ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 12(66) 2025

УДК 159.9:316.48

https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-2316-2328

Ковальчук Інна Валентинівна кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічно-правових дисциплін, Білоцерківський національний аграрний університет. м. Біла Церква, https://orcid.org/0000-0002-1804-4189

Алєксєєва Олена Іванівна кандидат психологічних наук, ст. викладач кафедри психології та здоров'я людини, Білоцерківський національний аграрний університет. м. Біла Церква, https://orcid.org/0009-0003-4683-7180

Петренко Ольга Миколаївна асистент кафедри психології та здоров'я людини, Білоцерківський національний аграрний університет. м. Біла Церква, https://orcid.org/0009-0000-9781-4948

Харченко Світлана Ігорівна асистент кафедри психології та здоров'я людини, Білоцерківський національний аграрний університет. м. Біла Церква, https://orcid.org/0009-0003-1451-9081

ВПЛИВ КОМПЛЕКСНИХ ПРОГРАМ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ НА БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ КОНФЛІКТІВ

Анотація. У статті висвітлено актуальну проблему збереження та відновлення психологічного благополуччя персоналу в умовах сучасної соціально-економічної турбулентності та зростання організаційної напруженості. В епоху глобальних змін та невизначеності, питання ментального здоров'я працівників трансформується з опціонального бонуса соціального пакета у критичний чинник виживання бізнесу. Автори наголошують, що ігнорування психоеміційного стану команди призводить до незворотних кадрових та фінансових втрат.

Встановлено, що деструктивні конфлікти виступають одним із ключових чинників професійного вигорання та зниження ефективності діяльності організацій. У роботі проаналізовано кореляцію між хронічними міжособистісними протистояннями та виснаженням адаптаційних ресурсів особистості. Конфлікт розглядається не лише як ситуативна суперечка, а як прояв системної дисфункції комунікацій, що блокує інноваційний потенціал команди.

Детально проаналізовано соціально-психологічні характеристики конфліктної поведінки особистості, зокрема когнітивні викривлення ситуації (фундаментальна помилка атрибуції, ефект «тунельного бачення»), деструктивні емоційні

патерни та агресивні стратегії взаємодії. Особливу увагу приділено механізмам виникнення емоційного резонансу, коли індивідуальна напруга окремого працівника масштабується до рівня групової дезінтеграції.

Основну увагу в роботі приділено теоретичному обґрунтуванню та опису комплексної моделі психологічної підтримки персоналу. На основі аналізу існуючих практик доведено, що традиційні монометоди (виключно навчання або виключно психологічне консультування) часто мають обмежений та короткостроковий вплив, оскільки працюють з наслідками, а не з глибинними причинами дезадаптації.

У статті розкрито механізми синергійного впливу поєднання тренінгових та коучингових технологій. Запропоновано авторську поетапну структуру інтервенції. Перший етап — тренінговий — спрямований на стабілізацію емоційного стану, розвиток навичок саморегуляції, емоційного інтелекту та асертивної поведінки. Це створює необхідний ресурсний базис. Другий етап — коучинговий — фокусується на індивідуальній траєкторії розвитку, розкритті внутрішнього потенціалу та формуванні проактивної позиції щодо майбутнього.

Обґрунтовано гіпотезу, що коучинг як інструмент розвитку є найбільш ефективним саме після створення надійного фундаменту у вигляді емоційної стабільності та сформованих навичок взаємодії. Спроба застосування коучингу до працівника, що перебуває у стані гострого стресу або вигорання, визнана неефективною та такою, що може поглибити кризу через відсутність внутрішнього ресурсу для змін.

Показано, що впровадження такої полімодальної програми сприяє не лише конструктивному вирішенню поточних конфліктів, але й забезпечує стійке відновлення ресурсного стану працівників. Результатом застосування моделі є підвищення загального рівня психологічного благополуччя, формування корпоративної культури довіри та зростання організаційної резильєнтності перед зовнішніми викликами. Стаття містить практичні рекомендації для HR-менеджерів та керівників щодо імплементації запропонованої системи підтримки в корпоративну практику.

Ключові слова: організаційний конфлікт, психологічне благополуччя, коучинг, соціально-психологічний тренінг, психокорекція, стресостійкість.

Kovalchuk Inna PhD in Law, Associate Professor at the Department of Public Law Disciplines, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, https://orcid.org/0000-0002-1804-4189

Alieksieieva Olena PhD in Psychology, Senior Lecturer at the Department of Psychology and Human Health, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, https://orcid.org/0009-0003-4683-7180

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 12(66) 2025

Petrenko Olha Assistant at the Department of Psychology and Human Health, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, https://orcid.org/0009-0000-9781-4948

Kharchenko Svitlana Assistant at the Department of Psychology and Human Health, Bila Tserkva National Agrarian University, Bila Tserkva, https://orcid.org/0009-0003-1451-9081

THE IMPACT OF COMPLEX PSYCHOLOGICAL SUPPORT PROGRAMS ON PERSONNEL WELL-BEING IN CONDITIONS OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Abstract. The article addresses the pressing issue of preserving and restoring personnel psychological well-being amidst modern socio-economic turbulence and increasing organizational tension. In an era of global change and uncertainty, the issue of employees' mental health transforms from an optional social package bonus into a critical factor for business survival. The authors emphasize that ignoring the team's psycho-emotional state leads to irreversible personnel and financial losses.

It has been established that destructive conflicts serve as a key factor in professional burnout and reduced organizational efficiency. The paper analyzes the correlation between chronic interpersonal confrontations and the depletion of an individual's adaptive resources. Conflict is examined not merely as a situational dispute, but as a manifestation of systemic communication dysfunction that blocks the team's innovative potential.

A detailed analysis of the socio-psychological characteristics of conflict behavior is provided, specifically cognitive distortions of the situation (fundamental attribution error, the “tunnel vision” effect), destructive emotional patterns, and aggressive interaction strategies. Particular attention is paid to the mechanisms of emotional resonance, where the individual tension of a single employee scales up to the level of group disintegration.

The primary focus of the work is on the theoretical substantiation and description of a comprehensive model for personnel psychological support. Based on an analysis of existing practices, it is proven that traditional mono-methods (exclusively training or exclusively psychological counseling) often have a limited and short-term impact, as they address consequences rather than the root causes of maladaptation.

The article reveals the mechanisms of the synergistic effect resulting from the combination of training and coaching technologies. An author-proposed staged intervention structure is presented. The first stage — training — is aimed at stabilizing the emotional state and developing self-regulation skills, emotional intelligence, and

assertive behavior. This establishes the necessary resource foundation. The second stage — coaching — focuses on the individual development trajectory, unlocking internal potential, and forming a proactive stance regarding the future.

The hypothesis is substantiated that coaching, as a development tool, is most effective precisely after a reliable foundation of emotional stability and established interaction skills has been created. Attempting to apply coaching to an employee in a state of acute stress or burnout is recognized as ineffective and potentially capable of deepening the crisis due to the lack of internal resources for change.

It is shown that the implementation of such a polymodal program contributes not only to the constructive resolution of current conflicts but also ensures the sustainable restoration of the employees' resource state. The result of applying the model is an increase in the general level of psychological well-being, the formation of a corporate culture of trust, and the growth of organizational resilience to external challenges. The article contains practical recommendations for HR managers and executives regarding the implementation of the proposed support system into corporate practice.

Keywords: organizational conflict, psychological well-being, coaching, socio-psychological training, psychocorrection, stress resistance.

Постановка проблеми. Сучасні умови ринку праці дедалі більше визначаються динамікою глобальних змін, цифровізацією та нестабільністю. Ці фактори створюють високий рівень невизначеності, коли працівники не мають чітких гарантій щодо довгострокової зайнятості, перспектив кар’єрного росту чи стабільності організації. Постійні трансформації бізнес-моделей та вимоги до швидкої адаптації породжують відчуття нестійкості та тривоги. Працівники змушені постійно доводити свою ефективність, демонструвати результативність і боротися за ресурси чи можливості розвитку. Це формує атмосферу суперництва, яка часто витісняє співпрацю та довіру.

Паралельно з цим відбувається інформаційне перевантаження: працівники щодня стикаються з величезним потоком даних, повідомлень, інструкцій та завдань. Надмірна кількість інформації ускладнює прийняття рішень, знижує концентрацію та призводить до когнітивної втоми. У результаті зростає ризик помилок, конфліктів та зниження продуктивності.

Усі ці фактори разом неминуче призводять до зростання напруженості в трудових колективах. Вона проявляється у вигляді конфліктів, емоційного вигорання, зниження мотивації та відчуження між співробітниками. Колективи стають більш вразливими до стресів, а організації стикаються з проблемами утримання кадрів та підтримання здорового мікроклімату.

Організаційні конфлікти, будучи невід'ємною складовою групової динаміки, можуть мати як конструктивний, так і деструктивний вплив. Однак хронічні конфлікти стають фактором ризику для психологічного благополуччя

особистості, призводячи до професійного вигорання, зниження продуктивності та погіршення клімату в колективі.

Актуальність дослідження зумовлена потребою в розробці нових, інтегративних підходів до роботи з персоналом, які б не лише усували наслідки конфліктів (психокорекція), але й формували навички запобігання їм у майбутньому (тренінг) та сприяли розвитку особистісного потенціалу (коучинг).

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та опис моделі комплексної програми психологічної підтримки персоналу, яка поєднує тренінг, психологічне консультування та коучинг задля підвищення рівня благополуччя в умовах конфліктогенного середовища.

Методи дослідження. Для забезпечення емпіричної доказовості дослідження та об'єктивної верифікації ефективності запропонованої комплексної програми було сформовано релевантний діагностичний інструментарій, який охоплює дві ключові площини аналізу: особливості конфліктної поведінки та рівень психологічного благополуччя особистості.

Діагностика соціально-психологічних характеристик конфліктної поведінки здійснювалася за допомогою тесту К. Томаса в адаптації Н. Гришиної, що дозволило визначити домінуючі стратегії взаємодії працівників у стресових ситуаціях та відслідкувати динаміку переходу від суперництва до співробітництва.

У свою чергу, оцінка психологічного благополуччя як інтегрального показника ефективності інтервенції ґрунтувалася на використанні «Шкали психологічного благополуччя» К. Ріфф (The Scales of Psychological Well-being, SPWB), яка на сьогодні визнана золотим стандартом у цій галузі та дозволяє виміряти рівень автономії, компетентності, позитивного ставлення до інших та особистісного зростання респондентів. Зазначений позитивний полюс діагностики було врівноважено застосуванням опитувальника професійного вигорання (MBI) К. Маслач та С. Джексон в адаптації Н. Е. Водоп'янової, включення якого до методичного комплексу дозволило зафіксувати ступінь емоційного виснаження та деперсоналізації персоналу, що виникають як наслідок тривалих організаційних конфліктів. Такий підбір методик забезпечив можливість комплексного моніторингу змін у психоемоційному стані працівників на всіх етапах впровадження програми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Глибоке теоретичне осмислення та емпіричне вивчення феноменів «mentally healthy workplace» (ментально здорове робоче місце) та «healthy organizations» (здорові організації) на сучасному етапі розвитку науки здійснюється в руслі окремого, динамічного напряму організаційної психології – психології професійного здоров'я (Occupational Health Psychology, OHP). Ця міждисциплінарна галузь виникла на перетині психології, медицини праці та менеджменту, фокусуючись на

системному дослідженні психосоціальних факторів, що детермінують благополуччя працівників. Як зазначають провідні дослідники у цій сфері (Bakker & Derks, 2010; Taris, Peeters & De Witte, 2019; Tetrick & Peiró, 2012), сучасна ОНР виходить за межі традиційного розуміння охорони праці як лише фізичної безпеки, акцентуючи увагу на якості трудового життя та психологічній екології робочого середовища.

Важливою віхою в становленні цієї дисципліни стала офіційна інституціоналізація терміну, яка відбулася у 1990 році завдяки фундаментальним працям групи науковців J. S. Raymond, W. Wood та W. K. Patrick. Саме їхні розвідки заклали підвалини розуміння того, що здоров'я організації та здоров'я її працівників є нерозривно пов'язаними конструктами. З того часу парадигма досліджень зазнала суттєвої трансформації: від патогенного підходу (вивчення стресу, хвороб та вигорання) до позитивного підходу.

У цьому контексті особливої уваги заслуговують роботи A. B. Bakker та D. Derks (2010), які розвивають концепцію «позитивної психології професійного здоров'я» (Positive Occupational Health Psychology). Науковці наголошують, що ментально здорове робоче місце – це не просто середовище, де відсутні шкідливі фактори чи конфлікти, а простір, насичений ресурсами, які сприяють залученості, процвітанню та професійному зростанню персоналу. Згідно з цим підходом, «здорова організація» характеризується тим, що її культура, клімат та практики управління не лише мінімізують ризики, але й активно стимулюють розвиток компетентності, автономії та самоефективності працівників, що зрештою забезпечує високу організаційну ефективність та стійке психологічне благополуччя колективу.

Сучасні дослідники (Di Fabio, 2017; Quick, Quick, Nelson & Hurrel, 2017) акцентують увагу на тому, що «здорове» робоче середовище – це простір, де працівники не лише ефективно виконують виробничі завдання, але й мають змогу розвивати свої таланти, досягати високого рівня задоволеності працею та психологічного благополуччя.

Вагомим є внесок В. Климчука та В. Горбунової, які у серії досліджень здійснили комплексний аналіз проблеми психічного здоров'я персоналу. Зокрема, авторами виокремлено чотири ключові групи факторів, що зумовлюють необхідність піклування про ментальне здоров'я в організаціях: епідеміологічні, корпоративні, правові та економічні. Окрім теоретичного обґрунтування умов вирішення цієї проблеми, дослідники приділили значну увагу практичним аспектам: проаналізували міжнародний досвід програм інтервенцій (Климчук & Горбунова, 2017), визначивши передумови для впровадження позитивних практик у вітчизняних організаціях.

Ефективність тренінгових технологій у вирішенні конфліктів доведена у роботах Л.М. Карамушки (2022), Л. Гапоненко (2022), Зливков В. Л., Лукомська, С. О. (2022) та інших дослідників.

Водночас, коучинг як інструмент роботи з конфліктами є відносно новим напрямком, що потребує детальнішого вивчення в контексті його поєднання з традиційними методами психологічної допомоги.

Виклад основного матеріалу. В основу дослідження покладено наукове припущення про те, що ефективність психологічної підтримки персоналу в умовах організаційних конфліктів суттєво зростає за умови застосування комплексної інтегративної моделі, яка системно поєднує методи соціально-психологічного тренінгу, індивідуальної психокорекції та коучингу. Висунута гіпотеза базується на системному підході до розуміння психологічного благополуччя особистості в професійному середовищі. Ми виходимо з того, що конфліктна поведінка є багатофакторним феноменом, який включає когнітивний (знання/розуміння), емоційний (переживання/травми) та поведінковий (дії/звички) компоненти. Відповідно, ізольоване використання монометодів (тільки тренінг, тільки консультування або тільки коучинг) має обмежений вплив, оскільки фокусується лише на одному з аспектів проблеми, залишаючи інші поза увагою.

Коучинг за своєю природою є технологією досягнення успіху та мобілізації потенціалу («психологією розвитку») (Вітмор Дж., 2017). Проте його ефективність критично залежить від вихідного стану клієнта (працівника). Гіпотеза припускає, що застосування коучингу до особистості, яка перебуває у стані гострого стресу, емоційного вигорання або не володіє елементарними навичками комунікації, є передчасним та ризикованим. Без попередньої стабілізації психоемоційного стану спроби постановки амбітних цілей (що є суттю коучингу) можуть викликати у працівника стан когнітивного дисонансу та почуття провини за нездатність відповідати очікуванням. Це призводить до парадоксального ефекту: замість мотивації виникає фрустрація та посилення захисних механізмів, що лише поглиблює деструктивну конфліктність (Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І., 2007).

Ми припускаємо, що максимальний ефект досягається лише за умови дотримання певної логічної послідовності (алгоритму) інтервенцій, де кожен попередній етап створює фундамент для наступного:

Етап 1: Формування інструментальної бази (Соціально-психологічний тренінг). Першочерговим завданням є ліквідація дефіциту компетентності. Працівник повинен спочатку зрозуміти природу конфлікту та отримати «інструменти» для його вирішення (техніки активного слухання, алгоритми асертивної поведінки) (Хазрет-Алієва Х.Г., 2018). Без цього етапу подальша робота неможлива через відсутність поведінкового репертуару.

Етап 2: Усунення емоційних бар'єрів (Психологічне консультування/ Психокорекція). Навіть знаючи «як треба діяти», особистість часто не може реалізувати це через внутрішні блоки, образи, накопичену агресію або

травматичний досвід. Цей етап спрямований на відновлення емоційного ресурсу та опрацювання опору змінам.

Етап 3: Закріплення та розвиток (Коучинг). Лише після того, як працівник навчений (етап 1) та емоційно стабільний (етап 2), доцільно застосовувати коучинг. На цьому етапі нові навички інтегруються в реальну діяльність, формуються нові поведінкові патерни, орієнтовані на довгострокове благополуччя та професійну ефективність.

Наукове прогнозування результатів впровадження програми дозволяє стверджувати, що саме запропонована трикомпонентна структура здатна забезпечити стійкий пролонгований ефект.

На відміну від фрагментарних заходів, де позитивні зрушення від звичайного тренінгу мають тенденцію до згасання через відсутність подальшої підтримки, а ефект від психологічного консультування часто обмежується лише покращенням емоційного фону без суттєвого зростання професійної продуктивності, комплексна програма формує стійку саморегульовану систему.

Емпірична перевірка цієї гіпотези, за нашими очікуваннями, статистично виражатиметься у значущому підвищенні показників за шкалами психологічного благополуччя, зокрема автономії та компетентності, при одночасному зниженні індексів ворожості й агресивності у порівнянні з контрольними групами.

Глибина необхідного втручання зумовлена тим, що соціально-психологічні характеристики конфліктної поведінки у колективі є складним феноменом, який включає не лише зовнішні прояви, такі як відкрита агресія чи уникнення взаємодії, але й приховані внутрішні детермінанти. До останніх належать викривлене сприйняття ситуації, домінування негативних емоційних станів та низький рівень емоційного інтелекту.

В умовах затяжного конфлікту деструктивний вплив поширюється на всі рівні функціонування особистості: емоційна сфера реагує підвищенням тривожності та фрустрацією; на когнітивному рівні спостерігається зниження концентрації уваги та поява нав'язливих думок, що зрештою призводить до негативних змін у поведінковому компоненті – зниження ефективності праці та зростання абсентеїзму (Ложкін Г. В., Пов'якель Н.І., 2007).

Враховуючи, що традиційні методи часто застосовуються ізольовано, надаючи лише частковий ефект – тренінг надає знання без зміни глибинних установок, а консультування фокусується на проблемах, не завжди орієнтуючи на цілі, – ми обґрунтовуємо доцільність впровадження інтегративної трирівневої моделі підтримки.

Базовим рівнем цієї системи виступає груповий соціально-психологічний тренінг, основне завдання якого полягає у розвитку комунікативних навичок, опануванні технік медіації та практичному відпрацюванні конструктивних стратегій поведінки в конфлікті (наприклад, за моделлю Томаса-Кілманна). На

цьому етапі вплив на благополуччя реалізується через зниження ситуативної тривожності, формування почуття приналежності до групи та своєрідну «нормалізацію» сприйняття конфлікту як явища.

Оскільки групової роботи часто недостатньо для глибоких змін, другим рівнем моделі визначено індивідуальне психологічне консультування та психокорекцію, що діє у форматі невідкладної допомоги («SOS»). Цей етап спрямований на роботу з гострими емоційними станами, образами та деструктивними патернами, коріння яких сягає минулого досвіду особистості. Результатом такої індивідуальної роботи стає відновлення психологічного ресурсу, опрацювання травматичного досвіду та стабілізація самооцінки працівника.

Завершальним та інтегруючим рівнем програми є коучинг, який застосовується в індивідуальному або командному форматі розвитку. Його ключова роль полягає у зміні фокусу уваги з ретроспективного пошуку винних (запитання «Хто винен?») на проактивне моделювання майбутнього (запитання «Що робити?») (Грант Е.М., 2017). Коучинг дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси для досягнення професійних цілей навіть у конфліктному середовищі, що безпосередньо впливає на підвищення автономії, відчуття власної компетентності та сприяє благополуччю через сенсотворення професійної діяльності .

Підсумовуючи опис трирівневої моделі, доцільно візуалізувати відмінності в інструментарії та очікуваних ефектах кожного з етапів. Це дозволяє наочно продемонструвати, як саме інтеграція різнопланових підходів перекриває всі зони ризику конфліктної поведінки. Ключові розбіжності між тренінгом, психокорекцією та коучингом за критеріями фокусу уваги, ролі фахівця та кінцевого результату представлено в наступній порівняльній таблиці.

Порівняльна характеристика методів у комплексній програмі

Компонент	Фокус уваги	Роль фахівця	Результат для благополуччя
Тренінг	Навички та поведінка	Тренер, інструктор	Почуття впевненості у взаємодії
Психокорекція	Проблеми, емоції, минуле	Терапевт, консультант	Емоційна стабільність, зняття напруги
Коучинг	Цілі, потенціал, майбутнє	Партнер, провідник	Самореалізація, мотивація

Практичний досвід впровадження програми переконливо свідчить, що найвищий результат досягається саме за умови дотримання ступеневої логіки інтервенцій, де застосування коучингу відбувається після етапу тренінгу та необхідної психокорекції. Такий алгоритм зумовлений тим, що тренінг створює у колективі спільне понятійне поле, психокорекція усуває внутрішні емоційні бар'єри, а коучинг виконує функцію фіналізації, закріплюючи нові патерни поведінки.

Ефективність даного підходу підтверджено у ході дослідження, проведеного на базі Товариства з обмеженою відповідальністю «ІСМ «Промінь». До експериментальної вибірки увійшов трудовий колектив організації загальною чисельністю 46 осіб, гендерний розподіл якого становив 14 жінок та 32 чоловіка. Широкий віковий діапазон респондентів – від 22 до 70 років – дозволив перевірити дієвість методики на різних етапах професійного генезу працівників.

За результатами впровадження комплексної програми у співробітників даної організації спостерігається чітка позитивна динаміка, яка виражається у зростанні індексу задоволеності працею та якісній трансформації деструктивної конфліктної поведінки у площину конструктивної дискусії. Окрім того, зафіксовано статистично значуще зниження показників професійного вигорання, що вказує на відновлення ресурсного потенціалу особистості.

Теоретичне обґрунтування дослідження потребує чіткого розмежування складових запропонованої моделі. Для того щоб поєднання різних методів було не хаотичним набором технік, а цілісною системою, та для забезпечення чистоти експерименту, вкрай важливо визначити конкретну роль кожного з використаних інструментів. Адже, попри спільну мету – підвищення благополуччя – тренінг, психокорекція та коучинг діють через різні механізми, мають відмінну часову орієнтацію та працюють з різними рівнями психічної організації особистості.

Детальна порівняльна характеристика компонентів програми дозволяє наочно продемонструвати структуру дослідження та ілюструє новизну інтегративного підходу. Вона полягає не у протиставленні цих методів, а в їхньому стратегічному поєднанні, де кожен наступний етап доповнює попередній, охоплюючи повний спектр потреб працівника: від опрацювання минулого досвіду до планування майбутнього. Специфіка впливу кожного методу на структуру благополуччя персоналу, а також розмежування функцій фахівця в процесі роботи, систематизовані та наведені у таблиці.

Критерій порівняння	Психологічне консультування / Психокорекція	Соціально-психологічний тренінг (СПТ)	Коучинг
Фокус уваги	Внутрішні конфлікти, минулий травматичний досвід, емоційний стан «тут і зараз».	Міжособистісна взаємодія, групова динаміка, відпрацювання навичок.	Майбутнє, цілі, потенціал, стратегії досягнення результату.
Завдання в конфлікті	Зняття емоційної напруги, робота з образами, корекція сприйняття опонента.	Навчання технікам комунікації, медіації та асертивної поведінки.	Пошук виграшних стратегій (win-win), перетворення конфлікту на точку росту.

Критерій порівняння	Психологічне консультування / Психокорекція	Соціально-психологічний тренінг (СПТ)	Коучинг
Вектор часу	Минуле / Теперішнє	Теперішнє (моделювання ситуацій)	Теперішнє\ Майбутнє
Позиція фахівця	Експерт, лікар (підтримка, емпатія).	Тренер, інструктор, фасилітатор (навчання, зворотний зв'язок).	Партнер, провідник (виклик, мотивація, запитання).
Результат для благополуччя	Відновлення: повернення до норми, зниження стресу.	Компетентність: впевненість у власних силах та соціальна адаптація.	Розвиток: самореалізація, підвищення осмисленості праці.

Висновки. Узагальнення результатів проведеного теоретико-емпіричного дослідження дає підстави стверджувати, що забезпечення стійкого психологічного благополуччя персоналу в умовах перманентних організаційних конфліктів вимагає докорінного перегляду підходів до роботи з людськими ресурсами та виходу за межі традиційних, часто фрагментарних методів впливу. Встановлено, що застосування монометодів – виключно навчальних тренінгів або ситуативного консультування – не охоплює всієї складності феномену конфліктної поведінки, яка детермінується як відсутністю комунікативних навичок, так і глибинними емоційними бар'єрами та мотиваційними установками особистості.

Ключовим науковим результатом роботи стало доведення ефективності запропонованої комплексної моделі, яка базується на принципі синергії трьох компонентів: соціально-психологічного тренінгу, психологічного консультування та коучингу. У цій тріаді соціально-психологічний тренінг виконує функцію створення інструментального базису, формуючи у працівників необхідний перелік поведінкових реакцій та єдине понятійне поле. Психологічне консультування реалізує психогігієнічну та корекційну функцію, забезпечуючи емоційне розвантаження, нівелювання наслідків професійного вигорання та опрацювання травматичного досвіду, що часто стає каталізатором прихованих конфліктів. У свою чергу, коучинг виступає як технологія розвитку, що переорієнтовує фокус уваги персоналу з переживання проблем на досягнення цілей, актуалізуючи внутрішній потенціал для професійного зростання.

Саме така системна інтеграція дозволяє досягти якісно нового рівня управління персоналом, де конфлікт перестає сприйматися виключно як деструктивний фактор, а трансформується у джерело енергії для організаційних змін. Впровадження полімодальної програми сприяє формуванню у працівників навичок саморегуляції та стресостійкості, що не лише мінімізує негативні

наслідки міжособистісних зіткнень, але й конвертує напругу в конструктивну дискусію та підвищення продуктивності праці.

Окреслені результати відкривають широке поле для подальших наукових пошуків. Перспективи наступних розвідок ми вбачаємо у розробці деталізованих методичних рекомендацій та алгоритмів адаптації коучингових інструментів у систему управління конфліктами на підприємствах різних форм власності та галузевої специфіки. Важливим вектором досліджень також залишається аналіз стійкості ефектів запропонованої програми та вивчення впливу корпоративної культури на успішність інтеграції коучингового підходу в практику вітчизняних організацій.

Література:

1. Зливков, В. Л., Лукомська, С. О. (2022). Особливості використання тренінгу життєстійкості у психологічній реабілітації учасників бойових дій. *Вісник Національного університету оборони України*, 1(65), 24–30.

2. Карамушка, Л. М. (2022). *Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу)*. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.

3. Климчук, В., Горбунова, В. (2017). Психічне здоров'я в організаціях: світова підтримка, українські перспективи. *НейроNews*, 10(93), 3–13.

4. Ложкін, Г. В., Пов'якель, Н. І. (2007). *Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика*. Професіонал.

5. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення: монографія / Л. М. Карамушка та ін. (2024). Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України.

6. Хазрет-Алієва, Х. Г. (2018). Вплив соціально-психологічного тренінгу на формування конфліктологічної компетентності. *Актуальні проблеми психології*.

7. Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938

8. Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (2017). *Preventive Stress Management in Organizations.* American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10238-000

9. Raymond, J. S., Wood, W., & Patrick, W. K. (1990). Psychology doctoral training in work and health. *American Psychologist*, 45, 1159–1161. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.10.1159

References:

1. Zlyvkov, V. L., & Lukomska, S. O. (2022). Osoblyvosti vykorystannia treninhu zhyttiestiikosti u psykholohichnii reabilitatsii uchasnykiv boiovykh dii [Features of using resilience training in psychological rehabilitation of combatants]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy* [Bulletin of National Defence University of Ukraine], *1*(65), 24–30.

2. Karamushka, L. M. (2022). *Psykholohichni treninhy dlia pidhotovky menedzheriv ta personalu osvitnikh orhanizatsii (realizatsiia tekhnolohichnoho pidkhodu)* [Psychological trainings for training managers and staff of educational organizations (implementation of the technological approach)]. H.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine.

3. Klymchuk, V., & Horbunova, V. (2017). Psykhichne zdorovia v orhanizatsiiakh: svitova pidtrymka, ukrainski perspektyvy [Mental health in organizations: Global support, Ukrainian perspectives]. *NeiroNews* [NeuroNews], *10*(93), 3–13.

4. Lozhkin, H. V., & Poviakel, N. I. (2007). *Psykholohiia konfliktu: teoriia i suchasna praktyka* [Psychology of conflict: Theory and modern practice]. Profesional.

5. Karamushka, L. M. et al. (2024). *Tekhnolohii zabezpechennia psykhichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvitnoho personalu v umovakh viiny ta pislievoiennoho vidnovlennia: monohrafiia* [Technologies for ensuring mental health and well-being of educational personnel in conditions of war and post-war recovery: Monograph]. H.S. Kostiuk Institute of Psychology of the NAES of Ukraine.

6. Khazret-Aliieva, Kh. H. (2018). Vplyv sotsialno-psykholohichnoho treninhu na formuvannia konfliktolohichnoi kompetentnosti [The influence of socio-psychological training on the formation of conflictological competence]. *Aktualni problemy psykholohii* [Actual problems of psychology].

7. Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, *8*, Article 1938. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938

8. Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (2017). *Preventive Stress Management in Organizations*. American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10238-000

9. Raymond, J. S., Wood, W., & Patrick, W. K. (1990). Psychology doctoral training in work and health. *American Psychologist, 45*(10), 1159–1161. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.10.1159