

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ**

***Рудінська Олена Володимирівна***

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

***Бошина Тетяна Миколаївна***

*здобувачка вищої освіти, лікар-інтерн з хірургії  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

**Актуальність.** У системі охорони здоров'я проблема управління конфліктами набуває особливого значення через високий рівень емоційного навантаження, відповідальності та постійної взаємодії між медичними працівниками, пацієнтами й адміністрацією. У КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» конфліктні ситуації можуть виникати внаслідок професійного стресу, значного обсягу роботи, психологічного виснаження персоналу та емоційної напруги пацієнтів з онкологічними захворюваннями. Ефективне управління конфліктами є необхідною умовою забезпечення якісної медичної допомоги та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

**Обґрунтування.** Конфлікт в організації не завжди має виключно негативний характер. За умови правильного управління він може стати джерелом розвитку, вдосконалення внутрішньої комунікації та підвищення ефективності командної роботи. Разом із тим тривалі або неконтрольовані конфлікти призводять до зниження мотивації працівників, професійного виснаження, порушення взаємодії між співробітниками та погіршення якості виконання професійних обов'язків.

Одним із важливих напрямів сучасного менеджменту є впровадження психологічних технологій попередження конфліктів. До них належать розвиток емоційної стійкості персоналу, формування навичок конструктивного спілкування, створення умов для відкритої комунікації та підтримка сприятливого психологічного середовища.

Важливу роль відіграє здатність керівника використовувати індивідуальний підхід до працівників, аналізувати причини напруження в колективі та своєчасно запобігати розвитку конфліктної ситуації.

Особливої уваги потребують психологічні методи вирішення конфліктів, серед яких важливе місце займають переговори, медіація, активне слухання та технології емоційного контролю. Використання таких підходів дозволяє не лише знизити рівень напруги між сторонами конфлікту, але й сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємної поваги в колективі.

Основними напрямками підвищення ефективності управління конфліктами в організації ми вважаємо:

- розвиток культури професійної комунікації;
- впровадження тренінгів із конфлікт-менеджменту;
- формування навичок емоційного інтелекту у працівників;
- підтримку психологічного благополуччя персоналу;
- удосконалення системи взаємодії між керівництвом і колективом.

Для покращення процесу врегулювання конфліктів доцільно використовувати сучасні психологічні інструменти, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Психологічні інструменти попередження та вирішення конфліктів**

| №  | Інструмент             | Практичне значення                          | Очікуваний результат              |
|----|------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. | Активне слухання       | Покращення взаєморозуміння між працівниками | Зниження рівня конфліктності      |
| 2. | Медіація               | Допомога у врегулюванні суперечок           | Досягнення компромісу             |
| 3. | Тренінги з комунікації | Розвиток навичок взаємодії                  | Формування командної роботи       |
| 4. | Емоційний інтелект     | Контроль емоційної поведінки                | Покращення психологічного клімату |

Управління конфліктами в медичному закладі, такому як Одеський регіональний протипухлинний центр, вимагає особливого підходу через високий рівень емоційної напруги, професійного вигорання та специфіку взаємодії «лікар – пацієнт» у онкології.

Профілактика в нашому медичному закладі спрямована на створення середовища, де конфлікт не знаходить підґрунтя для розвитку.

Впровадження системи «Check-in» для персоналу: короткі (5–10 хв) ранкові зустрічі не лише для обговорення клінічних випадків, а й для

оцінки психологічного стану команди. Це дозволяє вчасно помітити роздратування або втому колеги.

Психологічний дебрифінг після складних випадків: в онкологічному центрі висока летальність є фактором стресу. Регулярні групові сесії з психологом для обговорення емоційних реакцій персоналу запобігають «зривам» на колег або пацієнтів.

Тренінги з ненасильницького спілкування (НС): навчання лікарів та медсестер алгоритму: Спостереження → Почуття → Потреба → Прохання. Це критично при повідомленні поганих новин, що часто стає тригером конфлікту з родичами пацієнтів.

Коли суперечка стає відкритою, важливо перевести її з емоційної площини в конструктивну.

Технологія «Картографія конфлікту» використовується керівництвом відділення для візуалізації проблеми:

- Сторони: хто залучений? (наприклад, хірург та анестезіолог).
- Предмет: через що суперечка? (графік операцій, розподіл ресурсів).
- Потреби та побоювання: чого насправді боїться кожна сторона? (втрата авторитету, надмірне навантаження).

Метод «Ротації» або «Тимчасової дистанції» використовується у разі затяжного міжособистісного конфлікту між медсестрами – зміна графіку чергувань так, щоб мінімізувати їхню спільну роботу на період «охолодження», паралельно проводячи медіацію.

Робота з конфліктами «Лікар – Пацієнт/Родичі» передбачає наступний алгоритм:

1. Створення «Кімнати тиші»: спеціальне місце для приватних розмов. Конфлікти часто виникають у коридорах через брак приватності. Перенесення розмови в ізольоване приміщення знижує рівень агресії на 30–40%.

2. Протокол SPIKES: використання цього міжнародного протоколу для передачі складних діагнозів мінімізує ризик агресивної реакції з боку пацієнта, оскільки він відчуває підтримку та професійну емпатію.

**Висновки.** Ефективне управління конфліктами у КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» є важливим елементом сучасного менеджменту в охороні здоров'я. Використання психологічних технологій попередження та вирішення конфліктних ситуацій сприяє покращенню взаємодії між працівниками, підвищенню якості медичних послуг та створенню стабільного психологічного середовища в колективі.

### **Література:**

1. Рудінська О. В., Дружкова І.С., Ярмола Т. Розвиток емоційного інтелекту в медичному менеджменті – запобігання конфліктам. 2025. Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2025. Ч. 2. 83 с.
2. Горішак С. П. Освітньо-цифрові сервіси як невід’ємна складова успішного менеджменту сучасного закладу охорони здоров’я (на прикладі КНП «Дитяча міська поліклініка № 6» ОМР COMPASS). *Маркетинг і цифрові технології*, в. 10, п. 1, р. 72–81, <https://doi.org/10.15276/mdt.10.1.2026.6>
3. Мартинюк О., Кусик Н., Рудінська О., Криленко В. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров’я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-40>

### **АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНД: РОЗВИТОК І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

***Рудінська Олена Володимирівна***

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри менеджменту охорони здоров’я та психології  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

***Кармелюк Анатолій Сергійович***

*магістрант спеціальності D3 Менеджмент  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

**Актуальність.** Сучасні організації, особливо в медичній та сервісній сферах, функціонують у середовищі з високим рівнем невизначеності. У таких умовах якість команди проєкту визначає стабільність