передумови для ширшого впровадження медіації як ефективного, дешевшого, швидшого конструктивного інструменту вирішення трудових конфліктів.

Виходячи з данського досвіду доцільно впровадити в Україні спеціалізовану систему медіації на основі принципів данської моделі соціального партнерства, яка передбачатиме обов'язкову первинну медіаційну консультацію, активну участь представників роботодавців і професійних спілок та можливість врегулювання трудового конфлікту до звернення до суду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Global Compact Network Ukraine. (2025). *Сімнадцять Цілей сталого розвитку*. https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/

Наталія ПРИТИКОВСЬКА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
PrytykovskaNO@krok.edu.ua



РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ОБОРОНИ

На сьогодні емоційний інтелект є важливим ресурсом для вирішення глобальних проблем людства. Він допомагає людям ефективніше співпрацювати, конструктивно вирішувати конфлікти, підтримувати психічне здоров'я та створювати більш справедливе, безпечне і стале суспільство. Саме тому розвиток емоційного інтелекту сьогодні вважається одним із ключових чинників досягнення глобальних цілей розвитку та зміцнення миру у світі.

Одночасно досліджувана проблема має безпосередній зв'язок із досягненням Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй до 2030 року. Насамперед йдеться про Ціль 16 «Мир, справедливість та сильні інститути», яка передбачає розбудову ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій, здатних забезпечувати належне врядування, попередження конфліктів та зміцнення суспільної довіри (United Nations, 2015). Водночас розвиток емоційного інтелекту керівників організацій сектору безпеки й оборони сприяє реалізації Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя» через підтримання психологічного благополуччя персоналу, Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання» шляхом формування безпечного та продуктивного робочого середовища, а також Цілі 17 «Партнерство заради сталого розвитку» через розвиток ефективної міжвідомчої взаємодії та культури співпраці.

Конфлікти є невід'ємною складовою діяльності будь-якої організації. Проте в організаціях сектору безпеки і оборони їх наслідки можуть мати значно серйозніший характер, ніж в інших сферах управління, оскільки безпосередньо впливають на дисципліну, взаємодію між підрозділами, якість виконання бойових і службових завдань та рівень довіри до керівництва. Неконтрольований розвиток конфліктів негативно впливає на морально-психологічний стан особового складу, рівень довіри до керівництва, згуртованість колективу та ефективність виконання поставлених завдань.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України суттєво трансформувала умови функціонування організацій сектору безпеки й оборони. Діяльність

військових формувань, правоохоронних органів та інших складових сектору безпеки здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, постійного психологічного навантаження, необхідності координації міжвідомчої взаємодії та управління персоналом у кризових ситуаціях, дефіциту часу для прийняття управлінських рішень та значної відповідальності за їх наслідки. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, що передбачає не лише професійну компетентність керівника, а й його здатність конструктивно реагувати на конфлікти, підтримувати згуртованість колективу та забезпечувати психологічну стійкість особового складу.

Наукові дослідження свідчать, що більшість конфліктів у військових та правоохоронних організаціях виникає не лише через обмеженість ресурсів чи відмінності у професійних поглядах, а й унаслідок недостатньо ефективної комунікації, низького рівня емоційної саморегуляції, відсутності навичок конструктивного зворотного зв'язку та накопичення професійного стресу.

Управління конфліктами у сфері оборони потребує саме таких компетентностей. Керівник повинен не лише оперативно оцінювати ситуацію, а й розуміти емоційний стан підлеглих, прогнозувати можливий розвиток міжособистісних суперечностей, запобігати ескалації конфлікту та забезпечувати конструктивний діалог між його учасниками. Високий рівень емоційного інтелекту сприяє формуванню довіри, підвищенню мотивації персоналу, розвитку командної взаємодії та зміцненню організаційної культури.

Особливу роль у цьому процесі відіграє керівник. Саме він визначає стиль управління, рівень відкритості комунікації, характер взаємодії між структурними підрозділами та психологічний клімат у колективі. Керівник із високим рівнем емоційного інтелекту здатний своєчасно розпізнавати емоційний стан підлеглих, прогнозувати розвиток конфліктної ситуації, застосовувати різні стилі управління залежно від обставин та використовувати переговори або медіацію як інструменти конструктивного врегулювання суперечностей. Такі дії сприяють не лише зниженню рівня конфліктності, а й зміцненню взаємної довіри, підвищенню мотивації персоналу та формуванню культури відповідального лідерства.

Розвиток емоційного інтелекту доцільно розглядати як безперервний процес, інтегрований у систему професійного розвитку персоналу. В умовах воєнного стану особливого значення набуває здатність керівника не лише ефективно управляти власним емоційним станом, а й підтримувати психологічну стійкість особового складу. Саме від емоційної зрілості керівника значною мірою залежить швидкість відновлення працездатності підрозділу після кризових подій, рівень взаємної підтримки в колективі та готовність персоналу до виконання складних завдань.

Водночас сучасна управлінська практика свідчить, що емоційний інтелект не є вродженою характеристикою, а формується шляхом цілеспрямованого розвитку відповідних компетентностей. Тому одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління персоналом у сфері оборони є інтеграція програм розвитку емоційного інтелекту до професійної підготовки керівного складу. Такі програми повинні поєднувати теоретичну підготовку із практичним відпрацюванням навичок саморегуляції, ефективної комунікації, конструктивного зворотного зв'язку, ведення переговорів та застосування медіації.

Доцільним є використання сучасних методів навчання, зокрема моделювання кризових ситуацій, аналізу управлінських кейсів, рольових ігор, групових тренінгів та психологічного супроводу. Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок емоційної саморегуляції в умовах високого рівня стресу, оскільки саме вони дозволяють керівнику

уникати імпульсивних рішень, підтримувати об'єктивність оцінювання ситуації та приймати зважені управлінські рішення.

Перспективним напрямом також є впровадження медіації як одного з інструментів управління конфліктами в організаціях сектору безпеки й оборони. На відміну від адміністративних способів вирішення суперечностей, медіація орієнтована на відновлення комунікації між сторонами конфлікту, пошук взаємоприйнятних рішень та збереження професійних взаємовідносин. Ефективне застосування медіації безпосередньо пов'язане з рівнем розвитку емоційного інтелекту як керівників, так і інших учасників конфлікту. Здатність розуміти емоційний стан співрозмовника, проявляти емпатію, контролювати власні реакції та підтримувати конструктивний діалог значно підвищує результативність медіаційної процедури.

Отже, розвиток емоційного інтелекту є одним із перспективних напрямів підвищення ефективності управління конфліктами у сфері оборони. Поєднання управлінських технологій, медіації та розвитку емоційної компетентності дозволяє зміцнити організаційну стійкість, підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити результативну взаємодію персоналу в умовах воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. *Видавництво Vivat,* 1995.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект у роботі. *Видавництво Україна ТД,* 1998.
3. Волкова Н. П. Емоційний інтелект як інтегральна властивість, що забезпечує компетентність майбутнього. ir.duan.edu.ua.doc
4. Всесвітня організація охорони здоров'я. Психічне здоров'я на робочому місці (Mental Health at Work). 2022. URL: https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/af4f1346-bce0-4f10-b50d-f6b0a152c3c2/content
5. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20
6. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19
7. Організація Об'єднаних Націй. Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

Вікторія ЯКУШЕВА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
YakushevaVO@krok.edu.ua

ВПЛИВ ЧИ МАНІПУЛЯЦІЯ? ЕТИЧНІ МЕЖІ КОМУНІКАЦІЇ

Комунікація є невід'ємною складовою професійної діяльності, засобом обміну інформацією, узгодження інтересів, формування довіри та досягнення спільних цілей. Водночас будь-яка цілеспрямована комунікація містить елемент впливу, оскільки передбачає