



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації*



МАТЕРІАЛИ

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,
ПРАКТИКИ»
(19 березня 2026 р.)**



MATERIALS

**of XII scientific and practical internet-conference
with international participation
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»
(19 March 2026)**

Харків

2026

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Єрченко Д.М., Малий В.В., Малініна Н.Г.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

malinina_nata@ukr.net

Вступ. У сучасній теорії управління «конфлікт» визначається як невід’ємна ознака життєдіяльності організації. Частота виникнення суперечок прямо залежить від рівня згуртованості та активності взаємодії учасників, що зумовлює зміну погляду на конфлікт як на засіб виявлення прихованих можливостей та оновлення колективу. Здатність керівника (менеджера) вчасно розпізнавати приховане протистояння та перетворювати його на корисні для організації зрушення є визначальною умовою успішного керівництва.

Мета. Обґрунтування природи організаційних конфліктів, дослідження їхніх видів та наслідків, а також упорядкування шляхів регулювання взаємодії сторін у трудових колективах.

Матеріали та методи досліджень. Робота ґрунтується на засадах конфліктології та управління. Застосовано способи системного розбору будови конфлікту, порівняльний поділ суперечностей за видами та моделювання наслідків взаємодії сторін.

Результати досліджень У межах теоретичного обґрунтування встановлено, що організаційний конфлікт постає як граничне загострення суперечностей, зумовлене протиборством суб’єктів задля досягнення несумісних цілей або оволодіння об’єктом, що має високу суб’єктивну цінність. Доведено, що обов’язковою умовою виникнення протистояння є дефіцит ресурсу (матеріального або нематеріального) та його обмежена здатність одночасно задовольнити потреби всіх сторін. У ході аналізу сутності явища розмежовано поняття «суб’єкт» (активна сторона, що свідомо реалізує власні інтереси) та «учасник» (особа, залучена до конфліктної ситуації), а також виокремлено сигнальну функцію конфлікту, яка вказує на джерела соціальної

напруженості та недоліки в управлінні. Дослідження внутрішньоособистісної сфери дозволило класифікувати конфлікти за ціннісно-мотиваційною основою, де ключовим чинником є дисонанс між індивідуальними прагненнями, моральними нормами та об'єктивними можливостями працівника. Виявлено, що рольові та адаптаційні суперечності виникають внаслідок неузгодженості організаційних вимог із внутрішніми установками особистості. Систематизація наслідків конфліктної взаємодії засвідчила її подвійну спрямованість, а саме: конструктивна роль полягає в посиленні творчої ініціативи та знятті психологічної напруги, тоді як деструктивна призводить до погіршення морального стану колективу та розриву комунікаційних зв'язків. У контексті методичних засад управління конфліктами доведено ефективність моделі К. Томаса та Р. Кілмена, яка передбачає диференціацію п'яти стратегій поведінки залежно від рівня націленості на власні інтереси та зацікавленості у збереженні стосунків. Встановлено, що алгоритм розв'язання конфліктних ситуацій має базуватися на етиці критики та згоди, враховуючи емоційно-пізнавальний стан сторін. Обґрунтовано доцільність застосування структурних методів регулювання, зокрема: використання ієрархічних механізмів координації (ланцюг команд), визначення загальноорганізаційних комплексних цілей та адаптацію системи винагород для стимулювання інтеграційної активності персоналу.

Висновки. Конфлікт у межах трудового колективу визначено як складне суспільно-психологічне явище, функціональна роль якого залежить від ефективності управлінського впливу на його динаміку. Оскільки повна відсутність суперечностей у життєдіяльності організації є неможливою, стратегічний пріоритет управління полягає в їхньому конструктивному розв'язанні через перехід від подолання наслідків до усунення об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації. Лише за умови спрямування зусиль сторін на досягнення спільних цілей та застосування стратегії співробітництва конфлікт трансформується в інструмент розвитку, що забезпечує здатність організації до оновлення та адаптації у мінливому середовищі.