керівництва. Керівникам з авторитарним стилем рекомендується усвідомити обмеження конкурентної стратегії та цілеспрямовано розвивати навички використання співробітництва та компромісу, а також розвивати компоненти емоційного інтелекту для кращого розуміння потреб та інтересів підлеглих. Керівникам з демократичним стилем рекомендується продовжувати розвивати свої сильні сторони у використанні конструктивних стратегій, при цьому розвиваючи ситуаційну гнучкість та здатність розпізнавати обставини, коли необхідні більш директивні підходи. Керівникам з ліберальним стилем необхідно усвідомити негативні наслідки уникнення конфліктів та розвивати більш проактивний підхід до управління конфліктами, оволодіваючи базовими техніками медіації та конфліктної фасилітації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтернативні підходи до розв'язання конфліктів: теорія і практика застосування / уклад. Н. Гайдук, І. Сенюта, О. Бік, Х. Терешко. Львів : ПАІС, 2007. 296 с.
2. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 22-34.
3. Багрецов С. А. Психологічні аспекти формування організаційної взаємодії. *Журнал практичного психолога*. 2017. № 4. С. 70-75.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2018. 512 с.
5. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська Е. В. Професіоналізм і лідерство. Харків : «ТИТУЛ», 2006. 578 с.
6. Барко В. І. Психологія управління персоналом органів внутрішніх справ (проактивний підхід) : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2003. 448 с.
7. Батирєв М. Складні підлегли. Практика керівників. Київ : Фабула, 2021. 224 с.
8. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
9. Бінерт О. В., Балаш Л. Я., Лисюк О. В. Керівництво та лідерство в організації як основа успішної управлінської діяльності. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 40-44.
10. Бондарчук Л. В., Крамаренко К. В., Рудик Т. О. Теоретичне дослідження понять «лідерства» та «керівництва»: сутність та особливості. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39). С. 664–667.
11. Бондарчук О. І., Філь О. А., Ковальчук В. В., Жабенко Л. В. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера. Київ, 2015. 116 с.

12. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 420 с.

13. Вербівська Л. В. Формування стратегії управління лояльністю персоналу сучасного підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 68-74.

14. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 392 с.

15. Воднік В. Структура соціально-психологічного клімату колективу, шляхи його регуляції та формування. *Бюлетень*, 2009. С. 36-70.

16. Жмай О. В., Конопля О. І. Стратегії поведінки в конфлікті: види, сутність та взаємозв'язок з емоційним інтелектом. *ECONOMICS: time realities*. 2019. № 6 (46). С. 68-76.

17. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7). С. 74-80.

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

19. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). Київ : МАУП, 2000. 286 с.

20. Корсакова А., Прокошенков С. Культура організаційної поведінки в умовах зовнішнього середовища. *Проблеми теорії і практики управління*. 2016. № 4. С. 45-50.

21. Крисько Ж. Л. Проблема лідерства в сучасному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1-6.

22. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Житомир, 2018. 345 с.

23. Кукуленко-Лукиянець І. В. Психологія управління : навч. посібник. Черкаси : ЧНУ, 2013. 140 с.
24. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 292 с.
25. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.
26. Лісений Є. В., Лісеная А. М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35.
27. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. Київ : Ексоб, 2000. 512 с.
28. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 320 с.
29. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. 328 с.
30. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 222-228.
31. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84-94.
32. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
33. Саврук О. Ю. Визначальні чинники вибору стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.11. С. 223-231.
34. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539-542.

35. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю., Хавронюк В.Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 47. С. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure47-19>.

36. Семченко О. Теоретичні аспекти керівництва та лідерства у питаннях підвищення ефективності управління організацією. *Сіверянський літопис*. 2008. № 2. С. 172-176.

37. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство : навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ : «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

38. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236-242.

39. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навчальний посібник: центр учбової літератури. Київ, 2009. 192 с.

40. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>

41. Станько Т. Управління конфліктами у міжнародних компаніях. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-88>.

42. Теорія і практика формування лідера : навчальний посібник / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

43. Ткаченко О. П. Стилі керівництва та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. С. 1-7.

44. Шульженко І. В., Лупинос Р. С. Особливості управління конфліктами в сучасній організації. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 233-239.

45. Altmäe S., Türk K., Toomet O. S. Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*. 2013. № 8(1). P. 45-65.

46. Anastasiou S. The significant effect of leadership and conflict management on job satisfaction. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2020. № 9(6).

47. Barbuto Jr. J. E., Xu Y. Sources of motivation, interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: *A structural model*. *Psychological reports*. 2006. № 98(1). P. 3-20.

48. Erzen E., Armağan Y. The Effect of Leadership on Conflict Management. In *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies*. Cham : Springer International Publishing, 2015. P. 225-237.

49. Kazimoto P. Analysis of conflict management and leadership for organizational change. *International journal of research in social sciences*. 2013. № 3(1). P. 16-25.

50. Khan M. L., Langove N., Shah F. A., Javid M. U. The Modes of Conflicts and Managerial Leadership Styles of Managers. *Global Business & Management Research*. 2015. № 7(2).

51. Korabik K., Baril G. L., Watson C. Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. Sex roles. 1993. № 29(5). P. 405-420.

52. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Five Practices of Exemplary Leadership*. 2nd Edition. Wiley, 2011. 24 p.

53. Limbare S. Leadership styles & conflict management styles of executives. *Indian Journal of Industrial Relations*. 2012. P. 172-180.

54. Munduate L., Ganaza J., Peiro J. M., Euwema M. Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*. 1999. № 10(1). P. 5-24.

55. Richmond V. P., Wagner J. P., McCroskey J. C. The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcomes. *Communication Quarterly*. 1983. № 31(1). P. 27-36.

56. Saeed T., Almas S., Anis-ul-Haq M., Niazi G. S. K. Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International journal of conflict management*. 2014. № 25(3). P. 214-225.

57. Soieb A. Z. M., Othman J., D'Silva J. L. The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behaviour on employee engagement: The mediating role of conflict management. *International Journal of Business and Management*. 2013. № 8(8). P. 91.

58. Stanley A. D. Leadership styles and conflict management styles: An exploratory study. Regent University, 2004.

59. Tabassi A. A., Bryde D. J., Abdullah A., Argyropoulou M. Conflict management style of team leaders in multi-cultural work environment in the construction industry. *Procedia Computer Science*. 2017. № 121. P. 41-46.

60. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. *Group & Organization Studies*. 1976. Vol. 1. P. 249-251. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105960117600100214?journalCode=goma>.

ДОДАТКИ

Додаток А

ДЕМОГРАФІЧНА АНКЕТА

Шановний респонденте!

Запрошуємо Вас взяти участь у науковому дослідженні, присвяченому вивченню впливу стилів керівництва на особливості управління конфліктами в організаціях. Дослідження проводиться в рамках магістерської роботи на кафедрі психології Національного університету «Одеська юридична академія».

Мета дослідження: комплексно вивчити взаємозв'язки між стилями керівництва та стратегіями управління конфліктами для розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності конфлікт-менеджменту.

Конфіденційність: Усі дані збираються анонімно та використовуються виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей. Ваші відповіді залишаться конфіденційними.

Приблизний час заповнення: 25-30 хвилин.

Інструкція: Будь ласка, уважно прочитайте кожне питання та оберіть варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій ситуації. Немає правильних чи неправильних відповідей – нам важлива саме Ваша думка.

РОЗДІЛ 1. БАЗОВІ ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Ваш вік: ____

Ваша стать:

☐ Чоловіча

☐ Жіноча

☐ Інше (вказіть): _____

Ваш рівень освіти:

☐ Базова вища освіта (бакалавр/спеціаліст)

☐ Повна вища освіта (магістр)

☐ Науковий ступінь (кандидат/доктор наук)

☐ Інше (вказіть): _____

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКИЙ ДОСВІД

Загальний управлінський стаж (скільки років Ви працюєте на керівних посадах):

☐ Менше 1 року

☐ 1-3 роки

☐ 3-5 років

☐ 5-7 років

☐ 7-10 років

☐ 10-15 років

☐ Понад 15 років

Стаж роботи на поточній керівній посаді:

☐ Менше 1 року

☐ 1-2 роки

☐ 2-3 роки

☐ 3-5 років

☐ 5-7 років

☐ Понад 7 років

Ваш рівень управління:

☐ Топ-менеджмент (директор, генеральний директор, заступник директора).

☐ Середня ланка управління (начальник відділу, департаменту, управління).

☐ Лінійне керівництво (керівник групи, майстер, бригадир, супервайзер).

☐ Інше (вказіть): _____

Тип організації, в якій Ви працюєте:

☐ Приватна комерційна організація

☐ Державна організація/установа

☐ Некомерційна організація (громадська організація, фонд)

☐ Змішана форма власності

☐ Інше (вказіть): _____

РОЗДІЛ 3. ДОДАТКОВА ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА

Чи брали Ви участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах або курсах підвищення кваліфікації з наступних тем?

Оберіть усі варіанти, які підходять:

☐ Управління конфліктами

☐ Розвиток лідерства

☐ Ділові комунікації

☐ Управління командою

☐ Емоційний інтелект

☐ Коучинг та менторство

☐ Медіація та врегулювання конфліктів

☐ Не брав(-ла) участі у жодних з перелічених навчальних програм

☐ Інше (вказіть): _____

Як часто у Вашій управлінській практиці виникають конфліктні ситуації, які потребують Вашого втручання?

- ☐ Щодня
- ☐ Кілька разів на тиждень
- ☐ Приблизно раз на тиждень
- ☐ Кілька разів на місяць
- ☐ Приблизно раз на місяць
- ☐ Рідше ніж раз на місяць
- ☐ Майже ніколи

Наскільки Ви задоволені своїми навичками управління конфліктами?

- ☐ Повністю задоволений(-на)
- ☐ Скоріше задоволений(-на)
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше незадоволений(-на)
- ☐ Повністю незадоволений(-на)

Далі Вам будуть запропоновані чотири психологічні опитувальники:

Опитувальник стилів керівництва;

Опитувальник стратегій управління конфліктами (Томаса-Кілманна);

Методика діагностики емоційного інтелекту;

Опитувальник організаційної культури;

Дякуємо за Вашу участь у дослідженні!