

DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.32782/2524-0072/2025-79-101](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-101)

УДК 339.9:658.852

ЕТИЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ: ОНТОПСИХОЛОГІЧНИЙ І КОМУНІКАТИВНИЙ ПІДХОДИ

ETHICAL COMPETENCE OF A MANAGER AS A CONFLICT MANAGEMENT TOOL: ONTOPSYCHOLOGICAL AND COMMUNICATIVE APPROACHES

Шкурко Ярослава Іванівна

кандидат педагогічних наук, доцент,

Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7382-9061>**Круглов Костянтин Олександрович**

доктор філософії, доцент,

Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4919-3275>**Іоффе Михайло Володимирович**

доктор філософії, доцент,

Приватний вищий навчальний заклад «Інститут психології і підприємництва»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>**Shkurko Yaroslava, Kruhlov Kostiantyn, Ioffe Mykhailo**

Private Higher Educational Institution «Institute of Psychology and Entrepreneurship»

У статті досліджено роль етичної компетентності керівника як ефективного інструменту управління конфліктами та професійною поведінкою працівників. Особлива увага приділена онтопсихологічному та комунікативному підходам, що дозволяють глибше зрозуміти мотиваційні чинники поведінки персоналу. Проаналізовано складові етичної інфраструктури підприємства, виділено формальні й неформальні етичні механізми, а також визначено вплив лідерства на створення гармонійного робочого середовища. Обґрунтовано, що поєднання моральної послідовності керівника, емпатії та здатності до конструктивного діалогу є ключовими умовами запобігання конфліктам та формування позитивного морально-психологічного клімату в організації. Запропоновано організаційно-економічний інструментарій, спрямований на розвиток етичної поведінки персоналу як чинника підвищення ефективності управлінських процесів.

Ключові слова: управління конфліктами, професійна та корпоративна етика, етична компетентність, антикорупція, доброчесність, невербальна комунікація, онтопсихологія, менеджмент, професійна поведінка, онтопсихологічний підхід, комунікативний підхід, лідерство, організаційна культура, етична інфраструктура.

This article investigates the ethical competence of managers as a key instrument for conflict management and the regulation of professional behavior within enterprises, emphasizing the integration of ontopsycho logical and communicative approaches. Ethical leadership is highlighted as a vital factor in shaping organizational culture, minimizing workplace conflicts, and ensuring sustainable employee engagement. The ontopsycho logical approach offers insights into the leader's internal integrity, emotional maturity, and awareness, enabling deeper understanding of the psychological roots of conflict, while the communicative approach focuses on the ability to foster constructive dialogue, build trust, and maintain open communication channels across the organization. The study explores formal and informal components of ethical infrastructure (including codes of ethics, ethical training systems, feedback mechanisms, and informal behavioral norms) and how these elements contribute to the establishment of an ethical and psychologically safe workplace environment. It is argued that a leader's personal example, moral consistency, and empathy significantly influence employees' behavior and create a culture of responsibility, respect, and cooperation. The research identifies key challenges in the modern macroeconomic environment that complicate ethical behavior management, such as instability, digital transformation, and changing values. In response, the article proposes a comprehensive organizational and economic toolkit that supports the implementation of ethical

standards and enhances leadership effectiveness. This toolkit enables managers to regulate professional behavior proactively, reduce conflict intensity, and align employee actions with corporate values. The article concludes that ethical competence is not only a personal trait but also a strategic managerial capability that enhances the efficiency of human resource management, strengthens internal organizational coherence, and contributes to achieving long-term organizational success in today's complex business environment.

Keywords: conflict management, professional and corporate ethics, ethical competence, anti-corruption, integrity, non-verbal communication, ontopsychology, management, professional behavior, ontopsychological approach, communicative approach, leadership, organizational culture, ethical infrastructure.

Постановка проблеми. Етична поведінка керівника відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, результативності та конкурентоспроможності підприємства, формуючи основу його взаємодії з колективом, клієнтами та зовнішнім середовищем. Ефективне управління такою поведінкою передбачає застосування комплексу організаційно-економічних інструментів, спрямованих на її формування та підтримку, включаючи розвиток корпоративної культури, впровадження системи цінностей, стимулювання професійного зростання, залучення працівників до управлінських процесів і дотримання етичних норм. Практика провідних міжнародних компаній засвідчує, що впровадження етичних засад у систему управління персоналом є важливим чинником зниження рівня конфліктів на підприємстві, підвищення довіри до нього, формування позитивного іміджу, посилення лояльності працівників і досягнення високих результатів. У довгостроковій перспективі це сприяє реалізації стратегічних цілей і підвищує ефективність діяльності організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи методології управління професійною поведінкою персоналу були закладені у працях видатних представників економічної та соціальної науки таких як Жавела К., Жавела А., Дворник І., Дворник О., Гарафонова О., Овчинікова В., Дьяков М., Висоцька О. [1-3] та інші.

Вагомий вклад у становлення як теоретичних, так і прикладних аспектів управління поведінкою працівників внесли науковці як з України, так й з інших країн – серед них Михаліцька Н., Яцик М., Чернобай Л., Дума О., Барабанов І., Андрєєва Т., Гетьман О. [4-6] та інші.

Окрему увагу в науковій літературі приділено етичним засадам управління персоналом, що висвітлюються у працях Серікова А., Яхно Т., Куревіної І., Менегетті А. [7-9] та інших дослідників.

Хоча існує достатня наукова база у зазначеній сфері дослідження, питання формування дієвих засобів керівника, що орієнтуються

управління конфліктами та професійною поведінкою працівників підприємства в умовах сьогодення досі недостатньо досліджене.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є виявлення етичних інструментів і розробка організаційно-економічного арсеналу засобів керівника для ефективного управління конфліктами та професійною поведінкою працівників підприємства на основі онтопсихологічного й комунікативного підходів.

Завдання дослідження: 1) дослідження особливостей застосування етичних механізмів в управлінні конфліктами та професійною поведінкою працівників підприємств; 2) встановлення ключових чинників впливу лідерства на регулювання професійної поведінки працівників і зменшення рівня конфліктності; 3) формування організаційно-економічного інструментарію управління конфліктами та професійною поведінкою працівників підприємств, що ґрунтуються на онтопсихологічному та комунікативному підходах.

Об'єкт дослідження: теоретико-методичні положення організації професійної та етичної поведінки працівників підприємств.

Предмет дослідження: етичні механізми та організаційно-економічний інструментарій керівника щодо управління конфліктами та регулювання професійної поведінки працівників на основі онтопсихологічного та комунікативного підходів.

Методи дослідження: системний аналіз – для комплексного вивчення взаємозв'язку між етичними механізмами, лідерською поведінкою та управлінням конфліктами; контент-аналіз – для дослідження наукових джерел з теми етики в управлінні персоналом; порівняльний аналіз – для визначення ключових чинників впливу лідерства на регулювання професійної поведінки працівників і зменшення рівня конфліктності; метод моделювання – для розробки організаційно-економічного інструментарію керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління етичною та професійною поведінкою персоналу є одним із пріоритет-

них завдань сучасних підприємств та організацій незалежно від галузі їхньої діяльності, оскільки воно безпосередньо впливає на результативність функціонування та стійкість організаційних процесів. Поведінка працівника у професійному середовищі трактується як сукупність дій і взаємодій, що відображають його підхід до виконання посадових обов'язків, стиль комунікації, рівень відповідальності та дотримання професійних норм. Вона має об'єктивно спостережуваний характер і може бути оцінена за результатами виконання трудових функцій, а також за якістю взаємин із колегами, партнерами, клієнтами та іншими учасниками професійної взаємодії.

Дотримання працівниками усталених етичних і професійних норм сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, покращенню якості виконання завдань і створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що, у свою чергу, забезпечує умови для професійного та особистісного зростання співробітників. До ключових характеристик професійної поведінки відносять: орієнтацію на етичні принципи, високий рівень залученості до виконання посадових обов'язків, комунікативну компетентність, здатність до ефективної взаємодії в команді, адекватне реагування на стресові ситуації, а також наявність навичок самоконтролю та саморегуляції. У сукупності ці аспекти забезпечують не лише індивідуальний професійний успіх, але й сприяють формуванню позитивного іміджу як самого працівника, так і організації загалом [4].

Комплекси методів та інструментів за допомогою яких керівники підприємства регулюють співвідношення в межах підприємства та спрямовують професійну поведінку свого персоналу відповідно до визначених етичних норм і цінностей є своєрідними етичними механізмами, які включають в себе етичні кодекси, освітні етичні системи, тренінги, механізми вирішення конфліктів та моніторингу етичної поведінки. Мета етичних механізмів полягає у створенні та підтримці етичного середовища в організації, де працівники свідомо та відповідально провадять свою діяльність відповідно до встановлених стандартів зменшуючи тим самим кількість конфліктів.

Незважаючи на те, що більшість підприємств та організацій розглядають управління етичною та професійною поведінкою персоналу як стратегічний елемент успішного функціонування та розвитку, сучасне бізнес-середовище стикається з численними викликами, які значно впливають на цей процес (рис. 1).

Зазначені на рисунку виклики зумовлюють необхідність від керівництва підприємств демонстрації високого рівня відповідальності, адаптивності та гнучкості, що дозволить гармонійне внутрішнє середовище, забезпечувати стійкість організації та дотримання етичних стандартів.

У процесі розробки дієвих підходів до управління професійною поведінкою працівників на основі етичних принципів важливу роль відіграють такі чинники, як наявність розвиненої корпоративної культури, етичної інфраструктури, чітко визначених етичних стандартів та ефективної системи лідерства. Добре сформована корпоративна культура є фундаментом для регулювання професійної поведінки, оскільки вона закріплює спільні цінності, правила та очікування щодо поведінки співробітників у межах організації [6].

Загалом корпоративна культура формує загальний контекст і встановлює межі для професійної поведінки, що є ключовим елементом у процесі управління етичними аспектами трудової діяльності. Вона сприяє зміцненню внутрішньої єдності колективу, зниженню кількості конфліктів на підприємстві, адже спільні цінності та норми поведінки допомагають уникати непорозумінь і забезпечують чітке розуміння очікувань від працівників. Водночас етична інфраструктура також має вагоме значення, оскільки саме вона визначає етичні орієнтири та створює сприятливе етичне середовище всередині організації.

Етична інфраструктура має суттєвий вплив на управління професійною поведінкою працівників, оскільки вона забезпечує системне впровадження норм, принципів і стандартів етичної взаємодії у трудовому колективі. Її ключові елементи (етичні кодекси, канали для подання скарг, механізми контролю та етичне лідерство) сприяють прозорості управлінських рішень, підвищенню рівня довіри між персоналом і керівництвом, а також запобігають порушенням професійної етики. Окрім цього, добре налагоджена етична інфраструктура допомагає зменшити кількість конфліктних ситуацій у колективі, оскільки запроваджує єдині правила поведінки, сприяє справедливому вирішенню спірних питань і створює атмосферу взаємної поваги та відповідальності. Таким чином, вона є важливим чинником формування стабільного й гармонійного робочого середовища.

Етична інфраструктура є базовим елементом побудови підприємства, що функціонує на засадах етичності, забезпечуючи працівни-



Рис. 1. Виклики сучасного макроекономічного середовища, які істотно впливають на процес управління етичною та професійною поведінкою працівників

Джерело: сформовано на основі [2-4]

ків чіткими правилами та сприятливими умовами для формування і вдосконалення їхньої професійної поведінки. При цьому важливу роль відіграють етичні стандарти, які задають моральні орієнтири, необхідні для належного виконання щоденних обов'язків.

У цілому, етичні стандарти слугують основою для ефективного управління поведінкою персоналу, формуючи культуру відповідальності та взаємоповаги в організації. Значну роль у цьому процесі відіграє лідерство: саме лідери задають тон етичній поведінці, підтримують відповідні цінності та сприяють укоріненню професійних стандартів у колективі. Ключові чинники впливу лідерства на регулювання професійної поведінки працівників і зменшення рівня конфліктності розглянуто на рис. 2.

Отже, можна дійти висновку, що саме керівник та його лідерські якості є ключовим чинником у формуванні професійної поведінки працівників і зниженні рівня конфліктів,

оскільки він задає етичні орієнтири та сприяє створенню сприятливого й ефективного робочого середовища.

На нашу думку, заслуговує на увагу підхід, запропонований дослідниками Михаліцькою Н. Я. та Яцик М. Р., у якому етичну інфраструктуру поділено на три ключові складові: формальну, неформальну та управлінське лідерство [4]. Така класифікація дає змогу краще зрозуміти механізми поширення етичних норм і цінностей у межах організації, як через офіційні та неофіційні канали, так і завдяки впливу керівників.

Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є. та Гетьман О. О. виділяють найпоширеніші типи таких систем: комунікаційні, наглядові та санкційні. Зокрема, формальні системи комунікації передбачають офіційну трансляцію етичних норм через нормативні документи, кодекси етики, місії компаній, письмові правила поведінки й освітні програми. Система моніторингу охоплює механізми, призначені для спостереження



Рис. 2. Ключові чинники впливу лідерства на регулювання професійної поведінки працівників і зменшення рівня конфліктності

Джерело: сформовано на основі [4-5]

за дотриманням етичних норм і виявлення як відповідної, так і порушуючої їх поведінки, включаючи процедури звітності та контролю. Формальні санкційні механізми, своєю чергою, представляють собою внутрішні інструменти підприємства, які встановлюють чіткий зв'язок між поведінкою працівників і відповідними заходами заохочення або покарання – такими як підвищення в посаді, збільшення заробітної плати, премії чи, навпаки, дисциплінарні стягнення [6].

Неформальні системи відіграють не менш значущу роль у формуванні етичної атмосфери на підприємстві. Саме через неофіційні канали спілкування та непрямі повідомлення найчастіше поширюються етичні правила та цінності в організаціях. Такі елементи, як неформальні розмови на етичні теми, навчальні заходи в невимушеній обстановці, під час яких демонструється належна поведінка в конфліктних ситуаціях, а також вер-

бальні й невербальні дії, що відображають моральні орієнтири, слугують інструментами для передачі етичних стандартів між працівниками. Для ефективного функціонування цих неформальних комунікаційних структур важливо також мати підтримуючі механізми неофіційного контролю й реагування, які дозволяють відстежувати дотримання етичних норм без формального втручання. Такі неформальні санкції, на відміну від офіційних, можуть проявлятися у вигляді колективного осуду або соціального тиску на дії, що вважаються неприйнятними в межах конкретної робочої групи [4].

Керівники, або організаційні лідери, відіграють ключову роль як у структурованих, так й у неформальних процесах комунікації. У межах формальних систем саме через управлінців відбувається впровадження етичних стандартів і трансляція основних корпоративних цінностей, яких вони очікують від підлеглих.

Більше того, керівники зобов'язані сприяти усвідомленню цих цінностей працівниками за допомогою офіційних каналів комунікації. У контексті неформального спілкування особливо важливим є те, щоб лідери демонстрували етичні норми власною поведінкою, адже особистий приклад керівника має потужний вплив на працівників і підтверджує щирість проголошених цінностей.

Організаційно-економічним інструментом для реалізації зазначених принципів виступають онтопсихологічний та комунікативний підходи, які забезпечують глибше розуміння внутрішньої мотивації працівників та ефективну взаємодію в межах організації, сприяючи формуванню етичної поведінки та зниженню рівня конфліктності.

Етична компетентність керівника є ключовим чинником формування здорового психологічного клімату в організації та ефективного попередження конфліктів. У межах онтопсихологічного підходу вона розглядається як прояв внутрішньої цілісності особистості, її усвідомленості, емпатії та здатності до глибокого розуміння природи людських взаємин. Керівник, що володіє онтопсихологічною зрілістю, здатен не лише реагувати на зовнішні прояви конфліктів, а й глибоко усвідомлювати їхні внутрішні психологічні причини та системні взаємозв'язки. Така зрілість передбачає гармонійне поєднання раціонального мислення, емоційної врівноваженості та здатності до саморефлексії, що дозволяє керівнику діяти усвідомлено навіть у ситуаціях високої невизначеності. Онтопсихологічно зріла особистість керівника характеризується цілісністю внутрішнього світу, сформованими моральними орієнтирами та глибинним розумінням природи людської поведінки. Вона вміє розпізнавати психологічні механізми, що лежать в основі конфліктів, стресів чи опору змін у колективі, і перетворювати їх на ресурс розвитку організації.

Ключовим аспектом онтопсихологічної зрілості є здатність керівника до автентичного спілкування, яке базується на емпатії, довірі та взаємній повазі. Такий керівник не нав'язує свою волю, а створює простір для самореалізації підлеглих, що сприяє підвищенню рівня їхньої відповідальності та внутрішньої мотивації. Його вплив ґрунтується не на формальній владі, а на моральному авторитеті, внутрішній послідовності та здатності бути прикладом для інших. Онтопсихологічна зрілість передбачає також уміння підтримувати внутрішню рівновагу в умовах кризових змін,

перетворюючи особистий досвід на інструмент лідерського зростання.

У підсумку, онтопсихологічно зрілий керівник є не лише адміністратором, але й фасилітатором особистісного розвитку колективу, здатним гармонізувати міжособистісні відносини та забезпечувати стійкість організаційної культури. Його лідерство засноване на глибокому розумінні онтологічної природи людини, що дозволяє досягати балансу між результативністю управління та гуманістичними цінностями. Онтопсихологічна природа людини розкриває її як цілісну систему, у якій поєднуються раціональне, емоційне та духовне начала, що формують основу самосвідомості й поведінки. Такий підхід передбачає визнання унікальності кожної особистості та її внутрішнього потенціалу до самореалізації в професійному та соціальному середовищі. Керівник, який усвідомлює онтопсихологічні засади людської природи, здатен бачити в працівниках не лише виконавців функцій, а індивідів зі складною системою мотивацій, цінностей і життєвих сенсів.

Глибоке розуміння цієї природи дає змогу керівнику будувати управлінську взаємодію на основі довіри, співпричетності та взаємоповаги. Онтопсихологічний підхід орієнтує його на створення умов, у яких внутрішній потенціал людини розкривається через творчу активність, етичну відповідальність і саморефлексію. Це дозволяє формувати організаційне середовище, у якому досягається гармонія між індивідуальними прагненнями та стратегічними цілями колективу. У процесі управління такий керівник спирається не лише на формальні структури контролю, а насамперед на глибинне розуміння людських потреб і механізмів психологічної саморегуляції. Завдяки цьому він здатен перетворювати потенційні конфлікти на можливості для розвитку, а складні міжособистісні ситуації – на джерело колективного зростання. Таким чином, онтопсихологічне розуміння природи людини стає не просто філософською концепцією, а практичною основою ефективного, етичного та соціально відповідального лідерства.

Таким чином високий рівень онтопсихологічної зрілості керівника сприяє формуванню етичної організаційної поведінки, що ґрунтується на принципах взаємоповаги, справедливості та довіри. Такий керівник здатен створювати психологічно безпечне середовище, у якому працівники відчують підтримку та впевненість у своїй значущості.

Крім того, онтопсихологічна зрілість передбачає здатність до інтеграції індивідуальних і колективних цілей, що забезпечує стратегічну узгодженість дій усіх учасників організації. Вона формує глибинну управлінську інтуїцію, завдяки якій керівник може передбачати потенційні конфлікти та попереджати їх розвиток ще на стадії латентних проявів. У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем онтопсихологічна зрілість виступає важливою характеристикою ефективного лідерства, яке поєднує раціональне управління з духовно-моральним виміром людських відносин.

Отже, такого роду лідер не лише дотримується етичних норм, але й транслює їх через власну поведінку, формуючи етичні орієнтири для співробітників. Саме він задає тон організаційній культурі, сприяє формуванню етичного середовища та створює умови для довіри й відкритості. Це особливо важливо у кризових або конфліктних ситуаціях, коли моральна послідовність керівника виступає стабілізуючим чинником, що забезпечує згуртованість і взаємопідтримку в колективі.

Обов'язково слід зазначити, що комунікативний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на важливості відкритої, чесною та етичною взаємодії між керівником і працівниками. Етична компетентність у цьому контексті проявляється у здатності керівника вести конструктивний діалог, уважно слухати, враховувати різні точки зору та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона також включає навички ненасильницького спілкування, здатність вирішувати суперечності через комунікацію, а не через примус або ігнорування проблем.

В свою чергу комунікативна етика керівника сприяє зниженню емоційного напруження, попереджає ескалацію конфліктів і формує культуру взаємоповаги. Крім того, застосування обох підходів (онтопсихологічного та комунікативного) у комплексі дає змогу керівнику не лише контролювати ситуацію, але й впливати на глибинні соціально-психологічні процеси в організації. Така інтеграція дозволяє ефективно керувати як зовнішніми, так і внутрішніми аспектами конфліктів, сприяючи створенню гармонійного й продуктивного робочого середовища.

У сучасному менеджменті етична компетентність дедалі частіше розглядається як складова емоційного інтелекту, що безпосередньо впливає на управлінську ефективність. Керівник, який демонструє моральну послідовність і відповідальність, формує

позитивну атмосферу, у якій зменшується ризик виникнення міжособистісних та організаційних конфліктів. Здатність визнавати власні помилки, брати на себе відповідальність і комунікувати на засадах поваги та партнерства - усе це є ознаками високої етичної компетентності керівника.

Отже, етична компетентність керівника – це не лише моральна якість, а й важливий стратегічний інструмент управління конфліктами, що ґрунтується на поєднанні онтопсихологічного розуміння особистості та ефективної комунікації в організаційному контексті. Вона відображає здатність керівника діяти відповідно до етичних принципів, дотримуючись високих стандартів професійної поведінки та соціальної відповідальності. Етична компетентність забезпечує гармонійне поєднання раціонального прийняття управлінських рішень із морально-ціннісною орієнтацією, що сприяє зміцненню довіри в колективі. Керівник, який володіє розвиненою етичною свідомістю, здатен прогнозувати моральні наслідки своїх дій і формувати організаційну культуру, засновану на справедливості, взаємоповазі та прозорості.

Етична компетентність виступає ключовим чинником профілактики та врегулювання конфліктів, адже дозволяє мінімізувати деструктивні емоційні реакції та підтримувати конструктивний діалог між учасниками організаційних процесів. Вона передбачає здатність керівника усвідомлювати цінності та потреби інших, формуючи комунікативну поведінку, спрямовану на пошук взаємоприйнятних рішень. Високий рівень етичної компетентності проявляється у вмінні приймати рішення, що враховують не лише економічну доцільність, а й гуманістичний аспект управління. Такий керівник створює атмосферу моральної безпеки, у якій працівники відчувають повагу, підтримку та готовність до співпраці.

Завдяки етичній компетентності управлінський вплив набуває не примусового, а партнерського характеру, що посилює ефективність взаємодії та підвищує рівень організаційної довіри. Партнерський тип взаємодії передбачає усвідомлення керівником рівності цінності кожного учасника організаційного процесу та визнання спільної відповідальності за досягнення стратегічних цілей. У межах такого підходу управління розглядається не як система субординаційного контролю, а як процес співтворчості, у якому важливу роль відіграють діалог, довіра та взаємна підтримка.

Етична компетентність керівника забезпечує моральне підґрунтя для розвитку партнерських відносин, оскільки базується на відкритості, чесності та готовності враховувати інтереси інших сторін. У контексті партнерського управління авторитет керівника формується не через адміністративні повноваження, а через особистісну зрілість, моральну послідовність і здатність надихати. Такий лідер не нав'язує власну волю, а створює умови для самореалізації підлеглих, стимулюючи їхню ініціативу та залученість у процес прийняття рішень.

Партнерський характер управлінського впливу сприяє зниженню рівня внутрішньоорганізаційних конфліктів і підвищенню загальної згуртованості команди. Він забезпечує формування середовища психологічної безпеки, у якому працівники можуть вільно висловлювати думки та пропозиції без страху покарання чи осуду. Така управлінська модель формує взаємоповагу між керівником і підлеглими, перетворюючи ієрархічну структуру організації на систему партнерських зв'язків. Таким чином, партнерський характер управління виступає ключовим чинником підвищення соціальної ефективності організацій, оскільки поєднує етичні принципи взаємодії з прагматичними цілями результативності. Він створює підґрунтя для сталого розвитку організації, де управлінський вплив реалізується через співучасть, довіру та взаємну відповідальність.

Таким чином, етична компетентність стає системоутворювальним елементом сучасного лідерства, яке поєднує професіоналізм, моральну зрілість і онтопсихологічне розуміння людської поведінки. Вона визначає не лише моральні орієнтири управлінської діяльності, а й формує здатність керівника гармонізувати міжособистісні взаємини у колективі на основі довіри, поваги та справедливості. Етична компетентність сприяє розвитку рефлексивного мислення, що дозволяє лідеру глибше усвідомлювати власні мотиви, дії та їхній вплив на інших. У поєднанні з онтопсихологічним підходом вона забезпечує глибше розуміння внутрішніх потреб і потенціалу працівників, перетворюючи управлінський процес на простір розвитку особистості. У результаті формується новий тип лідера – морально відповідальний, психологічно зрілий і орієнтований на гармонізацію цінностей, який здатен забезпечити сталий розвиток організації в умовах сучасних викликів.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що

етична компетентність керівника є стратегічним ресурсом сучасного управління, який забезпечує ефективне врегулювання конфліктів і формування гармонійного соціально-психологічного клімату в організації. Вона інтегрує моральні, психологічні та комунікативні складові, які визначають стиль лідерства та якість взаємодії у трудовому колективі. Завдяки етичній компетентності управлінський вплив набуває партнерського характеру, що сприяє переходу від авторитарних моделей керівництва до моделей співпраці, довіри та взаємної відповідальності. Такий підхід формує нову парадигму управління, у якій основними цінностями стають повага до особистості, моральна справедливість і соціальна згуртованість.

Етична компетентність керівника не лише знижує рівень конфліктності, але й перетворює конфлікти на інструмент розвитку організації, оскільки сприяє їх конструктивному вирішенню на основі діалогу та співтворчості. Вона забезпечує здатність лідера бачити за зовнішніми суперечностями глибинні психологічні причини напруження, що робить управлінські рішення більш точними, зваженими та гуманними. У цьому контексті онтопсихологічний підхід виступає ключовим методологічним орієнтиром, адже він розкриває природу людської поведінки як цілісного процесу самореалізації особистості в межах організації. Завдяки онтопсихологічному розумінню керівник здатен гармонізувати внутрішній світ працівників із стратегічними цілями підприємства, створюючи простір для їхнього особистісного зростання.

Водночас комунікативний підхід підкреслює важливість етичного спілкування як основи ефективної взаємодії та запобігання конфліктам. Керівник, який володіє високою комунікативною культурою, здатен перетворювати складні ситуації на можливості для обміну ідеями, навчання й розвитку. Така управлінська модель формує атмосферу відкритості, чесності та партнерства, що підвищує рівень організаційної довіри та сприяє довгостроковій стабільності.

Отже, етична компетентність виступає системоутворювальним чинником сучасного лідерства, що поєднує професіоналізм, моральну зрілість і психологічну інтуїцію. Вона перетворює управлінський процес на механізм гармонізації цінностей, забезпечує баланс між особистими та організаційними інтересами і сприяє сталому розвитку колективу. Керівник, який володіє високим рівнем

етичної компетентності, здатен створювати середовище психологічної безпеки, у якому кожен працівник відчуває свою значущість і відповідальність за спільний результат. Такий тип управління забезпечує не лише ефективність трудової діяльності, а й підвищує соціальну легітимність організації у суспільстві.

У підсумку, можна стверджувати, що розвиток етичної компетентності керівників є одним із ключових напрямів підвищення ефектив-

ності сучасних підприємств. Її формування потребує цілеспрямованої освітньої, психологічної та організаційної роботи, орієнтованої на розвиток етичної рефлексії, емпатії та навичок етичної комунікації. Саме такі керівники здатні забезпечити гармонійне поєднання раціональних управлінських рішень із гуманістичними цінностями, що є запорукою сталого успіху організацій у сучасному глобалізованому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
2. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. No 2. С. 144–152.
3. Овчиннікова В. О., Дьяков М. І., Висоцька О. Ю. Формування системи розвитку людського капіталу в умовах трансформацій. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 87. С. 66–72.
4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.
5. Чернобай Л. І., Дума О. І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 8. С. 198-204.
6. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент: монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2019. 204 с.
7. Серіков А. В. Управління організаційними змінами. Харків : «Бурун Книга», 2013. 264 с.
8. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 176 с.
9. Менегетті А. Підручник з онтопсихології. Київ, видавництво "Онтопсихологія", 2016. 658 с.

REFERENCES:

1. Dvornik I., Dvornik O., Garafonova O. (2023) Suchasna stratehiia upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Modern strategy of personnel management in enterprises under martial law]. *Modeling the development of economic systems*, no. 2, pp. 144–152. (in Ukrainian)
2. Zhavela K. A., Zhavela A. K. (2019) Suchasni kontseptsii ta innovatsiini tekhnologii v systemi upravlinnia personalom [Modern concepts and innovative technologies in personnel management systems]. *Economic science. investments: practice and experience*, no. 22, pp. 73 –78. (in Ukrainian)
3. Ovchynnikova V. O., Dyakov M. I., Vysotska O. Yu. (2024) Formuvannya systemy rozvytku lyuds'koho kapitalu v umovakh transformatsiy [Formation of a system of human capital development in conditions of transformations]. *Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 87, pp. 66–72. (in Ukrainian)
4. Mykhalytska N. Ya., Yatsyk M. R. (2024) Liderstvo ta komunikatsiyi v orhanizatsiyi : navchal'nyy posibnyk [Leadership and communications in organizations: a textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs. 512 p. (in Ukrainian)
5. Chernobay L. I., Duma O. I. (2018) Teoretychni osnovy efektyvnosti kerivnytstva pidpriyemstvom [Theoretical foundations of the effectiveness of enterprise management]. *Business-Inform*, no. 8, pp. 198-204. (in Ukrainian)
6. Barabanov I.V., Andreeva T.E., Getman O.O. (2019) Suchasnyy konflikt-menedzhment: monohrafiya [Modern Conflict Management: Monograph]. Kharkiv: FOP Panov A.M.. 204 p. (in Ukrainian)
7. Serikov A.V. (2013) Upravlinnya orhanizatsiynymy zminamy [Organizational Change Management]. Kharkiv: "Burun Knyga". 264 p. (in Ukrainian)
8. Yakhno T.P., Kurevina I.O. (2012) Konfliktolohiya ta teoriya perehovoriv: navchal'nyy posibnyk [Conflictology and Negotiation Theory: Textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature. 176 p. (in Ukrainian)
9. Meneghetti A. (2016) Pidruchnyk z ontopsykhologiyi [Textbook of ontopsychology]. Kyiv, Ontopsikhologiya publishing house, 2016. 658 p. (in Ukrainian)