

UDC 005.322:005.33:004

DOI: 10.24025/2306-4420.79(2).2026.358468

JEL Classification Code: M12, D23, D91

Article's History:

Received: 17.03.2026; Revised: 26.03.2026;

Published: 18.05.2026.

Andrii Ishchuk*

PhD Student at the Department of Management and Behavioural Psychology

Vasyl' Stus Donetsk National University

Vinnytsia, Ukraine

<http://orcid.org/0000-0002-2557-3265>

Managerial leadership qualities as a determinant of conflict management in the modern digital and behavioural business environment

Abstract. The article explores the influence of managerial leadership qualities on the effectiveness of conflict management within the context of business digitalisation and the growing significance of behavioural economics. The study emphasises that digital transformation fundamentally changes the nature of communication, cooperation and decision-making in organisations. Remote and hybrid work models, the absence of nonverbal signals, information overload and cross-cultural differences have created new sources of tension and misunderstanding. These changes require leaders to apply new approaches to conflict resolution that combine classical management strategies with modern digital tools.

Digital instruments, such as CRM systems, communication platforms (Slack, Microsoft Teams), project management software (Asana, Trello, Jira) and online mediation or feedback platforms are shown to enhance transparency, speed and efficiency in managing conflicts. The paper highlights that the integration of these technologies with behavioural principles - particularly the nudge theory and framing effects - helps shape constructive team behaviour, maintain motivation and prevent escalation.

Behavioural economics provides leaders with a deeper understanding of human decision-making under stress, emotion and uncertainty. By applying behavioural insights managers can design reward systems, feedback processes and communication frameworks that align with employees' psychological needs, thereby reducing workplace conflicts and improving engagement.

A comparative analysis of traditional and digital leadership qualities demonstrates that modern leaders should combine emotional intelligence, analytical thinking, adaptability and moral integrity with technical competencies and data-driven decision-making. The article proposes a typology of digital leadership competencies (e-skills), including technological literacy, flexibility, empathy, ethical awareness, and the ability to maintain trust and cooperation in virtual environments.

The practical value of the research lies in developing recommendations for integrating digital tools and behavioural insights into human resource management and conflict prevention systems. The results suggest that organisations capable of aligning leadership development with digital transformation and behavioural understanding gain strategic advantages through higher productivity, innovation and team resilience

Keywords: leadership, manager, conflict management, digitalisation, behavioural economics, e-skills, organisational communication, emotional intelligence

*Corresponding author



Андрій Іщук

Аспірант кафедри менеджменту та поведінкової психології

Донецький національний університет імені Василя Стуса

м. Вінниця, Україна

<http://orcid.org/0000-0002-2557-3265>

Лідерські якості менеджера як фактор управління конфліктами у сучасному цифровому та поведінковому бізнес-середовищі

Анотація. Стаття досліджує вплив лідерських якостей менеджера на ефективність управління конфліктами в умовах цифрової трансформації бізнесу та зростання ролі поведінкової економіки. Узагальнено сучасні підходи до комунікації й координації в гібридних і дистанційних командах, окреслено типові джерела напруженості (нестача невербальних сигналів, цифровий стрес, кроскультурні відмінності). Показано, що поєднання класичних стратегій конфлікт-менеджменту (уникнення, суперництво, компроміс, співпраця, пристосування) з цифровими інструментами (CRM, платформи комунікації, системи управління проектами, онлайн-опитування та медіація) підвищує якість рішень і швидкість реагування. На основі поведінкової парадигми розкрито роль «підштовхувачів» та ефекту фреймінгу у формуванні конструктивної взаємодії, мотивації та запобіганні ескалації. Запропоновано типологію лідерських компетенцій для цифрового та поведінкового середовищ (е-навички, аналітичність, емоційний інтелект, моральна зрілість), що забезпечують адаптивність, довіру й прозорість процесів. Практична цінність полягає у рекомендаціях щодо інтеграції даних, технологій і поведінкових інсайтів у системи управління персоналом та конфліктами

Ключові слова: лідерство, менеджер, конфлікт-менеджмент, цифровізація, поведінкова економіка, е-навички, організаційна комунікація, емоційний інтелект

Вступ

Сучасне бізнес-середовище зазнає глибоких трансформацій, зумовлених технологічним розвитком, соціальними змінами та новим розумінням ролі людини в економічних процесах. Серед них можна виділити два потужні напрями: цифровізація та поведінкова економіка. Цифрові технології проникають у всі сфери бізнесу: від виробництва й логістики до маркетингу та HR-управління. Вони забезпечують автоматизацію процесів, гнучкість у прийнятті рішень, дистанційний доступ до ринків і споживачів, нові швидкі, персоналізовані та інтерактивні канали комунікації. Поведінкова економіка змінює уявлення про те, як люди приймають рішення в економічному середовищі. На відміну від класичних моделей, вона враховує емоції, соціальні впливи, когнітивні упередження, імпульсивну та нерациональну поведінку. У бізнесі це означає, що успіх залежить не лише від продукту чи технології, а й від здатності компанії зрозуміти психологію клієнта, партнера або працівника. В управлінні персоналом поведінковий підхід допомагає глибше зрозуміти мотивацію, джерела конфліктів, психологічний клімат у команді. Синергія цифровізації та поведінкової економіки відкриває нові можливості для адаптивного менеджменту, персоналізованого маркетингу та проактивного управління конфліктами.

Огляд літератури

Проблеми управління конфліктами в сучасному бізнес-середовищі досліджувалися в працях багатьох науковців. Так, в роботах Л. Ачкасової *та ін.* (2022), О. Леонова та Т. Леонової (2023), Н. Куцай (2021), І. В. Олійник (2024) обґрунтовуються доцільність та можливість

побудови системи управління конфліктами на підприємстві. Аспекти впливу лідерства в управлінні конфліктами виділяються у працях О. Гавриш та А. Зоргач (2022), О. Сливінської (2022). В наукових роботах автори Л. Оксамитна та Т. Торба (2024), Д. Дегтярь та Н. Якімова (2024) розглядають питання управління конфліктами в умовах організаційних перетворень у контексті цифровізації бізнесу. Окремі автори, зокрема Ю. Ямполь та І. Наместюк (2024), R. El Omari (n.d.), X. Передало *та ін.* (2019), А. Надточій та Н. Підбуцька (2025) зосереджують увагу на особливостях лідерства і управління конфліктами в умовах поведінкового середовища. При цьому постають невирішені питання трансформації лідерських якостей менеджерів у сучасному бізнес-середовищі (Якушев, 2016; Новицька, 2015; Kovalenko *та ін.*, 2021) у зв'язку з подальшим розвитком цифрових технологій та впровадженням принципів поведінкової економіки.

Метою статті є дослідження впливу лідерських якостей менеджера на ефективність управління конфліктами в умовах цифровізації бізнесу та зростаючого значення поведінкової економіки, а також визначення ключових компетенцій, необхідних сучасним управлінцям для результативної взаємодії з командами у змінному цифровому та поведінковому середовищі.

Результати та обговорення

Цифрове бізнес-середовище відрізняється від традиційного тим, що більшість комунікацій, процесів та операцій здійснюється за допомогою цифрових технологій. Це створює особливі умови для виникнення конфліктів, а також впливає на способи їх вирішення. Однією з його ознак є перехід до віддаленої та гібридної роботи. У таких умовах команди часто функціонують у різних часових поясах і географічних локаціях, що ускладнює координацію дій і знижує ефективність негайного реагування на напруження. Відсутність фізичної присутності послаблює здатність швидко розпізнавати та вирішувати конфлікти, які могли б бути усунені в реальному спілкуванні.

Комунікація у цифровому середовищі переважно відбувається за допомогою чатів, електронної пошти та відеозв'язку. У такому форматі зменшується доступ до невербальних сигналів (таких як інтонація, міміка або жести), що може призводити до непорозумінь. Інформація, передана письмово або через екран, часто сприймається неоднозначно або навіть спотворюється внаслідок інтерпретаційного бар'єру. Крім того, цифрове середовище є надзвичайно динамічним: технології швидко змінюються, бізнес-моделі адаптуються, а це вимагає постійної перебудови мислення та навичок. Така турбулентність нерідко супроводжується стресом і спричиняє конфлікти в колективах, особливо, коли стратегічні зміни впроваджуються без належної комунікації між відділами.

Особливо актуальним викликом є управління крос-функціональними та мультикультурними командами, де співпраця відбувається між представниками різних країн, мовних груп і культур. Відмінності у стилях комунікації, управління часом чи навіть робочих традиціях можуть стати джерелом непорозумінь і конфліктів (Оксамитна & Торба, 2024). Впровадження автоматизації та штучного інтелекту також має подвійний ефект. З одного боку, технології оптимізують процеси, з другого – викликають тривогу щодо майбутнього працевлаштування або змін у посадових функціях. Нерівномірне впровадження цифрових рішень у різні відділи може породжувати відчуття несправедливості та конкуренції (Дегтярь & Якімова, 2024; Plaksiuk *та ін.*, 2023).

Усе це супроводжується високим рівнем конкуренції та цифровим стресом, спричиненим надлишком інформації та потребою швидкого прийняття рішень. Постійна доступність через месенджери або електронну пошту формує у працівників відчуття емоційного виснаження, що з часом може призводити до професійного вигорання. У результаті цих особливостей змінюється не лише частота виникнення конфліктів, які стають дедалі частішими у цифрових командах, а й сам їх характер. Конфлікти часто мають

прихований вигляд, проявляються у формі пасивної агресії, ігнорування листів або уникання комунікації (Ачкасова *та ін.*, 2022). Це вимагає нових підходів до їх вирішення, зокрема застосування цифрових платформ для медіації чи анонімного зворотного зв'язку. Проте водночас зростає ризик втрати довіри між співробітниками, адже безособове цифрове спілкування часто послаблює міжособистісні зв'язки та знижує рівень залученості.

Отже, цифрове бізнес-середовище створює нові виклики в управлінні конфліктами, проте правильне використання технологій, розвиток комунікаційних навичок та ефективна організація роботи допомагають мінімізувати їхній негативний вплив.

Методи управління конфліктами у цифровому бізнес-середовищі включають як класичні стратегії, так і сучасні підходи, що базуються на використанні цифрових інструментів. У цифровому просторі, де взаємодія часто здійснюється дистанційно, важливо враховувати контекст та особливості кожної ситуації, щоб ефективно вирішувати суперечності. Класичні стратегії управління конфліктами залишаються актуальними і включають уникнення, суперництво, компроміс, співпрацю та пристосування. Стратегія уникнення полягає в ігноруванні конфлікту, особливо якщо він не є критичним або сторони ще не готові до його вирішення. Наприклад, менеджер може тимчасово проігнорувати конфлікт між працівниками, сподіваючись, що ситуація стабілізується без втручання. Суперництво, навпаки, передбачає домінування однієї зі сторін і відстоювання власної позиції, часто у кризових ситуаціях, коли потрібно ухвалити швидке рішення. Такий підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, однак часто негативно впливає на довгострокові стосунки в команді. Компроміс передбачає взаємні поступки з боку обох сторін для досягнення прийняттого результату. Це особливо актуально, коли сторони мають рівні повноваження або час на вирішення конфлікту обмежений. Співпраця вважається однією з найпродуктивніших стратегій, оскільки ґрунтується на відкритому діалозі та пошуку рішень, які максимально задовольняють інтереси всіх сторін. Такий підхід вимагає часу, ресурсів і високого рівня довіри, але сприяє побудові міцних партнерських відносин. Пристосування ж означає, що одна сторона свідомо поступається, щоб уникнути ескалації чи зберегти гармонію. Цей підхід доцільний у випадках, коли конфлікт не є стратегічно важливим або коли головним пріоритетом є довгострокові відносини (Олійник, 2024).

У цифровому середовищі ці стратегії підкріплюються використанням технологічних рішень, які допомагають ефективно управляти комунікацією та процесами. Зокрема, CRM-системи дозволяють централізувати інформацію про взаємодію з клієнтами та уникати непорозумінь щодо домовленостей, оскільки фіксують усі етапи спілкування. Платформи для комунікації, як-от Slack чи Microsoft Teams, забезпечують оперативне обговорення проблем у реальному часі, дозволяють створювати окремі канали для вирішення конкретних конфліктів та структуровано вести дискусії. Системи управління проектами, такі як Trello, Asana чи Jira, допомагають уникати суперечок щодо термінів або обсягів завдань завдяки прозорості в плануванні й відстеженні прогресу. Вони особливо корисні для команд, що працюють дистанційно, оскільки забезпечують єдине середовище для координації дій. Додатково платформи для проведення опитувань і збору зворотного зв'язку, як-от Google Forms чи SurveyMonkey, дають змогу виявляти настрої в команді, вчасно виявляти напругу та реагувати на потенційні конфлікти ще до їх ескалації. Також в арсеналі сучасних компаній є інструменти для онлайн-медіації, які дозволяють залучити третю сторону або професійних посередників до вирішення складних спорів, зберігаючи при цьому конфіденційність та зменшуючи витрати на юридичні процеси.

Загалом ефективне управління конфліктами у цифровому бізнесі потребує як гнучкого застосування класичних стратегій, так і активного використання сучасних цифрових інструментів. Такий підхід не лише сприяє оперативному вирішенню проблем, а й підсилює корпоративну культуру, підвищує довіру в команді та зміцнює внутрішню комунікацію.

Лідерство на рівні управління конфліктами в умовах цифровізації набуває певних особливостей порівняно із традиційними його формами, завдяки чому змінюються організаційні структури і стилі управління. Перехід від індивідуального до спільного лідерства надає переваги всім внутрішнім і зовнішнім стейкхолдерам компаній. Поряд із цим, існують певні персональні якості цифрових лідерів, які, на відміну від традиційних лідерів, мають стратегічне бачення компанії, орієнтуються на інтереси учасників бізнес-процесів і оточення, створюють організаційну культуру, розвивають таланти (De Smet *та ін.*, 2023, Мау 4). При цьому, як і раніше, лідери в епоху цифровізації мають набір традиційних особистісних соціально-психологічних якостей та професійних компетенцій, завдяки яким вони вільно комунікують в групі, делегують повноваження, беруть на себе відповідальність і ризики, приймаючи остаточні управлінські рішення (табл. 1).

Таблиця 1. Лідерські якості менеджера в управлінні конфліктами
(у традиційному та цифровому бізнес-середовищі)

Лідерські якості менеджера	Поведінка щодо управління конфліктами (реалізація лідерських якостей)	
	Традиційний лідер	Цифровий лідер
1. Адаптивність до змін	Зазвичай працює в організаціях з усталеними структурами і процесами. Добре розуміє стабільні і передбачувані робочі процеси.	Оскільки зміни відбуваються швидко, технології постійно оновлюються, а бізнес-процеси можуть зазнавати значних перетворень, цифровий менеджер повинен вміти швидко впроваджувати нові технології та адаптуватися до нових умов.
2. Комунікаційні навички	Працює в більшості з особистими зустрічами та прямою комунікацією. Його переважна роль передбачає фізичну присутність на місці роботи, що дозволяє більше спілкуватися «віч-на-віч».	Багато процесів відбуваються онлайн, тому цифровий менеджер повинен мати відмінні навички цифрової комунікації, вміння чітко і точно передавати інформацію через електронні засоби, забезпечуючи ефективну віддалену комунікацію.
3. Інноваційність і технологічна компетентність	Може використовувати традиційні підходи до управління і приймати рішення на основі досвіду та усталених практик. Він рідше впроваджує нові технології або радикально змінює бізнес-процеси.	Його роль вимагає постійного впровадження інновацій і технологій для підвищення ефективності бізнесу. Цифровий менеджер повинен бути компетентним у використанні цифрових інструментів і постійно відстежувати нові тенденції та можливості для автоматизації.
4. Стратегічне мислення	Орієнтується на довгострокове планування, стабільність та ефективність організації. Його стратегічне мислення ґрунтується на класичних управлінських моделях, прогнозуванні та поступовому вдосконаленні бізнес-процесів.	Розробляє і реалізує стратегії, орієнтовані на цифрові зміни. Його стратегічне мислення базується на аналітиці даних, клієнтоорієнтованості та інноваціях.
5. Співпраця й управління командою	Управління командою в традиційних умовах включає особисті зустрічі, регулярний моніторинг прогресу співробітників, пряме спостереження за робочим процесом і міжособистісні взаємодії.	Управління командою в цифровому середовищі передбачає використання віддалених інструментів для співпраці, онлайн-нарад та використання платформ для управління проектами. Менеджер повинен забезпечувати ефективну взаємодію між членами команди, які можуть бути розподілені по різних частинах світу.
6. Прийняття рішень та аналітичне мислення	Часто вирішує проблеми за допомогою безпосередньої взаємодії з командою та на основі досвіду. Його підхід зазвичай більш орієнтований на короткострокові рішення і тактичні кроки.	Рішення проблем потребують більш аналітичного підходу, використання даних, аналізу трендів і швидкої адаптації до нових технологій. Цифровий менеджер орієнтований на використання цифрових інструментів для аналізу та вирішення складних ситуацій.

Лідерські якості менеджера	Поведінка щодо управління конфліктами (реалізація лідерських якостей)	
	Традиційний лідер	Цифровий лідер
7. Управління змінами	Управління змінами в традиційних компаніях зазвичай має повільніший темп і включає більш регульовані процеси.	У цифровому середовищі швидкість змін значно більша. Менеджер має вміти не лише реагувати на ці зміни, але й активно їх ініціювати, заохочувати інновації та технологічну трансформацію всередині компанії.
8. Зосередженість на результатах	Часто орієнтується на фізичні ресурси, ефективність процесів та досягнення конкретних бізнес-показників. Результати вимірює через фінансові показники (дохід, прибуток, ROI). Запорукою результативності є оптимізація фізичних процесів (логістика, виробництво, персонал). Зосереджується на персональному обслуговуванні клієнтів.	У цифровому бізнесі фокус на результатах зміщується на дані, швидкість змін та гнучкість у прийнятті рішень. Лідер використовує аналітику даних для ухвалення рішень (Big Data, AI, A/B тестування). Забезпечує гнучкість і швидко адаптується до змін ринку (Agile-підходи, MVP). Оцінює успіх через цифрові метрики (конверсія, активність користувачів, утримання клієнтів). Зосереджує зусилля на автоматизації та персоналізації клієнтського досвіду.

Джерело: сформовано автором

З табл. 1 бачимо, що основна роль традиційного менеджера полягає у стабільному управлінні процесами та підтримці офісної культури. Лідери часто діють у більш передбачуваному середовищі і можуть зосереджуватися на міжособистісних відносинах. Менеджер у цифровому бізнес-середовищі повинен швидко адаптуватися до змін, використовувати нові технології для оптимізації бізнесу та працювати з віддаленими командами. Його роль набагато більше зосереджена на інноваціях, технологіях і управлінні змінами.

Крім того, цифрові лідери володіють набором навичок (e-skills), які базуються на застосуванні цифрових технологій. Час вимагає від лідерів здатності швидко адаптуватися до технологічних змін і прогресу, знань тенденцій, переваг та способів використання технологій, тобто наявності технічних компетенцій. Цифровий лідер також повинен вміти поєднувати традиційні засоби з цифровими та мати можливість вирішувати безпосередньо або за допомогою спеціалістів технічні проблеми, що виникають. У розвитку е-навичок менеджерів шляхом отримання освіти в сфері цифрових технологій зацікавлені компанії, для яких залучення та навчання компетентних керівників є залогом ринкової конкурентоспроможності (рис. 1).

Враховуючи, що джерелом багатьох конфліктів є емоційна реакція, когнітивні викривлення або соціальні упередження, поведінкова економіка надає цінні інструменти для глибшого розуміння причин таких ситуацій. Ефективне поєднання грошових та нематеріальних стимулів, з урахуванням поведінкових особливостей працівників, може не лише підвищити продуктивність, а й знизити рівень внутрішніх напружень і конфліктів у команді. Теорія поведінкової економіки дозволяє зрозуміти, як психологічні, інтелектуальні, соціальні та емоційні фактори впливають на економічні рішення та дії. Вона спрямована на поєднання економічного підходу з психологічними знаннями, дає змогу більш реалістично аналізувати те, як люди приймають рішення, коли допускаються емоції, неоднорідні уподобання та можливість систематичних помилок. Люди часто приймають рішення на основі власних емоцій і діють імпульсивно, тому правильне поєднання грошових та негрошових стимулів позитивно впливає на результати їхньої діяльності, професійне та особистісне зростання. На додаток до теорій, які аналізують рішення з огляду на максимізацію корисності, поведінкова економіка визнає роль

неекономічних чинників, які стимулюють індивідів поводитися певним чином в економічному середовищі. Не замінюючи класичної економіки, поведінкова економіка доповнює та надає більше інструментів для аналізу моделей ринкової поведінки. Зокрема, вона дозволяє краще зрозуміти механізми прийняття рішень у стресових або конфліктних ситуаціях, що є важливим для сучасних менеджерів та лідерів. Поведінковий підхід підсилює інструментарій управління конфліктами, сприяючи формуванню більш здорового і результативного робочого середовища.

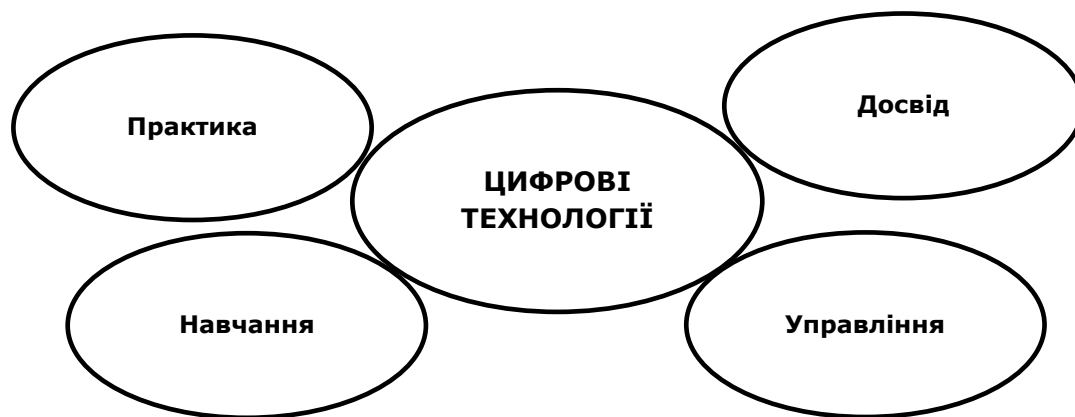


Рисунок 1. Е-навички менеджера, зумовлені застосуванням цифрових технологій

Джерело: сформовано автором

У застосуванні до менеджменту поведінкова економіка допомагає зменшити вплив формальних управлінських упереджень та обмежень для підвищення вартості підприємства. Одним із ключових аспектів є здатність ефективно управляти конфліктами в колективі. У цьому контексті лідерські якості менеджера стають вирішальним чинником, що впливає на продуктивність, мотивацію та стабільність команди. У лідерів на основі особистих якостей, таких як особливості психологічного розвитку, інтелектуального рівня, соціальних відносин та емоційного стану, формується здатність поводитися певним чином з клієнтами, співробітниками, партнерами у різних ситуаціях, зокрема в умовах викликів і загроз. Тож, застосовуючи теорію поведінкової економіки, інституції можуть розробляти стратегії, створювати стимули та досягати сприятливих поведінкових умов, які впливатимуть на прийняття рішень. Залучення інструментів поведінкової економіки в лідерстві розширює можливості ефективного використання ресурсів з метою стійкого розвитку в економічній системі, що постійно конкурує.

Концепціями, яким приділяється основна увага у лідерстві при управлінні конфліктами та поведінкою підлеглих, є:

1. *Теорія підштовхування (nudge theory)*. Ця технологія покликана підштовхнути людину приймати ті рішення, які відповідають, перш за все, її інтересам. Теорія ґрунтується на намаганні лідерів впливати на вчинки людей так, щоб не обмежити при цьому їхню свободу у прийнятті рішень, проте спрямовувати їхні дії у відповідному напрямку (Передало *та ін.*, 2019). Вона не передбачає примусу чи застосування економічних стимулів. Натомість вона базується на розумінні того, як люди думають і роблять вибір, враховуючи когнітивну психологію та поведінкову економіку, щоб «підштовхнути» людей до певного рішення чи результату. Ця концепція допомагає лідерам покращити поведінку та результати груп через позитивний вплив. Наприклад, встановлення чітких, досяжних цілей може використовувати силу теорії цілепокладання для мотивації (підштовхування) співробітників, гарантуючи, що постановка цілей є конкретною та відповідно досяжною.

2. *Ефект фреймінгу* (framing effect). Передбачає, що люди приймають рішення на основі того, як проблема представлена або «окреслена», а не на представлених фактах. Когнітивним замовчуванням є вибір опції, яка представлена більш позитивно або в рамці. Ефект фреймінгу, який іноді називають упередженням фреймінгу, очевидний майже в усіх сферах людської діяльності, коли людям доводиться приймати рішення на основі фактів, поданих певним чином. *Упередженість фреймінгу* є потужним компонентом наших інвестицій, презентацій, комунікацій і покупок, серед інших видів діяльності (Dolan, 2023, May 11). Деякими з таких упереджень, на думку фахівців з поведінкової економіки, є «помилка статус-кво», евристика доступності, соціальні норми (Enste & Althenhöner, 2021, March 8) та інші. Ці упередження також застосовуються як техніки впливу при підштовхуванні.

Одним із засобів, за допомогою яких лідери можуть перетворити поведінкову економіку на реальний інструмент управління конфліктами, є *заохочення практичних експериментів*, а потім забезпечення зворотного зв'язку у своїй команді. Поведінкова інформація, лише належним чином перевірена в експерименті, може принести користь організації. Психологічні принципи важливі, але вони можуть бути не дуже корисними, якщо їх не перевірити експериментально (Biel, 2019, October 10). Можливість виконання таких циклів у процесі прийняття рішень дозволяє лідерам:

розширити свої знання про мотиви співробітників та покращити організаційне середовище;

скоригувати прийняття рішень на підставі аналізу поведінки, що сприятиме досягненню цілей і завдань організації, підвищить продуктивність використання наявних людських ресурсів (El Omari, n.d.).

Збільшення людського капіталу дозволить організаціям вільно орієнтуватися в економічній ситуації, що швидко змінюється. Використання в HR-політиці концепцій науки про поведінку, що базуються на поняттях «*правил і винагород*», сприятиме підвищенню ефективності, кваліфікації та продуктивності персоналу в особистій та професійній сферах. В умовах змін у професійному середовищі, гібридизації робочих місць та обмеженої кількості та якості робочої сили керівники підприємств завтрашнього дня повинні розробляти стратегії, використовувати дані для розуміння та формування власного людського капіталу, щоб бути готовим до майбутнього. Робочій силі майбутнього знадобиться багатший набір навичок, оскільки сутність та призначення праці переосмислюється. Управління новими викликами дозволить підприємствам завтрашнього дня впливати на людську еволюцію, оскільки вони заново винаходять і змінюють роботу, робочу силу та робоче місце. Талановиті лідери сьогодні повинні підвищувати цінність людських ресурсів шляхом *впливу на зміни поведінки, зокрема із застосуванням неекономічних стимулів*. Індивідуальні зміни потім впливають на колективну поведінку для отримання бажаних результатів (Shergill, 2022, December 12).

Дослідження організації Incentive Research Foundation (2017) наводить ідеї стосовно того, що змушує співробітників працювати з найповнішою віддачею. У цьому аналітичному звіті висвітлюються підходи поведінкової економіки, що визначають роль емоцій у продуктивності працівників. Зазначається, що компанії, які впроваджують методи поведінкової економіки в *програми мотивації співробітників* та інші аспекти своїх бізнес-моделей, мають конкурентну перевагу та отримують вищий рівень продуктивності, залученості й утримання співробітників, ніж ті, що покладаються виключно на традиційні грошові стимули. Розуміння поведінки особи, яку заохочують, дозволяє надавати нематеріальне стимулювання, яке запам'ятовується та впливає набагато краще, ніж гроші.

Таким чином, використання принципів поведінкової економіки в лідерстві надає значні переваги, підвищуючи ефективність прийнятих рішень і сприяючи створенню більш гнучкої

організаційної культури. Хоча ці теоретичні підходи допомагають лідерам зрозуміти природу і детермінанти поведінки та рішень людей, існують потенційні ризики їх застосування. Так, спираючись на норми поведінкової економіки, можна упустити важливі аспекти організації, такі як вплив ринкових тенденцій або впровадження інноваційних технологій. Іноді існує спокуса використання інформації про поведінку в неетичних цілях, а також запровадження надмірного одноосібного контролю над рішеннями, прийнятими людьми в організації. Тому лідерам потрібно уникати пасток теорії прийняття рішень і зосереджуватися на досягненні стратегічних бізнес-вигод.

У табл. 2 узагальнено, як реалізуються лідерські якості менеджера в цифровому та поведінковому бізнес-середовищі.

Таблиця 2. Лідерські якості менеджера в управлінні конфліктами у цифровому та поведінковому бізнес-середовищі

Лідерські якості менеджера	Управління конфліктами в цифровому бізнес-середовищі	Управління конфліктами в поведінковому бізнес-середовищі
Емоційний інтелект	Вміння ефективно взаємодіяти через цифрові платформи, зберігаючи емоційну рівновагу	Співчуття до емоційних реакцій співробітників, розуміння мотиваційних факторів конфлікту
Комунікативність	Застосування цифрових каналів комунікації для вирішення конфліктів (відеоконференції, месенджери)	Вміння зберігати відкриту комунікацію та активно слухати, що дозволяє уникати непорозумінь
Рішучість	Здатність приймати швидкі рішення в умовах цифрової трансформації та змін	Прийняття швидких і обґрунтованих рішень у складних соціальних ситуаціях
Об'єктивність	Збір та аналіз даних за допомогою цифрових інструментів для прийняття справедливих рішень	Вміння залишатися нейтральним і справедливим під час врегулювання людських конфліктів
Гнучкість	Здатність адаптуватися до нових технологій та змін у роботі через цифрові інструменти	Зміна підходів до вирішення конфліктів залежно від соціально-психологічних факторів
Здатність до слухання	Використання цифрових інструментів для моніторингу і взаємодії (онлайн-опитування, фідбек)	Вміння слухати співробітників та розуміти глибинні причини їхньої поведінки
Стресостійкість	Вміння залишатися ефективним під тиском цифрових змін та викликів	Збереження внутрішнього спокою під час емоційно напружених ситуацій
Моральна зрілість	Застосування етичних принципів у використанні цифрових технологій для управління персоналом	Збереження етики та моральних норм при управлінні конфліктами між людьми

Джерело: сформовано автором

За табл. 2 можна підсумувати, що цифрове середовище вимагає від менеджерів специфічних навичок, таких як вміння працювати з новими технологіями, комунікація через онлайн-платформи, аналіз великих даних для розв'язання конфліктів, а також адаптація до швидких змін у цифровій трансформації. Поведінкове середовище зосереджено на соціальних, емоційних та психологічних аспектах управлінських рішень. Лідер повинен мати високий рівень емоційного інтелекту, гнучкості в підходах до вирішення конфліктів, а також здатність до підтримки та мотивації персоналу в складних ситуаціях.

Висновки

Цифрова трансформація змінює інструменти бізнесу, а поведінкова економіка чинить суттєвий вплив на його сутність. Компанії, які поєднують ці два підходи до управління конфліктами, отримують стратегічну перевагу: вони не просто впроваджують технології, а будують гуманно-орієнтоване, адаптивне й ефективне середовище для праці, розвитку та взаємодії. Успішне управління конфліктами вимагає від лідера не лише технічної обізнаності, але й глибокого розуміння психологічної динаміки колективу, здатності будувати довіру, забезпечувати прозорість процесів і створювати сприятливу емоційну

атмосферу в команді. Лідерські якості менеджера, як традиційні (відповідальність, емпатія, стратегічне мислення), так і цифрові (e-skills, технічна гнучкість, адаптивність до змін), є ключовими чинниками для успішного врегулювання конфліктів у цифровому бізнес-середовищі. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на емпіричному вивченні впливу цифрових інструментів та поведінки лідерів і послідовників на динаміку конфліктів.

Подяки: Немає.

Конфлікт інтересів: Немає.

References

- Achkasova, L. M., Vodolazska, T. O., & Beketov, Yu. O. (2022). Conflict management in the enterprise. *Economics of the Transport Complex*, 40, 22–34. doi: 10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22
- Biel, P. R. (2019, October 10). Behavioral economics helps managers make better decisions. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/esade/2019/10/10/behavioral-economics-helps-managers-make-better-decisions>
- De Smet, A., Gast, A., Lavoie, J., & Lurie, M. (2023, May 4). *New leadership for a new era of thriving organizations*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations> McKinsey & Company+1
- Dehtiar, D., & Yakymova, N. (2024). Effective communication in geographically distributed IT teams: Conflict management and the role of feedback. *Economics and Management Organization*, 4(56), 12–19. doi: 10.31558/2307-2318.2024.4.2
- Dolan, B. (2023, May 11). Framing effect: What it is and examples. *Investopedia*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/framing-effect-7371439>
- El Omari, R. (n.d.). How behavioral economics drives leadership decisions. Retrieved from <https://drraedelomari.com/how-behavioral-economics-drives-leadership-decisions/>
- Enste, D., & Altenhöner, S. N. (2021, March 8). *Behavioral economics and leadership: How to bridge the gap between intentions and behavior* (IW-Report No. 7/2021). Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Retrieved from https://www.iw-akademie.de/fileadmin/Forschung_Publikationen/IW-Report-2021-Behavioral-Economics-and-Leadership.pdf iw-akademie.de+1
- Havrysh, O. M., & Zorgach, A. M. (2022). The influence of the leader on conflict management in the enterprise team. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(4), 239–244. doi: 10.36887/2415-8453-2022-4-35
- Incentive Research Foundation. (2017). *Using behavioural economics insights in incentives, rewards, and recognition: A nudge guide*. Retrieved from <https://theirf.org/wp-content/uploads/2017/04/behavioral-economics-nudge-guide.pdf> Incentive Research Foundation+1
- Kovalenko, Y., Zakharova, O., Yakusheva, O., Yakushev, O., Hulak, D., & Kozlovska, S. (2021, November 9-10). Priorities for the development of regional information management based on system digitalization. Prokopenko, O., Troian, M., & Jarvis, M. (Eds.). *Sustainable Development in the Post-Pandemic Period (SDPPP-2021)*. *SHS Web of Conferences*, 126. Tallinn, Estonia. doi: 10.1051/shsconf/202112604002
- Kutsai, N. S. (2021). Conflict management in the enterprise. *Economic Sciences: Collection of scientific papers of Lutsk National Technical University. Series "Regional Economy"*, 18(71), 101–111. doi: 10.36910/2707-6296-2021-18(71)-12
- Leonov, O., & Leonova, T. (2023). Conflict management in the system of effective organization management. *Economy and Society*, 55. doi: 10.32782/2524-0072/2023-55-11
- Nadtochiy, A., & Pidbutska, N. (2025). Peculiarities of personality behavior in conflict interaction. *Theory and Practice of Social Systems Management*, 1, 17–29. doi: 10.20998/2078-7782.2025.1.02
- Novytska, O. V. (2015). Instruments for stimulating small and medium-sized businesses in the context of regional development. *Economic Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 39(II), 143–149.
- Oksamytna, L., & Torba, T. (2024). Review of modern approaches to conflict management in distributed IT projects. *Management of Complex Systems Development*, 59, 73–80. doi: 10.32347/2412-9933.2024.59.73-80

- Oliynyk, I. V. (2024). Effective conflict management strategies in the enterprise management system. *Collection of Scientific Works of Dmytro Motorny State Technological University (economic sciences)*, 1(50), 84–94. doi: 10.32782/2519-884X-2024-50-10
- Peredalo, Kh. S., Oherchuk, Yu. V., & Libenko, Yu. S. (2019). Behavioral economics and the possibilities of applying its influence techniques in modern organizations. *Effective Economics*, 12. doi: 10.32702/2307-2105-2019.12.94
- Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. *Academy Review*, 1(58), 160–174. doi: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12
- Shergill, P. (2022, December 12). Insights inspire: Using behavioral economics to influence performance and growth. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2022/12/12/insights-inspire-using-behavioral-economics-to-influence-performance-and-growth/>
- Slyvinska, O. (2022). Leadership as the basis of effective management. *Global and national trends in the field of life sciences: collection of scientific papers* (pp. 139–142). Nizhyn: Gogol National University. Retrieved from http://nati.org.ua/docs/science/2022/Conference_12052022_p001.pdf
- Yakushev, O. V. (2016). Regional aspects of the development of business incubators in Ukraine. *Economics and management organization: collection of scientific works of Donetsk National University*, 2(22), 113–122. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4802>
- Yampol, Yu. V., & Namestiuk, I. P. (2024). Ethical leadership in educational management: Quality assurance through value-based management. *Academic Visions*, 33, 20–30. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1302>