

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОФІЛАКТИКИ КОНФЛІКТІВ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ

**Пундєв Володимир Васильович**

кандидат психологічних наук, доцент,  
доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки  
Одеського національного економічного університету  
ORCID ID: 0000-0003-0407-4229  
Scopus Author ID: 57972508400  
Researcher ID: R-4635-2017

**Ростовцева Наталя Валентинівна**

здобувачка вищої освіти  
Одеського національного економічного університету  
ORCID ID: 0009-0005-3423-3915

У статті подано результати дослідження психологічних механізмів профілактики конфліктів в економічних організаціях через розвиток емоційного інтелекту працівників. Проаналізовано наукові підходи до розуміння ролі емоційного інтелекту в регуляції міжособистісних відносин, професійній взаємодії та ефективній комунікації. Виокремлено основні напрями досліджень: методологічні засади вивчення емоційного інтелекту, структуру емоційної компетентності як чинника професійної успішності, психологічні аспекти конфліктної поведінки та механізми її профілактики через розвиток саморегуляції, емпатії і соціальної чутливості. Визначено, що основними чинниками виникнення конфліктів у колективах є недостатня емоційна саморегуляція, низький рівень емпатії та комунікативної компетентності, домінування авторитарних або унікальних стратегій, стресові навантаження та відсутність системної роботи з формування культури емоційного інтелекту. У проаналізованих наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна профілактика можлива лише за умови розвитку емоційної культури організації, де працівники усвідомлюють власні емоційні реакції, поважають відмінності інших і здатні конструктивно комунікувати. Для емпіричної перевірки проведено діагностику за EQ-тестом Д. Голмана та опитувальником Томаса – Кілмана. Отримані результати дали змогу визначити взаємозв'язок між рівнем емоційного інтелекту та схильністю до конструктивних чи деструктивних форм поведінки в конфлікті. Дослідження поглиблює розуміння емоційно-комунікативної компетентності як ресурсу гармонізації взаємин у колективах, підвищення ефективності організаційної взаємодії та профілактики конфліктів.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, конфлікт, профілактика, комунікація, організаційна психологія, опитувальник Томаса – Кілмана, EQ-тест.

## Pundiev V., Rostovtseva N. FEATURES OF CONFLICT PREVENTION IN AN ECONOMIC ORGANIZATION: THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

The article presents the results of a study of psychological mechanisms for preventing conflicts in economic organizations through the development of emotional intelligence of employees. Scientific approaches to understanding the role of emotional intelligence in the regulation of interpersonal relationships, professional interaction and effective communication are analyzed. The main areas of research are identified: methodological principles of studying emotional intelligence, the structure of emotional competence as a factor of professional success, psychological aspects of conflict behavior and mechanisms for its prevention through the development of self-regulation, empathy and social sensitivity. It was determined that the main factors of conflict in teams are insufficient emotional self-regulation, low levels of empathy and communicative competence, dominance of authoritarian or unique strategies, stress and lack of systematic work on the formation of a culture of emotional intelligence. The analyzed scientific studies emphasize that effective prevention is possible only if an emotional culture of the organization is developed, where employees are aware of their own emotional reactions, respect the differences of others, and are able to communicate constructively. For empirical verification, diagnostics were carried out using the EQ test by D. Goleman and the Thomas-Kilman questionnaire. The results obtained allowed us to determine the relationship between the level of emotional intelligence and the tendency to constructive or destructive forms of behavior in conflict. The study deepens the understanding of emotional and communicative competence as a resource for harmonizing relationships in teams, increasing the effectiveness of organizational interaction, and preventing conflicts. Keywords: emotional intelligence, conflict, prevention, communication, organizational psychology, Thomas-Kilman, EQ-test.

**Key words:** emotional intelligence, conflict, prevention, communication, organizational psychology, Thomas-Kilman Instrument, EQ test.

**Вступ.** Сучасні економічні організації функціонують у динамічному середовищі, що характеризується високою конкуренцією, постійними технологічними змінами та невизначеністю ринкових умов. У таких умовах людський фактор – якість міжособистісних відносин, ефективність комунікацій та рівень психологічного клімату – перетворюється на стратегічний ресурс, який визначає стійкість і результативність організації.

Конфлікти, що виникають у трудових колективах, мають не лише соціально-психологічний, а й економічний вимір. Вони спричиняють зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів, збільшення трансакційних витрат і погіршення корпоративного іміджу. Тому профілактика конфліктів у бізнес-середовищі стає інвестицією в людський капітал, формуючи основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових інструментів профілактики є розвиток емоційного інтелекту (далі – ЕІ) – здатності розпізнавати, розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших людей. Емпіричні дослідження підтверджують, що систематичні програми розвитку емоційної грамотності знижують рівень конфліктності, підвищують командну ефективність і сприяють економічній стабільності організації. Огляди та дослідження показують, що тренінги з розвитком емоційної грамотності ефективні в різних професійних групах і створюють передумови для зниження конфліктності й поліпшення організаційних результатів.

**Метою статті** є аналіз особливостей профілактики конфліктів в економічних організаціях із позиції психології праці та менеджменту, дослідження ролі емоційного інтелекту як інструмента запобігання конфліктам та оцінка можливостей монетизації ЕІ через економічні показники організації (плинність кадрів, продуктивність, клієнтський досвід). У межах мети передбачено: 1) виокремити специфічні механізми профілактики конфліктів у бізнес-середовищі; 2) перелічити ефективні діагностичні інструменти й тренінгові програми.

Аналіз наукової літератури [1–8] дає змогу виокремити кілька основних напрямів, що визначають сутність профілактики конфліктів в організаціях:

- 1) теоретичне осмислення природи конфліктів у корпоративному середовищі;
- 2) дослідження психологічних і соціально-економічних чинників їх виникнення;
- 3) визначення ролі емоційного інтелекту в запобіганні деструктивним суперечкам;
- 4) аналіз ефективних методів діагностики рівня ЕІ та конфліктної поведінки;
- 5) узагальнення тренінгових програм розвитку емоційної грамотності персоналу.

Важливим є усвідомлення того, що конфлікт в економічній організації має двоїсту природу: він може бути як деструктивним, так і конструктивним, якщо використовується як ресурс для розвитку. Ефективний менеджмент конфліктів ґрунтується на розумінні емоційних процесів і здатності керувати ними.

**Матеріали та метод.** У роботі застосовано теоретико-методологічний аналіз праць з психології праці, конфліктології та менеджменту. Використано методи узагальнення, порівняння та системного аналізу.

Для емпіричного дослідження ефективності профілактики конфліктів в економічних організаціях рекомендовано використання таких психодіагностичних методик:

– **EQ-тест Д. Гоулмана** – оцінює здатність до усвідомлення емоцій, самомотивації та управління стосунками.

– **Тест емоційного інтелекту Н. Холла** – ця методика спрямована на виявлення здатності особистості розуміти та керувати власними й чужими емоціями. Вона базується на п'яти ключових шкалах, які комплексно оцінюють рівень емоційного інтелекту, як-от емоційна обізнаність, управління своїми емоціями, самомотивація, емпатія, розпізнавання емоцій інших.

– **Опитувальник Томаса – Кілмана (Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument)** – виявляє домінуючий стиль поведінки в конфліктних ситуаціях (змагання (конкуренція), співпраця, уникнення, пристосування, компроміс тощо).

– **Методика Т. Бойко «Емоційна стійкість»** – дає змогу оцінити рівень стресостійкості та емоційного самоконтролю. Емоційна стійкість розглядається як інтегральна якість, що містить кілька взаємопов'язаних компонентів (самоконтроль, емоційна гнучкість, фрустраційна толерантність, здатність до раціоналізації).

**Результати дослідження.** В економічних організаціях профілактика конфліктів має свою специфіку. По-перше, будь-який конфлікт тут має не лише соціально-психологічний, а й економічний вимір, адже напруженість у колективі безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість ухвалених рішень та фінансові показники підприємства.

По-друге, керівники часто зосереджуються на адміністративних або формальних методах вирішення суперечок, нехтуючи психологічними аспектами взаємодії. Це призводить до накопичення емоційного напруження й повторення конфліктів.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна профілактика можлива лише за умови розвитку емоційної культури організації, де працівники усвідомлюють власні емоційні реакції, поважають відмінності інших і здатні конструктивно комунікувати.

Вивчення емоційного інтелекту як чинника профілактики конфліктів.

Емоційний інтелект, за визначенням Д. Гоулмана [3], – це здатність людини розуміти власні емоції, керувати ними, розпізнавати емоції інших та ефективно взаємодіяти в соціумі. У контексті економічної діяльності він виконує функцію психологічного амортизатора, який знижує ризик конфліктів, покращує лідерські якості та сприяє ухваленню зважених управлінських рішень.

Вивчення ЕІ у працівників може відбуватися за допомогою діагностичних тестів, що допомагають оцінити рівень саморегуляції, емпатії, емоційної обізнаності та соціальної чутливості. Результати цих тестів стають основою для подальшого профілактичного навчання і створення тренінгових програм.

Приклади тренінгових програм розвитку емоційного інтелекту.

**Приклад 1. Тренінг «Емоції під контролем».** Мета – навчити працівників розпізнавати власні емоції та емоції колег, керувати реакціями в конфліктних ситуаціях. Основні методи – дихальні техніки, «емоційний щоденник», рефлексивні вправи. Результат – зменшення імпульсивних реакцій, підвищення стресостійкості. Це заняття, спрямоване на розвиток навичок самоконтролю та емоційного інтелекту, які допомагають керувати своїми почуттями, а не пригнічувати їх. Такі тренінги допомагають розпізнавати емоції, розуміти їх причини та навчитися реагувати на них конструктивно через техніки дихання, усвідомленості та зосередження на розв'язанні проблем.

**Приклад 2. Тренінг «Конфлікт як ресурс».** Спрямований на формування навичок конструктивної взаємодії та позитивного сприйняття конфлікту. Використовують ділові ігри та моделювання типових ситуацій «керівник – підлеглий». Результат – розвиток гнучкості мислення, здатності бачити в конфлікті потенціал розвитку. Це навчальна програма, яка навчає учасників розглядати конфлікти не як руйнівну силу, а як можливість для розвитку та покращення ситуації. На таких тренінгах учасники дізнаються про фази конфлікту, його причини, а також про ефективні стратегії управління ним, як-от співпраця, компроміс та відсторонення.

**Приклад 3. Тренінг «EQ у команді».** Орієнтований на розвиток колективного емоційного інтелекту, емпатії та підтримки між співробітниками. Результат – покращення командної згуртованості, зниження рівня емоційного вигорання.

Це програма, яка навчає учасників розуміти, розпізнавати та керувати власними емоціями й емоціями колег, що покращує командну взаємодію, комунікацію та стійкість до стресу. Такі тренінги зосереджені на практичних навичках для побудови довіри та ефективної співпраці. У вивченні цього питання головним поняттям є емоційний інтелект як психологічний ресурс, що поєднує когнітивні та емоційні процеси, забезпечуючи гармонійну взаємодію в колективі. Саме розвиток емоційного інтелекту є основним напрямом профілактики конфліктів у сучасних економічних організаціях.

**Аналіз результатів EQ-тесту Д. Гоулмана.** Задля виявлення рівня розвитку емоційного інтелекту серед працівників економічних організацій нами проведено діагностику за EQ-тестом Д. Гоулмана, який спрямований на визначення ключових компонентів емоційної компетентності особистості. Тест налічує 50 тверджень, що охоплюють п'ять основних складників емоційного інтелекту: 1) самоусвідомлення, 2) саморегуляція, 3) мотивація, 4) емпатія, 5) соціальні навички.

Відповіді оцінювали за п'ятибальною шкалою – від «повністю не згоден» (1 бал) до «повністю згоден» (5 балів). Максимальна сума – 250 балів, що відповідає високому рівню емоційного інтелекту. Дослідження охопило приблизно 100 респондентів: працівників різних підрозділів економічних організацій. Отримані дані оброблені та усереднені для аналізу.

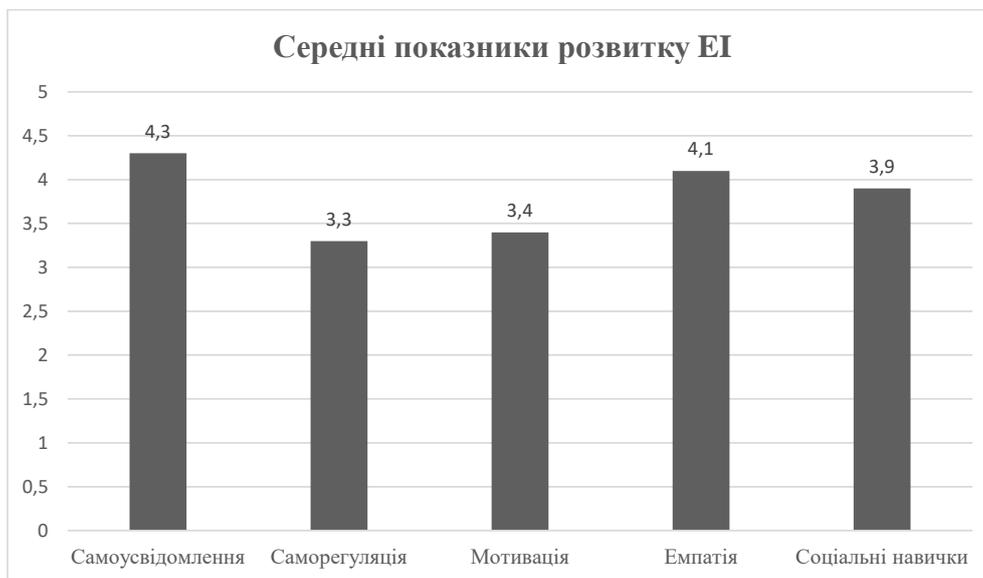
За результатами тестування виявлено, що середній рівень емоційного інтелекту у вибірці становить 178 балів, що відповідає достатньому (високому) рівню розвитку ЕІ. Найвищі показники зафіксовано у сферах емпатії (4,1) та соціальних навичок (3,9), що свідчить про здатність працівників до ефективної комунікації, співпраці та розуміння емоційних станів колег. Дещо нижчі результати за шкалами саморегуляції (3,3) та мотивації (3,4) вказують на потребу у формуванні навичок стресостійкості та внутрішньої самомотивації.

Середні показники розвитку емоційного інтелекту за компонентами (EQ-тест Д. Гоулмана) наведено на рис. 1.

Так, результати свідчать, що більшість опитаних мають збалансований рівень емоційної компетентності, що створює сприятливі умови для профілактики міжособистісних конфліктів у колективі. Працівники з високим рівнем емпатії та соціальних навичок частіше обирають кооперативні стратегії взаємодії, уникаючи деструктивних суперечок і сприяючи психологічній стабільності організації.

**Аналіз результатів за опитувальником Томаса – Кілмана.** Для визначення домінантних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях застосовано опитувальник Томаса – Кілмана (Thomas – Kilmann Conflict Mode Instrument). Методика налічує 30 пар тверджень, які описують типові моделі поведінки

під час конфлікту. Респондент обирає варіант, що найбільше відповідає його звичній реакції в складних міжособистісних ситуаціях. У дослідженні взяли участь 50 осіб, які надали довільні відповіді. На основі статистичного узагальнення були визначені пропорції домінування стилів поведінки (рис. 2).



**Рис. 1. Результати дослідження розвитку емоційного інтелекту за компонентами (EQ-тест Д. Гоулмана)**



**Рис. 2. Результати дослідження домінантних стилів поведінки в конфліктних ситуаціях серед респондентів (за опитувальником Томаса – Кілмана)**

Отримані результати свідчать про домінування конструктивних стратегій поведінки – орієнтації на взаєморозуміння, партнерство та пошук спільних рішень. Такі тенденції узгоджуються з даними EQ-тесту, де виявлено високі показники емпатії і соціальної чутливості. Це підтверджує, що розвиток емоційного інтелекту безпосередньо впливає на зниження конфліктності та підвищення ефективності комунікації в колективі.

Порівняльний аналіз даних EQ-тесту Д. Гоулмана та опитувальника Томаса – Кілмана дає змогу зробити висновок, що розвиток емоційного інтелекту є важливою умовою профілактики конфліктів у трудових колективах економічних організацій. Працівники, здатні розпізнавати власні емоції, співпереживати іншим і контролювати поведінку в стресових ситуаціях, значно рідше вдаються до агресії чи уникнення, обираючи замість цього співпрацю й компроміс. Так, емоційна компетентність персоналу

є основою гармонійних трудових відносин, стабільності команди та ефективного управління конфліктами. Розвиток цих навичок через цілеспрямовані тренінги та корпоративні програми є найрезультативнішим напрямом профілактики конфліктів у бізнес-середовищі.

**Висновки.** Профілактика конфліктів в економічних організаціях є комплексним процесом, який вимагає врахування психологічних, організаційних й економічних чинників. Розвиток емоційного інтелекту персоналу є ефективним інструментом зниження конфліктності, формування позитивного соціально-психологічного клімату і підвищення загальної продуктивності праці.

Монетизація емоційного інтелекту відбувається через економічний ефект: скорочення втрат часу на конфлікти, покращення якості комунікації, зниження стресових ситуацій та підвищення рівня залученості персоналу. Отже, емоційний інтелект є не лише психологічною характеристикою, а й стратегічним активом організації, який безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність і фінансову стабільність, оскільки він створює передумови для високої культури спілкування, емпатійного лідерства та психологічної безпеки в колективі. Інвестування у формування таких компетентностей не лише зменшує кількість деструктивних конфліктів, а й підвищує організаційну стійкість, продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

### Література:

1. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177–182.
2. Дашко І. М., Никончук Г. В. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. С. 1–7.
3. Деніел Гоулман. Емоційний інтелект. Перекладач Соломія-Любов Гумецька. Київ : Vivat, 2023. 431 с.
4. Колесник Т., Собітнюк Т. Управління конфліктами в колективі як елемент іміджу підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Вип. 6 (20). С. 140–143.
5. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
6. Мантур-Чубата О. С., Сайко А. М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
7. Петренко О. Профілактика конфліктів у бізнес-організаціях засобами емоційного тренінгу. *Вісник психології праці*. 2023. Вип. 2(45). С. 45–52.
8. Хижняк Л. Профілактика конфліктів в організаціях: соціально-психологічний аспект. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди*. 2019. Вип. 62(3). С. 23–30.

### References:

1. Bilovodska, O. A., Kyrychenko, T. V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidprijemstv [Conflict management in the human potential management system of enterprises]. *Economy and Society*, 10, 177–182 [in Ukrainian].
2. Dashko, I. M., Nykonchuk, G. V. (2025). Konflikty v kolektyvi: prychny, profilyaktyka ta metody vyrishennia [Conflicts in the team: causes, prevention and methods of resolution]. *Economy and Society*, 78, 1–7 [in Ukrainian].
3. Goleman, D. (2023). Emotsiinyi intelekt [Emotional intelligence]. Translator Solomiya-Lyubov Gumetska. Vivat, 431 p. [in Ukrainian].
4. Kolesnyk, T., Sobitnyuk, T. (2023). Upravlinnia konfliktamy v kolektyvi yak element imidzhu pidprijemstva [Conflict management in the team as an element of the image of the enterprise]. *Scientific innovations and advanced technologies*, 6(20), 140–143 [in Ukrainian].
5. Lozhkin, G. V., Pov'yakel, N. I. (2006). Psykholohiia konfliktu: teoriia i suchasna praktyka [Conflict Psychology: Theory and Modern Practice]. K.: VD "Professional", 416 p. [in Ukrainian].
6. Mantur-Chubata, O. S., Sayko, A. M. (2018). Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Features of Conflict Management in the Labor Team]. *Market Infrastructure: Electronic Scientific and Practical Journal*, 23, 230–233 [in Ukrainian].
7. Petrenko, O. (2023). Profilyaktyka konfliktiv u biznes-orhanizatsiiakh zasobamy emotsiinoho treninhu [Conflict Prevention in Business Organizations by Means of Emotional Training]. *Bulletin of Labor Psychology*, 2(45), 45–52 [in Ukrainian].
8. Khyzhnyak, L. (2019). Profilyaktyka konfliktiv v orhanizatsiiakh: sotsialno-psykholohichnyi aspekt [Conflict Prevention in Organizations: Social and Psychological Aspect]. *Bulletin of the G.S. Skovoroda KhNPU*, 62(3), 23–30 [in Ukrainian].

**Стаття надійшла до редакції 10.10.2025**  
**Статтю прийнято до публікації 02.11.2025**  
**Статтю опубліковано 29.12.2025**