

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Навчально-науковий інститут психології**

Кафедра психології

Покровський Анатолій Борисович

УДК 159.9

Кваліфікаційна робота

Соціально-психологічні чинники вибору стратегії вирішення конфліктів у
працівників рекламної галузі України

053 «Психологія»

«Організаційна психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело. А.Б. Покровський

Науковий керівник

Никоненко Олена Вікторівна,
кандидат психологічних наук, доцент

Київ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ	9
1.1. Трудовий конфлікт як соціально-психологічне явище та стратегії його розв’язання.....	9
1.2. Соціально-психологічні чинники вирішення конфліктів в рекламній галузі України	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	30
2.1. Організація та методики емпіричного дослідження. Гіпотези дослідження.....	30
2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження.....	40
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНСТРУКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....	52
3.1. Обґрунтування програми оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі.....	52
3.3. Програма соціально-психологічного тренінгу розвитку конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі.....	63
3.2. Методичні рекомендації для керівників та HR-фахівців щодо профілактики і конструктивного врегулювання конфліктів у трудових колективах рекламної галузі.....	82
Висновки до розділу 3.....	94

	3
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ.....	112
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що конфлікти є невід’ємною складовою функціонування будь-якої організації та закономірним явищем професійної взаємодії. Вони виникають унаслідок суперечностей між інтересами, потребами, цілями, цінностями та способами дій учасників трудового процесу. У професійному середовищі конфлікти можуть мати як деструктивні, так і конструктивні наслідки: з одного боку, вони здатні погіршувати психологічний клімат, знижувати ефективність праці, посилювати напруження в колективі, а з іншого – виступати джерелом розвитку, уточнення позицій, вдосконалення управлінських рішень та оновлення внутрішньо-організаційних процесів. Саме тому – проблема вибору ефективної стратегії вирішення конфліктів залишається однією з ключових у сучасній організаційній психології.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах рекламної галузі, де трудова діяльність поєднує високий рівень інтенсивності комунікації, творчий характер праці, необхідність швидкого узгодження рішень, постійну взаємодію між різними професійними ролями, а також залежність від зовнішнього клієнтського запиту. У рекламних агентствах конфлікти нерідко виникають на перетині творчого бачення, комерційних інтересів, вимог клієнта, дедлайнів і внутрішньо-командної конкуренції. У такому середовищі конфлікт уже не можна зводити лише до ситуативної суперечки: він стає індикатором якості комунікації, стилю управління, здатності працівників до саморегуляції та конструктивного відстоювання професійної позиції.

Вибір стратегії вирішення конфлікту визначається не лише змістом конфліктної ситуації, а й сукупністю соціально-психологічних чинників, які опосередковують поведінку працівника у взаємодії з іншими. У межах даного дослідження такими чинниками виступають емоційний інтелект, асертивність та професійно-контекстні чинники рекламного середовища, зокрема клієнтсько-дедлайновий тиск, внутрішня конкуренція і організаційна

підтримка конструктивної взаємодії. Їх актуальність зумовлена тим, що саме вони значною мірою визначають, чи буде конфлікт переживатися як загроза та провокувати суперництво або уникання, чи, навпаки, розглядатиметься як професійна проблема, що потребує співпраці, компромісу й узгодженого рішення.

Емоційний інтелект забезпечує здатність розуміти власні емоційні реакції та емоції інших, керувати ними та не допускати імпульсивної ескалації суперечностей. Асертивність створює можливість відстоювати власну професійну позицію без переходу в агресивне протистояння. Професійно-контекстні чинники рекламного середовища, своєю чергою, визначають організаційні умови, у яких відбувається конфліктна взаємодія: рівень клієнтсько-дедлайнового тиску, наявність внутрішньої конкуренції, рольової напруги та організаційної підтримки конструктивного обговорення суперечностей. У рекламній сфері, де помилки комунікації, клієнтські правки, дедлайни та розбіжності щодо творчого рішення прямо впливають на результат проєкту, дослідження саме цих чинників має особливе теоретичне та практичне значення.

Проблема конфліктів та їх розв'язання досліджувалася багатьма зарубіжними і вітчизняними науковцями. Значний внесок у вивчення конфліктів зробили Е. Мейо, К. Боулдінг, К. Томас, Р. Кілмен, Х. Арендт та інші. Серед українських дослідників, які вивчали конфлікти в організаціях та управління ними, слід виокремити О. Біловодську, Л. Карамушку, Т. Дзюбу, В. Мартинця, Н. Краснову, І. Сингаївську, І. Сороку, К. Дейнеку, О. Шевчук, В. Виноградову та інших. Особливості конфліктів у креативних колективах і рекламному середовищі досліджували Т. Башук та М. Хижняк [78].

Окремі аспекти обраних соціально-психологічних чинників також мають значне наукове підґрунтя. Проблематику емоційного інтелекту розробляли Дж. Мейєр, П. Саловей, Д. Гоулман, а також сучасні українські дослідники емоційної регуляції у конфліктних ситуаціях. Поняття асертивності і її роль у міжособистісній взаємодії розкривали А. Солтер,

Р. Алберті, М. Еммонс, А. Бандура, Р. Патерсон та інші. Питання стилю керівництва як чинника групової взаємодії вивчали К. Левін, Р. Лайкерт, Б. Басс та інші. Теоретичні основи комунікативної компетентності розробляли Д. Гаймс, К. Казден та сучасні дослідники організаційних комунікацій. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженим залишається комплексний зв'язок емоційного інтелекту, асертивності та професійно-контекстних чинників рекламного середовища з вибором стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України. Це і зумовило вибір теми моєї дипломної роботи: «Соціально-психологічні чинники вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України».

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України.

Відповідно до мети **поставлено такі завдання дослідження:**

1. Здійснити теоретичний аналіз проблеми конфлікту та стратегій його вирішення у трудових колективах.
2. Охарактеризувати специфіку конфліктної взаємодії в рекламній галузі України.
3. Теоретично обґрунтувати роль емоційного інтелекту, асертивності та професійно-контекстних чинників рекламного середовища як соціально-психологічних чинників вибору стратегії вирішення конфліктів.
4. Емпірично дослідити соціально-психологічні чинники вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України
5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації конфліктної взаємодії в трудових колективах рекламної галузі України.

Об'єкт дослідження – процес вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України.

Предмет дослідження – соціально-психологічні чинники вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України, а саме:

емоційний інтелект, асертивність, клієнтсько-дедлайновий тиск, внутрішня конкуренція та організаційна підтримка конструктивної взаємодії.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації поставлених завдань використано комплекс теоретичних, емпіричних і статистичних методів.

До емпіричних методів належать: анкетування, тестування та психодіагностичне дослідження працівників рекламної галузі України. У дослідженні було використано такі психодіагностичні методики:

- 1) методика Томаса-Кілмана для визначення стилів поведінки в конфлікті;
- 2) опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла;
- 3) методика В. Каппоні та Т. Новака «Тест на асертивність»;
- 4) авторська анкета, спрямована на виявлення особливостей конфліктної взаємодії в рекламному середовищі.

Для обробки результатів дослідження було застосовано методи математичної статистики, зокрема описової статистики, кореляційного аналізу Спірмена, а також процедур порівняння показників за потреби.

Експериментальна база дослідження. Емпіричне дослідження проводилося серед працівників рекламної галузі України. Загальну вибірку склали 80 респондентів віком від 21 до 60 років, з них 40 жінок і 40 чоловіків. До вибірки увійшли представники креативного та організаційно-комунікаційного блоків рекламної діяльності: копірайтери, дизайнери, креативні стратеги, акаунт-менеджери, проєктні менеджери та клієнт-сервіс координатори.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що уточнено уявлення про соціально-психологічні чинники вибору стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України; емпірично проаналізовано зв'язок емоційного інтелекту, асертивності та професійно-контекстних чинників рекламного середовища з вибором стратегій конфліктної поведінки; **дістало подальшого розвитку** розуміння ролі клієнтсько-дедлайнового

тиску, рольової напруги та організаційної підтримки у формуванні конструктивної конфліктної взаємодії.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані в діяльності керівників рекламних агентств, HR-фахівців, організаційних психологів і фахівців з управління персоналом для вдосконалення системи профілактики та вирішення конфліктів у трудових колективах. Отримані результати можуть стати основою для розробки тренінгових програм із розвитку емоційної саморегуляції, асертивності, конструктивної професійної комунікації та навичок співпраці в умовах клієнтсько-дедлайнового тиску, а також для підготовки методичних рекомендацій щодо формування більш ефективного та психологічно безпечного робочого середовища в рекламній галузі. Теоретичні положення дослідження можуть бути використані у викладанні навчальних дисциплін «Організаційна психологія», «Конфліктологія», «Психологія управління», «Психологія професійного становлення особистості».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що містить 78 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 133 сторінки, основний обсяг – 102 сторінки. Робота містить 16 таблиць та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ТРУДОВИХ КОЛЕКТИВАХ

1.1. Трудовий конфлікт як соціально-психологічне явище та стратегії його розв'язання

Конфлікти є невід'ємною частиною соціальних взаємодій, що виникають у різних сферах життя, включаючи професійну діяльність, особисті стосунки та міжособистісні комунікації. Вони можуть мати різні форми та причини, однак всі конфліктні ситуації мають спільну рису – наявність протиріччя між інтересами, потребами, цілями чи цінностями учасників. У цьому контексті розуміння природи конфліктів, їх причин та методів вирішення є надзвичайно важливим для ефективної взаємодії в будь-якому середовищі.

Значний досвід щодо вивчення конфліктів та їх природи накопичений філософією. Над природою конфліктів замислювалися ще давньогрецькі філософи. Так, Анаксимандр (бл. 610-547 рр. до н. е.) твердив, що речі виникають із єдиного матеріального джерела, що призводить до виокремлення протилежностей і, як наслідок – виникнення конфлікту. Геракліт (бл. 530-470 рр. до н. е.) вважав, що у світі все народжується через ворожнечу і єдиний закон, який панує в Космосі, – це війна. Суспільний розвиток відбувається через боротьбу та конфлікти. У середні віки Фома Аквінський (1225-1274 рр.) висунув думку, що конфлікти є об'єктивною реальністю. Еразм Роттердамський (1469-1536 рр.) вказував на той факт, що конфлікти підпорядковуються власній логіці. Френсіс Бекон (1561-1626 рр.) уперше глибоко проаналізував причини соціальних конфліктів в Англії та виокремив конкретні заходи попередження конфліктів. Важливим засобом запобігання соціальним конфліктам він вважав мистецтво політичного маневрування. Іммануїл Кант (1724-1804 рр.) наголошував, що стан війни та конфліктності є природнім у системі геополітичних процесів. Георг Гегель (1770-1831 рр.)

відзначав, що основною причиною конфліктів є соціальна поляризація – між нагромадженим багатством, з одного боку, і змушеним працювати народом – з іншого [71].

Багато визначних науковців досліджували тему конфліктів з різних поглядів та в рамках різних дисциплін. Науковців, які внесли значний внесок у вивчення конфліктів: Е. Мейо, К. Уолтц, Х. Арендт, Ф. Глессен [42], К. Боулдінг [42], К. Томас та Р. Кілмен [35] та інші.

К. Боулдінг вважав, що конфлікти виникають через протистояння груп, які мають несумісні цілі. Водночас, він стверджував, що всі конфлікти мають загальні елементи і стандарти розвитку, які можна вивчати для розуміння феномену конфлікту в будь-якому його прояві [42]. Ідеї К. Боулдінга стали важливою основою для подальшого розвитку загальної теорії конфлікту, оскільки він розглядав конфлікт як універсальне явище, притаманне різним рівням соціальної взаємодії [58]. Такий підхід є важливим для даного дослідження, оскільки дозволяє аналізувати конфлікти не лише як індивідуальні зіткнення, а і як результат групових, організаційних та професійно-рольових суперечностей.

К. Томас і Р. Кілмен разом розробили двовимірну модель стратегій поведінки – концепція Томаса-Кілмена, яка стала широко використовуваною для аналізу та управління конфліктами.

Західні спеціалісти продовжують активно досліджувати конфлікти в організаціях і розробляти нові підходи до їх управління. Найбільш відомі дослідники у цій галузі: М. Лейк [62], К. О'Коннор [65], Д. Колберг [61].

М. Лейк [62] вивчав саме роль команд у розв'язанні конфліктів в організаціях. Він розробив концепцію «ролей в команді», яка допомагає розуміти, як різні особистості можуть взаємодіяти для досягнення спільних цілей.

К. О'Коннор [65] спеціалізується на дослідженні конфліктів та способах їх вирішення в організаціях. Він розробив концепцію «роздумування про

конфлікти», яка сприяє розвитку толерантності та сприйняття різниць у точках зору.

Д. Колберг [61] спеціалізується на дослідженні гендерних аспектів конфліктів у професійному середовищі. Вона активно працює над розвитком стратегій управління конфліктами для створення більш ефективних команд.

Українські психологи теж займаються дослідженням конфліктів на різних рівнях, включаючи індивідуальний, груповий та міжнародний.

Н. Ануфрієва [1], А. Анцупов [2], А. Бандурка [7], Л. Балабанова [5], С. Бочарова [6], І. Ващенко [12], Г. Ложкін, Н. Пов'якель [32], Є. Тихомирова, С. Постоловський [45], Н. Черненко [51] українські науковці, які зробили значний внесок у розвиток конфліктології в Україні. Вони активно досліджують конфлікти, аналізуючи роботи західних спеціалістів, розробляють методики їх вирішення та працюють над практичними аспектами управління конфліктами.

Вітчизняний науковець Г. Ложкін, автор численних наукових праць з питань конфліктології, вивчає причини конфліктів та шляхи їх вирішення на різних рівнях суспільства. Він зазначає, що конфлікт являє собою один із типових видів критичних ситуацій, що завжди пов'язаний зі стресом. Конфлікт часто виникає внаслідок фрустрації, незадоволеності та стресу в певному періоді або ситуації у житті людини. Конфлікти можуть бути причиною, предметом і наслідком різних критичних ситуацій. Вони можуть виникати як у позитивному, так і в негативному контексті, впливаючи на розвиток та динаміку життя людини [32].

Також Г. Ложкін наголошує, що організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані зі створенням та функціонуванням організацій, колективів, груп. Такі конфлікти поділяють на наступні види: структурно-організаційні; функціонально-організаційні; особистісно-функціональні; ситуативно-управлінські.

К. Дейнека, О. Шевчук [17], В. Виноградова [13] досліджують організаційні конфлікти, як найбільш поширеного виду конфлікту в сфері

трудової діяльності. Організаційні конфлікти виникають у зв'язку з розбіжностями інтересів, цінностей, потреб та очікувань між працівниками, керівництвом, партнерами чи іншими сторонами, які мають взаємодію у рамках організації. Ці конфлікти можуть бути спричинені розбіжностями у сприйнятті ситуації, проблемами в комунікації, конкуренцією за ресурси або владу, розходженням у цілях та стратегіях діяльності тощо. Дослідження спрямовані на вивчення причин виникнення організаційних конфліктів, їхнього впливу на ефективність роботи колективу та розробку стратегій управління конфліктами в організаціях. Науковці аналізують роль лідерства, комунікації, культури організації та інших факторів у процесах виникнення та вирішення конфліктних ситуацій.

О. Біловодська [9], Л. Карамушка [22], Т. Дзюба [21], В. Мартинець [33], Н. Краснова [29] проводили дослідження в галузі управління конфліктами. Їх наукові надбання спрямовані на вивчення проблем та аспектів управління конфліктами як в організаційному середовищі, так і у суспільстві загалом. У своїх роботах вони досліджують різні аспекти управління конфліктами, зокрема: аналіз причин виникнення конфліктних ситуацій в організаціях та суспільстві; вивчення стратегій та методів управління конфліктами для досягнення позитивних результатів; розробка і впровадження ефективних механізмів превентивної роботи з конфліктами; аналіз впливу конфліктних ситуацій на ефективність діяльності організацій та суспільства в цілому; вивчення психологічних аспектів конфліктних ситуацій та їх вплив на міжособистісні взаємини.

Л. Карамушка спеціалізується на соціальних конфліктах, вивчає їх вплив на суспільство та розробляє стратегії їх управління. Вона активно працює над практичними аспектами вирішення конфліктних ситуацій і розробляє методики для побудови конструктивних взаємин між сторонами конфлікту [20].

Л. Долинська [18], Д. Телегіна [43], А. Цимбал [44] досліджували конфлікти в організаціях. Конфлікти в організаціях можуть виникати з різних

причин, таких як різні погляди на проблеми, конкуренція за ресурси, недоліки в комунікації, розбіжності у цілях та цінностях, а також особисті конфлікти між співробітниками. Конфлікти можуть мати негативний вплив на продуктивність та ефективність роботи організації, а також на ставлення співробітників один до одного. Тому важливо вчасно виявляти та вирішувати конфліктні ситуації.

Так А. Ткаченко [49] досліджував зміни стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях як маркер особистісних трансформацій. Результати дослідження показали, що люди реагують по-різному в різних ситуаціях, таких як взаємодія з групою, напружені або конфліктні ситуації. Аналіз конфліктів показав, що не кожна стратегія є ефективною у всіх умовах. Уміння гнучко адаптуватися і змінювати свою поведінку залежно від ситуації є важливим для фахівців і керівників, які працюють у соціальних сферах.

Н. Давидюк [16] розглядала конкуренцію як складову соціально-психологічного конфлікту. Для запобігання переростання конкуренції у конфлікт необхідно: розумно підходити до всіх соціально важливих ситуацій (розподіл обов'язків, нагород, відпусток, обговорення поведінки колег тощо); виявлення основних причин суперечностей, конкурентної боротьби; потрібні взаємні поступки, спільний пошук виходу з складної ситуації, яка може перерости у конфлікт. Конкуренція є одним із способів задоволення людських потреб, що реалізується через подолання протистояння, що має змагальний, конкурентний характер. Задоволення людської потреби потребує значної енергії та напруженості сил, і на шляху досягнення цієї мети конкуренція в будь-який момент може перерости у конфлікт, який вирішити набагато складніше, ніж згладити конкурентну боротьбу.

В. Галаган, В. Орлов, О. Отич [14] вивчали конфлікти в організаціях. Безперечно це явище, яке виникає між учасниками соціальної взаємодії всередині організації. У більш широкому сенсі, конфлікти в управлінській сфері можна трактувати як протиріччя, що з'являються між суб'єктами та об'єктами управління в результаті їхніх взаємодій. У багатьох випадках

поштовхом до конфлікту є соціальне напруження, яке виникає в колективі, де працівники або інші члени організації відчують певні порушення соціальної справедливості.

В свою чергу, соціальне напруження – це стан, коли більшість працівників усвідомлює очевидні порушення принципів справедливості або рівності, що призводить до бажання знайти вихід через конфлікт. Дослідники вказують на те, що соціальне напруження в колективі може проявлятися в різних формах, таких як спонтанні збори працівників, збільшення кількості прогулів, зниження продуктивності праці, погіршення морального клімату або поширення чуток. Усе це є ознаками того, що в колективі виникає напруження, яке може призвести до серйозних конфліктів, якщо не вжити належних заходів для його регулювання.

Автори визначають, що конфлікти в організаціях мають різноманітні види. Деякі дослідники виділяють організаційні, виробничі, трудові та інноваційні конфлікти. Кожен з цих видів має свої особливості. Організаційні конфлікти можуть виникати через проблеми в управлінні та організації роботи, в той час як виробничі конфлікти часто пов'язані з умовами праці або проблемами у процесі виробництва.

Трудові конфлікти ж є найбільш розповсюдженими і часто виникають через різноманітні порушення трудових прав. Це може бути як індивідуальний конфлікт між працівником і роботодавцем, так і колективний – коли група працівників виступає проти керівництва з приводу умов праці чи інших питань. Науковці також акцентують увагу на тому, що трудові конфлікти є значно ширшим поняттям, ніж просто трудова суперечка. Вони охоплюють не тільки порушення трудових прав, але й зіткнення інтересів, що можуть мати соціально-економічну чи навіть політичну складову. Це означає, що конфлікти можуть виникати не лише через прямі питання, пов'язані з трудовими відносинами, але й через загальні соціально-економічні умови, такі як незадоволеність заробітною платою чи умови праці. Дослідники виявили, що

такі конфлікти можуть мати довготривалий вплив на моральний клімат в організації та її ефективність [14].

Трудові колективи можуть бути індивідуальні та колективні. Індивідуальні конфлікти виникають, коли один працівник конфліктує з роботодавцем через порушення його прав. Такі конфлікти можуть бути викликані, наприклад, затримкою або невивплатою заробітної плати, неприязним ставленням керівництва або умовами праці, які не відповідають стандартам. У свою чергу, колективні трудові конфлікти виникають, коли група працівників об'єднується для вирішення спільних питань, таких як зміни в умовах праці чи вимоги щодо покращення охорони праці.

Л. Березовська, О. Юрков [8], А. Слободянюк, Н. Андрущенко [41] досліджують тему управління конфліктами, яка є важливою складовою управлінської діяльності, оскільки правильно організований процес може не лише зменшити інтенсивність конфлікту, але й допомогти перетворити його на конструктивний процес для організації. Конфлікти, як зазначають багато дослідників, не завжди є негативним явищем. Якщо ними правильно керувати, вони можуть сприяти розвитку організації, покращенню її внутрішніх процесів і морального клімату. Для цього важливо об'єктивно оцінювати конфлікти як частину соціальної реальності і намагатися ефективно управляти ними.

А. Кас'яненко, Н. Шанідзе [23] досліджують гендерні особливості конфліктної поведінки, вони зазначають, що у чоловіків та жінок відрізняються підходи, погляди, інтереси та самі цілі спілкування й звісно відрізняється цінність сприйняття самого конфлікту, а також стратегії поведінки в ньому.

Водночас гендерний аспект конфліктної поведінки доцільно розглядати не лише на рівні індивідуальних відмінностей між чоловіками й жінками, а й на рівні організаційної культури. Зокрема, М. Ткалич і Л. Карамушка підкреслюють значення гендерної політики організації та її індикаторів як

чинників, що впливають на соціально-психологічний клімат і характер професійної взаємодії [46].

Н. Афанасьєва, Ж. Богдан та І. Ушакова [4] вивчали гендерні особливості міжособистісної взаємодії в організаціях, зокрема, як особистісні характеристики визначають ці взаємодії. Дослідження показало, що існують усталені соціальні уявлення про нормативну поведінку чоловіків і жінок. Чоловікам приписують агресивність, конфліктність та лідерські якості, а жінкам – толерантність, емоційність та адаптивність. Респонденти жінки виявили схильність до співпраці, бажання підтримувати позитивні стосунки та зберігати емоційну дистанцію в конфліктних ситуаціях. Чоловіки, в свою чергу, прагнуть до домінування та контролю, але також цінують гармонійні стосунки і співпрацю. Вони схильні вирішувати проблеми конструктивно, зосереджуючись на практичних аспектах міжособистісної взаємодії, тоді як жінки більше орієнтуються на норми та стандарти. У взаємодії з чоловіками жіноча поведінка відзначається більшою гнучкістю.

Н. Сергієнко [39] досліджує гендерні особливості поведінки в конфліктах. Вона робить заключення, що конфлікт виникає через протилежні позиції сторін. Для ефективного вирішення важливо вибрати відповідний стиль поведінки, враховуючи інтереси інших. Чоловіки частіше обирають співробітництво та компроміс, тоді як жінки схильні до компромісу і уникнення. Дослідження вказують, що обидві групи критично оцінюють свої можливості і активно беруть участь у вирішенні конфліктів, прагнучи до співпраці або часткового задоволення бажань.

У межах гендерної психології підкреслюється, що відмінності у поведінці чоловіків і жінок у конфлікті не слід зводити лише до біологічних або індивідуальних характеристик, оскільки вони значною мірою формуються під впливом соціальних очікувань, професійних ролей і норм організаційної культури [48]. Саме тому аналіз гендерних аспектів конфліктної поведінки потребує врахування не лише статі респондентів, а й соціального та професійного контексту їхньої взаємодії.

Міжнародні джерела дають такі дані щодо гендерних відмінностей у стилях вирішення конфліктів на робочому місці: чоловіки часто використовують стилі інтеграції, уникання та домінування, при цьому більше схильні до конкурентних стратегій. Жінки, в свою чергу, застосовують стилі інтеграції, адаптації, компромісу та уникання [70]. Гендерні відмінності на робочому місці змінюються в залежності від ролі: менеджери, незалежно від статі, часто використовують стратегії співпраці та конкурентні стратегії, рідко йдучи на компроміс чи уникання конфліктів, тоді як підлеглі більше схильні до адаптації та уникання. Однак жінки-менеджери часто соціалізуються в організаціях таким чином, що приймають більш чоловічі риси, щоб просуватися в кар'єрі, що може впливати на їхні стратегії вирішення конфліктів [59; 67].

Додано примітку [AP1]:

Інститут булінгу на робочому місці в своєму дослідженні 2024 року показують, що конфлікти на робочому місці, зокрема між жінками, є поширеним явищем, і ефективне їх управління є важливим для досягнення успіху. Згідно з даними Інституту булінгу на робочому місці, понад 40% булерів – жінки, і в більш ніж 70% випадків жінки конфліктують одна з одною. Жінки оцінюють одна одну суворіше, ніж чоловіки оцінюють жінок. Чоловіки вважаються правими, поки не доведено зворотне, а жінки, які проявляють гнів, сприймаються як складні. Чоловічі робочі взаємовідносини, зазвичай, виявляють більшу схильність до цькування чоловіків (55%), порівняно з жінками (45%). Жінки, які здійснюють булінг, демонструють меншу «справедливість» у виборі своїх жертв для цькування, оскільки вони цькують інших жінок у 67% випадків. У попередніх національних опитуваннях WBI спостерігалася подібна тенденція, зокрема, високі відсотки булінгу жінками-жінками [27].

Жінки зазвичай некомфортно почуваються з агресивним, конкурентним стилем, яким чоловіки насолоджуються на роботі. Більшість жінок уникають конфронтації. Варто зазначити, що жінки-булери націлюються на інших жінок у два рази частіше, ніж на чоловіків [60; 64].

Кількість жінок на лідерських посадах зростає, проте вони все ще недостатньо представлені на вищих рівнях організацій, а також зберігається гендерний розрив в оплаті праці. Для вивчення цього питання було проведено дослідження «Стилі конфлікту, гендер та лідерство» – дослідження компанії Маєрс-Брігс (Myers-Briggs, 2020), яке зосередилося на різницях у стилях конфлікту між чоловіками та жінками, а також між різними рівнями організацій. Аналіз даних проводився на основі архіву понад 400 000 осіб, які проходили онлайн-тест за методикою вимірювання стилів поведінки в конфліктних ситуаціях, розроблений К. Томасом і Р. Кілманом (ТКІ) протягом періоду з 2004 по 2019 рік. Результати показали гендерну різницю у стилях конфлікту та різними рівнями організації, при цьому рівень організації мав більший ефект [28; 36].

Найбільша різниця між рівнями організації спостерігалась у виборі стилю «уникнення», при чому показники за цей режим зменшувались із збільшенням рівня в організації. Показники в обранні стилю «прилаштування» також знижувались, в той час як показники з «конкуренції» та «співпраці» збільшувались. Стиль «компроміс» показав криволінійну залежність від рівня співробітника в організації, будучи на нижчому рівні організації та вищого рівня. Це свідчить про те, що люди на вищих рівнях організації, ймовірно, є більш наполегливими та менше співпрацюють.

Найбільша різниця між чоловіками та жінками була в обранні стилю «конкуренція», при чому чоловіки отримували вищі показники. Чоловіки також отримували вищі показники за стиль «співпраця», в той час як жінки отримували вищі показники за стиль «прилаштування», «уникнення» та трохи вищі за «компроміс». Ця різниця спостерігалась загалом на всіх рівнях організації, включаючи найвищий рівень, і можуть сприяти різним сприйняттям та стилям лідерства у чоловіків та жінок. Різниця у стилях конфлікту також, ймовірно, впливають на те, як чоловіки та жінки ведуть переговори щодо своєї заробітної плати. Усвідомлення різних стилів конфлікту може допомогти особам адаптувати свій стиль під час обговорення

заробітної плати. Також варто навчати осіб, які приймають рішення щодо зарплати, щоб вони визнавали вплив стилів конфлікту та зменшували ненавмисний упереджений підхід до тих, хто має більш наполегливий стиль [57].

Одним з важливих аспектів управління конфліктами є здатність їх прогнозувати. Психодіагностика та прогнозування конфліктів дають можливість управлінцям виявляти потенційні загрози ще до їхнього прояву, що дозволяє запобігти ескалації конфлікту. Прогнозування ґрунтується на вивченні об'єктивних і суб'єктивних умов, які можуть стати причиною виникнення конфліктів, з урахуванням психологічних і соціальних характеристик учасників.

Інший важливий етап у процесі управління конфліктами – це попередження і профілактика. Згідно з дослідженнями, організації, що ефективно управляють конфліктами, здатні створити атмосферу, де запобігають виникненню проблем ще до того, як вони набудуть великих масштабів. Це включає не лише контроль за станом справ у колективі, але й регулярну оцінку умов праці, моніторинг морального клімату та використання ефективних управлінських методів.

У разі, якщо конфлікт уже виник, настає етап регулювання та вирішення. Дослідники вказують на те, що регулювання конфлікту не завжди означає його повне вирішення. Часто конфлікт можна лише частково послабити або тимчасово вирішити, при цьому його першопричина залишається. У той час як вирішення конфлікту передбачає досягнення справедливої згоди між сторонами, що дозволяє зберегти ефективність організації і задовольнити інтереси обох учасників конфлікту.

1.2. Соціально-психологічні чинники вирішення конфліктів в рекламній галузі України

Конфлікт у професійному середовищі рекламної галузі доцільно розглядати не як випадковий збій у взаємодії, а як закономірний наслідок

інтенсивної командної роботи, конкуренції ідей, різниці професійних ролей і високої ціни помилки. Рекламно-комунікаційний ринок України є динамічним, а вітчизняні галузеві огляди свідчать про його постійну зміну, чутливість до економічних і соціальних факторів та високий темп оновлення професійних вимог [73]. У професійній літературі з рекламного менеджменту підкреслюється, що креативні, медійні та digital-агенції функціонують у системі складної взаємодії між внутрішньою командою, підрядниками та клієнтом; при цьому для креативних агенцій типовими є ролі стратега, арт-директора, копірайтера, акаунт-менеджера, а для більших агенцій – потреба швидко коригувати рішення, зберігаючи логіку кампанії [77]. Це означає, що конфлікт у такому середовищі виникає не лише через особистісні розбіжності, а й через саму специфіку професійної діяльності: творчий характер продукту, багаторівневу комунікацію, зовнішній клієнтський тиск і потребу швидкого погодження рішень. Українські дослідження креативних колективів також показують, що в рекламній сфері конфлікти часто виникають на перетині творчого бачення, комерційних вимог замовника і внутрішньо-командної взаємодії [77].

У таких умовах вибір стратегії вирішення конфлікту визначається не лише змістом самої суперечності, а й сукупністю психологічних і соціально-психологічних чинників, які задають спосіб сприйняття ситуації, рівень саморегуляції, характер міжособистісного впливу та якість взаємодії у команді. Для працівників рекламної галузі особливо значущими видаються емоційний інтелект, стиль керівництва, асертивність і комунікативна компетентність. Саме ці чинники поєднують індивідуальний і груповий рівні аналізу: вони одночасно впливають на особистий спосіб реагування в конфлікті і на загальний клімат комунікації в команді [77].

У сучасній психології емоційний інтелект розглядають як важливу систему здібностей або компетентностей, пов'язаних із розпізнаванням, розумінням, регуляцією та продуктивним використанням емоційної інформації. Один із найвпливовіших підходів, який бере початок у працях Дж.

Мейера і П. Саловея, трактує емоційний інтелект як сукупність когнітивних умінь, пов'язаних зі сприйняттям емоцій, їх використанням у мисленні, розумінням емоційних станів і керуванням емоціями. У сучасних оглядах підкреслюється, що в літературі співіснують кілька моделей емоційного інтелекту – здібнісна, рисова і змішана, – однак у більшості з них повторюються спільні смислові ядра: розпізнавання емоцій у себе й інших, регуляція власних емоцій, вплив на емоційні стани інших людей та стратегічне використання емоцій у діяльності [3]. Отже, незалежно від нюансів конкретної теоретичної моделі, емоційний інтелект є ресурсом, який допомагає людині не просто переживати емоції, а усвідомлено з ними поводитися в емоційно напружених ситуаціях [74].

У контексті конфлікту значення емоційного інтелекту особливо зростає, оскільки конфлікт майже завжди пов'язаний з інтенсивними переживаннями: образою, тривогою, роздратуванням, фрустрацією або страхом втрати контролю. Людина з розвиненим емоційним інтелектом краще розрізняє, що саме вона переживає, легше відокремлює власні емоції від фактів ситуації і, відповідно, рідше переходить до імпульсивної конфронтації. Українські дослідження емоційних детермінант подолання конфліктних ситуацій показали, що емоційний інтелект прямо пов'язаний із тенденціями до співпраці та компромісу і від'ємно – з конфронтаційним способом поведінки [24; 25]. У працівників із вищим рівнем емоційного інтелекту частіше фіксуються співпраця і компроміс, тоді як нижчий рівень емоційного інтелекту частіше поєднується із суперництвом і більш жорстким відстоюванням інтересів [49].

Для рекламної галузі цей чинник має особливу вагу. Працівники реклами працюють у середовищі, де оцінюється не лише результат, а й ідея, а тому професійна критика нерідко сприймається як особистісно забарвлена. У креативних командах конфлікти виникають не лише всередині колективу, а й між агенцією та клієнтом, між творчими працівниками та акаунтами, між тими, хто генерує ідею, і тими, хто відповідає за її комерційне впровадження.

За таких умов працівник із низьким емоційним інтелектом частіше персоналізує зауваження, сприймає правки як тиск і реагує через суперництво, захист або уникання. Натомість розвинений емоційний інтелект підвищує шанси на те, що розбіжність щодо концепції, брифу або візуального рішення буде осмислена як робоча проблема, а не як загроза власній цінності. Саме тому для рекламної галузі емоційний інтелект можна вважати одним із базових предикторів переходу від ескалації до співпраці [78].

Стиль керівництва є одним із найважливіших організаційно-психологічних чинників, що задає допустимі норми поведінки у конфлікті. У найзагальнішому вигляді стиль керівництва можна розуміти як відносно стійкий спосіб прийняття рішень, розподілу відповідальності, організації зворотного зв'язку та впливу на працівників. У сучасних відкритих дослідженнях показано, що авторитарний стиль пов'язаний із більш жорстким контролем, одноосібністю рішень і зростанням напруги в колективі, тоді як кооперативні, трансформаційні та партнерські стилі лідерства частіше асоціюються з відкритішою комунікацією, більшою задоволеністю працівників і кращим врегулюванням конфліктів. У цьому сенсі стиль керівництва має не лише управлінське, а й виразне психологічне значення: він визначає, чи розбіжності будуть переживатися як загроза покарання, як простір для спільного обговорення або як зона хаотичної невизначеності [20].

Емпіричні дослідження підтверджують, що стиль керівництва безпосередньо пов'язаний із тим, як працівники переживають і вирішують конфлікти. Зокрема встановлено, що *cooperative leadership* і близькі до нього стилі мають позитивний вплив на емоційний клімат команди та підтримують більш продуктивні моделі врегулювання суперечностей, тоді як конкурентний або авторитарний спосіб управління може посилювати напругу й опосередковано сприяти жорсткішим формам конфліктної поведінки. Отже, стиль керівництва не лише «оформлює» конфлікт, а й задає працівникам модель, яку вони в тій чи іншій формі наслідують у власній поведінці [19].

Для рекламної галузі стиль керівництва має ще глибший сенс, ніж у багатьох інших професіях, оскільки реклама поєднує дві, на перший погляд, суперечливі вимоги: потребу в творчій свободі та потребу в суворій координації проєкту. У креативних командах суперечності часто виникають довкола змісту ідеї, візуального рішення, позиціонування бренду, редагування текстів, реакції клієнта або розподілу ролей [78]. Якщо керівник обирає надмірно авторитарний стиль, ідейний конфлікт швидко переходить у статусний: працівники починають боротися не за якість рішення, а за право бути почутими. Якщо стиль надто ліберальний, команда може зіткнутися з розмитістю відповідальності, зтяжними узгодженнями і накопиченням прихованого невдоволення. Натомість кооперативний стиль лідера сприяє кращій комунікації, формуванню позитивного емоційного клімату і пошуку більш ефективних рішень у конфліктних ситуаціях [5]. Для рекламних агенцій це критично, адже у сфері, де важить швидкість корекції рішень і професіоналізм взаємодії з клієнтом, саме керівник часто перетворює конфлікт або на ресурс уточнення ідеї, або на джерело руйнівної напруги [78].

Важливо також враховувати, що в рекламній діяльності керівник виконує не лише адміністративну, а й символічну функцію. Він задає правила того, як у команді можна не погоджуватися, як слід подавати критику, наскільки безпечно сперечатися щодо креативу і чи можна прямо говорити про помилки. Там, де лідер підтримує взаємну повагу, аргументованість і двосторонній зворотний зв'язок, працівники частіше обирають співпрацю або компроміс; там, де домінують тиск, знецінення або відсторонення, зростає ймовірність суперництва, пасивного опору або уникання [5].

Асертивність є особливо важливим чинником у дослідженні стратегій вирішення конфліктів, оскільки вона безпосередньо пов'язана зі способом відстоювання власних інтересів. У сучасних відкритих джерелах це поняття описується як здатність прямо і шанобливо висловлювати свої потреби, права, погляди та емоції, не порушуючи прав іншої сторони. У новітньому теоретичному огляді підкреслюється, що асертивність історично розвивалася

як альтернатива двом крайностям – агресії та пасивності, а її сутність полягає не в домінуванні, а в тому, щоб говорити про себе і свої межі відкрито, але без приниження співрозмовника [66]. Сучасні автори також наголошують, що асертивність не є тотожною екстраверсії: це не стільки вроджена риса темпераменту, скільки навичка, яка може цілеспрямовано розвиватися [63; 55].

Історія поняття асертивності пов'язана з американським психологом А. Солтером, який уперше ввів цей термін у 1961 році. Він визначив асертивність як здатність чітко та впевнено висловлювати свої думки, почуття та бажання, не порушуючи прав інших людей. Солтер вважав, що асертивність є важливою складовою здорового психологічного розвитку та ефективної комунікації. З часом концепція асертивності здобула визнання в наукових та практичних колах і стала популярною серед психологів, тренерів і консультантів. Вона допомагає людям навчитися ефективно взаємодіяти з оточуючими, встановлювати особисті межі, захищати свої права та відстоювати інтереси без агресії та конфліктів. Асертивність є важливою складовою успішної соціальної адаптації, професійного зростання та психологічного благополуччя [69].

Багато закордонних психологів досліджували поняття асертивності. Серед них можна виділити таких вчених як Р. Алберті, М. Еммонс [56], А. Бандура, С. Хедфілд, Д. Хессон [68] та інших. Вони досліджували різні аспекти асертивності, такі як її вплив на міжособистісні взаємини, на самооцінку, на психологічне благополуччя та інші.

У конфліктологічному аспекті асертивність має особливий статус, оскільки в багатьох моделях розглядається як один із вимірів конфліктної поведінки – поряд із кооперативністю. Саме ступінь готовності людини відстоювати власні інтереси впливає на те, чи буде вона уникати конфлікту, пристосовуватися, шукати компроміс, співпрацювати або переходити до суперництва. Проте сама по собі висока асертивність ще не гарантує конструктивності: якщо вона не поєднується з повагою до іншої сторони, вона

легко набуває рис агресивності. Тому найбільш продуктивною для професійного середовища є не «жорстка» асертивність, а функціональна – така, що орієнтує людину на досягнення результату способом, доречним для конкретної ситуації і культури взаємодії [26].

Практичні дослідження асертивності в професійному середовищі показують, що її розвиток пов'язаний із покращенням комунікації, зниженням стресу, кращим опрацюванням конфліктів і зростанням задоволеності роботою. Хоча значна частина систематичних оглядів стосується сфери охорони здоров'я, сам механізм впливу асертивності є значно ширшим: коли людина вміє коректно озвучувати зауваження, заперечення та незгоду, вона зменшує ймовірність накопичення прихованого невдоволення і переходу до вибухового конфлікту. Асертивна комунікація також допомагає краще встановлювати межі, не брати на себе зайві ролі і не підміняти робочу дискусію боротьбою за статус [10].

Особливої ваги асертивність набуває в умовах невизначеності, коли працівник змушений швидко реагувати на зміни, відстоювати власну позицію та водночас зберігати конструктивний характер взаємодії [15]. Для рекламної галузі це є особливо актуальним, оскільки робота з клієнтськими правками, дедлайнами та креативними рішеннями часто відбувається саме в ситуаціях неповної визначеності. Копірайтер, арт-директор, стратег, акаунт-менеджер чи проєктний менеджер постійно перебувають у ситуації, де потрібно одночасно захищати якість свого рішення і залишатися в межах партнерської взаємодії [78]. У дослідженнях креативних колективів підкреслюється, що міжособистісні конфлікти в рекламній агенції часто виникають між творчими працівниками й акаунтами, між відділом обслуговування клієнтів і творчим відділом, а також між замовником і агенцією через відмінності в баченні результату, суб'єктивний смак і різні норми поведінки [2]. У такій структурі пасивність призводить до розмиття професійної позиції, а агресивність – до руйнування командної довіри. Саме асертивність дозволяє працівнику сказати «ні» нереалістичній правці, аргументовано захистити концепцію, уточнити

межі відповідальності чи висловити незгоду без переходу в особистісне протистояння. Відтак для рекламної сфери асертивність є одним із найбільш прямих психологічних чинників вибору конструктивних стратегій вирішення конфліктів [34; 50; 53]. Асертивність є ключовою характеристикою особистості, яка сприяє покращенню міжособистісних стосунків, зменшенню рівня стресу та підвищенню самоповаги. Розвиток асертивних навичок є корисним для кожної людини, незалежно від її професійної діяльності чи соціального статусу.

Комунікативна компетентність є тим чинником, який з'єднує індивідуальні особливості працівника з реальними механізмами щоденної взаємодії. Поняття комунікативної компетентності історично пов'язують із роботами Д. Гаймса; у подальших оглядах підкреслюється, що ефективна комунікація залежить не лише від знання мовної форми, а й від розуміння правил її доречного застосування у конкретному контексті. У сучасних дослідженнях комунікативну компетентність описують як здатність людини вибудовувати таку взаємодію, яка є змістовною, доречною, результативною і соціально прийнятною в межах конкретної організаційної ситуації. Це означає, що комунікативна компетентність – це не просто «вміння говорити», а комплекс умінь слухати, пояснювати, уточнювати, аргументувати, давати та приймати зворотний зв'язок [40].

У контексті конфлікту комунікативна компетентність виконує профілактичну і регулятивну функції. Чим краще працівник уміє формулювати свою позицію, слухати іншу сторону, прояснювати смисли, демонструвати повагу та емпатію, тим менша ймовірність того, що розбіжність інтересів швидко перетвориться на міжособистісне протистояння. Дослідження в організаціях показують, що комунікативна компетентність має зв'язок із рівнем організаційного конфлікту і може виступати його предиктором [11]. Також виявлено, що вона пов'язана зі стилями конфлікт-менеджменту: людина, яка краще володіє комунікацією, частіше обирає форми взаємодії, що підтримують координацію, інтеграцію та

взаєморозуміння [11]. Українські дослідження комунікаційного менеджменту теж підкреслюють, що комунікаційні інструменти дозволяють не лише регулювати вже наявні суперечності, а й попереджати конфлікти, вибудовуючи раціональні моделі взаємодії в організації [78].

Для рекламної галузі комунікативна компетентність має особливо складну структуру, оскільки тут комунікація є не допоміжним, а базовим виробничим процесом. Працівник реклами одночасно взаємодіє з креативною командою, проєктним менеджером, підрядниками, клієнтом і часто – з представниками суміжних функцій: медіа, аналітики, production, SMM, PR. До цього додаються брифи, креативні брифи, медіа-брифи, постійні правки та необхідність перекладати мову маркетингових задач на мову креативного рішення і назад [78]. У підручнику з рекламного менеджменту акцентується, що організація рекламної діяльності включає комплекс маркетингових і медіадосліджень, інтегроване комунікаційне планування, взаємодію з клієнтом, аналіз цільової аудиторії та контроль виконання [78]. У дослідженнях креативних колективів при цьому зазначається, що однією з найбільш частих зон конфлікту є саме перетин творчого відділу та відділу обслуговування клієнтів, а також багатосуб'єктне погодження продукту, коли в проєкті з'являється кілька сторін, кожна з яких прагне внести власні корективи. Тому для рекламної сфери комунікативна компетентність означає ще й уміння витримувати складну багатоканальну комунікацію без втрати ясності, меж і професійної логіки.

Комунікативно компетентний працівник у конфлікті, як правило, не зводить суперечність до особистих оцінок. Він здатний перевести напругу в уточнювальні питання, відокремити факт від інтерпретації, чітко проговорити очікування, адекватно дати і прийняти зворотний зв'язок, а також зберегти контакт у ситуації незгоди. Для реклами це критично, оскільки невдала комунікація тут часто означає не лише емоційний дискомфорт, а й прямі виробничі втрати: неправильне тлумачення брифу, непогоджені правки, затягнуті дедлайни, помилки у взаємодії з підрядниками або клієнтом. Саме

тому комунікативну компетентність слід розглядати як один із найважливіших соціально-психологічних чинників, що визначає, чи буде конфлікт вирішуватися через співпрацю та компроміс, чи через уникання, взаємні звинувачення і ролеве протистояння [54; 78].

Висновки до розділу 1

1. Трудовий конфлікт є закономірним соціально-психологічним явищем у системі трудових відносин, що виникає внаслідок суперечностей між інтересами, цілями, потребами та цінностями учасників взаємодії. Він є ширшим за трудову суперечку, оскільки охоплює не лише порушення трудових прав, а й соціально-економічні, організаційні та психологічні протиріччя. За належного управління конфлікт може виконувати не лише деструктивну, а й конструктивну функцію, сприяючи вдосконаленню внутрішніх процесів організації, покращенню морального клімату та підвищенню ефективності взаємодії.
2. Вибір стратегії вирішення конфлікту залежить від ситуаційних, особистісних і організаційних умов. Теоретичний аналіз показав, що ефективне управління конфліктами передбачає не лише їх безпосереднє розв'язання, а й попередження, профілактику, регулювання та прогнозування. Жодна стратегія поведінки не є універсально ефективною, тому результативність вирішення конфлікту визначається відповідністю обраної стратегії конкретним умовам професійної взаємодії.
3. Рекламна галузь України є професійним середовищем із підвищеною конфліктогенністю, що зумовлено творчим характером праці, інтенсивною командною взаємодією, конкуренцією ідей, багаторівневою комунікацією, клієнтським тиском, постійними правками та високою швидкістю погодження рішень. У такому середовищі конфлікти виникають не лише через міжособистісні

розбіжності, а й через саму специфіку рекламної діяльності, зокрема на перетині творчих і комерційних інтересів, а також у взаємодії між креативним відділом, акаунтами та клієнтом.

4. Теоретично обґрунтовано, що емоційний інтелект, асертивність та професійно-контекстні чинники рекламного середовища є ключовими соціально-психологічними чинниками вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі. Емоційний інтелект пов'язаний зі здатністю до саморегуляції, співпраці та компромісу; асертивність забезпечує можливість відстоювати власну позицію без агресії; а клієнтсько-дедлайновий тиск, внутрішня конкуренція, рольова напруга й організаційна підтримка визначають умови, у яких працівник обирає конструктивну або неконструктивну стратегію поведінки.

Отже, проведений теоретичний аналіз дає підстави розглядати зазначені чинники як теоретичну основу подальшого емпіричного дослідження стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України. Вони є змістовно релевантними до специфіки професійного середовища, психологічно обґрунтованими та придатними для подальшої психодіагностичної перевірки.

РОЗДІЛ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ЧИННИКІВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

2.1. Організація та методики емпіричного дослідження. Гіпотези дослідження

Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників вибору стратегії вирішення конфліктів було проведено в період з 1 березня 2026 року по 1 квітня 2026 року. Вибірка дослідження включала 80 співробітників трудових колективів рекламної галузі України віком від 21 до 60 років. Дослідження проводилось на базі рекламних холдингів України, таких як Dentsu Ukraine, Razom Communications та Publicis Group, а також серед локальних рекламних агенцій таких як Star Up Plus та Sigma, де співробітникам було запропоновано взяти участь в опитуванні. До вибірки включено працівників рекламної галузі України, які представляють два основні професійні блоки: креативний та організаційно-комунікаційний. Кількісний склад вибірки було збалансовано за статтю: 40 жінок і 40 чоловіків. Така структура дозволить перевірити як загальні кореляційні зв'язки, так і окремі групові відмінності.

Креативний блок представлено копірайтерами, дизайнерами, арт-директорами та креативними стратегами. Організаційно-комунікаційний блок охоплює акаунт-менеджерів, проєктних менеджерів, клієнт-сервіс координаторами. Саме ці дві підгрупи найчастіше вступають у професійну взаємодію в межах рекламного продукту, що робить їх аналітично важливими для дослідження конфліктної поведінки.

У структурі вибірки також було враховано вік, стаж роботи та формат професійної зайнятості. Це дозволило наблизити дослідження до реальних умов рекламного ринку, для якого типовими є змішані професійні ролі, різний

рівень досвіду, поєднання роботи в агенціях, in-house командах та фриланс-середовищі.

Таблиця 2.1

Розподіл респондентів за статтю та професійним блоком

	Жінки	Чоловіки	Разом
Креативний блок	20	20	40
Організаційно-комунікаційний блок	20	20	40
Разом	40	40	80

Таблиця 2.2

Соціально-професійні характеристики вибірки

Категорія	Кількість	%
до 25 років	8	10.0
26–35 років	39	48.8
36–45 років	26	32.5
46 років і більше	7	8.8
Стаж роботи до 1 року	15	18.8
Стаж роботи 1–3 роки	27	33.8
Стаж роботи 4–7 років	13	16.2
Стаж роботи понад 7 років	25	31.2
агенція	59	73.8
in-house	15	18.8
фриланс	6	7.5

Для дослідження було використано чотири інструменти. Першим є методика Томаса-Кілмана, яка дозволяє визначити вираженість п'яти стилів поведінки у конфлікті: суперництва, співпраці, компромісу, уникання та

пристосування. У цьому дослідженні вона виступає основним інструментом вимірювання залежної змінної – стратегії вирішення конфлікту.

Другим інструментом виступає опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла. Його використано для оцінки загального рівня емоційного інтелекту та таких компонентів, як емоційна обізнаність, управління власними емоціями, самомотивація, емпатія і розпізнавання емоцій інших людей.

Третім інструментом є тест на асертивність В. Каппоні та Т. Новака. У межах дослідження аналізуються шкала автономності, шкала рішучості та інтегральний показник асертивності. Шкала соціальної бажаності використовується як контрольна.

Четвертим інструментом є авторська анкета соціально-професійного контексту, розроблена спеціально для цього дослідження. Вона спрямована на фіксацію таких характеристик професійного середовища, як клієнтсько-дедлайновий тиск, внутрішня конкуренція і рольова напруга, а також організаційна підтримка конструктивної взаємодії.

Детальніше розглянемо методи, які використовувались для збору даних.

Тест на визначення стилів вирішення конфліктів (ТКІ) – це популярний психологічний інструмент, розроблений К. Томасом і Р. Кілменом у 1970-х роках для оцінки того, як індивіди зазвичай вирішують конфлікти. У нашій країні тест адаптований Н.В. Гришиною для вивчення особистісної схильності до конфліктного поведіння.

Тест дозволяє виявити домінуючий стиль поведінки людини під час конфліктних ситуацій і розподіляє стилі вирішення конфліктів на п'ять основних категорій:

- 1) суперництво (боротьба, конкуренція) - стиль, що характеризується прагненням домогтися свого, часто за рахунок інших. Люди, що використовують цей стиль, схильні до агресивної поведінки, високого рівня самовпевненості та боротьби за досягнення своїх цілей;

- 2) співпраця – прагнення знайти вигідне рішення для всіх сторін конфлікту, максимізуючи вигоди для всіх учасників. Це найбільш конструктивний стиль, що передбачає відкриту комунікацію, взаємну повагу та взаєморозуміння;
- 3) компроміс – обидві сторони конфлікту роблять взаємні поступки, щоб досягти спільного рішення. Цей стиль є швидким, але результат є частковим для обох сторін;
- 4) уникнення – стиль, при якому люди намагаються уникати конфлікту. Це може бути ефективно в ситуаціях, коли конфлікт є незначним;
- 5) пристосування – стиль, що характеризується готовністю поступитися своїми інтересами на користь іншої сторони. Люди, що використовують цей стиль, проявляють емпатію та прагнення до гармонії [30].

Тест складається з декількох груп питань (30), що стосуються поведінки в різних конфліктних ситуаціях. Для кожного питання респондент вибирає варіанти відповідей, які найбільше відповідають його звичним реакціям. Результати тесту дозволяють визначити домінуючий стиль вирішення конфліктів. Тест не оцінює стиль як «правильний» чи «неправильний», оскільки кожен стиль має свої переваги в різних ситуаціях.

Опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла є одним із поширених психодіагностичних інструментів, що застосовується для оцінки рівня розвитку емоційного інтелекту особистості. Дана методика спрямована на виявлення здатності людини усвідомлювати власні емоції, регулювати емоційні стани, розуміти переживання інших людей та ефективно використовувати емоційну інформацію у процесі міжособистісної взаємодії. Опитувальник складається з 30 тверджень, на які респондент надає відповіді відповідно до ступеня згоди або незгоди.

Оцінювання результатів здійснюється за п'ятьма основними шкалами.

1. Шкала емоційної обізнаності відображає здатність особистості усвідомлювати власні емоції, розуміти їхній зміст і причини

виникнення. Високі показники за цією шкалою свідчать про розвинену здатність до емоційної рефлексії, тоді як низькі можуть вказувати на недостатнє усвідомлення власних переживань та труднощі в їх ідентифікації.

2. Шкала управління власними емоціями характеризує здатність особистості контролювати емоційні реакції, стримувати імпульсивні прояви та підтримувати внутрішню емоційну рівновагу. Високий рівень за цією шкалою свідчить про сформовані навички емоційної саморегуляції, а низький – про можливу емоційну нестійкість і труднощі в контролі власних почуттів.
3. Шкала самомотивації оцінює здатність людини спрямовувати власні емоції на досягнення поставлених цілей, підтримувати внутрішню активність, наполегливість і психологічну стійкість. Високі значення за цією шкалою свідчать про виражену здатність до самостимуляції та збереження мотивації навіть у складних ситуаціях, тоді як низькі можуть вказувати на труднощі в мобілізації власних ресурсів.
4. Шкала емпатії відображає здатність особистості до співпереживання, розуміння емоційного стану інших людей та врахування їхніх почуттів у процесі комунікації. Високі показники свідчать про розвинену чутливість до переживань інших, тоді як низькі можуть вказувати на недостатню емоційну включеність у міжособистісну взаємодію.
5. Шкала розпізнавання емоцій інших людей характеризує вміння людини визначати емоційні стани співрозмовників за їхньою поведінкою, інтонацією, мімікою та іншими невербальними проявами. Високі результати свідчать про розвинені здібності до міжособистісного сприймання і розуміння емоційної поведінки інших, а низькі – про труднощі в інтерпретації емоційних сигналів.

На основі сумарних показників за всіма шкалами визначається загальний рівень емоційного інтелекту, який дає змогу комплексно оцінити

сформованість емоційної компетентності особистості. Використання опитувальника Н. Холла в межах даного дослідження є доцільним, оскільки він дозволяє виявити ті емоційно-регулятивні характеристики працівників рекламної галузі, які можуть виступати важливими чинниками вибору стратегій вирішення конфліктів.

Методика В. Каппоні та Т. Новака, відома як «Тест на асертивність», є широко вживаним інструментом для оцінки рівня асертивності особистості [31]. Методика складається з 24 запитань. Форма відповідей: «Так» або «Ні».

Оцінка проводиться за трьома шкалами:

1. Шкала А (автономність і незалежність) відображає здатність людини самостійно приймати рішення, відстоювати свою думку та не залежати від зовнішнього впливу. Високі показники свідчать про впевненість і незалежність, але надмірні значення можуть означати схильність до егоцентризму. Низький результат вказує на залежність від думки інших та невпевненість.
2. Шкала Б (впевненість і рішучість) показує, наскільки людина здатна діяти впевнено, захищати свої інтереси без агресії. Високі бали свідчать про зрілу асертивність, здатність до конструктивного діалогу. Низькі – про страхи, сумніви та труднощі у відстоюванні себе.
3. Шкала В (соціальна бажаність) оцінює щирість відповідей. Високий результат може вказувати на прагнення відповідати очікуванням оточення, а не реальним почуттям. Низькі бали демонструють відкритість і чесність у відповідях.

Маючи майже двадцятирічний досвід роботи в рекламі на різних позиціях і в різних компаніях, мною було висунуто припущення, що вибір стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України визначається не лише ситуативними особливостями конкретної конфліктної взаємодії, а й сукупністю індивідуально-психологічних та професійно-контекстних чинників. Виходячи з теоретичного аналізу проблеми,

проведеного у першому розділі, можна припустити, що емоційний інтелект, асертивність і специфічні характеристики професійного середовища рекламної діяльності виступають важливими предикторами того, чи буде працівник обирати конструктивні або менш конструктивні стратегії поведінки у конфлікті.

Загальна гіпотеза дослідження полягає в тому, що вибір стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України зумовлений рівнем розвитку емоційного інтелекту, асертивності та особливостями професійного середовища, зокрема інтенсивністю клієнтського тиску, дедлайнового навантаження, внутрішньої конкуренції та рівнем організаційної підтримки конструктивної взаємодії.

Перша часткова гіпотеза пов'язана з припущенням про роль емоційного інтелекту у виборі стратегій вирішення конфліктів. Передбачається, що працівники з більш високим рівнем емоційного інтелекту будуть частіше орієнтуватися на конструктивні стратегії, насамперед на співпрацю та компроміс, і рідше демонструватимуть схильність до суперництва або уникання. Це припущення ґрунтується на тому, що емоційний інтелект забезпечує здатність усвідомлювати власні емоції, регулювати емоційні реакції, розуміти переживання інших людей і зберігати емоційну рівновагу навіть у напружених ситуаціях. У професійному середовищі рекламної галузі, де конфлікти часто виникають через правки клієнтів, неузгодженість ролей, високі дедлайни та конкуренцію ідей, саме емоційна саморегуляція може виступати ключовою умовою переходу від конфронтації до спільного пошуку рішення.

Друга гіпотеза стосується асертивності як чинника конфліктної поведінки. Передбачається, що вищий рівень асертивності буде пов'язаний із меншою схильністю до уникання конфліктних ситуацій та більшою готовністю до співпраці. Разом із тим не виключається, що окремі компоненти асертивності, зокрема автономність і рішучість, можуть виявляти позитивний зв'язок і зі стратегією суперництва, якщо працівник сприймає конфлікт як

ситуацію необхідності активно захищати власну професійну позицію. Таким чином, у межах цього припущення асертивність розглядається не як однозначний аналог м'якості чи жорсткості, а як складний психологічний ресурс, який може реалізовуватися по-різному залежно від контексту взаємодії. Для рекламної галузі це особливо актуально, оскільки працівники цієї сфери часто змушені відстоювати креативні рішення, але водночас підтримувати продуктивні робочі стосунки в команді.

Третя гіпотеза пов'язана з особливостями професійного середовища рекламної діяльності. Передбачається, що підвищений клієнтський тиск, дедлайнове навантаження та внутрішня конкуренція будуть пов'язані зі зростанням менш конструктивних стратегій, насамперед суперництва та уникання. Це припущення випливає з того, що в умовах постійного часового дефіциту, множинних правок, високих очікувань замовника та боротьби за професійне визнання працівники можуть частіше вдаватися до захисних або жорстких моделей реагування. А в поточній ситуації в Україні, де вже 4-й рік продовжується повномасштабна війна, клієнти рекламного ринку з точки зору бізнес показників почувають себе все гірше і гірше, і тому їх вимоги до сервісу і якісних показників постійно зростають. У такій ситуації конфлікт перестає бути лише міжособистісною суперечністю й набуває ознак структурно зумовленої напруги, яка впливає на стиль поведінки кожного учасника команди. Психологічні наслідки війни проявляються не лише на індивідуальному рівні, а й у професійному середовищі, посилюючи тривожність, невизначеність, емоційне напруження та потребу в додаткових психологічних ресурсах для подолання кризових ситуацій [52]. Тому клієнтсько-дедлайновий тиск у рекламній галузі України доцільно розглядати також у ширшому соціально-психологічному контексті воєнного часу.

Четверта гіпотеза стосується організаційної підтримки конструктивної взаємодії. Передбачається, що чим вищим буде рівень підтримувального стилю взаємодії в команді, ясності комунікації, можливості відкрито висловлювати незгоду та отримувати поважний зворотний зв'язок, тим вищою

буде ймовірність вибору співпраці та компромісу як провідних стратегій вирішення конфліктів. Ця гіпотеза дозволяє емпірично врахувати ті теоретично значущі чинники, які в першому розділі були описані як стиль керівництва та комунікативна компетентність організаційного середовища.

Таким чином, система висунутих мною гіпотез відображає комплексний підхід до дослідження конфліктної поведінки у працівників рекламної галузі України. Вона дозволяє перевірити, якою мірою індивідуальні психологічні ресурси особистості та специфіка професійного середовища впливають на вибір стратегій вирішення конфліктів, а також виявити, які саме чинники є найбільш значущими для конструктивної взаємодії у сфері реклами.

У межах даного дослідження для обробки отриманих результатів доцільним є використання кореляційного аналізу Спірмена та порівняльного аналізу за критерієм Манна-Уїтні. Вибір саме цих методів зумовлений як логікою дослідницького дизайну, так і характером змінних, що вивчаються.

У дослідженні залежною змінною виступають стратегії вирішення конфліктів, визначені за методикою Томаса-Кілмана. Саме вони є центральним результативним показником, оскільки відображають, який тип поведінки в конфлікті обирає працівник рекламної галузі: співпрацю, компроміс, суперництво, уникання або пристосування. Незалежними змінними у дослідженні є рівень емоційного інтелекту, рівень асертивності, а також показники авторської анкети, що фіксують особливості професійного середовища рекламної галузі, зокрема клієнтський тиск, дедлайнове навантаження, внутрішню конкуренцію та рівень організаційної підтримки конструктивної взаємодії. Таким чином, емпірична модель дослідження побудована так, щоб перевірити, яким чином індивідуально-психологічні та контекстні чинники пов'язані з вибором певних стратегій вирішення конфлікту.

Для перевірки цих зв'язків використовується кореляційний аналіз Спірмена. Доцільність його застосування пояснюється тим, що в даному дослідженні йдеться не про встановлення причинно-наслідкової залежності в

строгому експериментальному значенні, а про виявлення наряду та сили статистичного зв'язку між змінними. Інакше кажучи, завдання полягає в тому, щоб з'ясувати, чи супроводжується зростання одного показника зміною іншого. Наприклад, чи з підвищенням рівня емоційного інтелекту зростає схильність до співпраці, або чи пов'язане збільшення клієнтсько-дедлайнового тиску з вибором суперництва чи уникання.

Саме коефіцієнт кореляції Спірмена є найбільш доречним у цьому випадку, оскільки він належить до непараметричних статистичних методів і не вимагає суворого дотримання нормального розподілу даних. Для психологічних досліджень це особливо важливо, оскільки результати опитувальників, тестів і шкал часто мають асиметричний або нерівномірний розподіл, а вибірка може бути відносно невеликою. Крім того, шкальні показники, отримані за психодіагностичними методиками, не завжди можна розглядати як ідеально інтервальні, тому застосування рангової кореляції є більш коректним. Коефіцієнт Спірмена дозволяє оцінити, чи існує монотонний зв'язок між двома змінними, тобто чи має місце тенденція, за якої зі збільшенням одного показника інший також зростає або зменшується. Це повністю відповідає змісту висунутих у роботі гіпотез.

Поряд із кореляційним аналізом у дослідженні використовується U-критерій Манна-Уїтні, який застосовується для порівняння двох незалежних вибірок. У межах даної роботи цей метод є доцільним для аналізу можливих відмінностей між окремими групами респондентів, наприклад між чоловіками і жінками, а також між працівниками креативного та організаційно-комунікаційного блоків рекламної діяльності. У цьому випадку дослідницьке завдання полягає не в оцінці взаємозв'язку змінних, а у встановленні того, чи відрізняються дві незалежні групи за певним психологічним показником, наприклад за рівнем асертивності, емоційного інтелекту або за вираженістю окремої стратегії вирішення конфлікту.

Вибір саме критерію Манна-Уїтні пояснюється тим, що він, як і кореляція Спірмена, є непараметричним методом, а отже не потребує

обов'язкового нормального розподілу показників і є придатним для аналізу психологічних даних, отриманих у межах опитувальникових методик. Цей критерій базується на порівнянні рангів у двох незалежних групах і дозволяє зробити висновок, чи є відмінності між ними статистично значущими. Для даного дослідження це особливо важливо, оскільки рекламна галузь характеризується різними професійними ролями, різним змістом праці та різною інтенсивністю комунікативного навантаження, що може впливати на вибір стратегій конфліктної поведінки.

Отже, застосування кореляційного аналізу Спірмена та U-критерію Манна-Уїтні є методично обґрунтованим і відповідає логіці даного дослідження. Перший із цих методів дозволяє виявити зв'язки між незалежними та залежною змінними, а другий – встановити можливі відмінності між окремими групами респондентів. У сукупності ці статистичні методи дають змогу комплексно дослідити, які саме психологічні та професійно-контекстні чинники пов'язані з вибором стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України [76].

2.2. Аналіз результатів емпіричного дослідження

На першому етапі було здійснено описову статистику змінних. Це дозволило встановити, які стратегії вирішення конфліктів є більш типовими для працівників рекламної галузі, а також окреслити загальний профіль емоційного інтелекту, асертивності та контекстних характеристик професійного середовища.

Таблиця 2.3

Описові статистики за методикою Томаса-Кілмана

	M	Md	SD	Min	Max
Суперництво	5.72	6.0	1.53	2.0	9.0
Співпраця	6.41	6.0	1.94	2.0	11.0
Компроміс	6.08	6.0	1.38	2.0	9.0
Уникання	4.7	5.0	1.78	0.0	8.0
Пристосування	4.62	5.0	1.65	1.0	9.0

За результатами описової статистики найбільш вираженими виявилися стратегії співпраці ($M=6,41$) та компромісу ($M=6,08$). Дещо нижчими є показники суперництва ($M=5,72$), уникання ($M=4,70$) та пристосування ($M=4,62$). Така конфігурація результатів є реалістичною для рекламної галузі, де працівники часто змушені погоджувати рішення, зберігати командну взаємодію та одночасно відстоювати зміст професійної позиції.

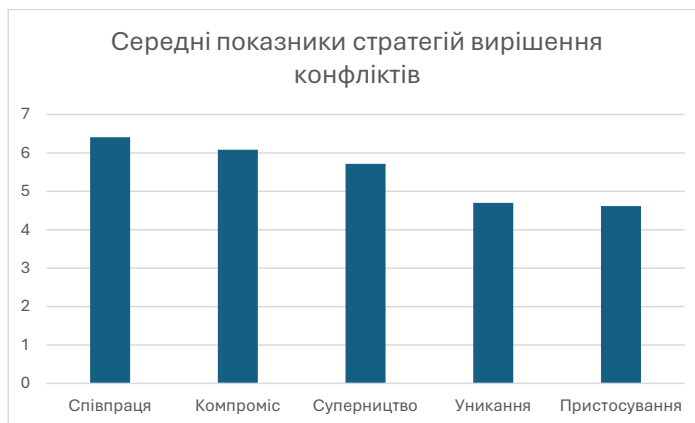


Рис. 2.1. Середні показники стратегій вирішення конфліктів

Наступним було проаналізовані описові статистики за опитувальником емоційного інтелекту Н. Холла. Найвищими виявилися показники емпатії ($M=11,88$), розпізнавання емоцій інших ($M=11,12$) та самотивації ($M=11,09$). Найнижчим є середній показник за шкалою управління власними емоціями ($M=10,05$), що узгоджується зі специфікою рекламної діяльності: працівники часто добре зчитують емоції інших, але не завжди легко регулюють власний емоційний стан під тиском правок, дедлайнів та багаторівневої комунікації.

Таблиця 2.4

Описові статистики за опитувальником емоційного інтелекту Н. Холла

	M	Md	SD	Min	Max
Емоційна обізнаність	10.85	11.0	2.99	4.0	18.0
Управління власними емоціями	10.05	10.0	3.11	3.0	18.0
Самомотивація	11.09	11.0	2.75	5.0	18.0
Емпатія	11.88	12.0	2.48	7.0	18.0
Розпізнавання емоцій інших	11.12	11.0	2.87	4.0	18.0
Загальний рівень EI	54.99	54.5	11.73	32.0	80.0

Наступним було проаналізовані описові статистики за тестом на асертивність В. Каппоні та Т. Новака.

Таблиця 2.5

Описові статистики за тестом на асертивність В. Каппоні та Т. Новака

	M	Md	SD	Min	Max
Шкала А – автономність	5.05	5.0	1.61	1.0	8.0
Шкала Б – рішучість	5.06	5.0	1.62	2.0	8.0
Шкала В – соціальна бажаність	4.75	5.0	1.19	2.0	7.0
Інтегральний показник асертивності	10.11	11.0	2.85	4.0	16.0

Середні значення за шкалами автономності ($M=5,05$) і рішучості ($M=5,06$) свідчать про переважно помірний рівень асертивності у дослідженні. Це означає, що більшість працівників здатні відстоювати свою думку, однак

роблять це без надмірної жорсткості. Інтегральний показник асертивності становить 10,11 бала, що дозволяє трактувати його як достатній для професійної взаємодії рівень конструктивної наполегливості.

Проаналізувавши авторську анкету, описові статистики представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Описові статистики за авторською анкетою

	M	Md	SD	Min	Max
Клієнтсько-дедлайновий тиск	10.04	10.0	2.6	3.0	15.0
Внутрішня конкуренція і рольова напруга	9.78	10.0	2.44	3.0	15.0
Організаційна підтримка конструктивної взаємодії	12.12	13.0	3.42	4.0	19.0

Серед контекстних характеристик найбільш вираженою є організаційна підтримка конструктивної взаємодії ($M=12,12$), однак і клієнтсько-дедлайновий тиск ($M=10,04$), і внутрішня конкуренція та рольова напруга ($M=9,78$) мають достатньо високі значення. Це вказує на те, що рекламна галузь одночасно поєднує ресурси для співпраці та суттєві джерела напруження.

Наступник кроком, після аналізу описових статистик, необхідно підтвердити, або спростувати гіпотези, які були зазначені вище в цьому розділі. Для цього був застосований кореляційний аналіз Спірмена.

Таблиця 2.7

**Кореляції між показниками емоційного інтелекту та стратегіями
вирішення конфлікту (r_s Спірмена)**

	Супер- ництво	Співпраця	Компро- міс	Уникання	Присто- сування
Емоційна обізнаність	-0.09	0.32	0.14	-0.06	0.28
<i>p-value</i>	0,4278	0,0040	0,2174	0,5686	0,0114
Управління власними емоціями	-0.24	0.11	0.19	0.09	0.30
<i>p-value</i>	0,0348	0,3190	0,0856	0,4326	0,0066
Самомотивація	-0.06	0.26	0.20	-0.03	0.28
<i>p-value</i>	0,6168	0,0216	0,0767	0,7820	0,0119
Емпатія	-0.11	0.36	0.33	-0.10	0.25
<i>p-value</i>	0,3370	0,0011	0,0028	0,3844	0,0258
Розпізнавання емоцій інших	-0.17	0.24	0.37	0.10	0.29
<i>p-value</i>	0,1236	0,0329	0,0009	0,3786	0,0088
Загальний рівень EI	-0.16	0.30	0.29	0.02	0.36
<i>p-value</i>	0,1596	0,0070	0,0097	0,8277	0,0012

Кореляційний аналіз показав, що загальний рівень емоційного інтелекту має позитивний статистично значущий зв'язок зі співпрацею ($r_s=0,30$; $p<0,01$) та компромісом ($r_s=0,29$; $p<0,01$). Найбільш послідовно зі співпрацею пов'язані емоційна обізнаність ($r_s=0,32$; $p<0,01$), емпатія ($r_s=0,36$; $p<0,01$), самомотивація ($r_s=0,26$; $p<0,05$) та розпізнавання емоцій інших ($r_s=0,24$; $p<0,05$).

Отже, перша гіпотеза дослідження загалом підтвердилася: вищий емоційний інтелект пов'язаний з більшою схильністю до конструктивних стратегій, насамперед співпраці та компромісу. Водночас зв'язок загального емоційного інтелекту з униканням не виявився статистично значущим, що свідчить, що у рекламній сфері уникання може бути зумовлене не стільки браком емоційної компетентності, скільки тиском ситуації, роллю дедлайнів і зовнішніх вимог.

Таблиця 2.8

Кореляції між показниками асертивності та стратегіями вирішення конфлікту (r_s Спірмена)

Показник асертивності	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникання	Пристосування
Шкала А автономність / незалежність	0,172	0,494	0,016	-0,562	-0,575
<i>p-value</i>	0,1270	0,0000	0,8860	0,0000	0,0000
Шкала Б впевненість / рішучість	0,138	0,473	-0,014	-0,558	-0,393
<i>p-value</i>	0,2240	0,0000	0,9020	0,0000	0,0003
Шкала В соціальна бажаність	-0,027	0,192	0,215	-0,088	-0,09
<i>p-value</i>	0,8120	0,0880	0,0550	0,4380	0,4250
Інтегральний показник асертивності (А+Б)	0,167	0,550	0,002	-0,633	-0,537
<i>p-value</i>	0,1390	0,0000	0,9890	0,0000	0,0000

Аналіз показав, що інтегральний показник асертивності має виразний позитивний зв'язок зі співпрацею ($r_s=0,55$; $p<0,001$) і сильний від'ємний

зв'язок з униканням ($r_s = -0,63$; $p < 0,001$). Також виявлено від'ємний зв'язок асертивності з пристосуванням ($r_s = -0,54$; $p < 0,001$). Це означає, що більш асертивні працівники рідше відходять від конфлікту та рідше беззастережно жертвують власною позицією.

Водночас гіпотеза про прямий зв'язок асертивності з суперництвом не підтвердилася: для інтегрального показника асертивності зв'язок із суперництвом виявився статистично незначущим ($r_s = 0,17$; $p > 0,05$). Саме цей результат є особливо важливим. Він свідчить, що у працівників рекламної галузі асертивність не тотожна домінуванню чи жорсткій конфронтації, а реалізується переважно через здатність до відкритої, аргументованої та партнерської взаємодії.

Отже, друга гіпотеза підтвердилася частково: вища асертивність справді пов'язана з меншим униканням і більшою співпрацею, однак не демонструє однозначного переходу до суперництва.

Таблиця 2.9

Кореляції між індексами авторської анкети та стратегіями вирішення конфлікту (r_s Спірмена)

	Суперництво	Співпраця	Компроміс	Уникання	Пристосування
Клієнтсько-дедлайновий тиск	0.37	0.03	-0.17	0.27	-0.26
<i>p-value</i>	0,0007	0,7854	0,1239	0,0139	0,0207
Внутрішня конкуренція	0.36	-0.20	-0.03	0.03	0.02
<i>p-value</i>	0,0010	0,0773	0,7721	0,8096	0,8615
Підтримка конструктивної взаємодії	-0.10	0.40	0.43	-0.10	0.05
<i>p-value</i>	0,3662	0,0003	0,0001	0,3664	0,6473

Індекс клієнтсько-дедлайнового тиску позитивно пов'язаний із суперництвом ($r_s = 0,37$; $p < 0,01$) та униканням ($r_s = 0,27$; $p < 0,05$). Це означає,

що зростання тиску строків, кількості правок і зовнішніх вимог з боку клієнта підсилює жорсткі або захисні способи реагування в конфлікті.

Індекс внутрішньої конкуренції і рольової напруги також позитивно пов'язаний із суперництвом ($r_s=0,36$; $p<0,01$), що підтверджує вплив боротьби за ідеї, авторство та професійний вплив на характер конфліктної взаємодії. Натомість індекс організаційної підтримки конструктивної взаємодії має виражений позитивний зв'язок зі співпрацею ($r_s=0,40$; $p<0,001$) та компромісом ($r_s=0,43$; $p<0,001$).

Таким чином, третя гіпотеза підтвердилася: тиск дедлайнів і клієнтські вимоги пов'язані з більшою ймовірністю суперництва або уникання, тоді як підтримувальне організаційне середовище сприяє співпраці та компромісу.

Таблиця 2.10

Порівняння чоловіків і жінок за ключовими показниками (U-критерій Манна–Уїтні)

	Жінки М	Чоловіки М	U	p
Співпраця	6.1	6.72	678.0	0.2354
Суперництво	5.62	5.82	768.0	0.7572
Загальний рівень EI	53.55	56.42	663.0	0.1886
Інтегральний показник асертивності	9.57	10.65	631.0	0.1018

Порівняльний аналіз за статтю не виявив статистично значущих відмінностей за співпрацею, суперництвом, загальним рівнем емоційного інтелекту та інтегральним показником асертивності ($p>0,05$). Це означає, що в межах дослідження основні закономірності вибору стратегії вирішення конфлікту визначаються не стільки статтю, скільки індивідуальними психологічними ресурсами та умовами професійного середовища.

Таблиця 2.11

Порівняння професійних блоків (U-критерій Манна-Уїтні)

	Креативний блок М	Орг.- комунік. блок М	U	p
Уникання	4.15	5.25	539.5	0.0109
Співпраця	6.8	6.02	963.5	0.1114
Клієнтсько- дедлайновий тиск	9.28	10.8	544.5	0.0132
Внутрішня конкуренція і рольова напруга	10.28	9.28	955.5	0.1326

Водночас між професійними блоками виявлено статистично значущі відмінності за двома показниками. По-перше, працівники організаційно-комунікаційного блоку демонструють вищий рівень клієнтсько-дедлайнового тиску ($M=10,80$) порівняно з креативним блоком ($M=9,28$; $p=0,0132$). По-друге, вони частіше вдаються до уникання ($M=5,25$ проти $4,15$; $p=0,0109$). Це свідчить про те, що ролі, безпосередньо пов'язані з клієнтом, координацією та строками, є більш вразливими до стратегії захисного відходу від конфлікту.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що вибір стратегії вирішення конфлікту в рекламній галузі є наслідком взаємодії індивідуально-психологічних та організаційно-контекстних чинників. Емоційний інтелект пов'язаний насамперед із готовністю до співпраці та компромісу, а асертивність – зі зниженням уникання і зростанням партнерської відкритості у конфлікті.

Найбільш показовим є те, що асертивність у дослідженні не переходить у суперництво. Це дає підстави трактувати асертивність у працівників

рекламної галузі не як домінування, а як здатність до чіткого, упевненого і при цьому професійно коректного захисту власної позиції.

Контекстні результати підтверджують, що характер конфліктної взаємодії у сфері реклами великою мірою визначається тиском дедлайнів, правками клієнта, рольовою напругою та правилами внутрішньої комунікації. Отже, навіть високі особистісні ресурси не можуть повністю компенсувати деструктивний вплив професійного середовища, якщо воно організоване як переважане, конкурентне та недостатньо підтримувальне.

Висновки до розділу 2

1. Емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників вибору стратегії вирішення конфліктів було проведено серед 80 працівників рекламної галузі України віком від 21 до 60 років. Вибірка була збалансована за статтю та охоплювала представників двох професійних блоків: креативного та організаційно-комунікаційного. Для дослідження було використано методику Томаса-Кілмана, опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла, тест асертивності В. Каппоні та Т. Новака, а також авторську анкету соціально-професійного контексту. Це дозволило комплексно проаналізувати як індивідуально-психологічні, так і професійно-контекстні чинники конфліктної поведінки.

2. За результатами описової статистики встановлено, що найбільш вираженими стратегіями вирішення конфліктів у досліджуваній вибірці є співпраця та компроміс. Це свідчить про наявність у працівників рекламної галузі конструктивного потенціалу, орієнтації на узгодження позицій та збереження професійної взаємодії. Водночас помітними залишаються показники суперництва, що вказує на вплив конкурентності рекламного середовища, боротьби за ідеї, професійне визнання та якість кінцевого продукту.

3. Аналіз показників емоційного інтелекту засвідчив, що найбільш розвиненими у працівників рекламної галузі є емпатія, розпізнавання емоцій

інших людей та самомотивація. Найнижчим виявився показник управління власними емоціями. Це означає, що працівники можуть достатньо добре розуміти емоційний стан інших людей, однак у ситуаціях дедлайнів, правок, критики або клієнтського тиску можуть мати труднощі з регуляцією власних емоційних реакцій.

4. Кореляційний аналіз підтвердив, що загальний рівень емоційного інтелекту має позитивний статистично значущий зв'язок зі співпрацею та компромісом. Отже, працівники з вищим рівнем емоційної компетентності частіше обирають конструктивні способи вирішення конфлікту, орієнтовані на діалог, взаєморозуміння та пошук прийняттого рішення. Водночас зв'язок емоційного інтелекту з униканням не виявився статистично значущим, що дозволяє припустити вплив не лише особистісних, а й ситуативних та організаційних чинників.

5. Результати дослідження асертивності показали, що інтегральний показник асертивності має позитивний зв'язок зі співпрацею та виражений негативний зв'язок з униканням і пристосуванням. Це означає, що більш асертивні працівники частіше здатні відкрито висловлювати власну позицію, не уникаючи складних розмов і не переходячи до пасивного підпорядкування. Водночас прямий статистично значущий зв'язок асертивності із суперництвом не підтвердився, що дозволяє розглядати асертивність як ресурс конструктивної, а не домінантної поведінки.

6. Аналіз професійно-контекстних чинників показав, що клієнтсько-дедлайновий тиск позитивно пов'язаний із суперництвом та униканням. Це свідчить про те, що інтенсивні строки, велика кількість правок, високі очікування клієнта та зовнішній тиск можуть посилювати як жорсткі, так і захисні способи реагування в конфлікті. Внутрішня конкуренція і рольова напруга також пов'язані зі зростанням суперництва, тоді як організаційна підтримка конструктивної взаємодії позитивно пов'язана зі співпрацею та компромісом.

7. Порівняльний аналіз показав, що статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за ключовими показниками не виявлено. Це дає підстави стверджувати, що в межах даної вибірки вибір стратегії вирішення конфлікту більшою мірою пов'язаний не зі статтю, а з індивідуальними психологічними ресурсами та умовами професійного середовища. Водночас між професійними блоками були виявлені значущі відмінності: працівники організаційно-комунікаційного блоку мають вищий рівень клієнтсько-дедлайнового тиску та частіше вдаються до уникання.

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дає підстави зробити висновок, що вибір стратегії вирішення конфлікту у працівників рекламної галузі України зумовлений взаємодією індивідуально-психологічних та професійно-контекстних чинників. Емоційний інтелект і асертивність виступають ресурсами конструктивної поведінки, тоді як клієнтсько-дедлайновий тиск, внутрішня конкуренція та рольова напруга можуть підвищувати ризик суперництва й уникання. Отримані результати підтверджують доцільність розроблення практичних рекомендацій і тренінгової програми, спрямованих на розвиток емоційної саморегуляції, асертивної комунікації, співпраці та організаційної підтримки конструктивної взаємодії в рекламних колективах.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНСТРУКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ПРАЦІВНИКІВ РЕКЛАМНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

3.1. Обґрунтування програми оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі

Проведене теоретичне та емпіричне дослідження засвідчило, що проблема вибору стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України має не лише науково-теоретичне, а й виразне практичне значення. Рекламна діяльність за своєю природою є комунікативно насиченою, динамічною та емоційно напруженою. Вона поєднує творчу свободу, необхідність командної взаємодії, залежність від клієнтського запиту, жорсткі часові межі, конкуренцію ідей, постійне оцінювання результату та потребу швидко адаптуватися до змін. Саме тому конфлікти у рекламному середовищі не можна розглядати як випадкове або винятково негативне явище. Навпаки, вони часто є закономірним наслідком професійної взаємодії, у якій перетинаються різні бачення продукту, різні ролі, різні очікування та різні критерії успішності роботи.

Разом із тим конфлікт у рекламній галузі може мати різні наслідки. В одному випадку він сприяє уточненню ідеї, покращенню креативного рішення, виявленню слабких місць проєкту та пошуку більш ефективного способу взаємодії. В іншому випадку він призводить до емоційного виснаження, взаємних звинувачень, прихованого опору, уникання відповідальності, зниження якості комунікації та погіршення психологічного клімату в команді. Тому практичне завдання полягає не в тому, щоб повністю усунути конфлікти, а в тому, щоб сформувати такі психологічні й організаційні умови, за яких суперечності не руйнуватимуть взаємодію, а перетворюватимуться на ресурс розвитку команди та професійного результату.

У межах даної роботи під оптимізацією конструктивних стратегій вирішення конфліктів доцільно розуміти цілеспрямоване підвищення здатності працівників рекламної галузі усвідомлено обирати такі способи поведінки в конфлікті, які дозволяють одночасно враховувати власні професійні інтереси, позицію іншої сторони, завдання проєкту та психологічну безпеку взаємодії. Ідеться не про механічне «навчання співпраці» як єдино правильної моделі поведінки, а про розвиток гнучкості конфліктної поведінки. У різних ситуаціях працівник може потребувати компромісу, відкритої співпраці, короткочасного відтермінування обговорення або навіть більш наполегливого захисту позиції. Однак конструктивність полягає в тому, щоб така поведінка була усвідомленою, аргументованою, етичною та не переходила у деструктивне суперництво, пасивне уникання або беззастережне пристосування.

Необхідність розроблення програми оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів безпосередньо впливає з результатів емпіричного дослідження, проведеного серед 80 працівників рекламної галузі України. Отримані дані показали, що найбільш вираженими стратегіями у досліджуваній вибірці є співпраця та компроміс. Це свідчить про наявність у працівників рекламного середовища певного конструктивного потенціалу: вони загалом орієнтовані на узгодження позицій, підтримання робочих контактів і пошук прийнятних рішень у ситуаціях професійної напруги. Водночас достатньо помітними залишаються показники суперництва та уникання, що вказує на збереження ризику деструктивного реагування в умовах високого тиску, дефіциту часу, конкуренції ідей або неузгодженості ролей.

Особливе значення для обґрунтування програми має встановлений зв'язок між емоційним інтелектом і конструктивними стратегіями конфліктної поведінки. Результати дослідження показали, що загальний рівень емоційного інтелекту позитивно пов'язаний зі співпрацею та компромісом. Це означає, що працівники, які краще усвідомлюють власні емоційні стани, розпізнають

емоції інших людей, здатні до емпатії та самомотивації, частіше обирають такі способи вирішення конфлікту, які не руйнують професійний контакт. Водночас найнижчим серед показників емоційного інтелекту виявився показник управління власними емоціями. Саме цей результат є практично значущим, оскільки рекламна діяльність часто передбачає ситуації, у яких емоційне напруження виникає швидше, ніж працівник встигає його осмислити: термінові правки від клієнта, критика креативної ідеї, зміна брифу в останній момент, суперечливі вимоги керівника і замовника, необхідність захищати власне рішення перед командою.

Отже, програма оптимізації має містити спеціальний компонент, спрямований на розвиток емоційної саморегуляції. Для працівників рекламної галузі важливо не лише «бути емпатійними» або «розуміти емоції інших», а й уміти зупиняти імпульсивну реакцію в моменті, відокремлювати зміст критики від її емоційного тону, не персоналізувати професійні зауваження, усвідомлювати власні тригери та переводити напругу у конструктивне обговорення. У рекламному середовищі, де творча ідея нерідко переживається як частина професійної ідентичності, така навичка є особливо важливою. Якщо працівник сприймає правки лише як знецінення, він частіше схильний до захисту, суперництва або уникання. Якщо ж він здатний емоційно дистанціюватися і побачити в зауваженні робочий матеріал, зростає ймовірність співпраці.

Другим важливим емпіричним підґрунтям програми є результати щодо асертивності. У дослідженні встановлено, що інтегральний показник асертивності має виразний позитивний зв'язок зі співпрацею та сильний від'ємний зв'язок з униканням і пристосуванням. Це дає підстави стверджувати, що асертивність у працівників рекламної галузі виконує не агресивно-наступальну, а конструктивно-регулятивну функцію. Вона допомагає працівникові не відмовлятися від власної позиції, не замовчувати незгоду, не накопичувати приховане невдоволення, але водночас не переходити до жорсткого домінування. Особливо важливим є те, що

асертивність не продемонструвала прямого статистично значущого зв'язку із суперництвом. Це дозволяє розглядати її не як схильність до конфронтації, а як ресурс відкритої, аргументованої та відповідальної професійної комунікації.

З огляду на це програма оптимізації повинна бути спрямована на розвиток саме функціональної асертивності. У контексті рекламної діяльності вона передбачає здатність працівника чітко формулювати свою позицію щодо ідеї, дедлайну, обсягу правок, якості брифу, меж відповідальності або комунікації з клієнтом. Асертивний працівник не уникає незручної розмови, але й не перетворює її на боротьбу за статус. Він може сказати, що певне завдання потребує уточнення; може аргументовано пояснити, чому запропоноване рішення є професійно доцільним; може відмовитися від нереалістичного строку або запропонувати альтернативу; може висловити незгоду без знецінення іншої сторони. Саме така форма поведінки є базою для переходу від прихованого напруження до конструктивного обговорення. Розвиток асертивності важливий не лише для покращення комунікації, а й для профілактики професійного виснаження, оскільки здатність відкрито говорити про власні межі, потреби та труднощі зменшує накопичення прихованого напруження [38]. У рекламній галузі це має особливе значення для працівників, які постійно перебувають під впливом клієнтських правок, дедлайнів і високих очікувань щодо результату.

Третім блоком обґрунтування програми є результати, пов'язані з контекстними чинниками рекламного середовища. Емпіричні дані показали, що клієнтсько-дедлайновий тиск позитивно пов'язаний із суперництвом та униканням. Це означає, що чим сильнішим є тиск строків, правок, зовнішніх вимог і очікувань клієнта, тим вищою стає ймовірність жорстких або захисних способів реагування. Працівник може починати боротися за власну позицію не тому, що прагне домінувати, а тому, що відчуває загрозу контролю над ситуацією. Або, навпаки, може уникати конфлікту не через байдужість, а через перевантаження, втому, страх ескалації чи відсутність чітких правил взаємодії.

Тому індивідуальна психологічна підготовка працівників не буде достатньою, якщо не врахувати організаційні умови, у яких виникає конфлікт.

Важливим також є те, що організаційна підтримка конструктивної взаємодії позитивно пов'язана зі співпрацею та компромісом. Це свідчить про те, що конструктивна конфліктна поведінка залежить не лише від особистісних ресурсів працівника, а й від того, наскільки в команді створені зрозумілі та безпечні правила обговорення розбіжностей. Якщо в організації прийнято відкрито проговорювати очікування, коректно давати зворотний зв'язок, не карати за незгоду, розрізняти критику ідеї та критику особистості, тоді працівникам легше переходити до співпраці. Якщо ж у команді домінують хаотичні правки, непрозорий розподіл відповідальності, подвійні повідомлення від керівника і клієнта, знецінення або пасивна агресія, навіть працівники з достатнім рівнем емоційного інтелекту й асертивності можуть частіше вдаватися до уникання або суперництва [47].

Окремо слід врахувати результати порівняльного аналізу професійних блоків. Працівники організаційно-комунікаційного блоку виявили вищий рівень клієнтсько-дедлайнового тиску та частіше демонстрували уникання порівняно з представниками креативного блоку. Це є цілком зрозумілим, оскільки акаунт-менеджери, проєктні менеджери, координатори та інші працівники, безпосередньо залучені до комунікації з клієнтом і контролю строків, часто перебувають у позиції «між кількома сторонами». Вони мають одночасно враховувати інтереси клієнта, можливості команди, вимоги керівництва та часові обмеження. У такій ролі уникання може ставати способом тимчасового зниження напруги, однак у довгостроковій перспективі воно лише накопичує нерозв'язані суперечності. Тому програма має бути чутливою до різних професійних ролей у рекламній галузі та не пропонувати однакові рішення для всіх працівників без урахування їхніх функцій.

Змістову логіку програми можна представити через співвіднесення емпіричних результатів із практичними напрямками впливу.

Таблиця 3.1

Емпіричні підстави розроблення програми оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів

Емпіричний результат	Практична інтерпретація	Напрямок оптимізаційної роботи
Вищий емоційний інтелект пов'язаний зі співпрацею та компромісом	Емоційна компетентність підтримує конструктивний діалог у конфлікті	Розвиток емоційної обізнаності, емпатії, саморегуляції та здатності не персоналізувати критику
Найнижчим серед показників емоційного інтелекту є управління власними емоціями	Працівники можуть добре розуміти емоції інших, але мати труднощі з контролем власної реакції під тиском	Тренування навичок емоційної паузи, самоконтролю, зниження імпульсивності та конструктивного реагування на правки
Асертивність позитивно пов'язана зі співпрацею та негативно – з униканням і пристосуванням	Уміння відстоювати позицію без агресії зменшує пасивність і сприяє партнерському обговоренню	Розвиток функціональної асертивності, «Я-повідомлень», аргументованого захисту позиції та встановлення меж
Клієнтсько-дедлайновий тиск пов'язаний із суперництвом та униканням	Високий тиск строків і правок підсилює жорсткі або захисні реакції	Удосконалення правил роботи з дедлайнами, правками, брифами та клієнтською комунікацією
Організаційна підтримка пов'язана зі співпрацею та компромісом	Конструктивні стратегії залежать від культури взаємодії в команді	Формування командних правил зворотного зв'язку, профілактики конфліктів і підтримки психологічної безпеки
Працівники організаційно-комунікаційного блоку частіше переживають тиск і вдаються до уникання	Ролі, пов'язані з клієнтом і строками, є більш вразливими до конфліктного виснаження	Спеціальна увага до акаунт-менеджерів, проєктних менеджерів, координаторів і керівників команд

Таким чином, запропонована програма має будуватися не як окремий тренінг, відірваний від реальної професійної практики, а як комплексна система психологічних і організаційних заходів. Її метою є оптимізація конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України шляхом розвитку емоційної саморегуляції, функціональної асертивності, комунікативної компетентності, здатності до співпраці та створення організаційних умов, що підтримують конструктивну взаємодію [37].

Такий підхід узгоджується з позицією В. Горячки та О. Никоненко, які підкреслюють, що професійна мотивація є важливою рушійною силою якісного виконання професійних завдань, подолання труднощів, прояву відповідальності, лідерських і творчих якостей фахівця. Автори також зазначають, що на професійну мотивацію впливають як зовнішні умови діяльності та взаємозв'язки в колективі, так і внутрішні чинники, зокрема емоційний стан, система потреб, цінностей і рівень психологічного благополуччя особистості [79]. У контексті рекламної галузі це підтверджує необхідність поєднання індивідуального розвитку працівників із покращенням організаційних умов командної взаємодії.

Основними завданнями такої програми є: підвищення усвідомленості працівників щодо власних типових стратегій поведінки в конфлікті; розвиток здатності розпізнавати емоційні й організаційні чинники конфліктної ескалації; формування навичок саморегуляції у ситуаціях критики, правок, дедлайнів і клієнтського тиску; розвиток асертивного відстоювання професійної позиції без агресії та уникання; удосконалення навичок активного слухання, аргументації, надання й прийняття зворотного зв'язку; формування командних правил обговорення суперечностей; підвищення готовності керівників і HR-фахівців до профілактики конфліктів; а також оцінювання змін у конфліктній поведінці після впровадження програми.

Цільовою аудиторією програми є працівники рекламної галузі України, зокрема представники креативного та організаційно-комунікаційного блоків,

а також керівники команд, HR-фахівці та особи, відповідальні за організацію внутрішньої комунікації. При цьому доцільно враховувати, що різні групи працівників мають різні конфліктні ризики. Для креативного блоку більш типовими можуть бути конфлікти навколо ідей, авторства, естетичного бачення, критики та професійного визнання. Для організаційно-комунікаційного блоку більш актуальними є конфлікти, пов'язані з клієнтськими очікуваннями, строками, правками, координацією, передачею інформації та відповідальністю за результат. Тому програма повинна бути достатньо гнучкою, щоб враховувати специфіку обох професійних блоків.

Зміст програми доцільно структурувати за кількома взаємопов'язаними напрямками. Перший напрям – діагностико-аналітичний. Він передбачає виявлення типових стратегій конфліктної поведінки, рівня емоційного інтелекту, асертивності та особливостей професійного середовища. На цьому етапі важливо не лише провести психодіагностику, а й допомогти працівникам побачити власні поведінкові шаблони. Наприклад, один працівник може вважати себе «неконфліктним», хоча фактично регулярно уникає важливих розмов; інший може сприймати власну різкість як «професійність», хоча команда переживає її як тиск; третій може надмірно пристосовуватися до правок клієнта, внаслідок чого втрачається якість рішення і накопичується приховане невдоволення. Діагностичний етап дозволяє зробити ці механізми видимими.

Другий напрям психосвітній. Його завдання полягає в тому, щоб сформувані у працівників спільне розуміння природи конфлікту, його функцій, стратегій вирішення та чинників ескалації. У рекламному середовищі особливо важливо донести ідею про те, що конфлікт не завжди є ознакою поганих стосунків. Часто він означає, що в команді існують різні професійні бачення, які потребують узгодження. Однак для того, щоб така розбіжність стала продуктивною, її потрібно правильно оформити: відокремити проблему від особистості, перевести емоційні звинувачення у мову потреб і фактів, визначити спільну мету, уточнити критерії рішення та домовитися про

наступні кроки. Психоосвітній компонент створює понятійну основу для подальшого тренування навичок.

Третій напрям розвиток емоційної саморегуляції. Він є особливо важливим з огляду на результати дослідження, які засвідчили відносно нижчий рівень управління власними емоціями. У межах цього напрямку доцільно працювати з такими навичками, як розпізнавання власного емоційного стану, визначення особистих тригерів, коротка емоційна пауза перед відповіддю, зниження імпульсивної реакції, переформулювання критики, розмежування факту та інтерпретації. Для рекламної галузі ці навички мають прикладне значення: вони дозволяють не зірвати обговорення через різку реакцію на правку, не сприймати кожне зауваження як особистий напад, не переносити втому від дедлайнів на колег і не перетворювати професійну дискусію на міжособистісний конфлікт.

Четвертий напрям розвиток асертивної та комунікативної поведінки. Він має бути спрямований на формування здатності відкрито висловлювати позицію, говорити про межі, уточнювати очікування, ставити запитання, аргументувати рішення, давати й приймати зворотний зв'язок. У рекламній практиці це може стосуватися таких ситуацій, як обговорення нереалістичного дедлайну, відмова від необґрунтованої правки, захист креативної концепції, уточнення брифу, розподіл відповідальності між відділами або комунікація з клієнтом щодо меж проєкту. Особливу увагу слід приділити відмінності між асертивністю та агресивністю. Працівник має навчитися говорити чітко, але не різко; наполягати на професійному аргументі, але не знецінювати співрозмовника; захищати рішення, але залишатися відкритим до перегляду позиції, якщо з'являються вагомі підстави.

П'ятий напрям організаційно-командний. Він передбачає роботу не лише з окремими працівниками, а й з правилами взаємодії в колективі. Саме цей напрям пов'язує пункт 3.1 з подальшими методичними рекомендаціями для керівників та HR-фахівців. Практика вирішення конфліктів у рекламній галузі значною мірою залежить від того, чи існують у команді зрозумілі

процедури роботи з правками, дедлайнами, брифами, зворотним зв'язком і відповідальністю. Якщо такі правила не проговорені, конфлікти часто набувають персоналізованого характеру: працівники починають сперечатися не лише про завдання, а й про ставлення одне до одного. Тому програма має передбачати формування командних домовленостей: як обговорюються правки, хто ухвалює фінальне рішення, як фіксуються зміни, у якій формі подається критика, як команда діє у разі конфлікту між креативним баченням і клієнтськими вимогами.

Шостий напрям оцінювання ефективності програми. Будь-яка практична програма має бути не декларативною, а перевірюваною. Доцільно оцінювати її результати на кількох рівнях: когнітивному, емоційному, поведінковому та організаційному. На когнітивному рівні показником ефективності буде краще розуміння працівниками стратегій конфліктної поведінки та чинників ескалації. На емоційному рівні зростання здатності до саморегуляції та зменшення імпульсивних реакцій. На поведінковому рівні частіше використання співпраці, компромісу, активного слухання, «Я-повідомлень», аргументованого обговорення та зниження уникання. На організаційному рівні поява більш чітких правил комунікації, зменшення кількості повторюваних непорозумінь, покращення якості зворотного зв'язку та підвищення психологічної безпеки в команді.

Програма оптимізації має спиратися на кілька принципів. Першим є принцип системності, згідно з яким конфліктна поведінка працівника розглядається не ізольовано, а у взаємозв'язку з емоційними, комунікативними, рольовими та організаційними чинниками. Другим є принцип професійної контекстності: усі вправи, приклади й рекомендації мають бути пов'язані з реальними ситуаціями рекламної діяльності, а не з абстрактними моделями спілкування. Третім є принцип психологічної безпеки, який передбачає, що учасники мають право висловлювати думки, аналізувати складні ситуації та визнавати труднощі без страху осуду. Четвертим є принцип практичної спрямованості: програма повинна не лише

пояснювати, що таке конструктивна поведінка, а й давати конкретні мовні формули, алгоритми обговорення, техніки саморегуляції та способи профілактики ескалації. П'ятим є принцип гнучкості, оскільки різні конфліктні ситуації потребують різних способів реагування.

Очікуваними результатами впровадження програми є посилення орієнтації працівників на співпрацю та компроміс, зменшення неконструктивного уникання, підвищення здатності до емоційної саморегуляції, розвиток функціональної асертивності, покращення якості зворотного зв'язку та формування більш прозорих правил командної взаємодії. Особливо важливим очікуваним результатом є зміна ставлення до самого конфлікту. У конструктивній організаційній культурі конфлікт не сприймається як катастрофа або особиста поразка. Він розглядається як сигнал про потребу уточнення позицій, ролей, очікувань або ресурсів. Такий підхід є найбільш придатним для рекламної галузі, де повна відсутність суперечностей може означати не гармонію, а пасивність, страх висловлювати ідеї або небажання брати участь у професійній дискусії.

Отже, обґрунтування програми оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України базується на поєднанні теоретичних положень і результатів емпіричного дослідження. Теоретичний аналіз показав, що конфліктна поведінка залежить від емоційного інтелекту, асертивності, стилю керівництва, комунікативної компетентності та особливостей професійного середовища. Емпіричне дослідження підтвердило, що співпраця і компроміс пов'язані з вищим рівнем емоційного інтелекту, асертивністю та організаційною підтримкою, тоді як клієнтсько-дедлайновий тиск і рольова напруга можуть підсилювати суперництво або уникання. Саме тому програма має бути комплексною: вона повинна одночасно розвивати особистісні ресурси працівників, удосконалювати комунікативні навички та створювати організаційні умови для конструктивного врегулювання суперечностей. У подальших підрозділах буде конкретизовано методичні рекомендації для керівників і HR-фахівців, а

також представлено програму соціально-психологічного тренінгу розвитку конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі.

3.2. Програма соціально-психологічного тренінгу розвитку конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі

Результати емпіричного дослідження показали, що у працівників рекламної галузі вже наявний певний конструктивний потенціал, оскільки серед досліджуваних стратегій достатньо вираженими є співпраця та компроміс. Водночас було встановлено, що суперництво й уникання також залишаються помітними формами реагування, особливо в умовах клієнтсько-дедлайнового тиску. Крім того, дослідження виявило позитивний зв'язок емоційного інтелекту зі співпрацею та компромісом, а також значущу роль асертивності як ресурсу конструктивної поведінки. При цьому найменш розвиненим компонентом емоційного інтелекту виявилось управління власними емоціями, що має особливе значення для професійного середовища реклами, де працівники регулярно стикаються з критикою, правками, терміновими змінами, конкуренцією ідей та високою відповідальністю за результат.

Саме тому запропонована тренінгова програма не охоплює всю проблематику конфліктів у рекламній галузі, а зосереджується на трьох найбільш практично значущих напрямках:

1. Розвиток емоційної саморегуляції у ситуаціях критики, дедлайнів і клієнтських правок.
2. Формування асертивної комунікації як альтернативи униканню, пасивному пристосуванню або агресивному суперництву.
3. Розвиток навичок співпраці та переговорного пошуку рішень у конфліктах між креативними, організаційно-комунікаційними та управлінськими ролями.

Таким чином, програма спрямована не на формальне «уникнення конфліктів», а на розвиток здатності працівників усвідомлено, емоційно врівноважено й професійно діяти в ситуаціях суперечностей.

Назва тренінгової програми: «Конфлікт як ресурс: розвиток конструктивних стратегій взаємодії у працівників рекламної галузі».

Мета програми: розвиток у працівників рекламної галузі конструктивних стратегій вирішення конфліктів шляхом формування навичок емоційної саморегуляції, асертивної комунікації, прийняття й надання зворотного зв'язку, а також співпраці в умовах клієнтсько-дедлайнового тиску.

Завдання програми:

1. Підвищити усвідомлення учасниками власних типових стратегій поведінки в конфлікті.
2. Сформувати розуміння зв'язку між емоційною реакцією, способом комунікації та розвитком конфлікту.
3. Навчити учасників розпізнавати власні емоційні тригери у професійних ситуаціях.
4. Розвинути навички короткої емоційної саморегуляції перед відповіддю в конфліктній ситуації.
5. Сформувати вміння відокремлювати критику ідеї, продукту або рішення від критики особистості.
6. Відпрацювати асертивні способи висловлення незгоди, прохання, професійної межі або альтернативної позиції.
7. Навчити учасників переводити конфлікт із площини взаємних звинувачень у площину спільного аналізу проблеми.
8. Розвинути навички пошуку рішень на основі інтересів сторін, а не лише їхніх початкових позицій.
9. Сформувати індивідуальні плани подальшого використання конструктивних стратегій у професійній діяльності.

Цільова аудиторія: працівники рекламної галузі України (рекламні холдинги та агенції, інхауз агенції/сейлзхауси: представники креативного блоку, організаційно-комунікаційного блоку, керівники малих команд, акаунт-менеджери, проєктні менеджери, SMM-фахівці, стратеги, контент-менеджери та інші фахівці, залучені до командної рекламної діяльності.

Оптимальна кількість учасників: 16-18 осіб. Такий розмір групи дозволяє забезпечити достатню різноманітність професійних поглядів і водночас створює умови для активної участі кожного учасника.

Тривалість програми: 6 занять по 2,5 години. Загальна тривалість – 15 тренінгових годин. Тренінгові заняття проводяться щотижнево в понеділок, щоб учасники були відпочивши і налаштованими на роботу. Додатково рекомендовано провести коротку підсумкову зустріч через 3-4 тижні після завершення програми для аналізу перенесення навичок у реальну роботу.

Форма проведення: оптимальним є очний формат, оскільки він краще забезпечує групову динаміку, невербальний контакт, рольове моделювання та глибшу рефлексію. За потреби окремі елементи можуть бути адаптовані до онлайн-формату.

Методи роботи: мінілекції, групові дискусії, рольові ігри, аналіз професійних кейсів, робота в парах і малих групах, моделювання конфліктних ситуацій, вправи на самоспостереження, рефлексивні кола, зворотний зв'язок, індивідуальні плани змін.

Необхідні матеріали: фліпчарт або дошка, маркери, стікери, картки з кейсами, бланки для самоаналізу, роздаткові матеріали з комунікативними формулами, чек-листи спостереження, анкети зворотного зв'язку.

Програма соціально-психологічного тренінгу має реалізовуватися з дотриманням базових принципів групової психологічної роботи.

Першим є принцип добровільності й активної участі. Учасники мають бути залучені до вправ не формально, а через особисту зацікавленість у покращенні професійної взаємодії. Водночас кожен учасник повинен мати

право не виконувати окрему вправу або не розкривати інформацію, яку він вважає надто особистою.

Другим є принцип психологічної безпеки. Оскільки тренінг стосується конфліктів, емоційних реакцій, критики й професійних помилок, тренер має створити атмосферу, у якій учасники можуть говорити про труднощі без страху осуду. Особливо важливо не перетворювати тренінг на простір взаємних претензій між учасниками реальних робочих конфліктів.

Третім є принцип конфіденційності. Усе, що обговорюється в групі як особистий досвід учасників, не повинно виноситися за межі тренінгового простору в персоналізованій формі. Це правило є необхідною умовою відкритості.

Четвертим є принцип професійної контекстності. Усі вправи й кейси мають бути пов'язані з реальними ситуаціями рекламної галузі: роботою з правками, дедлайнами, клієнтськими очікуваннями, захистом креативної ідеї, командним обговоренням, передачею інформації між акаунтським і креативним блоками.

П'ятим є принцип поступовості. Тренінг має рухатися від простішого до складнішого: спочатку учасники усвідомлюють власні конфліктні реакції, далі навчаються регулювати емоції, потім відпрацьовують асертивні висловлювання, а вже після цього переходять до комплексних рольових ситуацій.

Шостим є принцип зворотного зв'язку. Учасники мають не лише виконувати вправи, а й отримувати конструктивний відгук щодо того, як їхня поведінка сприймається іншими. При цьому зворотний зв'язок має стосуватися конкретної дії, а не особистості.

Сьомим є принцип перенесення в практику. Кожне заняття має завершуватися коротким завданням для самоспостереження або застосування навички в робочому середовищі. Це допомагає уникнути ситуації, коли тренінг залишається «цікавим досвідом», але не змінює реальної поведінки.

Щоб програма відповідала правилам організації психологічного тренінгу, кожне заняття доцільно будувати за сталою логікою.

Таблиця 3.2

Орієнтовна структура одного тренінгового заняття

Етап заняття	Орієнтовна тривалість	Зміст
Вступне коло	10–15 хв	Налаштування на роботу, короткий обмін станом, актуалізація попереднього досвіду
Розігрів активізація	10–15 хв	Коротка вправа для залучення учасників і переходу до теми
Актуалізація проблеми	20–25 хв	Обговорення професійних ситуацій, у яких проявляється тема заняття
Інформаційний блок	15–20 хв	Мініпояснення тренера, введення моделі або техніки
Основний практичний блок	70–80 хв	Вправи, рольові ігри, робота в парах і малих групах
Групове обговорення	20–25 хв	Аналіз досвіду, зворотний зв'язок, осмислення труднощів
Перенесення в практику	10–15 хв	Формулювання висновків, домашнє завдання, особистий крок до змін

Така структура дозволяє поєднати емоційне залучення, когнітивне розуміння, практичне тренування та рефлексію. Для працівників рекламної галузі це особливо важливо, оскільки їм потрібні не абстрактні знання про конфлікти, а конкретні способи дії в ситуаціях професійного тиску.

Таблиця 3.3

**Структура соціально-психологічного тренінгу розвитку
конструктивних стратегій вирішення конфліктів**

№	Тема заняття	Основний фокус	Очікуваний результат
1	Конфлікт у рекламній команді: мій стиль реагування	Усвідомлення власних конфліктних стратегій і типових ситуацій напруження	Учасники розуміють, які реакції найчастіше використовують у конфліктах
2	Емоційна саморегуляція під тиском дедлайнів і правок	Розпізнавання тригерів, емоційна пауза, відокремлення факту від інтерпретації	Учасники оволодівають базовими техніками саморегуляції
3	Критика, правки та зворотний зв'язок без персоналізації	Робота з критикою ідеї, прийняття й надання фідбеку	Учасники навчаються сприймати й давати зворотний зв'язок без ескалації
4	Асертивна комунікація: позиція без агресії та уникання	«Я-повідомлення», професійні межі, аргументоване висловлення незгоди	Учасники тренують відкриту й коректну комунікацію
5	Співпраця в конфлікті: від позицій до інтересів	Переговорне мислення, пошук спільного рішення, карта інтересів	Учасники навчаються переводити конфлікт у спільне вирішення проблеми
6	Інтеграційне заняття: складний кейс рекламної команди	Комплексне застосування навичок у змодельованій ситуації	Учасники закріплюють навички та формують особистий план дій

Заняття 1. Конфлікт у рекламній команді: мій стиль реагування

Мета заняття: створити безпечний тренінговий простір, укласти груповий

контракт, актуалізувати досвід учасників щодо конфліктів у рекламному середовищі та допомогти їм усвідомити власні типові стратегії реагування.

На початку першого заняття тренер знайомить учасників із метою програми, її структурою та правилами роботи. Важливо одразу наголосити, що тренінг не є простором для пошуку винних у минулих конфліктах. Його завдання – навчитися діяти конструктивніше в майбутніх ситуаціях професійної напруги.

Після короткого знайомства учасники разом із тренером формують груповий контракт. До нього доцільно включити такі правила: конфіденційність, говоріння від першої особи, повага до різних думок, заборона висміювання, конкретність зворотного зв'язку, право на паузу, активність, пунктуальність, орієнтація на професійну ситуацію, а не на особисті звинувачення.

Першою змістовою вправою може бути «Карта конфліктів рекламної команди». Учасники в малих групах записують типові ситуації, у яких у рекламній роботі виникає напруження. Наприклад: нечіткий бриф, правки в останній момент, розбіжність між баченням клієнта і креативної команди, нереалістичний дедлайн, різні уявлення про якість продукту, різкий зворотний зв'язок, перенавантаження акаунт-менеджера, конкуренція ідей, неузгодженість між керівником і виконавцями. Потім групи презентують результати, а тренер узагальнює їх на фліпчарті.

Після цього проводиться мініобговорення: які конфлікти є справді міжособистісними, а які виникають через організаційні причини. Це важливо, оскільки працівники часто персоналізують конфлікт, хоча його джерелом можуть бути нечіткі процеси або суперечливі вимоги.

Другою вправою є «Мій конфліктний маршрут». Кожен учасник пригадує одну типову професійну ситуацію напруження, не називаючи реальних імен. У спеціальному бланку він заповнює кілька пунктів:

- 1) що сталося;
- 2) що я подумав/подумала;

- 3) що я відчув/відчула;
- 4) як я відреагував/відреагувала;
- 5) що зробила інша сторона;
- 6) яким був результат;
- 7) що я хотів/хотіла б зробити інакше.

Після індивідуальної роботи учасники за бажанням обговорюють приклади в парах. Тренер підкреслює, що конфліктна поведінка зазвичай має певну послідовність: подія – інтерпретація – емоція – дія – наслідок. Саме ця послідовність надалі стане основою для роботи із саморегуляцією.

Наприкінці заняття проводиться рефлексивне коло. Учасники відповідають на запитання: «Що я сьогодні помітив/помітила про себе в конфліктах?» і «Яку одну ситуацію я хотів/хотіла б навчитися проходити конструктивніше?»

Домашнє завдання: протягом тижня вести короткий щоденник конфліктних або напружених ситуацій за схемою: ситуація – емоція – реакція – наслідок – можливий альтернативний варіант.

Очікуваний результат заняття: учасники починають усвідомлювати власні звичні моделі поведінки в конфлікті та бачити, що конфліктна реакція не є випадковою, а має певну внутрішню логіку.

Заняття 2. Емоційна саморегуляція під тиском дедлайнів і правок

Мета заняття: розвинути навички розпізнавання емоційного напруження та навчити учасників використовувати короткі техніки саморегуляції перед відповіддю в конфліктній ситуації.

Це заняття безпосередньо пов'язане з результатами мого емпіричного дослідження, у якому управління власними емоціями виявилось найменш вираженим компонентом емоційного інтелекту. У рекламній галузі ця навичка є особливо важливою, адже працівники часто отримують критику або правки в умовах дефіциту часу. У таких ситуаціях навіть професійно компетентна людина може відповісти різко, замкнутися, уникнути розмови або перейти до захисної позиції.

На початку заняття учасники коротко діляться спостереженнями з домашнього завдання. Тренер звертає увагу не на зміст конфліктів, а на повторювані емоційні реакції: роздратування, образу, тривогу, втому, безсилля, напруження, бажання довести свою правоту або, навпаки, бажання уникнути розмови.

Першою вправою є «Сигнали ескалації». Учасники індивідуально визначають, як їхнє тіло, думки й поведінка сигналізують про наближення конфліктної реакції. Наприклад: прискорене мовлення, напруження в плечах, бажання перебити співрозмовника, думка «мене не поважають», різке формулювання в чаті, іронія, мовчання або бажання відкласти відповідь. Потім у малих групах учасники обговорюють, які сигнали вони можуть помічати раніше, ніж конфлікт перейде в активну фазу.

Далі проводиться вправа «Факт – інтерпретація – емоція – дія». Тренер пропонує кілька типових ситуацій рекламної роботи:

- 1) клієнт написав: «Це взагалі не те, що ми хотіли»;
- 2) керівник сказав: «Потрібно переробити до ранку»;
- 3) колега не передав важливу інформацію з брифу;
- 4) дизайнер отримав правки без пояснення причини;
- 5) акаунт-менеджер передав команді термінове завдання наприкінці робочого дня.

Учасники мають розділити, де в ситуації є факт, а де – їхня інтерпретація. Наприклад, факт: «клієнт написав негативний коментар». Інтерпретація: «він знецінює мою роботу» або «все провалено». Емоція: роздратування, образу, тривога. Дія: різка відповідь, мовчання, скарга колезі, уникання або конструктивне уточнення. Така вправа допомагає побачити, що емоційну реакцію часто запускає не сама подія, а її внутрішнє тлумачення.

Після цього тренер вводить техніку «Пауза перед відповіддю». Її суть полягає в тому, що перед реакцією в напруженій ситуації учасник робить коротку зупинку й відповідає собі на чотири запитання:

1. Що саме сталося на рівні фактів?

2. Яку емоцію я зараз переживаю?
3. Яка моя професійна мета в цій ситуації?
4. Яка відповідь наблизить мене до цієї мети, а не лише зніме напругу?

Після пояснення техніки проводиться рольова вправа «Правки о 18:30».

Один учасник грає роль акаунт-менеджера, який передає термінові правки, інший – роль креативного працівника, який уже перевантажений і роздратований. Завдання першого – повідомити про зміни, завдання другого – використати паузу й відповісти не імпульсивно, а професійно. Спостерігачі відмічають, чи вдалося учаснику відокремити емоцію від відповіді, чи були уточнення, чи не перейшла розмова в звинувачення.

Приклади конструктивних відповідей, які відпрацьовуються на занятті:

1. «Я бачу, що правки термінові. Щоб виконати їх якісно, мені потрібно зрозуміти, які з них критичні саме сьогодні».
2. «Зараз у мене є ризик відповісти емоційно, тому пропоную спершу уточнити обсяг змін».
3. «Я готовий взяти це в роботу, але нам потрібно переглянути пріоритети або строк».
4. «Давай відокремимо, що є вимогою клієнта, а що можна обговорити як альтернативу».

Домашнє завдання: обрати одну робочу ситуацію напруження й застосувати техніку «Пауза перед відповіддю», після чого коротко зафіксувати результат.

Очікуваний результат заняття: учасники навчаються розпізнавати ранні сигнали емоційної ескалації та використовувати коротку саморегуляцію перед відповіддю в конфлікті.

Заняття 3. Критика, правки та зворотний зв'язок без персоналізації

Мета заняття: сформувати навички конструктивного надання й прийняття зворотного зв'язку, а також зменшити схильність персоналізувати критику професійного продукту.

У рекламній діяльності критика є невід'ємною частиною роботи. Креативна ідея, текст, візуальний образ, стратегія або рекламне повідомлення майже завжди проходять через обговорення, редагування і правки. Проте саме критика й правки часто стають джерелом конфліктів, оскільки працівник може сприймати зауваження до продукту як знецінення себе як фахівця. Особливо це стосується творчих працівників, для яких ідея часто має особистісну цінність.

Перша вправа заняття – «Ідея $\neq$ особистість». Тренер записує на дошці дві фрази: «Ця ідея не відповідає брифу» і «Ти погано зрозумів завдання». Учасники обговорюють, як кожне з цих повідомлень впливає на емоційний стан, готовність до співпраці та якість подальшої розмови. Далі група формулює правило: у професійному зворотному зв'язку оцінюється конкретне рішення, а не цінність людини.

Після цього проводиться вправа «Переклад з оцінки на професійну мову». Учасникам пропонуються різкі або неконструктивні формулювання, які потрібно переформулювати в коректний професійний зворотний зв'язок.

Наприклад:

1. «Це слабкий текст» $\rightarrow$ «У тексті поки недостатньо чітко видно основну перевагу продукту».
2. «Дизайн нецікавий» $\rightarrow$ «Візуальне рішення не привертає увагу цільової аудиторії так, як передбачалося в брифі».
3. «Клієнт нічого не розуміє» $\rightarrow$ «Потрібно уточнити, який саме ризик клієнт бачить у запропонованій концепції».
4. «Ти знову все затримуєш» $\rightarrow$ «Через затримку з цим етапом команда не встигає перейти до наступного блоку роботи».

Ця вправа допомагає учасникам побачити, що форма повідомлення може або підсилювати конфлікт, або відкривати простір для співпраці.

Наступний блок присвячений моделі конструктивного зворотного зв'язку: факт – вплив – очікування – наступний крок.

Наприклад:

«У презентації поки немає пояснення, чому ця ідея відповідає цільовій аудиторії. Через це клієнту може бути складно зрозуміти логіку рішення. Пропоную додати один слайд із коротким обґрунтуванням. Можемо переглянути його разом після обіду».

Учасники в парах тренуються давати зворотний зв'язок за цією моделлю. Один учасник виступає в ролі керівника або колеги, інший – у ролі автора роботи. Завдання полягає в тому, щоб дати критику без нападу, а прийняти її без автоматичного захисту.

Окрема увага приділяється навичці уточнення критики. Учасники відпрацьовують фрази:

1. «Що саме потрібно змінити в першу чергу?»
2. «Який критерій ми беремо за основу?»
3. «Це питання відповідності брифу чи особистого смакового враження?»
4. «Я правильно розумію, що головна проблема – у тоні повідомлення?»
5. «Які правки є обов'язковими, а які можна обговорювати?»

Такі уточнення знижують емоційну напругу, тому що переводять розмову з площини «подобається / не подобається» у площину професійних критеріїв.

Домашнє завдання: протягом тижня свідомо використати одну формулу конструктивного зворотного зв'язку або одне уточнювальне запитання в робочій комунікації.

Очікуваний результат заняття: учасники краще розмежовують критику продукту й оцінку особистості, навчаються давати конкретний зворотний зв'язок і приймати зауваження без автоматичної ескалації.

Заняття 4. Асертивна комунікація: позиція без агресії та уникання

Мета заняття: сформувати навички асертивного висловлення позиції, незгоди, прохання або професійної межі без переходу до агресії, пасивності чи уникання.

Асертивність є одним із центральних компонентів програми, оскільки результати емпіричного дослідження показали її позитивний зв'язок зі співпрацею та негативний зв'язок з униканням і пристосуванням. Це означає, що працівники, здатні відкрито й коректно висловлювати свою позицію, мають більше шансів діяти конструктивно в конфлікті. Для рекламної галузі ця навичка є особливо значущою, оскільки працівникам часто потрібно аргументувати ідеї, говорити про нереалістичні строки, уточнювати бриф, захищати якість рішення або встановлювати межі щодо обсягу правок.

На початку заняття тренер пропонує учасникам розглянути чотири типи поведінки в конфліктній комунікації:

- 1) пасивна поведінка: людина не висловлює позицію, погоджується зовні, але внутрішньо накопичує невдоволення;
- 2) агресивна поведінка: людина захищає позицію через тиск, звинувачення, знецінення або домінування;
- 3) пасивно-агресивна поведінка: людина не говорить прямо, але демонструє опір через сарказм, ігнорування, затримки або приховану критику;
- 4) асертивна поведінка: людина чітко висловлює свою позицію, поважаючи водночас позицію іншої сторони.

Після цього проводиться вправа «Чотири відповіді». Тренер пропонує одну ситуацію: «Керівник просить підготувати додаткову концепцію до ранку, хоча команда вже працює над двома іншими завданнями».

Учасники мають сформулювати чотири варіанти відповіді: пасивну, агресивну, пасивно-агресивну та асертивну.

Наприклад:

- 1) пасивна: «Добре, зроблю»;
- 2) агресивна: «Це неможливо, ви взагалі не розумієте, скільки це займає часу»;
- 3) пасивно-агресивна: «Ну звісно, ми ж тут ніколи не спимо»;

- 4) асертивна: «Я розумію, що концепція потрібна терміново. Зараз у роботі вже два завдання. Щоб зробити нову концепцію якісно, потрібно або перенести один із поточних дедлайнів, або визначити, що є пріоритетом».

Ця вправа допомагає учасникам побачити, що асертивність не означає відмову від співпраці. Навпаки, вона робить співпрацю реалістичною, оскільки дозволяє відкрито говорити про ресурси, строки й обмеження.

Далі учасники відпрацьовують «Я-повідомлення». Основна формула може мати такий вигляд:

«Коли відбувається ..., я відчуваю/помічаю ..., тому що Мені важливо Я пропоную ...».

Приклад, який можна використати для рекламної ситуації: «Коли правки надходять після погодженого дедлайну, я бачу ризик втрати якості, тому що команда не має часу на перевірку. Мені важливо зберегти рівень роботи. Я пропоную визначити, які правки є критичними сьогодні, а які можна перенести на наступний етап».

Ще одна важлива вправа – «Професійна межа». Учасники вчаться говорити про межі не як про відмову від роботи, а як про умову якісного результату. Тренер пропонує кілька ситуацій:

- 1) клієнт просить «ще один маленький варіант» без зміни строку;
- 2) керівник очікує миттєвої відповіді в неробочий час;
- 3) колега передає неповний бриф і просить «просто швидко зробити»;
- 4) команда отримує взаємно суперечливі правки від кількох представників клієнта.

Учасники формулюють асертивні відповіді, у яких є три елементи: визнання ситуації, позначення межі, пропозиція варіанту.

Наприклад: «Я розумію, що клієнт хоче побачити додатковий варіант. Щоб не знижувати якість поточного рішення, нам потрібно або додати час, або визначити, який із варіантів є пріоритетним. Пропоную погодити це до кінця дня».

Домашнє завдання: обрати одну ситуацію, де учасник зазвичай мовчить, погоджується або реагує різко, і сформулювати для неї асертивну відповідь за тренінговою моделлю.

Очікуваний результат заняття: учасники розуміють відмінність між асертивністю, агресивністю та униканням, а також набувають практичних мовних формул для конструктивного висловлення позиції.

Заняття 5. Співпраця в конфлікті: від позицій до інтересів

Мета заняття: навчити учасників переводити конфлікт із боротьби позицій у спільний пошук рішення з урахуванням інтересів сторін.

Це заняття спрямоване на розвиток співпраці як однієї з найбільш конструктивних стратегій вирішення конфлікту. У рекламній галузі конфлікти часто виглядають як зіткнення позицій: «клієнт хоче так», «креативна команда проти», «акаунт має це продати», «керівник вимагає здати до вечора». Якщо залишатися лише на рівні позицій, конфлікт швидко переходить у суперництво. Якщо ж виявити інтереси кожної сторони, з'являється простір для альтернативних рішень.

Першою вправою є «Позиція чи інтерес?». Тренер пояснює різницю: позиція – це те, чого сторона вимагає; інтерес – це те, чому це для неї важливо. Наприклад, позиція клієнта: «Зробіть логотип більшим». Можливий інтерес: «Ми боїмося, що бренд буде недостатньо помітним». Позиція креативної команди: «Не будемо збільшувати логотип». Можливий інтерес: «Ми хочемо зберегти візуальну цілісність і не зруйнувати композицію». Коли сторони розуміють інтереси, вони можуть шукати рішення ширше, ніж просто «збільшити / не збільшити».

Далі проводиться вправа «Карта інтересів». Учасники отримують кейс:

«Клієнт наполягає на значних змінах у креативній концепції за два дні до презентації. Креативна команда вважає, що ці зміни руйнують ідею. Акаунт-менеджер боїться втратити клієнта. Керівник команди хвилюється за дедлайн і репутацію агенції».

Учасники діляться на групи й заповнюють карту.

Таблиця 3.4

Запропонований сценарій позицій у різних учасників сторін

Сторона	Видима позиція	Можливий інтерес	Ризик	Потенційне рішення
Клієнт	Внести правки	Зменшити ризик, зберегти контроль, побачити бренд	Недовіра до агенції	Пояснити логіку рішення, запропонувати 2 варіанти
Креативна команда	Не змінювати концепцію	Зберегти якість і цілісність ідеї	Втрата мотивації, суперництво	Показати, які правки можливі без руйнування ідеї
Акаунт-менеджер	Виконати побажання клієнта	Зберегти стосунки з клієнтом	Уникання конфлікту з командою	Організувати коротке узгодження пріоритетів
Керівник	Здати вчасно	Зберегти результат і репутацію	Тиск на всіх учасників	Визначити критичні та другорядні правки

Після роботи з картою групи презентують можливі рішення. Тренер підкреслює, що співпраця не означає повного задоволення всіх побажань. Вона означає пошук такого рішення, яке враховує ключові інтереси сторін і мінімізує руйнівні наслідки.

Наступна вправа – «Три варіанти замість одного». Учасники отримують правило: у конфлікті не зупинятися на двох крайніх варіантах, а

сформулювати щонайменше три альтернативи. Наприклад, у ситуації з терміновими правками можливі варіанти:

- 1) виконати всі правки, але перенести дедлайн;
- 2) виконати лише критичні правки до дедлайну, а решту – після презентації;
- 3) підготувати коротке обґрунтування, чому частина правок не відповідає стратегії;
- 4) запропонувати клієнту два рівні змін: мінімальний і розширений;
- 5) провести коротку зустріч із клієнтом для уточнення пріоритетів.

Ця вправа розвиває гнучкість мислення й знижує ризик переходу до суперництва.

Підсумковою активністю заняття є рольова гра «Конфлікт навколо концепції». Учасники отримують ролі: креативний директор, копірайтер, дизайнер, акаунт-менеджер, представник клієнта, керівник проєкту, спостерігачі. Завдання – за 20 хвилин знайти рішення щодо спірної концепції, використовуючи карту інтересів, асертивні висловлювання й техніку емоційної паузи. Спостерігачі оцінюють не те, хто «переміг», а чи вдалося групі перейти від позицій до інтересів.

Домашнє завдання: проаналізувати одну актуальну або типову робочу суперечність за схемою: позиції сторін – можливі інтереси – спільна мета – три варіанти рішення.

Очікуваний результат заняття: учасники набувають навичок аналізу конфлікту через інтереси сторін і вчать створювати альтернативні рішення замість боротьби за одну позицію.

Заняття 6. Інтеграційне заняття: складний кейс рекламної команди

Мета заняття: закріпити навички емоційної саморегуляції, асертивної комунікації та співпраці через комплексне моделювання конфліктної ситуації, а також сформувати індивідуальні плани подальшого розвитку.

Фінальне заняття має інтеграційний характер. Його завдання – не дати нову теоретичну інформацію, а створити умови для застосування всіх навичок

у складній професійній ситуації, максимально наближеній до реальності рекламної галузі.

Основною вправою є «72 години до презентації». Учасники отримують такий кейс: «Рекламна команда готує презентацію кампанії для важливого клієнта. До презентації залишилося 72 години. Креативна команда вже підготувала концепцію, але акаунт-менеджер отримує від клієнта нові правки. Частина правок суперечить початковому брифу. Дизайнер вважає, що зміни руйнують візуальну логіку. Копірайтер незадоволений, бо потрібно повністю переробити слогани. Акаунт-менеджер наполягає, що клієнта не можна втрачати. Керівник команди вимагає знайти рішення без зриву дедлайну».

Учасники розподіляють ролі. Частина групи бере участь у моделюванні, частина виконує роль спостерігачів. Спостерігачі отримують чек-лист, у якому фіксують:

- 1) чи відокремлювали учасники факти від інтерпретацій;
- 2) чи використовували паузу перед емоційною відповіддю;
- 3) чи були «Я-повідомлення»;
- 4) чи звучали уточнювальні запитання;
- 5) чи не переходили учасники на особистісні оцінки;
- 6) чи виявлялися інтереси сторін;
- 7) чи було запропоновано кілька варіантів рішення;
- 8) чи була зафіксована домовленість.

Після рольової гри проводиться детальний розбір. Спочатку висловлюються учасники ролей: що було складно, де виникала напруга, які реакції хотілося проявити, які навички допомогли. Потім спостерігачі надають зворотний зв'язок за чек-листом. Тренер підсумовує сильні сторони групи та моменти, які ще потребують розвитку.

Після цього учасники формують «Протокол конструктивної конфліктної розмови» для рекламної команди. Він може містити такі кроки:

1. Назвати проблему без звинувачень.
2. Відокремити факти від інтерпретацій.

3. Дати сторонам коротко висловити позиції.
4. Визначити інтереси та ризики кожної сторони.
5. Сформулювати спільну професійну мету.
6. Запропонувати кілька варіантів рішення.
7. Узгодити конкретні дії, відповідальних і строки.
8. Зафіксувати домовленості письмово.

Завершальною вправою є «Мій особистий план конструктивної поведінки в конфлікті». Кожен учасник індивідуально відповідає на запитання:

- 1) яка моя найтипівіша неконструктивна реакція в конфлікті;
- 2) у яких ситуаціях вона найчастіше проявляється;
- 3) яку навичку з тренінгу я хочу застосовувати першою;
- 4) яка фраза або техніка допоможе мені зупинити стару реакцію;
- 5) як я зрозумію, що почав діяти конструктивніше;
- 6) до кого в команді я можу звернутися по підтримку або зворотний зв'язок.

Наприкінці проводиться підсумкове рефлексивне коло. Учасники завершують фрази: «Після цього тренінгу я краще розумію...», «У конфлікті я хочу частіше...», «Для мене найкориснішою була навичка...».

Очікуваний результат заняття: учасники інтегрують набуті навички, отримують досвід конструктивного проходження складної конфліктної ситуації та формують особисті плани подальшого застосування навичок у роботі.

Таким чином, запропонована програма соціально-психологічного тренінгу спрямована на розвиток конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі через поглиблене опрацювання трьох ключових напрямів: емоційної саморегуляції, асертивної комунікації та співпраці в умовах клієнтсько-дедлайнового тиску. Саме ці напрями безпосередньо пов'язані з результатами проведеного емпіричного дослідження, у якому було встановлено значення емоційного інтелекту,

асертивності, організаційної підтримки та професійного тиску для вибору стратегій конфліктної поведінки.

Перевагою програми є її практична спрямованість і професійна контекстність. Вона не обмежується загальними порадами щодо «правильного спілкування», а працює з реальними ситуаціями рекламної діяльності: терміновими правками, нечіткими брифами, критикою креативних ідей, розбіжностями між креативним та організаційно-комунікаційним блоками, складними переговорами щодо строків і якості. Завдяки цьому програма може бути використана як практичний інструмент розвитку конфліктологічної компетентності працівників рекламної галузі України та підвищення ефективності командної взаємодії.

3.3. Методичні рекомендації для керівників та HR-фахівців щодо профілактики і конструктивного врегулювання конфліктів у трудових колективах рекламної галузі

У межах даного дослідження було встановлено, що у працівників рекламної галузі найбільш вираженими є стратегії співпраці та компромісу. Це означає, що в досліджуваній вибірці вже наявний конструктивний потенціал: працівники загалом готові домовлятися, узгоджувати позиції та шукати прийнятні рішення. Водночас показники суперництва й уникання також залишаються достатньо помітними, що вказує на ризик переходу конфлікту в менш продуктивні форми, особливо в умовах клієнтського тиску, часових обмежень або нечіткого розподілу відповідальності.

Особливо важливими для розроблення методичних рекомендацій є три емпіричні результати. По-перше, вищий емоційний інтелект пов'язаний зі співпрацею та компромісом, тобто здатність усвідомлювати емоції, розуміти стан інших людей і регулювати власні реакції сприяє конструктивній поведінці в конфлікті. По-друге, асертивність має позитивний зв'язок зі співпрацею та негативний зв'язок з униканням і пристосуванням. Це свідчить, що в рекламному середовищі асертивність виступає не як агресивне

домінування, а як здатність відкрито, упевнено й коректно захищати професійну позицію. По-третє, клієнтсько-дедлайновий тиск пов'язаний зі зростанням суперництва й уникання, тоді як організаційна підтримка конструктивної взаємодії пов'язана зі співпрацею та компромісом.

Отже, головна логіка методичних рекомендацій полягає в тому, що керівники та HR-фахівці мають працювати не лише з наслідками конфлікту, а й з умовами, які роблять його деструктивним або, навпаки, конструктивним. У рекламній команді конфлікт не завжди потрібно сприймати як загрозу. Часто він є сигналом, що команда зіткнулася з різними професійними баченнями, невизначеними ролями, неузгодженими очікуваннями або переважанням. Завдання керівника й HR-фахівця полягає в тому, щоб не придушувати такі суперечності, а допомагати команді переводити їх у чітке, безпечне й результативне обговорення.

Сучасні підходи до управління конфліктами у трудових колективах наголошують на важливості раннього реагування, підтримувальної культури, прозорих процедур і розвитку управлінської компетентності керівників. Зокрема, у матеріалах CIPD та Acas підкреслюється, що навіть незначні непорозуміння можуть поглиблюватися, якщо їх не обговорювати на ранньому етапі, а ефективне врегулювання конфлікту потребує підтримки менеджерів, зрозумілих процедур і готовності організації працювати з причинами, а не лише з формальними скаргами.

1) Профілактична спрямованість роботи керівника та HR-фахівця

Першою методичною рекомендацією є перехід від реактивного до профілактичного управління конфліктами. У багатьох трудових колективах конфлікт починають «помічати» лише тоді, коли він уже став відкритим: працівники скаржаться одне на одного, зриваються терміни, погіршується якість роботи, виникають взаємні звинувачення або хтось із команди демонстративно відсторонюється. Для рекламної галузі така запізнана реакція особливо небезпечна, оскільки значна частина робочих процесів відбувається в режимі високої швидкості. Якщо напруження не проговорюється вчасно,

воно швидко накопичується і може перейти у зрив комунікації між креативним та організаційно-комунікаційним блоками.

Керівникам і HR-фахівцям доцільно впроваджувати регулярний моніторинг конфліктних ризиків. Це не означає тотальний контроль за настроями працівників. Ідеться про системне спостереження за тими зонами, які в рекламному середовищі найчастіше створюють напруження: дедлайни, клієнтські правки, нечіткі брифи, розподіл відповідальності, взаємодія між креативною та акаунтською командами, конкуренція за ідеї, авторство, статус і визнання. Якщо такі зони залишаються неврегульованими, конфлікт починає персоналізуватися: працівники сперечаються вже не про завдання, а про ставлення, повагу, компетентність або справедливість.

Практично це може реалізовуватися через короткі командні обговорення після завершення проєктів, регулярні one-to-one зустрічі керівника з працівниками, анонімні міні-опитування щодо психологічного клімату, HR-аналіз повторюваних скарг і фіксацію типових точок напруження. Особливо доцільно відстежувати ситуації, у яких конфлікти повторюються за однаковим сценарієм: наприклад, клієнт вносить правки в останній момент, акаунт-менеджер передає їх креативній команді без пояснення контексту, дизайнер або копірайтер сприймає це як знецінення своєї роботи, а керівник втручається лише тоді, коли напруга вже стала відкритою.

Для профілактики таких ситуацій керівник має не просто «гасити» окремі суперечки, а бачити процес цілком. Якщо конфлікт повторюється, це часто означає, що проблема міститься не лише в міжособистісних стосунках, а в організації роботи: нечітко описані ролі, немає правила внесення правок, не визначено, хто ухвалює фінальне рішення, не зафіксовано межі відповідальності перед клієнтом. У такому разі індивідуальні бесіди з працівниками будуть недостатніми; потрібна зміна командних процедур.

2) Формування психологічно безпечного середовища

Другою рекомендацією є формування психологічно безпечного середовища, у якому працівники можуть висловлювати незгоду, ставити

уточнювальні запитання, визнавати помилки й обговорювати складні моменти без страху приниження або покарання. Для рекламної галузі це має особливе значення, адже якісна креативна робота неможлива без обміну різними ідеями, критичного обговорення та іноді гострої професійної дискусії.

Психологічна безпека не означає відсутність вимогливості або постійну згоду з усіма ідеями. Навпаки, вона створює умови, у яких команда може обговорювати сильні й слабкі сторони рішень без переходу на особистості. У класичних працях Е. Едмондсон психологічна безпека розглядається як спільне переконання членів команди в тому, що в ній безпечно брати міжособистісний ризик: ставити питання, висловлювати сумнів, визнавати помилку або пропонувати інший погляд [72].

Для керівника рекламної команди це означає необхідність чітко розмежовувати критику ідеї та критику особистості. Наприклад, формулювання «ця ідея не працює під цільову аудиторію» є професійним обговоренням, тоді як «ти знову приніс слабку ідею» персоналізує проблему й провокує захисну реакцію. Керівник має власним прикладом демонструвати, що незгода є нормальною частиною творчого процесу, але вона повинна висловлюватися коректно, аргументовано і з орієнтацією на спільний результат.

HR-фахівці можуть підтримувати психологічну безпеку через навчання керівників навичкам фасилітації обговорень, розроблення етичних правил зворотного зв'язку, впровадження політик протидії токсичній комунікації, а також через створення зрозумілих каналів, якими працівник може повідомити про конфлікт або напруження без страху негативних наслідків. Важливо, щоб такі канали не існували лише формально. Якщо працівник один раз повідомив про проблему, але не отримав жодної реакції або зіткнувся з осудом, надалі він, найімовірніше, обере уникання.

3) Уточнення ролей, відповідальності та правил ухвалення рішень

Третьою рекомендацією є системне уточнення ролей і зон відповідальності. У рекламній галузі значна частина конфліктів виникає не

тому, що працівники не хочуть співпрацювати, а тому, що межі відповідальності між ними розмиті. Наприклад, креативна команда може вважати, що саме вона відповідає за якість ідеї, акаунт-менеджер – що він відповідає за задоволення клієнта, керівник проєкту – що головним є дотримання строків, а клієнт – що всі його правки мають бути виконані без додаткового обговорення. Якщо ці логіки не узгоджені, конфлікт стає майже неминучим.

З огляду на результати дослідження, особливу увагу слід приділити працівникам організаційно-комунікаційного блоку, оскільки саме вони частіше переживають клієнтсько-дедлайновий тиск і частіше вдаються до уникання. Це означає, що акаунт-менеджери, проєктні менеджери, координатори й інші фахівці, які перебувають між клієнтом і командою, потребують чіткіших організаційних опор. Вони не повинні залишатися сам на сам із суперечливими очікуваннями клієнта, керівництва й креативної команди.

Доцільно впроваджувати для кожного проєкту коротку карту ролей. У ній варто визначати, хто відповідає за прийняття брифу, хто перевіряє його повноту, хто комунікує з клієнтом, хто має право погоджувати додаткові правки, хто ухвалює фінальне рішення щодо креативної концепції, хто відповідає за строки, а хто – за якість виконання. Такий підхід зменшує кількість прихованих очікувань і дає можливість переводити конфлікт з особистісної площини в організаційну.

Окремо доцільно впровадити правило фіксації домовленостей. У рекламних командах багато рішень ухвалюється швидко, усно або в месенджерах. Через це згодом може виникати різне розуміння того, що саме було погоджено. Керівникам і HR-фахівцям варто рекомендувати командам після важливих обговорень коротко фіксувати рішення письмово: що погоджено, хто за що відповідає, які строки, які ризики, які питання залишаються відкритими. Це не бюрократизує роботу, а зменшує простір для конфліктних інтерпретацій.

4) Управління клієнтсько-дедлайновим тиском

Четвертою рекомендацією є створення чітких правил роботи з дедлайнами, правками та клієнтськими очікуваннями. Саме цей напрям безпосередньо впливає з результатів дослідження, де клієнтсько-дедлайновий тиск виявив позитивний зв'язок із суперництвом та униканням. Це означає, що зі зростанням зовнішнього тиску працівники частіше переходять або до жорсткого відстоювання власної позиції, або до захисного відходу від конфлікту.

Для профілактики таких реакцій керівникам необхідно зробити дедлайни предметом не лише контролю, а й реалістичного планування. У рекламній практиці часто виникає ситуація, коли строк уже визначено, але обсяг завдання, кількість ітерацій, складність правок і доступність ресурсів не уточнені. У такому разі дедлайн стає не управлінським інструментом, а джерелом постійного стресу. Керівник має запровадити правило: дедлайн погоджується разом із реальним обсягом роботи, відповідальними особами, кількістю етапів погодження і можливими ризиками.

HR-фахівці можуть запропонувати командам стандартизовані правила роботи з правками. Наприклад, правки мають бути зібрані в одному документі або системі, мати пріоритетність, бути розділені на змістові, технічні та смакові, а також містити пояснення причини зміни. Якщо правки надходять хаотично, через різні канали й без пояснення, команда швидко втрачає відчуття контролю. Це підсилює емоційне напруження і створює умови для конфлікту.

Особливо важливо встановити правило «зміна вимог – перегляд строків або ресурсів». Якщо клієнт або керівництво суттєво змінює завдання, але дедлайн залишається незмінним, конфлікт майже неминучий. У такій ситуації креативна команда може сприймати вимогу як несправедливий тиск, акаунт-менеджер – як загрозу стосункам із клієнтом, а керівник – як ризик невиконання проєкту. Тому конструктивною управлінською практикою є не вимога «просто зробити», а спільне уточнення: що змінюється, скільки це

потребує часу, які завдання мають бути пріоритезовані, а від чого команда тимчасово відмовляється.

5) Розвиток асертивної комунікації

П'ятою рекомендацією є розвиток асертивної комунікації у працівників, керівників і HR-фахівців. У даному дослідженні асертивність виявилася одним із найважливіших ресурсів конструктивної конфліктної поведінки: вона позитивно пов'язана зі співпрацею та негативно – з униканням і пристосуванням. Це дає підстави рекомендувати не просто «уникати конфліктів», а навчати працівників відкрито й коректно говорити про власну позицію.

Асертивна комунікація у рекламній галузі означає здатність висловлювати професійну думку без агресії, пасивності або маніпуляції. Наприклад, замість фрази «ви знову все змінили в останню хвилину» працівник може сказати: «Коли правки надходять після погодженого дедлайну, команда не встигає якісно перевірити результат. Пропоную або перенести строк, або визначити, які правки є критичними саме зараз». Таке формулювання не знімає проблему, але переводить її з емоційного звинувачення в площину спільного рішення.

Для керівників доцільно проводити мінінавчання з розрізнення асертивної, агресивної, пасивної та пасивно-агресивної поведінки. У рекламних командах агресивність іноді помилково сприймається як «сильна позиція», а уникання – як «неконфліктність». Насправді обидві моделі можуть бути деструктивними. Агресивність руйнує довіру, а уникання накопичує невисловлені претензії. Асертивність же дозволяє працівникові залишатися відкритим до співпраці, не відмовляючись від власної професійної позиції.

Практичним інструментом може бути використання «Я-повідомлень». Наприклад: «Я бачу ризик у тому, що...», «Мені важливо уточнити...», «Я пропоную інший варіант, тому що...», «Я не готовий погодити це рішення без додаткової інформації...». Такі формули допомагають не нападати на співрозмовника, але й не приховувати незгоду. Для рекламної сфери це

особливо корисно під час захисту креативної концепції, обговорення правок, постановки завдань і переговорів щодо строків.

Підхід до розвитку асертивності можна підсилити матеріалами Р.Патерсона, який розглядає асертивність як набір практичних навичок для вираження власної позиції, відстоювання меж і реагування на складні соціальні ситуації.

6) Розвиток емоційної саморегуляції керівників і працівників

Шостою рекомендацією є розвиток емоційної саморегуляції. У дослідженні було встановлено, що емоційний інтелект пов'язаний зі співпрацею та компромісом, однак серед показників емоційного інтелекту найнижчим виявилось управління власними емоціями. Це є дуже важливим результатом для практики, адже рекламна діяльність часто провокує швидкі емоційні реакції: роздратування через правки, образу через критику, тривогу через дедлайн, втому через перевантаження, напругу через комунікацію з клієнтом.

Керівникам варто враховувати, що емоційна реакція працівника в конфлікті не завжди означає його небажання співпрацювати. Часто це сигнал перевантаження або відчуття несправедливості. Тому замість прямого тиску керівник може використовувати коротку паузу, уточнення і переформулювання. Наприклад: «Зараз бачу, що тема викликає напруження. Давайте відокремимо емоції від завдання: що саме потрібно вирішити в першу чергу?» Такий підхід допомагає знизити ескалацію і повернути команду до змісту проблеми.

HR-фахівцям доцільно включати до навчальних програм вправи на розпізнавання емоційних тригерів, техніки короткої саморегуляції, відокремлення факту від інтерпретації, конструктивне реагування на критику й роботу з напруженням після складних клієнтських комунікацій. Оглядова стаття O'Connor, Hill, Kaaya та Martin підкреслює, що емоційний інтелект є багатовимірним конструктом, а його використання в дослідженнях і практиці

потребує уважного вибору інструментів та розуміння окремих компонентів, зокрема сприймання, регуляції й використання емоцій [74].

У рекламній команді особливо корисним може бути правило «емоційної паузи» перед відповіддю на складну правку або критику. Наприклад, працівник не зобов'язаний відповідати на різке повідомлення клієнта або колеги миттєво. Якщо ситуація дозволяє, краще взяти короткий час на осмислення, уточнити факти й повернутися з конструктивною відповіддю. Така практика зменшує кількість імпульсивних реакцій і допомагає не перетворювати робоче непорозуміння на міжособистісний конфлікт.

7) Впровадження правил конструктивного зворотного зв'язку

Сьомою рекомендацією є впровадження єдиних правил надання й прийняття зворотного зв'язку. У рекламній галузі зворотний зв'язок є щоденною частиною роботи: ідеї обговорюються, тексти редагуються, візуальні рішення переглядаються, стратегії уточнюються, клієнтські правки інтегруються. Якщо зворотний зв'язок подається некоректно, він швидко стає джерелом конфлікту.

Керівникам варто рекомендувати команді дотримуватися кількох базових правил. По-перше, критикувати потрібно не особистість, а конкретний елемент роботи. По-друге, зворотний зв'язок має бути пов'язаний із критеріями завдання: цільова аудиторія, бриф, стратегія, тон комунікації, дедлайн, бренд-платформа, медіаканал. По-третє, бажано не обмежуватися фразами «не подобається» або «перероби», а пояснювати, що саме не відповідає завданню і який результат очікується. По-четверте, якщо працівник отримує критику, він має право ставити уточнювальні запитання, а не просто мовчки приймати всі зауваження. По-п'яте – зворотний зв'язок повинен надаватись в індивідуальній зустрічі, а не на загальних зборах.

Для HR-фахівців доцільно розробити короткий внутрішній стандарт зворотного зв'язку. Наприклад: «факт – вплив – очікування – наступний крок». У рекламній практиці це може виглядати так: «У макеті використано більш формальний тон, ніж передбачено брифом. Через це повідомлення може гірше

спрацювати для молоді аудиторії. Пропоную зробити мову простішою і додати більш живий заклик до дії. Давайте переглянемо два варіанти до кінця дня». Таке формулювання є набагато конструктивнішим, ніж загальне «не те, перероби».

Важливо також навчати працівників приймати зворотний зв'язок без автоматичного захисту. У творчій роботі критика продукту часто переживається як критика автора. Саме тому керівник має підтримувати культуру, у якій ідея може бути змінена, уточнена або відхилена без знецінення людини, яка її запропонувала.

8) Використання принципових переговорів у конфліктних ситуаціях

Восьмою рекомендацією є використання принципів переговорного підходу у конфліктних ситуаціях. Для рекламної галузі це особливо актуально, оскільки значна частина конфліктів пов'язана не лише з внутрішньою комунікацією, а й із необхідністю домовлятися з клієнтами, підрядниками, партнерами та різними підрозділами всередині команди.

Класична модель принципових переговорів, запропонована Р. Фішером, В. Юрі та Б. Паттоном, передбачає відокремлення людей від проблеми, фокусування на інтересах, а не позиціях, пошук взаємовигідних варіантів і використання об'єктивних критеріїв [75]. Для рекламного середовища ці принципи можуть бути дуже практичними. Наприклад, коли креативна команда говорить «ми не будемо це переробляти», а акаунт-менеджер говорить «клієнт вимагає саме так», сторони займають позиції. Натомість конструктивне обговорення має виявити інтереси: креативна команда хоче зберегти якість ідеї, акаунт-менеджер хоче зберегти довіру клієнта, клієнт хоче зменшити ризик для бренду, керівник хоче виконати проєкт у строк.

Керівник або HR-фахівець у такій ситуації має допомогти сторонам перейти від позицій до інтересів. Запитання можуть бути такими: «Що саме для нас критично зберегти в цій ідеї?», «Який ризик бачить клієнт?», «Які правки є принциповими, а які смаковими?», «Який варіант дозволить не

втратити стратегічну якість і водночас врахувати очікування клієнта?» Такий підхід знижує ймовірність суперництва і підсилює співпрацю.

HR-фахівець у рекламній організації має виконувати не лише адміністративну, а й консультативно-профілактичну функцію. Його завдання полягає в тому, щоб створювати умови, за яких конфлікти виявляються рано, обговорюються безпечно і не переходять у хронічну напругу. Для цього HR-фахівець має працювати з трьома рівнями: індивідуальним, командним і організаційним.

На індивідуальному рівні HR може проводити консультації для працівників, які мають труднощі з асертивним висловленням позиції, емоційною саморегуляцією або реагуванням на критику. На командному рівні HR може фасилітувати складні обговорення, проводити тренінги, допомагати командам формулювати правила взаємодії. На організаційному рівні HR має аналізувати повторювані конфліктні сценарії та пропонувати зміни в процесах: адаптації нових працівників, постановці завдань, управлінні дедлайнами, системі оцінювання, комунікації між відділами.

Важливо, щоб HR-фахівець не сприймався працівниками лише як представник адміністрації. Якщо працівники не довіряють HR, вони не будуть звертатися на ранніх стадіях конфлікту. Тому HR має підтримувати репутацію нейтрального, етичного і професійного посередника, який не «шукає винного», а допомагає знайти рішення.

Методична схема профілактики і врегулювання конфліктів

Для практичного використання керівниками та HR-фахівцями доцільно запропонувати таку узагальнену схему, описану в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Методичні рекомендації щодо профілактики і конструктивного
врегулювання конфліктів у рекламних командах**

Проблемна зона	Ризик для команди	Дії керівника	Дії HR-фахівця
Нечіткий бриф	Різне розуміння завдання, взаємні претензії	Уточнювати цілі, критерії успіху, обмеження і відповідальних до старту роботи	Розробити шаблон якісного брифу та правила його перевірки
Хаотичні клієнтські правки	Емоційне напруження, суперництво, уникання	Встановити правила прийому, пріоритезації та фіксації правок	Навчати працівників роботі з клієнтськими очікуваннями
Жорсткі дедлайни	Перевантаження, імпульсивні реакції, конфлікти між блоками	Узгоджувати строки з реальним обсягом роботи і ресурсами	Аналізувати повторювані випадки перевантаження
Конкуренція ідей	Боротьба за авторство, знецінення, образи	Відокремлювати критику ідеї від критики особистості	Формувати правила командного обговорення ідей
Низька асертивність	Уникання, замовчування незгоди, приховане невдоволення	Заохочувати відкрите висловлення позиції	Проводити навчання з асертивної комунікації
Недостатня емоційна саморегуляція	Різкі реакції, ескалація, особистісні конфлікти	Використовувати паузи, уточнення, переформулювання	Впроваджувати тренінги емоційної саморегуляції
Відсутність правил зворотного зв'язку	Критика сприймається як напад	Давати конкретний, поважний і аргументований фідбек	Розробити внутрішній стандарт зворотного зв'язку

Упровадження запропонованих методичних рекомендацій має сприяти зменшенню деструктивних проявів конфліктної поведінки та посиленню конструктивних стратегій – насамперед співпраці й компромісу. Очікується, що в рекламних командах підвищиться якість внутрішньої комунікації, зменшиться кількість непорозумінь щодо ролей і відповідальності, покращиться культура зворотного зв'язку, а працівники частіше будуть відкрито висловлювати позицію без переходу до агресії або уникання.

Таким чином, методичні рекомендації для керівників та HR-фахівців рекламної галузі мають бути спрямовані на комплексну роботу з індивідуальними, командними та організаційними чинниками конфлікту. На індивідуальному рівні важливо розвивати емоційну саморегуляцію й асертивність. На командному рівні – формувати культуру психологічної безпеки, конструктивного зворотного зв'язку і спільного аналізу складних ситуацій. На організаційному рівні – впроваджувати прозорі правила роботи з дедлайнами, правками, ролями та відповідальністю. Саме поєднання цих напрямів дозволяє не просто реагувати на конфлікти після їх загострення, а створювати умови, у яких конфлікт стає не руйнівним чинником, а ресурсом професійного розвитку, уточнення рішень і підвищення ефективності командної взаємодії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розкрито практичні аспекти оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України. Практична частина роботи безпосередньо спирається на результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження. Отримані дані показали, що в досліджуваній вибірці найбільш вираженими є стратегії співпраці та компромісу, що свідчить про наявність конструктивного потенціалу у працівників рекламної сфери. Водночас помітні показники суперництва й уникання, а також їхній зв'язок із клієнтсько-дедлайновим тиском, внутрішньою конкуренцією та рольовою напругою засвідчили

потребу в цілеспрямованій практичній роботі з оптимізації конфліктної взаємодії.

У межах розділу обґрунтовано, що конфлікти в рекламній галузі не доцільно розглядати лише як негативне явище. У професійному середовищі, де постійно перетинаються творчі ідеї, клієнтські очікування, дедлайни, вимоги до результату та різні функціональні ролі, конфлікт є закономірною частиною командної роботи. За умови конструктивного врегулювання він може сприяти уточненню позицій, покращенню креативних рішень, виявленню слабких місць в організації процесів і розвитку команди. Водночас без належної психологічної та організаційної підтримки конфлікт може переходити в деструктивну форму, що проявляється в емоційному виснаженні, суперництві, униканні та погіршенні якості професійної взаємодії.

Визначено, що оптимізація конструктивних стратегій вирішення конфліктів має здійснюватися комплексно: на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. На індивідуальному рівні особливого значення набувають розвиток емоційної саморегуляції, асертивності, здатності до усвідомленого вибору поведінки в конфлікті та вміння відокремлювати професійну критику від особистісного знецінення. Це особливо важливо з огляду на результати дослідження, де управління власними емоціями виявилось найменш вираженим компонентом емоційного інтелекту. Тому практична програма має бути спрямована не лише на загальне покращення комунікації, а й на формування навичок емоційної паузи, самоконтролю та конструктивного реагування на критику, правки й дедлайни.

Окреме значення у практичній частині роботи було надано асертивності як ресурсу конструктивної конфліктної поведінки. Емпіричні результати показали, що асертивність позитивно пов'язана зі співпрацею та негативно – з униканням і пристосуванням. Це дозволяє розглядати її не як прояв домінування, а як здатність відкрито, аргументовано й коректно відстоювати власну професійну позицію. Для рекламної галузі така навичка є особливо важливою, оскільки працівники часто стикаються з необхідністю захищати

креативні ідеї, уточнювати бриф, обговорювати нереалістичні дедлайни, домовлятися щодо правок і визначати межі відповідальності.

У розділі також обґрунтовано роль керівників та HR-фахівців у профілактиці й конструктивному врегулюванні конфліктів у рекламних колективах. Визначено, що ефективне управління конфліктами має починатися не на стадії відкритого загострення, а значно раніше – через виявлення конфліктних ризиків, уточнення ролей, формування правил роботи з дедлайнами, брифами, правками та зворотним зв'язком. Особливої уваги потребують працівники організаційно-комунікаційного блоку, оскільки саме вони, за результатами дослідження, частіше переживають клієнтсько-дедлайновий тиск і частіше вдаються до уникання.

Запропоновані методичні рекомендації для керівників і HR-фахівців охоплюють кілька основних напрямів: профілактику конфліктів, розвиток психологічно безпечного середовища, уточнення ролей і відповідальності, управління клієнтсько-дедлайновим тиском, розвиток асертивної комунікації, удосконалення зворотного зв'язку. Важливо, що ці рекомендації враховують типові ситуації рекламної діяльності: термінові правки, нечіткі брифи, розбіжності між клієнтськими очікуваннями та креативним баченням, конкуренцію ідей, а також напруження між креативним і організаційно-комунікаційним блоками.

Практичним інструментом реалізації запропонованих підходів стала програма соціально-психологічного тренінгу розвитку конструктивних стратегій вирішення конфліктів. Вона спрямована на поступове формування необхідних навичок: усвідомлення власного стилю реагування в конфлікті, розвиток емоційної саморегуляції, асертивного висловлення позиції, конструктивного прийняття і надання зворотного зв'язку, а також пошук рішень на основі інтересів сторін. Програма зосереджується на найбільш значущих для рекламної галузі напрямах: емоційній саморегуляції, асертивній комунікації та співпраці в умовах клієнтсько-дедлайнового тиску.

Перевагою тренінгової програми є її професійна контекстність. У програмі передбачено використання кейсів, рольових ігор, вправ на самоаналіз, групових обговорень і моделювання конфліктних ситуацій, характерних саме для рекламної діяльності. Це дозволяє учасникам не лише отримати теоретичні знання про конструктивну поведінку в конфлікті, а й відпрацювати конкретні способи реагування у ситуаціях критики, правок, дедлайнів, клієнтського тиску та суперечностей між професійними ролями.

Отже, у третьому розділі доведено, що ефективне вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України потребує поєднання індивідуального розвитку психологічних ресурсів і вдосконалення організаційних умов взаємодії. Розвиток емоційної саморегуляції, асертивності та навичок співпраці має супроводжуватися впорядкуванням командної комунікації, роботою з дедлайнами, підтримкою працівників, навчанням керівників і HR-фахівців. Саме такий комплексний підхід дозволяє зменшити прояви суперництва, уникання та емоційної ескалації, посилити співпрацю і компроміс, а також перетворити конфлікт із джерела напруження на ресурс професійного розвитку й підвищення ефективності рекламних колективів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та емпіричне дослідження соціально-психологічних чинників вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України. Результати роботи дають підстави сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Здійснено теоретичний аналіз проблеми конфлікту та стратегій його вирішення у трудових колективах.

Встановлено, що трудовий конфлікт є закономірним соціально-психологічним явищем, яке виникає внаслідок суперечностей між інтересами, цілями, потребами, цінностями та способами дій учасників професійної взаємодії. Конфлікт у трудовому колективі не можна розглядати лише як негативне явище, оскільки за умови конструктивного врегулювання він може сприяти уточненню позицій, покращенню комунікації, оновленню управлінських рішень і розвитку організації.

На основі аналізу наукових підходів визначено основні стратегії поведінки в конфлікті: співпрацю, компроміс, суперництво, уникання та пристосування. З'ясовано, що жодна із цих стратегій не є універсально ефективною для всіх ситуацій. Конструктивність конфліктної поведінки залежить від здатності працівника усвідомлено обирати спосіб реагування відповідно до змісту конфлікту, значущості цілей, характеру стосунків, рівня напруження та організаційного контексту.

2. Охарактеризовано специфіку конфліктної взаємодії в рекламній галузі України.

Визначено, що рекламна галузь є професійним середовищем із підвищеною конфліктогенністю. Це зумовлено творчим характером праці, високою інтенсивністю комунікації, залежністю від клієнтського запиту, жорсткими дедлайнами, конкуренцією ідей, частими правками, необхідністю

швидкого погодження рішень і постійною взаємодією між різними професійними ролями.

У рекламних командах конфлікти найчастіше виникають на перетині креативного бачення, комерційних вимог, очікувань клієнта, організаційних обмежень і внутрішньої командної взаємодії. Особливо конфліктогенними є ситуації нечіткого брифу, термінових правок, суперечливих вимог клієнта, неузгодженості між креативним та організаційно-комунікаційним блоками, а також боротьби за авторство, професійний вплив і якість кінцевого продукту.

3. Теоретично обґрунтовано роль емоційного інтелекту, стилю керівництва, асертивності та комунікативної компетентності як соціально-психологічних чинників вибору стратегії вирішення конфліктів.

Доведено, що емоційний інтелект є важливим ресурсом конструктивної конфліктної поведінки, оскільки забезпечує здатність працівника усвідомлювати власні емоції, розпізнавати емоційні стани інших людей, знижувати імпульсивність і підтримувати продуктивну взаємодію навіть у напружених ситуаціях.

Асертивність розглянуто як здатність відкрито й аргументовано відстоювати власну позицію без агресії, тиску або пасивного пристосування. Саме асертивність дає змогу працівнику рекламної галузі не уникати складних розмов, не замовчувати незгоду, але водночас зберігати професійність і повагу до іншої сторони.

Комунікативна компетентність визначено як організаційні умови, що впливають на допустимі способи обговорення суперечностей у команді. Підтримувальний стиль взаємодії, чіткі правила комунікації, якісний зворотний зв'язок і психологічна безпека підвищують імовірність співпраці та компромісу, тоді як авторитарність, нечіткість ролей, хаотична передача інформації та знецінення працівників можуть посилювати уникання, суперництво або приховану напругу.

4. Емпірично досліджено соціально-психологічні чинники вибору стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України.

Емпіричне дослідження проведено на вибірці 80 працівників рекламної галузі України. Було використано методику Томаса-Кілмана для визначення стратегій поведінки в конфлікті, опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла, тест на асертивність В. Каппоні та Т. Новака, а також авторську анкету для вивчення особливостей професійного середовища рекламної галузі.

За результатами описової статистики найбільш вираженими стратегіями вирішення конфліктів виявилися співпраця та компроміс. Це свідчить про наявність у працівників рекламної галузі конструктивного потенціалу, однак водночас показує, що в умовах професійного тиску зберігається ризик переходу до суперництва або уникання.

Аналіз емоційного інтелекту показав, що найвищими є показники емпатії, розпізнавання емоцій інших людей і самомотивації, тоді як найнижчим виявився показник управління власними емоціями. Це означає, що працівники рекламної галузі загалом здатні розуміти емоції інших, але можуть мати труднощі із саморегуляцією у ситуаціях критики, дедлайнів, правок і клієнтського тиску.

Кореляційний аналіз підтвердив, що загальний рівень емоційного інтелекту позитивно пов'язаний зі співпрацею та компромісом. Отже, працівники з вищим рівнем емоційної компетентності частіше обирають конструктивні стратегії врегулювання конфліктів.

Виявлено, що інтегральний показник асертивності має виразний позитивний зв'язок зі співпрацею і сильний від'ємний зв'язок з униканням та пристосуванням. Водночас прямий статистично значущий зв'язок асертивності із суперництвом не підтвердився. Це дає підстави стверджувати, що асертивність у працівників рекламної галузі є не проявом домінування, а ресурсом відкритої, упевненої та партнерської взаємодії.

Дослідження контекстних чинників показало, що клієнтсько-дедлайновий тиск позитивно пов'язаний із суперництвом та униканням. Внутрішня конкуренція і рольова напруга також пов'язані зі зростанням

суперництва. Натомість організаційна підтримка конструктивної взаємодії має позитивний зв'язок зі співпрацею та компромісом.

Порівняльний аналіз показав, що статистично значущих відмінностей між чоловіками та жінками за ключовими показниками не виявлено. Натомість відмінності встановлено між професійними блоками: працівники організаційно-комунікаційного блоку мають вищий рівень клієнтсько-дедлайнового тиску та частіше вдаються до уникання, ніж представники креативного блоку. Це свідчить про особливу вразливість ролей, пов'язаних із клієнтською комунікацією, координацією процесів і контролем строків.

5. Розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації конфліктної взаємодії в трудових колективах рекламної галузі України.

На основі теоретичного аналізу й емпіричних результатів обґрунтовано програму оптимізації конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі. Її основними напрямками визначено розвиток емоційної саморегуляції, формування асертивної комунікації, підвищення якості зворотного зв'язку, зниження деструктивного впливу клієнтсько-дедлайнового тиску та посилення організаційної підтримки конструктивної взаємодії.

Розроблено методичні рекомендації для керівників і HR-фахівців щодо профілактики та конструктивного врегулювання конфліктів у трудових колективах рекламної галузі. Основний акцент зроблено на ранньому виявленні конфліктних ризиків, уточненні ролей і відповідальності, впорядкуванні роботи з дедлайнами та правками, розвитку асертивної комунікації.

Також запропоновано програму соціально-психологічного тренінгу розвитку конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі. Програма зосереджена на трьох ключових напрямках: емоційній саморегуляції у ситуаціях критики, дедлайнів і правок; асертивному висловленні професійної позиції без агресії та уникання; розвитку співпраці через перехід від жорстких позицій до аналізу інтересів сторін. Така структура

тренінгу відповідає результатам емпіричного дослідження і має практичне значення для підвищення конфліктологічної компетентності працівників рекламної галузі.

Теоретично й емпірично підтверджено, що вибір стратегії вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі України зумовлений взаємодією індивідуально-психологічних чинників – насамперед емоційного інтелекту та асертивності і професійно-організаційних умов, серед яких особливе значення мають клієнтсько-дедлайновий тиск, внутрішня конкуренція, рольова напруга та рівень організаційної підтримки конструктивної взаємодії.

Перспективи подальшого дослідження моєї кваліфікаційної роботи полягають у розширенні вибірки працівників рекламної галузі України та порівнянні результатів між різними типами організацій: великими рекламними холдингами, локальними агенціями, in-house командами. Доцільним є також проведення повторного дослідження після впровадження запропонованої тренінгової програми з метою оцінювання її практичної ефективності. Окремим перспективним напрямом є вивчення впливу дистанційної та гібридної роботи на конфліктну взаємодію в рекламних командах. Також подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибший аналіз ролі керівника, HR-фахівця та організаційної культури у профілактиці конфліктів. Це дозволить розробити більш точні практичні інструменти підтримки конструктивної взаємодії в рекламній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ануфрієва Н. М. Психологія конфлікту: навч. посібн. Київ: Інститут післядипломної освіти КНУ, 2005. 101 с.
2. Асертивність і саморозвиток учнів та студентів з ознаками обдарованості в умовах війни: тези доповідей учасників XVII науково-практичного семінару, 25 квітня 2024 р. Київ: Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2024. 69 с.
URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740682/1/Тези_зб._25.04.2024.pdf
(Дата звернення: 01.03.2026).
3. Афанасьєва Н., Богдан Ж., Ушакова І. Гендерні особливості міжособистісної взаємодії в організації.
URL: <http://tipus.khpi.edu.ua/article/view/310409> (Дата звернення: 01.03.2026).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянська О. В. Психологія управління. Харків: Фартуна-прес, 1998. 289 с.
6. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфліктологія: Навчальний посібник для вузів. Харків: Університет внутрішніх справ, 1997. 356 с.
7. Березовська Л.І., Юрков О.С. Психологія конфлікту: навчально-методичний посібник. Мукачево: МДУ, 2016. 201 с.
URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/738> (Дата звернення: 01.03.2026).
8. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка та суспільство. 2017. № 10. С. 177-182. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63840> (Дата звернення: 01.03.2026).
9. Білоущенко В. В. Асертивність як комплексна характеристика особистості. Інсайт: психологічні виміри суспільства. Херсон: ПП

Вишемирський, 2015. Вип. 12. С. 41-45. URL: <http://surl.li/rwmpi> (дата звернення: 03.04.2026).

10. Бутузова Л. П. Асертивність особистості як основа становлення безпечної поведінки в підлітковому віці. Проблеми психологічної безпеки: особистість, суспільство, держава: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 25 березня 2010 року. С. 33-40.

11. Ващенко І. В. та ін. Загальна конфліктологія: Навч. посібн. / заг. ред. І. В. Ващенко, С. П. Пренка. 2-ге вид. Харків: Оригінал, 2001. 384 с.

12. Виноградова В. Є. Управління конфліктами. Навчальний посібник для слухачів Університетів «третього віку» / заг. ред. Д. Спунбер, А. Ю. Горбового, А. А. Халецької. Київ, 2017. 53 с.

13. Галаган В.Я., Орлов В.Ф., Отич О.М. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

14. Гордійчук М. С., Литвинчук Н. Б. Асертивність в умовах невизначеності. URL: <https://er.nau.edu.ua/items/7969a2f7-eb08-461d-8a7c-b8bdf74a199b> (дата звернення: 01.03.2026).

15. Давидюк Н. Конкуренція як складова соціально-психологічного конфлікту. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/6d221a56-1c88-47d8-a904-cc868566edb2> (дата звернення: 01.03.2026).

16. Дейнека К. А., Шевчук О. А. Узагальнення теоретичних положень вирішення організаційних конфліктів. 2020. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/09593eaf-73ba-4694-8a92-dc57e4c8128b/content> (Дата звернення: 01.03.2026).

17. Долинська Л. В. Психологія конфлікту: навч. посібн. / Л. В. Долинська, Л. П. Матяш-Заяц. К.: Каравела, 2010. 304 с.

18. Журавльова Н. Ю. Асертивність як фактор розвитку стресостійкості молоді в умовах війни. *Асертивність і саморозвиток учнів та студентів з ознаками обдарованості в умовах війни. XVII науково-практичного семінару, 25 квітня 2024 р. Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024.*

URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740682/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%B7%D0%B1_25.04.2024.pdf#page=51 (дата звернення: 21.04.2025).

19. Іляш, О. І., Черненко, Н. О., Шевчук. 2023. Економіка праці і соціально-трудові відносини. URL: <https://ela.kpi.ua/items/b18a030a-aa87-4757-9d13-0135abf7bbcf> (дата звернення: 01.03.2026).

20. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації. Київ: Наук. світ, 2009. 268 с.

21. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: Монографія. К.: Просвіта, 2011. 200 с.
URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/11567/1/Moskalyov_Monografiya.pdf (дата звернення: 01.04.2024).

22. Кас'яненко А. І., Шанідзе Н. О. Гендерні особливості конфліктної поведінки.
URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5757f762-18b0-4e4e-bc2a-80afd00c1b8a/content#page=162> (Дата звернення: 01.03.2026).

23. Кодацька Н. О. Гендерний підхід в управлінні персоналом. Молодий вчений. 2016. № 4. С. 475–479.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_116 (Дата звернення: 03.03.2026).

24. Кодацька Н. О. Шлях професійної самоідентифікації: гендерні особливості. Грані. 2017. Т. 20. № 1. С. 21–26.

25. Комар Т., Синюк В. Асертивність як ключовий фактор гармонізації взаємин у соціумі. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Педагогіка. Психологія». 2024. № 6. С. 36–43.
URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/ped-psyh/article/view/192> (дата звернення: 01.03.2026).

26. Конвенція Ради Європи про запобігання насильству стосовно жінок і домашньому насильству та боротьбу із цими явищами.
URL: <https://rm.coe.int/1680462546> (Дата звернення: 01.03.2026).

27. Корнева Л. Гендерний аспект комунікації. Філологічні науки. 2013. Вип. 13. С. 106–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fil_Nauk_2013_13_19 (Дата звернення: 01.03.2026).
28. Краснова Н. П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. Науковий вісник Ужгородського університету., 2013. Вип. 26. С. 108–111.
29. Краснопольська Т. М. Поняття гендеру: становлення та основні концепції. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/39_2010/33.pdf (Дата звернення: 01.03.2026).
30. Кубко В. П. Гендерні аспекти корпоративної культури організацій. Нова парадигма. 2014. Вип. 120. С. 19–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nopa_2014_120_4 (Дата звернення: 01.03.2026).
31. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: Теорія і сучасна практика: навч. посібн. Київ: Професіонал, 2006. 416 с.
32. Мартинець В. В. Управління конфліктами в організації. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / заг. ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. Суми: СумДУ, 2014. Т. 2. С. 276–278.
33. Мойсеєнко В. В. Аналіз наукових підходів до дослідження поняття «асертивність». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 5. С. 170–174.
34. Опитувальник Томаса-Кілманна: типи поведінки у конфлікті. URL: https://www.eztests.xyz/tests/social_thomas/ (Дата звернення: 01.03.2026).
35. Пампуха Л. О. Гендерні аспекти ефективного менеджменту. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d5f2acc6-4967-4d9a-9d39-8f24723906ac/content> (Дата звернення: 01.03.2026).
36. Патерсон Ренді Дж. Практичний посібник з асертивності. Як висловлювати свої думки і відстоювати себе на роботі та в стосунках. Житомир: Морфеус, 2023. 400 с.

37. Радчук Г. К. Становлення асертивності студентів як чинник попередження професійного вигорання у майбутніх фахівців. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2016. №1.
38. Сергієнко Н. Гендерні особливості поведінки особистості в конфліктних ситуаціях. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/4135/1/Тези%20Сергієнко%20Н.%20П.pdf> (Дата звернення: 01.03.2026).
39. Сколота Е. Асертивність як складник професійного профілю майбутнього психолога. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/4_2020/13.pdf (дата звернення: 01.03.2026).
40. Слободянюк А.В., Андрущенко Н.О. Психологія управління та конфліктологія: навчальний посібник для практичних та семінарських занять. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8886/slobodyanyuk_a_v_andrushchenko_n_o_psikhologiya_upravlinnya.pdf?sequence=4&isAllowed=y (Дата звернення: 01.03.2026).
41. Соломатіна Е. Загальна теорія конфлікту Кеннета Боулдинга. URL: https://stud.com.ua/138046/sotsiologiya/zagalna_teoriya_konfliktu_kenneta_bouldinga (дата звернення: 01.02.2026).
42. Телегіна Д. М. Психологія конфлікту в організації: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2007.
43. Телегіна Д. М., Цимбал А. В., Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/2a9912c7-af3e-4a31-91c0-96ec31cf8e85/content> (дата звернення: 01.02.2026).
44. Тихомирова Є. Б., Постолювський С.Р. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.
45. Ткалич М. Г., Карамушка Л. М. Гендерна політика організації та її основні індикатори: досвід емпіричного дослідження. Актуальні проблеми психології. 2015. Т. 1. Вип. 43. С. 26–32.

46. Ткалич М. Г., Шутько Д. О. Гендерно-орієнтовані технології розвитку професійної самоактуалізації персоналу: розробка тренінгової програми. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2017. № 4 (11). С. 93–98. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/userfiles/issues/i11/n11/14.pdf> (Дата звернення: 01.03.2026).
47. Ткалич М. Гендерна психологія: навч. посібник. Київ: Академвидав, 2016. 254 с.
48. Ткаченко А. Зміни стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях як маркер особистісних трансформацій. URL: <http://surl.li/sftrg> (дата звернення: 01.03.2026).
49. Ульянова Т. Ю. Асертивні тенденції конфліктності. Наука і освіта. 2015. №10. С. 200-206.
50. Черненко Н. І. Управління конфліктами в комунікативному просторі. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2021. № 4. С. 153-160.
51. Черненко, Н. І. Психологічні наслідки війни: проблеми, шляхи виходу із кризи. URL: <http://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/8509> (дата звернення: 01.03.2026).
52. Шинкар М. Проблема асертивності в сучасному суспільстві. Вісник Національного університету оборони України. 2020. С. 210-214. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-210-214> (дата звернення: 01.03.2026).
53. Шинкар М. Явище асертивності в науковій літературі. Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць / заг. ред. Л.В. Помиткіної, О.М.Ічанської. К.: ТОВ «Альфа-ППК», 2020. С. 151-154. URL: <https://er.nau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fb2b325a-9bac-4d6b-85bf-2942f858ca90/content> (дата звернення: 01.02.2026).
54. Щіпановська О. Р., Васильєва І. Г. Асертивність особистості як основа успішної міжособистісної взаємодії у діяльності майбутніх фахівців. 2012.

URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/13483> (дата звернення: 21.03.2026).

55. Alberti R., Emmons M. Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships. New Harbinger Publications, 2017. 318 p.

56. Blackburn, N. A research study from The Myers-Briggs Company Conflict styles, gender and leadership. URL: <https://kilmanndiagnostics.com/wp-content/uploads/2020/03/ConflictStylesGenderAndLeadershipAbstract.pdf> (Дата звернення: 21.03.2026).

57. Boulding K.E. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013-2024. Pristupljeno 5.1.2024. URL: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/9024> (Дата звернення: 21.03.2026).

58. Dildar, S., Amjad, N.. Gender Differences in Conflict Resolution Styles (CRS) in Different Roles: A Systematic Review. Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology. 2017. Vol. 15, No. 2, 37-41
URL: <https://gcu.edu.pk/pages/gcupress/pjscp/volumes/pjscp20172-6.pdf> (Дата звернення: 01.03.2026).

59. How Men and Women Handle Conflict Differently. URL: <https://idoinspire.com/how-men-and-women-handle-conflict-differently/> (Дата звернення: 01.03.2026).

60. Kolberg D. Intercultural Conflict Management: Bridging Differences in Global Organizations. International Journal of Cross-Cultural Studies. 2016. № 8(3). С. 210–225.

61. Lake M. Enhancing Team Dynamics through Conflict Resolution Strategies. International Journal of Organizational Behavior. 2020. № 12(2). С. 87–102.

62. McConchie, R. Being assertive and proactive. URL: <https://www.womeninresearch.org.au/being-assertive-and-proactive#:~:text=Research%20has%20found%20that%2C%20overall,which%20is%20viewed%20as%20masculine> (Дата звернення: 01.03.2026).

63. Namie G.. U.S. Workplace Bullying Survey: The Complete Report. URL: <https://workplacebullying.org/wp-content/uploads/2024/10/2024-Complete-Report.pdf> (Дата звернення: 01.03.2026).
64. O'Connor K. Organizational Culture and Conflict Management: Exploring the Relationship. *Journal of Applied Psychology*. 2017. № 30(4). С. 521–539.
65. Pfafman, T. Assertiveness. URL: https://www.researchgate.net/publication/313518353_Assertiveness (Дата звернення: 01.03.2026).
66. Sefera, A. Gender and Conflict: How are Men and Women Differently Affected by Conflict. URL: <https://escipub.com/Articles/GJR/GJR-2019-08-2605.pdf> (Дата звернення: 01.03.2026).
67. Sue Hadfield, Gill Hasson. How to be assertive in any situation. Publisher(s): Pearson Life, 2010.
68. Salter A. Conditioned reflex therapy. New York: Farrar, Straus & Giroux, 1949.
69. UNESCO Glossary. URL: <https://whc.unesco.org/en/glossary/249> (Дата звернення: 01.03.2026).
70. Сивогракова З. А., Алексєєнко Н. В. Психологія конфліктів. соціально-психологічний вимір управління конфліктами. Конспект лекції. Харків 2020. 55 с.
71. Котлова Л. О. Психологія конфлікту: курс лекцій. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 112 с.
72. Всеукраїнська рекламна коаліція. Дослідження рекламно-комунікаційного ринку України. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 21.03.2026).
73. O'Connor P. J., Hill A., Kaya M., Martin B. The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*. 2019. Vol. 10. Art. 1116.
74. These six integrative negotiation skills can help you on your journey of getting to yes. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/six-guidelines-for-getting-to-yes/> (дата звернення: 01.03.2026).

75. Климчук В.О. Математичні методи у психології. Навчальний посібник для студентів психологічних спеціальностей. – К.: Освіта України, 2009. 288 с.
76. Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика. Підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 300 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/31177> (дата звернення: 21.03.2026).
77. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С. 111–119.
78. Горячка В.А., Никоненко О.В. Психологічний аналіз чинників професійної мотивації особистості. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: збірник матеріалів V Міжнародної конференції (7 грудня 2023 р., м. Київ): в 2-х част. Частина 1. Київ: Університет "КРОК", 2023. С.565-567 <https://dspace.krok.edu.ua/handle/krok/7258> (дата звернення 21.03.2026)

Всього джерел – 79

Джерел за останні п'ять років – 22

Джерел зарубіжних авторів за останні п'ять років – 5 (37; 57; 58; 62; 64)

Джерел українських авторів за останні п'ять років – 17 (3; 4; 15; 17; 19; 20; 23; 26; 40; 44; 51; 52; 53; 54; 71; 73; 79)

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

ДОДАТКИ

Додаток А

Опитувальник поведінки особистості у конфліктній ситуації Томаса-Кілмана (Модифікація Н. В. Гришиної)

В опитувальнику наведено 5 можливих варіантів поведінки в конфліктній ситуації, які згруповані у 30 пар. З кожної пари оберіть те судження, яке Ви вважаєте найхарактернішим для своєї поведінки.

1.

- а) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.
- б) Перш ніж обговорювати те, у чому ми не дійшли згоди, я намагаюся звернути увагу на те, із чим ми обидва погоджуємося.

2.

- а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- б) Я намагаюся владнати справу з урахуванням інтересів іншого і власних.

3.

- а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.
- б) Я намагаюся заспокоїти іншого і здебільшого зберегти наші стосунки.

4.

- а) Я намагаюся знайти компромісне рішення.
- б) Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини.

5.

- а) Налагоджуючи спірну ситуацію, я повсякчас намагаюся знайти підтримку в іншого.
- б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути напруження.

6.

- а) Я намагаюся уникнути прикрощів.
- б) Я намагаюся досягти свого.

7.

а) Я намагаюся відкласти розв'язання спірного питання, щоб згодом зробити це остаточно.

б) Я вважаю за можливе поступитися одним, щоб досягти іншого.

8.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я насамперед намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

9.

а) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

б) Я докладаю всіх зусиль, щоб досягти свого.

10.

а) Я наполегливо прагну досягти свого.

б) Я намагаюся знайти компромісне рішення.

11.

а) Насамперед я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й питання.

б) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

12.

а) Я завжди уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

13.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я наполягаю, щоб усе було зроблено по-моєму.

14.

а) Я повідомляю іншому свою думку й запитую про його погляди.

б) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

15.

а) Я намагаюся заспокоїти іншого й здебільшого зберегти наші стосунки.

б) Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруженості.

16.

а) Я намагаюся не зачепити почуттів іншого.

б) Я намагаюся переконати іншого в перевазі моєї позиції.

17.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Я намагаюся зробити все, щоб уникнути марної напруженості.

18.

а) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

б) Я даю можливість іншому мати свою думку, якщо він також іде мені назустріч.

19.

а) Передусім я намагаюся чітко з'ясувати те, у чому полягають усі порушені інтереси й спірні питання.

б) Я намагаюся відкласти рішення спірного питання, щоб згодом розв'язати його остаточно.

20.

а) Я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

б) Я намагаюся знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.

21.

а) Під час переговорів я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

б) Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.

22.

а) Я намагаюся знайти серединну позицію між моєю думкою та думкою іншої людини.

б) Я відстоюю свої бажання.

23.

а) Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

б) Іноді я надаю можливість іншим узяти на себе відповідальність за розв'язання спірного питання.

24.

а) Якщо позиція іншого видається мені важливою, я намагатимуся йти назустріч його бажанням.

б) Я намагаюся переконати іншого дійти компромісу.

25.

а) Я намагаюся довести іншому логіку й переваги моїх поглядів.

б) Ведучи переговори, я намагаюся бути уважним до бажань іншого.

26.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Я майже завжди стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас.

27.

а) Зазвичай я уникаю позиції, що може викликати суперечки.

б) Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість наполягти на своєму.

28.

а) Зазвичай я наполегливо намагаюся досягти свого.

б) Налагоджуючи ситуацію, я намагаюся знайти підтримку в іншого.

29.

а) Я пропоную серединну позицію.

б) Вважаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності, що виникають.

30.

а) Я намагаюся не зачіпати почуттів іншого.

б) Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб досягти успіху.

Бланк для відповідей

№ Пари	а	б	№ Пари	а	б
1			16		
2			17		
3			18		
4			19		
5			20		
6			21		
7			22		
8			23		
9			24		
10			25		
11			26		
12			27		
13			28		
14			29		
15			30		

Ключ до тесту*Інтерпретація результатів тесту*

Та кількість балів, яку ви набрали по кожній з шкал, показує, наскільки виражена у вас тенденція до тієї чи іншої поведінки в процесі конфліктної взаємодії. Щоб дізнатися, який тип поведінки у вас домінує, потрібно просто порівняти бали по кожній з категорій, і вибрати ту, по якій набрано найбільшу кількість балів.

Найконструктивнішою і продуктивною є стратегія співробітництва, тому що тільки за допомогою неї у вииграші можуть залишитися всі сторони конфлікту. Однак деякі фахівці стверджують, що найбільш оптимально

застосовувати всі п'ять стратегій, а кращими показниками вважаються такі, коли за кожним типом поведінки набрано від 5 до 7 балів.

№	суперництво	співробітництво	компроміс	уникання	пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5					
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		

27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Додаток Б**Тест на асертивність (за методикою В. Каппоні та Т. Новака)***Інструкція:*

Ознайомтеся з твердженнями та дайте відповідь на кожне запитання – «так» або «ні», залежно від того, наскільки це відповідає вашій поведінці та сприйняттю себе.

Кількість запитань: 24. Форма відповідей: «Так» або «Ні».

1. Мене дратують помилки інших людей: так, ні.
2. Я можу нагадати другу про борг: так, ні.
3. Час від часу я кажу неправду: так, ні.
4. Я в змозі подбати про себе сам: так, ні.
5. Мені доводилося їздити «зайцем»: так, ні.
6. Суперництво краще від співробітництва: так, ні.
7. Я часто мучу себе через дрібниці: так, ні.
8. Я людина самостійна і досить рішуча: так, ні.
9. Я люблю всіх, кого знаю: так, ні.
10. Я вірю в себе. У мене вистачить сил, щоб впоратися з поточними проблемами: так, ні.
11. Нічого не поробиш, людина завжди повинна бути наготові, щоб зуміти захистити свої інтереси: так, ні.
12. Я ніколи не сміюся над непристойними жартами: так, ні.
13. Я завжди визнаю авторитети і поважаю їх: так, ні.
14. Я ніколи не дозволяю вити із себе мотузки і, коли це необхідно, заявляю протест: так, ні.
15. Я підтримую будь-яке добре починання: так, ні.
16. Я ніколи не обманюю: так, ні.
17. Я практична людина: так, ні.
18. Мене дуже пригнічує навіть думка про те, що мене може спіткати невдача: так, ні.

19. Я згоден з висловом: «Руку допомоги шукай насамперед біля власного плеча»: так, ні.
20. Друзі мають на мене великий вплив: так, ні.
21. Я завжди правий, навіть якщо інші вважають інакше: так, ні.
22. Я згоден з тим, що важлива не перемога, а участь: так, ні.
23. Перш ніж що-небудь зробити, гарненько подумаю, як це сприймуть інші: так, ні.
24. Я ніколи нікому не заздрю: так, ні.

Оцінка проводиться за трьома шкалами:

Шкала А – Незалежність / Автономність

Шкала Б – Впевненість / Рішучість / Самостійність

Шкала В – Соціальна бажаність (коригуюча шкала)

Інтерпретація результатів:

Шкала А (Незалежність / Автономність)

Оцінюються запитання: -1, 6, -7, +11, -13, -18, -20, -23

7–8 балів - Надмірна незалежність (можлива агресивність, егоцентризм)

4–6 балів - Здорова незалежність, з повагою до інших

0–3 бали - Виражена залежність, невпевненість

Шкала Б (Впевненість / Рішучість / Опора на себе)

Оцінюються запитання: +2, +4, +8, +10, +14, +17, +19, +22

7–8 балів - Висока впевненість, готовність до компромісів

4–6 балів - Помірна впевненість, залежність від стабільності умов

0–3 бали - Високий рівень тривожності, нестача впевненості

Шкала В (Соціальна бажаність)

Оцінюються запитання: -3, -5, +9, +12, +15, +16, +21, +24

Ця шкала служить для виявлення бажання респондента виглядати "правильно" або соціально схвалено, що може вплинути на щирість відповідей.

7-8 балів - Висока соціальна бажаність

4-6 балів - Поміркована соціальна бажаність

0-3 бали Низька соціальна бажаність

Як рахувати бали?

"+" (позитивне формулювання) - 1 бал за відповідь «так»

"-" (негативне формулювання) - 1 бал за відповідь «ні»

Додаток В

Опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла

Методика призначена для виявлення здібності особистості розуміти відносини, що репрезентується в емоціях, і керувати своєю емоційною сферою на основі прийняття рішень. Вона складається з 30 тверджень і містить п'ять шкал:

- шкала 1 - "Емоційна обізнаність";
- шкала 2 - "Управління своїми емоціями" (емоційна відхідливість, емоційна нерігідність);
- шкала 3 - "Самотивація" (довільне керування своїми емоціями);
- шкала 4 - "Емпатія";
- шкала 5 - "Розпізнавання емоцій інших людей" (вміння впливати на емоційний стан інших).

Інструкція

Нижче наведені висловлювання, які так чи інакше відображають різні сторони життя. Праворуч від кожного твердження напишіть цифру, виходячи з вашої ступеня згоди з ним: повністю не згоден (-3 бали); в основному не згоден (-2 бали); почасти не згоден (-1 бал); частково згоден (+1 бал); в основному згоден (+2 бали); повністю згоден (+3 бали).

Тестовий матеріал

1. Для мене як негативні, так і позитивні емоції служать джерелом знання про те, як чинити в житті.
2. Негативні емоції допомагають мені зрозуміти, що я повинен змінити у своєму житті.
3. Я спокійний, коли відчуваю тиск з боку.
4. Я здатний спостерігати зміну своїх почуттів.
5. Коли необхідно, я можу бути спокійним і зосередженим, щоб діяти відповідно до запитів життя.
6. Коли необхідно, я можу викликати у себе широкий спектр позитивних емоцій, таких як веселощі, радість, внутрішній підйом і гумор.

7. Я стежу за тим, як я себе почуваю.

8. Після того як щось засмутило мене, я можу легко впоратися зі своїми почуттями.

9. Я здатний вислуховувати проблеми інших людей.

10. Я не зациклююсь на негативних емоціях.

11. Я чутливий до емоційних потреб інших.

12. Я можу діяти на інших людей заспокійливо.

13. Я можу змусити себе знову і знову встати перед обличчям перешкоди.

14. Я намагаюся підходити до життєвих проблем творчо.

15. Я адекватно реагую на настрої, спонукання і бажання інших людей.

16. Я можу легко входити в стан спокою, готовності і зосередженості.

17. Коли дозволяє час, я звертаюся до своїх негативним почуттям і розбираюся, в чому проблема.

18. Я здатний швидко заспокоїтися після несподіваного засмучення.

19. Знання моїх справжніх почуттів важливо для підтримки "хорошої форми".

20. Я добре розумію емоції інших людей, навіть якщо вони не виражені відкрито.

21. Я можу добре розпізнавати емоції за виразом обличчя.

22. Я можу легко відкинути негативні почуття, коли необхідно діяти.

23. Я добре вловлюю знаки у спілкуванні, які вказують на те, в чому інші потребують.

24. Люди вважають мене добрим знавцем переживань інших.

25. Люди, які усвідомлюють свої справжні почуття, краще управляють своїм життям.

26. Я здатний поліпшити настрій інших людей.

27. Зі мною можна порадитися з питань відносин між людьми.

28. Я добре налаштовуюся на емоції інших людей.

29. Я допомагаю іншим використовувати їх спонукання для досягнення особистих цілей.

30. Я можу легко відключитися від переживання неприємностей.

КЛЮЧ

Шкала 1 - пункти 1, 2, 4, 17, 19, 25. Шкала 2 - пункти 3, 7, 8, 10, 18, 30. Шкала 3 - пункти 5, 6, 13, 14, 16, 22. Шкала 4 - пункти 9, 11, 20, 21, 23, 28. Шкала 5 - пункт 12, 15, 24, 26, 27, 29

Обробка та інтерпретація результатів:

Рівні парціального емоційного інтелекту у відповідності зі знаком результатів: 14 і більше - високий; 8-13 - середній; 7 і менш - низький.

Інтегративний рівень емоційного інтелекту з урахуванням домінуючого знака визначається за такими кількісними показниками: 70 і більше - високий; 40-69 - середній; 39 і менше - низький.

Додаток Г

Авторський опитувальник, спрямований на виявлення особливостей конфліктної взаємодії в рекламному середовищі

Авторський опитувальник соціально-професійного контексту конфліктної взаємодії працівників рекламної галузі України був розроблений з метою виявлення особливостей професійного середовища, які можуть впливати на вибір стратегій вирішення конфліктів. Необхідність використання цього опитувальника зумовлена тим, що стандартизовані психодіагностичні методики не дозволяють повною мірою врахувати специфіку рекламної галузі, зокрема вплив клієнтського тиску, жорстких дедлайнів, внутрішньої конкуренції, рольової напруги та особливостей командної комунікації.

Опитувальник складається з двох частин. Перша частина містить соціально-професійний блок, який дає змогу зібрати загальну інформацію про респондента: вік, стать, посаду, стаж роботи та формат професійної діяльності. Друга частина включає 10 тверджень, що стосуються особливостей конфліктної взаємодії у професійному середовищі рекламної галузі.

Відповіді на твердження оцінюються за п'ятибальною шкалою Лайкерта:

- 1 – повністю не згоден
- 2 – радше не згоден
- 3 – важко відповісти
- 4 – радше згоден
- 5 – повністю згоден

За результатами опитувальника можуть бути визначені три узагальнені показники:

- клієнтсько-дедлайновий тиск;
- внутрішня конкуренція і рольова напруга;
- організаційна підтримка конструктивної взаємодії.

Опитувальник використовується як допоміжний інструмент у межах дослідження та дозволяє конкретизувати соціально-психологічні умови професійної діяльності працівників рекламної галузі України.

Блок 1. Соціально-професійні дані

Ваш вік:

- ☐ до 25 років
- ☐ 26–35 років
- ☐ 36–45 років
- ☐ 46 років і більше

Ваша стать:

- ☐ жіноча
- ☐ чоловіча

Ваша посада:

- ☐ копірайтер
- ☐ дизайнер / арт-директор
- ☐ акаунт-менеджер
- ☐ проєктний менеджер
- ☐ маркетолог / SMM / PR / digital-спеціаліст
- ☐ керівник
- ☐ інше: _____

Ваш стаж роботи в рекламній галузі:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 4–7 років
- ☐ понад 7 років

Формат Вашої професійної діяльності:

- ☐ рекламна агенція
- ☐ in-house команда

☐ фриланс / проєктна зайнятість

☐ інше: _____

Блок 2. Особливості професійного середовища

У моїй роботі дедлайни часто підсилюють напруження у взаємодії з колегами.

1 2 3 4 5

Правки з боку клієнта часто стають причиною суперечок у команді.

1 2 3 4 5

Клієнтський тиск змушує команду працювати в емоційно напруженому режимі.

1 2 3 4 5

У нашій команді існує виражена конкуренція за ідеї, проєкти або професійне визнання.

1 2 3 4 5

Між креативним і організаційно-комунікаційним блоком часто виникають непорозуміння.

1 2 3 4 5

Нечіткий розподіл ролей і відповідальності стає причиною конфліктів у роботі.

1 2 3 4 5

Керівник заохочує відкрите і спокійне обговорення розбіжностей.

1 2 3 4 5

У команді прийнято давати чіткий і поважний зворотний зв'язок.

1 2 3 4 5

Я можу відкрито висловити незгоду без страху негативних наслідків.

1 2 3 4 5

У конфліктній ситуації в нашій команді частіше шукають рішення, ніж винного.

1 2 3 4 5

Обробка результатів

Індекс 1. Клієнтсько-дедлайновий тиск

Пункти: 6, 7, 8

Індекс 2. Внутрішня конкуренція і рольова напруга

Пункти: 9, 10, 11

Індекс 3. Організаційна підтримка конструктивної взаємодії

Пункти: 12, 13, 14, 15

Чим вищий підсумковий бал за відповідним індексом, тим більш вираженим є відповідний аспект професійного середовища.

Додаток Д

Матеріали до соціально-психологічного тренінгу розвитку конструктивних стратегій вирішення конфліктів у працівників рекламної галузі

1. Пам'ятка учасника тренінгу

«Конструктивна поведінка в конфлікті»

Конструктивне вирішення конфлікту передбачає не уникнення суперечностей, а здатність обговорювати їх так, щоб зберігати професійну взаємодію, повагу до іншої сторони та орієнтацію на спільний результат.

У конфліктній ситуації працівнику рекламної галузі доцільно дотримуватися такого алгоритму:

1. Зупинитися перед реакцією. Перед відповіддю варто зробити коротку паузу й визначити, що саме викликало емоційну реакцію: факт, інтерпретація, тон повідомлення, дедлайн, правки або попередній досвід взаємодії.
2. Відокремити факт від оцінки. Наприклад, факт: «клієнт надіслав правки після погодженого строку». Оцінка: «клієнт не поважає нашу роботу». Для конструктивної розмови важливо спиратися саме на факти.
3. Визначити власну професійну мету. У конфлікті варто запитати себе: «Чого я хочу досягти – довести свою правоту чи знайти рішення, яке допоможе виконати завдання якісно?»
4. Використати асертивне повідомлення. Асертивна відповідь дозволяє висловити позицію без агресії та без пасивного пристосування.

Формула асертивного повідомлення: «Коли відбувається..., я бачу / відчуваю..., тому що... . Мені важливо... . Я пропоную...»

Приклад: «Коли правки надходять після погодженого дедлайну, я бачу ризик втрати якості, тому що команда не має достатньо часу на перевірку. Мені важливо зберегти професійний рівень роботи. Я пропоную визначити, які правки є критичними зараз, а які можна перенести на наступний етап».

5. Перейти від позицій до інтересів. У конфлікті важливо з'ясувати не лише те, чого вимагає кожна сторона, а й чому це для неї важливо. Наприклад, за позицією клієнта «зробити логотип більшим» може стояти інтерес – підвищити помітність бренду.
6. Сформулювати декілька варіантів рішення. Конструктивна стратегія передбачає не боротьбу за один варіант, а пошук альтернатив: змінити строк, визначити пріоритети, погодити часткові правки, запропонувати додаткове обґрунтування або провести коротке уточнення з клієнтом.

2. Вправа «Пауза перед відповіддю»

Мета вправи: розвинути навичку емоційної саморегуляції у ситуаціях критики, дедлайнів і клієнтських правок.

Інструкція для учасника: Пригадайте одну типову робочу ситуацію, у якій ви відчували роздратування, образу, тривогу або бажання уникнути розмови. Заповніть таблицю.

Запитання для самоаналізу	Відповідь учасника
Що саме сталося на рівні фактів?	
Яку емоцію я відчув / відчула?	
Яка моя перша імпульсивна реакція?	
Яка моя професійна мета в цій ситуації?	
Яка відповідь буде конструктивнішою?	

Приклад конструктивної відповіді: «Я бачу, що ситуація потребує швидкого рішення. Щоб не реагувати емоційно, пропоную спочатку уточнити обсяг змін і визначити пріоритети».

3. Вправа «Переформулювання критики»

Мета вправи: навчити учасників переводити оцінні або конфліктні висловлювання у професійну мову зворотного зв'язку.

Інструкція: Переформулюйте неконструктивні висловлювання так, щоб вони були конкретними, професійними й не містили особистісного знецінення.

Неконструктивне висловлювання	Конструктивне формулювання
«Це слабка ідея»	
«Клієнт знову нічого не розуміє»	
«Ти постійно все затримуєш»	
«Дизайн взагалі не працює»	
«Акаунти тільки передають хаотичні правки»	

Можливі варіанти відповідей:

- «У цій ідеї поки недостатньо чітко видно зв'язок із брифом».
- «Потрібно уточнити, який саме ризик бачить клієнт у запропонованому рішенні».
- «Через затримку цього етапу команда не встигає перейти до наступного блоку роботи».
- «Візуальне рішення потребує посилення акценту на головному повідомленні».
- «Нам потрібно погодити єдиний порядок передачі правок, щоб уникати втрати інформації».

4. Кейс для групового обговорення

«Термінові правки перед презентацією»

Опис ситуації: Рекламна команда готує презентацію кампанії для важливого клієнта. До презентації залишилося два дні. Креативна команда вже підготувала концепцію, однак акаунт-менеджер отримує від клієнта новий список правок. Частина правок суперечить початковому брифу. Дизайнер вважає, що зміни руйнують візуальну логіку. Копірайтер незадоволений, оскільки потрібно повністю переписати слогани. Акаунт-менеджер наполягає, що клієнта не можна втрачати. Керівник команди вимагає знайти рішення без зриву дедлайну.

Завдання для групи:

1. Визначте факти ситуації без оцінок і звинувачень.
2. Назвіть можливі інтереси кожної сторони.

3. Визначте головний ризик конфлікту.
4. Запропонуйте щонайменше три варіанти конструктивного рішення.
5. Сформулюйте підсумкову домовленість команди.

Орієнтовна таблиця для аналізу кейсу

Сторона конфлікту	Видима позиція	Можливий інтерес	Потенційне рішення
Клієнт	Внести правки	Зменшити ризик, краще контролювати результат	Уточнити, які правки є критичними
Креативна команда	Не змінювати концепцію	Зберегти якість і цілісність ідеї	Пояснити, які зміни можливі без руйнування концепції
Акаунт-менеджер	Виконати побажання клієнта	Зберегти довіру клієнта	Узгодити правки й строки з командою
Керівник	Здати проєкт вчасно	Зберегти результат і репутацію команди	Визначити пріоритети та відповідальних