

Оксана Володимирівна Захарова,*д-р екон. наук, професор,*

ORCID 0000-0001-5793-6203

e-mail: o.zakharova@chdtu.edu.ua

Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

КОУЧИНГОВІ ТЕХНІКИ ПРОФІЛАКТИКИ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТІВ У НАУКОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Вступ. Для забезпечення реальних можливостей швидкого та ефективного відновлення й подальшого інноваційного розвитку економіки України в повоєнний період потрібно на державному рівні спиратися на міцне наукове підґрунтя, інноваційні рішення та проривні наукоємні технології. Разом з тим, через широкий спектр деструктивних впливів та обмежень, викликаних економічними та військовими причинами, наукова діяльність в країні вимушено реалізується в умовах суттєвої обмеженості ресурсів і можливостей при високих вимогах до результативності досліджень та публікаційної активності, що підвищує ризики виникнення міжособистісних, рольових і ціннісних конфліктів. Особливої гостроти ці проблеми набувають у наукових колективах, де поєднуються різні рівні дослідницького досвіду, статусу та відповідальності. Традиційні адміністративні та регламентні підходи до управління конфліктами часто не дозволяють своєчасно запобігати їх ескалації та не враховують індивідуальні особливості учасників наукової взаємодії. У цьому контексті коучинг виступає ефективною превентивною технологією, спрямованою на розвиток усвідомленості, емоційного інтелекту та відповідальності дослідників за власні комунікативні стратегії. Використання коучингових технік дозволить не лише знижувати рівень конфліктності, а й формувати культуру партнерства, довіри та відкритого діалогу в науковому середовищі. Саме тому дослідження коучингових підходів до запобігання конфліктів є своєчасним і важливим для підвищення ефективності та сталого розвитку наукової діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Тематика дослідження процесів виникнення та подолання різного роду конфліктів в науковому середовищі не є досить поширеною в дослідженнях українських та зарубіжних вчених через те, що більшість конфліктів мають латентний характер і не виходять у публічну площину, залишаючись поза межами формалізованого наукового аналізу. Часто такі конфлікти вирішуються неінституційно або ігноруються, що ускладнює їх систематизацію та емпіричне дослідження. Крім того, науковці нерідко уникають відкритого обговорення конфліктних ситуацій через ризики репутаційних втрат або суттє-

вого погіршення професійних відносин. У результаті проблема конфліктів у науковому середовищі залишається недостатньо концептуалізованою та методологічно опрацьованою.

Разом з тим, окремі роботи у цьому напрямі все ж таки ведуться. Так, емпіричні дослідження, проведені в німецькому науковому середовищі довели ймовірність виникнення конфліктних ситуацій під час обміну знань між наукою та суспільством і тому автором пропонується мінімізувати цю ймовірність через запровадження договірних відносин з чітким й обґрунтованим окресленням всіх можливих прав і обов'язків сторін, а також механізмів відповідальності у разі їх порушення [1]. Німецьке наукове середовище також виступило базою дослідження для інших науковців, які поставили собі за мету конкретизувати бар'єри, які виникають у процесах публікації результатів досліджень та процедур патентування [2]. Наявність бар'єрів може провокувати виникнення інституційно-мотиваційних конфліктів, зумовлених несумісністю систем стимулювання, внутрішніх мотивів дослідників та структурних бар'єрів наукової й інноваційної системи. У іншому дослідженні описуються причини, що ведуть до виникнення ціннісно-мотиваційних та інституційних конфліктів у науковому середовищі, які виникають через розбіжності між внутрішніми мотиваціями науковців, ринковими запитами на наукові результати та стимулюючими механізмами від університетів, що може мати відкладені негативні наслідки для академічної культури та співпраці [3]. Досліджуються також цільові та рольові конфлікти між університетами (виконавцями) й промисловістю (замовниками), зумовлені різним розумінням кінцевих результатів співпраці, розподілом відповідальності та майбутніх вигід [4]. У цьому контексті існує ймовірність виникнення конфлікту сприйняття справедливості, коли відсутність чіткої формалізації породжує недовіру, відчуття нерівного внеску або несправедливої оцінки інноваційних результатів. При цьому науковці приходять до висновку, що запобігання будь-яких конфліктів у науковому середовищі буде сприяти не лише розумний підхід до використання наявних ресурсів, а й обґрунтоване залучення тих чи інших видів ресурсів у певних обсягах



на окремих стадіях життєвого циклу створення наукового продукту [5].

Отже, проаналізовані дослідження доводять, що існує проблематика виникнення конфліктів в науковому середовищі з-за різних причин, проте на даний момент дієвого механізму їх профілактики, подолання та запобігання науковцями не розроблено. Саме це зумовлює потребу в поглибленому науковому осмисленні обраної тематики дослідження та визначенні інструментів, які з мінімальними витратами дозволять підвищити результативність наукової праці.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та практичне узагальнення можливостей застосування коучингових технік як інструменту раннього виявлення, профілактики та конструктивного управління конфліктами в сфері наукової діяльності з метою підвищення ефективності наукової співпраці, якості досліджень і сталого розвитку наукових колективів і економіки країни в цілому.

Результати дослідження. Наукове середовище, як і будь-який трудовий колектив, у своєму становленні та розвитку проходить різні етапи, кожен з яких може супроводжуватися певними проблемними та конфліктними ситуаціями, і навіть гострими конфліктами [6]. Конфлікти в наукових колективах і між науковцями можуть виникати з низки об'єктивних і суб'єктивних причин, пов'язаних як зі специфікою наукової діяльності, так і безпосередньо з людським фактором. Прокоментуємо основні причини, які можуть стати поштовхом для прояву конфліктогенів в науковому колективі, та через досягнення їх критичної маси погрожують перерости в протистояння та повноцінний конфлікт.

В умовах воєнного стану та безперервних соціально-економічних криз в країні спостерігається суттєва обмеженість ресурсів (грошових, людських, інтелектуальних, часових, організаційних тощо), що породжує конкуренцію [7, 8]. Дійсно, гранти, фінансування, обладнання, доступ до баз даних, лабораторій чи престижних журналів є обмеженими, що підсилює суперництво між окремими дослідниками та науковими колективами. У таких умовах конкуренція нерідко трансформується у конфлікт інтересів між дослідниками, підрозділами або установами щодо справедливості розподілу ресурсів і обґрунтування пріоритетів розвитку. Отже, конфлікти на такому підґрунті можуть проявлятися у формі прихованого протистояння, зниження рівня співпраці, небажання ділитися об'єктивними даними чи результатами досліджень, а також у блокуванні ініціатив колег. Крім того, посилюється ризик міжособистісних конфліктів, пов'язаних із авторством наукових публікацій, участю в проєктах та визнанням індивідуального внеску. В окремих випадках це може призводити до ескалації організаційних конфліктів, зниження довіри в середині колективів та погіршення психологічного клімату. Як наслідок, конфліктність негативно впливає на якість наукових

результатів, ефективність командної роботи та загальну стійкість наукового середовища.

Суттєвою причиною виникнення конфліктних ситуацій можуть стати і розбіжності у наукових підходах і поглядах [9]. Дійсно, протистояння різних методологічних шкіл, теоретичні позиції або інтерпретації результатів досліджень можуть спричинити інтелектуальні та ціннісні конфлікти. Такі конфлікти можуть виникати або загострюватися в процесі рецензування наукових робіт, обговорення результатів досліджень на конференціях або під час підготовки спільних публікацій. Вони можуть проявлятися у формі жорсткої критики, ігнорування альтернативних підходів або знецінення наукового внеску опонентів. За відсутності культури академічного діалогу методологічні розбіжності здатні переходити з площини наукової дискусії у сферу особистих конфліктів. Це, у свою чергу, наносить суттєвий негативний відбиток на результативність діяльності трудового колективу, так як призводить до розриву наукових контактів, фрагментації дослідницьких спільнот та втрати можливостей для міждисциплінарної синергії. У довгостроковій перспективі такі конфлікти можуть стримувати або навіть спрямовувати розвиток наукових теорій у невірному напрямі, що буде лише знижувати інноваційний потенціал наукового середовища та не дозволить суспільству отримати очікуване інноваційне рішення.

Проблеми авторства та розподілу внеску також може стати причиною для образ, суперечок і подальшого розвитку конфліктних ситуацій. Нечітко визначені ролі, спірні питання щодо порядку авторів у публікаціях або привласнення результатів чужої праці часто стають джерелом напруження в науковому середовищі. Такі конфлікти можуть проявлятися у прихованому протистоянні між членами наукової групи, зниженні рівня довіри та небажання ділитися ідеями чи проміжними результатами досліджень. У відкритій формі вони нерідко переростають у публічні суперечки, офіційні скарги до керівництва установи або редакцій наукових журналів. Особливо загострюються подібні ситуації в умовах міжнародних колаборацій, де різняться академічні традиції та уявлення про авторство. Наслідком таких конфліктів може стати затягування публікаційного процесу, погіршення психологічного клімату в колективі та зниження загальної результативності наукової роботи. У довгостроковій перспективі нерозв'язані конфлікти авторства здатні призводити до розпаду наукових команд і втрати репутаційного капіталу окремих дослідників та інституцій.

Причинами конфліктних ситуацій та повноцінних конфліктів можуть стати й ієрархічні та статусні відмінності між учасниками наукової взаємодії [10-12]. Конфлікти можуть виникати між досвідченими науковцями й молодими дослідниками, керівниками проєктів і простими виконавцями через нерівність повноважень, впливу та відповідальності. Такі конфлікти часто проявляються у формі ігнорування

ідей молодших науковців, знецінення їхнього внеску або обмеження їм доступу до ресурсів і можливостей професійного зростання. Зі свого боку молоді дослідники можуть відчувати фрустрацію, зниження мотивації та недовіру до керівництва, що негативно вплине на якість їхньої роботи. У відкритій формі ієрархічні конфлікти можуть переходити у гострі дискусії, саботаж виконання завдань або неформальний опір управлінським рішенням. Особливо небезпечними є ситуації, коли керівники використовують свій статус для нав'язування власних наукових позицій чи результатів без належного обґрунтування. У підсумку такі конфлікти підривають командну взаємодію, сповільнюють реалізацію наукових проєктів і можуть спричинити відтік талановитих молодих кадрів з наукової сфери та «виток мозків».

Комунікаційні бар'єри часто також можуть дати суттєвий поштовх формуванню конфліктних ситуацій в науковому середовищі [12, 13]. Недостатня відкритість, відсутність зворотного зв'язку, різні стилі спілкування або міжкультурні відмінності у міжнародних командах ускладнюють взаєморозуміння. У таких умовах інформація може передаватися фрагментарно або викривлено, що призводить до неправильного тлумачення завдань, результатів чи намірів колег. Це, своєю чергою, може викликати взаємні звинувачення у некомпетентності, безвідповідальності або приховуванні інформації. У міжнародних наукових проєктах комунікаційні бар'єри нерідко проявляються у формі образ через неврахування культурних норм, різного ставлення до ієрархії чи стилів критики. Конфлікти також можуть загострюватися через використання різних цифрових каналів комунікації, коли відсутність живого обговорення посилює емоційну напругу між учасниками процесу. У результаті порушується довіра між членами команди, знижується ефективність співпраці та зростає ризик ескалації латентних конфліктів у відкриті протистояння.

Високий рівень стресу та професійного вигорання також може стати причиною зародження конфліктних ситуацій в науковому колективі [7, 8]. Жорсткі дедлайни, вимоги до публікаційної активності та постійний тиск результативності знижують емоційну стійкість і підвищують конфліктність. У такому стані науковці можуть гостріше реагувати на критику, зауваження або альтернативні погляди колег, сприймаючи їх як особисту загрозу. Це часто призводить до емоційних спалахів, неконструктивних дискусій та порушення професійної етики спілкування. Професійне вигорання може також зумовлювати втрату мотивації до командної роботи, уникання спільних рішень і пасивний опір виконанню колективних завдань. У колективах це проявляється у зростанні кількості міжособистісних суперечок, взаємних претензій та формуванні неформальних

груп напруження. За відсутності своєчасної підтримки й ефективних управлінських або коучингових інтервенцій такі конфлікти здатні набути хронічного характеру та негативно вплинути на кінцеві результати наукової діяльності.

Причиною конфліктів можуть стати невизначеність правил і процедур [8]. Дійсно, відсутність прозорих механізмів прийняття рішень, оцінювання результатів та врегулювання суперечок створює підґрунтя для непорозумінь. У таких умовах науковці можуть по-різному трактувати вимоги, критерії успішності або межі власної відповідальності, що провокує взаємні звинувачення у випадку невиконання запланованих видів робіт вчасно та подальшу недовіру один до одного членів наукового колективу. Невизначеність процедур часто призводить до суб'єктивізму в ухваленні рішень, що сприймається як упередженість або фаворитизм. Це, своєю чергою, може викликати прихований опір, ігнорування рішень керівництва або відкриті протести проти встановленого порядку. Конфлікти проявляються також у затягуванні процесів, блокуванні ініціатив та зниженні якості спільної роботи. За відсутності чітко прописаних правил і каналів врегулювання суперечок такі конфлікти здатні швидко ескалувати та набути системного характеру в науковому колективі.

Ну і особистісні чинники, такі як різні цінності, мотивації, рівень емоційного інтелекту та навички саморегуляції дослідників можуть посилювати або, навпаки, пом'якшувати гостроту протікання конфліктних ситуацій [7, 10-12]. Дійсно, різні системи цінностей і життєвих пріоритетів можуть зумовлювати протилежне бачення цілей дослідження, допустимих методів та етичних меж наукової діяльності. Низький рівень емоційного інтелекту часто проявляється у невмінні чути аргументи опонента, імпульсивних реакціях та персоналізації професійних зауважень. Відмінності у мотивації – наприклад, орієнтація одних на академічне визнання, а інших на практичну вигоду – можуть призводити до прихованого протистояння та зниження рівня довіри в команді. Недостатні навички саморегуляції сприяють накопиченню емоційного напруження, що з часом виливається у відкриті конфлікти або пасивно-агресивну поведінку. У підсумку особистісні чинники здатні трансформувати навіть незначні робочі розбіжності у тривалі й деструктивні конфлікти в науковому середовищі.

Таким чином, проблематика конфліктів в наукових колективах представляє собою складний багатофакторний й міждисциплінарний характер і тому їх подолання чи запобігання потребує не лише організаційних рішень, а й застосування психологічних методів і практик, розвитку м'яких навичок, зокрема коучингових та комунікативних компетентностей, які мають створити підґрунтя для забезпечення

резильєнтності наукових працівників у конфліктних ситуаціях [8, 14-16].

Переходячи безпосередньо до коучингових технік, доцільно окреслити сутність коучингу та його принципи відмінності від суміжних підходів та методів подолання особистісних та командних криз. На відміну від консультування й менторства, які передбачають надання експертом або ментором готових рішень, коучинг зосереджується на розкритті внутрішнього потенціалу особистості через систему запитань і рефлексії [17]. Порівняно з наставництвом, де акцент робиться на передачі досвіду від більш досвідченого фахівця до менш досвідченого, коучинг ґрунтується на партнерській взаємодії та визнанні експертності самого клієнта щодо власної проблемної ситуації. Водночас коучинг відрізняється від медіації тим, що спрямований не стільки на врегулювання конкретної конфліктної ситуації між сторонами, скільки на формування в учасників взаємодії (науковців) здатності самостійно усвідомлювати причини напруження й відповідально обирати конструктивні стратегії власної поведінки у кожному конкретному випадку. Потенціал коучингу в роботі з конфліктами в науковому середовищі полягає у розвитку навичок саморефлексії, емоційної регуляції та усвідомленої комунікації [18]. Застосування коучингових підходів дозволяє трансформувати конфлікт із деструктивного явища у важливий ресурс для професійного та інтелектуального зростання дослідників шляхом зміни ролі окремого науковця з жертви на суб'єкта вирішення конфлікту. Ключовими принципами коучингу при цьому виступають відповідальність, усвідомленість, недирижувальність, орієнтація на майбутнє та повага до автономії дослідника, що є особливо важливим в академічному середовищі.

В основі коучингових технологій лежить вміння ставити питання, які дозволяють особистості, яка опинилася в центрі конфліктної ситуації, поступово даючи відповіді на них прийти до чіткого розуміння того, що потрібно робити і як з найменшими втратами вийти з ситуації. Ефективний коучинг дозволяє усвідомити особистості власну роль у конфлікті та на цьому підґрунті допоможе змінити фокус із «хто винен?» на «що я можу змінити?». При цьому важливо також знайти чіткі відповіді на питання: «що саме в цій ситуації є найціннішим для Вас?» та «яку частину відповідальності Ви готові взяти на себе?». Крім того, коучинговий підхід сприяє зниженню емоційної напруги та формуванню більш усвідомленого ставлення до позицій інших учасників конфлікту. У результаті це створює передумови для конструктивного діалогу, пошуку взаємоприйнятних рішень і запобігання повторенню подібних конфліктних ситуацій у майбутньому.

Існує широкий спектр коучингових технологій, кожна з яких може бути використаною в тій чи іншій

конфліктній ситуації, щоб запобігти ймовірності її загострення або переходу у деструктивну фазу. Проведений у роботі аналіз коучингових технік дозволив систематизувати їх відповідно до типів і причин конфліктів, що найчастіше виникають у науковому середовищі (табл. 1). Зокрема, було виокремлено групи технік, які за своїм змістом та очікуваними результатами мають бути ефективними для роботи з ресурсними, статусними, ціннісними, комунікаційними та особистісними конфліктами. Кожна техніка може виконуватися як на індивідуальному, так і на груповому рівні, з метою підвищення рівня усвідомленості учасників конфліктної взаємодії, розвитку навичок саморефлексії та формування відповідального ставлення до власної ролі у конфлікті. Застосування пропонованих коучингових технік у науковому середовищі дозволить змістити акцент із протистояння на пошук спільних рішень і взаємовигідних підходів до співпраці. Вони створюють безпечний простір для відкритого діалогу, в якому кожен учасник може озвучити власні потреби, очікування та обмеження.

Важливою перевагою коучингових технік є їх превентивний характер, оскільки вони сприяють виявленню потенційних джерел напруги ще до моменту відкритого загострення конфлікту. У підсумку системне використання таких технологій формує в наукових колективах культуру відповідальної комунікації, взаємної поваги та спільної орієнтації на результат.

Додатково ми пропонуємо також і конкретні ключові питання, чесні відповіді на які стануть основою для стабілізації психоемоційної ситуації в науковому колективі. Запропонований підхід дозволяє не лише підвищити результативність коучингового втручання, але й забезпечити його адресність та відповідність конкретному контексту наукової діяльності.

Водночас слід чітко розуміти, що досягти ефективності у процесі дієвого подолання негативних наслідків конфліктів в науковій сфері можливо виключно на комплексному підґрунті (одними коучинговими технологіями остаточно вирішити всі питання скоріш за все не вдасться) шляхом залучення всіх можливих інструментів, можливостей та важелів впливу, так як лише за таких умов можливо забезпечити сталу взаємодію між учасниками наукового процесу. Це сприятиме формуванню сприятливого дослідницького середовища, підвищенню якості й важливості наукових результатів і зростанню довіри та продуктивності всередині наукових колективів. У підсумку це дозволить суттєво підвищити значущість наукових досліджень українських науковців та суттєво зміцнити позиції України в міжнародних наукометричних та інноваційних рейтингах в глобальному науковому просторі.

Таблиця 1. Рекомендації щодо використання коучингових технологій для подолання конфліктних ситуацій в науковому середовищі

Причина конфліктної ситуації	Рекомендовані коучингові техніки	Питання, на які має бути надано відповіді, щоб «погасити» конфліктну ситуацію
Обмеженість ресурсів	«Святковий пиріг»; «Картезіанський квадрат»; «Структурована бесіда»; «Казковий персонаж»; «Не носися з проблемою як із писаною торбою...»; «Бестселер»; «Половання»	Які саме ресурси є для мене критично важливими в цій ситуації, а які – бажаними, але не визначальними? Що я реально можу контролювати або змінити в межах наявних ресурсів уже зараз? Які альтернативні джерела або форми ресурсів я ще не розглядав?
Розбіжності у наукових підходах і поглядах	«Список спільних якостей»; «Робота на зім'ятому папері»; «Структурована бесіда»; «Герб і девіз»; «Ми – різні, ми – рівні»; «Метафора конфлікту»	У чому полягає сутність відмінності між моїм підходом і підходом іншої сторони: у методах, теоретичних засадах чи інтерпретації результатів? Як поєднання різних наукових шкіл або методологій може посилити якість і новизну результатів дослідження? Що я можу змінити у власній комунікації або аргументації, щоб дискусія залишалася конструктивною, а не конфліктною?
Проблеми авторства та розподілу внеску	«Структурована бесіда»; «10/10/10»; «Метод незавершених речень»; «Шість капелюхів мислення»; «Казковий персонаж»; «Малюнок групи»; «Лист гніву»	Яким був мій реальний внесок у дослідження і як його можна чітко та об'єктивно зафіксувати? Які очікування щодо визнання внеску мають інші учасники дослідження і чи достатньо їх розумію? Що для мене в цій ситуації є пріоритетним: формальний статус автора чи довгострокові професійні відносини та репутація?
Ієрархічні та статусні відмінності між учасниками наукової взаємодії	«Список спільних якостей»; «Герб і девіз»; «Структурована бесіда»; «Казковий персонаж»; «Малюнок групи»; «Асоціація»; «Половання»; «Казкові королівства»	Яку саме роль я виконую в цій взаємодії та які межі моєї відповідальності й повноважень? У чому полягає мій реальний вплив на ситуацію і які рішення я можу приймати самостійно, не порушуючи ієрархії? Як я можу перетворити цю ієрархічну взаємодію на ресурс для власного розвитку та покращення командної роботи?
Комунікаційні бар'єри	«Структурована бесіда»; «Метод незавершених речень»; «Ми – різні, ми – рівні»; «Сократичного діалогу»; «Метод асертивної відмови»; «Лист гніву»; «Список спільних якостей»; «Святковий пиріг»; «Яблучко і черв'ячок»; Розпізнавання емоцій»; «Замкнені емоційні кола»	Що саме я хотів донести співрозмовнику і що, на мою думку, він реально почув? Які припущення або інтерпретації я зробив замість того, щоб уточнити інформацію напругу? Наскільки мій стиль комунікації (тон, форма, канал) відповідає контексту та особливостям іншої сторони? Який зворотний зв'язок я отримую і чи справді я готовий його почути без захисної реакції? Що я можу змінити у власній манері спілкування, щоб підвищити рівень довіри й взаєморозуміння в команді?
Високий рівень стресу та професійного вигорання	«Самоінструкція»; «Казковий персонаж»; «Дерево цілей»; «Не носися з проблемою як із писаною торбою...»; «Трикутник УПК К. Мітчелла»; арт-терапія; «Лист гніву»; «Внутрішня команда»; «Прогресивна м'язова релаксація по Е. Джекобсоном»	Які сигнали фізичного або емоційного виснаження я ігнорую і чому? Які саме чинники моєї професійної діяльності зараз є для мене найбільшим джерелом стресу? Я готовий брати на себе відповідальність за психологічну стійкість на роботі? Що мені допомагає впоратися зі стресом на роботі? Які конкретні кроки я готовий зробити вже зараз для відновлення власного ресурсу та емоційної стійкості?
Невизначеність правил і процедур	«GROW»; «Асоціація»; «Вириванка»; «Квадрат цінностей»; «Структурована бесіда»; «Малюнок групи»; «Герб і девіз»; «Лист гніву»	Які саме правила, процедури або критерії в цій ситуації для мене є незрозумілими чи суперечливими? Яких конкретних рішень, пояснень або регламентів мені бракує для відчуття справедливості та передбачуваності? Які дії з мого боку можуть допомогти перевести ситуацію з площини невизначеності у площину чітких домовленостей і прозорих процедур?
Особистісні чинники	«Ми – різні, ми – рівні»; «Точки опори»; «Шість капелюхів мислення»; «Прогресивна м'язова релаксація по Е. Джекобсоном»; «Розпізнавання емоцій»; «GROW»; «Внутрішня команда»; «Емоційне звільнення»; «Внутрішні чоловічки»	Які мої особисті цінності, установки або емоції були зачеплені в цій ситуації? Що саме в поведінці іншої сторони викликає в мене напругу, і чому це для мене важливо? Наскільки моя реакція є відповіддю на реальну ситуацію, а наскільки – на власні очікування чи попередній досвід? Яку зміну у власній поведінці, стилі спілкування або способі мислення я можу здійснити, щоб зменшити напругу і сприяти конструктивному діалогу?

Джерело: складено автором на основі [7, 17, 19-21]

Важливим важелем запобігання широкого спектру причин виникнення конфліктних ситуації має стати запровадження справедливої системи державної індивідуальної підтримки й грошової винагороди за високі наукові результати з метою підвищення рівня мотивації талантів-науковців. Така система має базуватися на прозорих багатоаспектних критеріях оцінювання результатів наукової діяльності, зрозумілих для всіх учасників наукового процесу і дозволити запобігти «зрівнялівки». Завдяки цьому вона сприятиме зменшенню відчуття несправедливості, яке часто стає джерелом прихованих конфліктів і напруження в наукових колективах. Крім того, справедлива система винагороди посилює внутрішню мотивацію науковців, стимулює співпрацю замість конкуренції та формує культуру взаємної поваги й довіри. Певні кроки в цьому напрямку в Україні вже почали реалізовуватися – це і цільове фінансування наукових досліджень в університетах та наукових установах, які за результатами проведеної в 2025 р. чергової державної атестації потрапили до груп А та Б, і запровадження з січня 2026 р. Національної системи дослідників України з щомісячною фінансовою підтримкою кращих 2650 науковців країни (відбір планується здійснювати за результатами рейтингування з поміж всіх вчених країни за системою об'єктивних показників оцінки результатів наукової діяльності з верифікацією даних, зібраних в єдину електронну систему) протягом трьох років, і вивільнення часу безпосередньо на наукові дослідження шляхом скорочення загального навчального навантаження науково-педагогічних працівників університетів з 600 до 460-480 год. на ставку за навчальний рік, що має бути запроваджено з вересня 2026 р.^{1,2,3} Міністерство освіти і науки України очікує, що всі запроваджені заходи дозволять суттєво підвищити мотивацію та забезпечити утримання наукових талантів в країні, зменшити відтік висококваліфікованих дослідників за кордон і створити більш стабільне та продуктивне наукове середовище. У довгостроковій перспективі це має сприяти зростанню якості наукових результатів в країні, посиленню міжнародної конкурентоспроможності української науки та формуванню культури справедливості як ключового чинника запобігання конфліктам у наукових колективах України.

Запровадження договірних механізмів як ще одного інструменту запобігання конфліктам у науковому середовищі полягає у чіткій формалізації взаємодії між науковцями та представниками су-

спільства, що дозволяє підвищити прозорість співпраці та мінімізувати ризики непорозуміння і конфліктів інтересів [1]. Договори забезпечують узгодження очікувань сторін щодо цілей, результатів, форм і меж використання наукових знань, а також відповідальності кожного учасника. Такий підхід дає змогу ще на етапі планування ідентифікувати потенційні суперечності та закласти механізми їх превентивного врегулювання. У результаті зменшується ймовірність ескалації конфліктів у процесі реалізації спільних наукових досліджень та проєктів. Застосування договірних інструментів сприяє зміцненню довіри суспільства до наукової діяльності, що дозволить підвищити рівень мотивації та залучення талантів в науку та підвищенню ефективності трансферу знань в економіку країни.

Слід також враховувати і сучасні реалії, коли стрімкий розвиток можливостей штучного інтелекту (далі – ШІ) в наукових дослідженнях змінює не лише методи роботи вчених, а й характер взаємодії всередині наукових колективів. Усвідомлення потенціалу ШІ як інструменту підтримки дослідницької діяльності відкриває нові можливості для зниження напруженості та запобігання конфліктам у процесі спільної наукової роботи⁴. По-перше, використання ШІ як інструменту підтримки структурованого мислення та пошуку альтернативних рішень може зменшити кількість особистісних зіткнень, оскільки обговорення ґрунтуватимуться на даних і логіці, а не на суб'єктивних позиціях. По-друге, залучення моделей ШІ до генерації гіпотез і попереднього їх аналізу дозволяє знизити конкуренцію між науковцями за «ідею першості», перетворюючи творчий процес на більш колективний. По-третє, ШІ може слугувати нейтральним «посередником» у наукових дискусіях, пропонуючи альтернативні інтерпретації та допомагаючи сторонам побачити сильні й слабкі сторони різних підходів. По-четверте, пришвидшення рутинних дослідницьких процесів (пошук літератури, попередні розрахунки) зменшує рівень стресу і перевантаження, що є частими тригерами конфліктів. По-п'яте, стандартизовані бенчмарки по типу FrontierScience можуть сприяти більш прозорій і справедливій оцінці внеску учасників команди. Пошесте, чітке розмежування ролей між людським судженням і підтримкою ШІ допомагає уникнути суперечок щодо відповідальності за результати. Зрештою, фокус на спільній меті – отриманні нових наукових знань за підтримки ШІ – здатен зміцнити культуру співпраці та взаємної довіри в науковому колективі. Проте, всім учасникам наукової взаємодії

¹ Державна атестація НУ та ЗВО. 2025. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://nauka.gov.ua/information/atestat/>

² Про схвалення Концепції підтримки та розвитку кадрового потенціалу сфери наукової і науково-технічної діяльності «Національна система дослідників України»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 грудня 2025 р. № 1389-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-pidtrymky-ta-rozvytku-kadrovoho-potentsialu-sfery-naukovo-i-naukovo-tekhnichnoi-diialnosti-natsionalna-systema-doslidnykiv-ukrainy-1389-031225>

³ Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в закладах вищої освіти: Закон України від 6 червня 2024 року № 3791-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3791-20#Text>

⁴ Оцінювання здатності ШІ виконувати науково-дослідницькі завдання. 2025. *OpenAI*. URL: <https://openai.com/uk-UA/index/frontierscience/>

слід чітко пам'ятати, що ШІ виступає лише ефективним інструментом, який дозволяє підвищити рівень організації наукової діяльності та скоротити час на генерування ідей та обробку інформації, а не виступає повноцінним заміном науковця.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Конфлікт сам по собі не є суто негативним явищем, так як може додатково виконувати інформаційні та інтеграційні функції, тим самим піднімаючи на новий рівень комунікаційну взаємодію всередині трудового колективу та висвітлюючи ті «больові точки», які стримують перспективний розвиток. Водночас для наукової спільноти конфлікт часто стає індикатором системних дисбалансів у мотивації, розподілі ресурсів, комунікації та управлінських підходах. За відсутності належних інструментів його своєчасного усвідомлення та конструктивного опрацювання конфліктні ситуації можуть трансформуватися у деструктивні процеси, що знижують ефективність наукової діяльності та рівень довіри в колективах. У цьому контексті коучингові технології виступають дієвим інструментом запобігання та профілактики конфліктів, оскільки спрямовані на розвиток усвідомленості, відповідальності й навичок

саморегуляції дослідників. Використання коучингу дозволяє змістити акцент із протистояння сторін на пошук спільних цілей, узгодження очікувань і формування культури відкритого діалогу. Особливої ваги коучинговий підхід набуває в умовах високої конкуренції, обмеженості ресурсів та зростання міждисциплінарної й міжінституційної взаємодії в науці. Інституціоналізація коучингових практик у наукових колективах може стати важливим чинником підвищення психологічної безпеки, зниження латентної конфліктності та збереження в країні і науці країни високо цінного наукового людського капіталу та талантів. При цьому слід також не ігнорувати й інші важливі важелі запобігання та попередження конфліктних ситуацій в науковому середовищі, які мають бути активованими на регіональному та національному рівнях задля об'єктивної й потужної підтримки перспективних та продуктивних дослідників. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з емпіричною оцінкою ефективності конкретних коучингових інструментів у різних типах наукових колективів, а також з розробленням моделей їх інтеграції в систему управління науковою діяльністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Püttmann V. Contracts as safeguards against conflicts in science–society research collaborations: the influence of academics' engagement motives and research orientation. *The Journal of Technology Transfer*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10260-4>
2. Blind K., Pohlisch J., Zi A. Publishing, patenting, and standardization. Motives and barriers of scientists. *Research Policy*. 2018. № 47 (7). P. 1185-1197. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.03.011>
3. Atta-Owusu K., Fitjar R. D. What motivates academics for external engagement? Exploring the effects of motivational drivers and organizational fairness. *Science and Public Policy*. 2022. № 49 (2). P. 201-218. <https://doi.org/10.1093/scipol/scab075>
4. Clauss T., Kesting T., Franco M. Innovation generation through formalisation and fairness in university-industry collaboration. *Technovation*. 2024. Vol. 134. Art. 103049. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103049>
5. O'Dwyer M., Filieri R., O'Malley L. Establishing successful university-industry collaborations. Barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. № 48 (3). P. 900-931. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2>
6. Бортун Б. О. Конфліктна взаємодія як предмет наукових студій: особливості трактування та функційні вияви. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 3. С. 34-40. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-73-3-34-40>
7. Шиліна Н. Є. Конфлікти в умовах робочого середовища: проблема резильєнтності науково-педагогічних працівників. *Журнал сучасної психології*. 2024. Вип. 1. С. 125-133. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-1-14>
8. Бедрій Д. І. Класифікація конфліктів у наукових проектах. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2019. № 2. С. 96-106. <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2019.169457>
9. Савчук Б., Салига Н. Рецепція феномену педагогічних конфліктів західних науковців у моделюванні професійної підготовки фахівця. *Молодь і ринок*. 2021. № 5-6. С. 32-36. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.239266>
10. Савчук Б., Петренко О., Блавт О., Білавич Г. Педагогічні конфлікти в рецепції західних науковців: наукові пріоритети і методичний досвід. *Іноватика у вихованні*. 2021. Вип. 14. С. 108-117. <https://doi.org/10.35619/iu.v1i14.394>
11. Табаченко С. А. Міжособистісний конфлікт в освітньому середовищі як об'єкт наукового дослідження. *Психологічний журнал*. 2025. Вип. 14. С. 132-138. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.14.2025.328749>
12. Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проекту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2019. № 2. С. 28-35. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2019.1327.5>
13. Сердюк В. М., Хіменко Н. Л., Кобзар О. І. Конфлікт лінгвокультурної особистості та науково-технічного прогресу у контексті вищої освіти. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2014. Вип. 35. С. 157-162.
14. Заваріка Г. М. Конфлікт як наукова категорія та його міждисциплінарний характер. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2018. Вип. 3. С. 60-65. <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2018.72.10>
15. Захарова О. В., Рябоконт Н. П. Ненасильницьке спілкування як інструмент розвитку персоналу: потенціал у переговорах і трансформації конфліктів. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological University*. 2025. Т. 26. № 75 (2). С. 77-89. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334271](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334271)
16. Zakharova O., Usyk L., Petchenko M. Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management. Special issue «Ukrainian universities in new realities: 10 years of war»*. 2025. Vol. 23 (2-si). P. 24-37. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.03](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.03)
17. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника: навчально-методичний посібник з дисципліни для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» спеціальності 051 «Економіка» усіх форм навчання / упоряд. О. В. Захарова. М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. у-т. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 59 с.

18. Краснова Н. П. Коучинг у діяльності викладача закладу вищої освіти: специфіка, інструменти, труднощі сприйняття та використання. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2023. № 1. С. 32-43. [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2023-1\(355\)-32-43](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2023-1(355)-32-43)
19. Коучинг конфліктів – вирішуйте проблеми, змінюючи відносини: практикум для тренерів / За заг. ред. О. Редліха, С. Хаджирадевої. Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2023. 167 с.
20. Собченко Т., Ворожбит-Горбатюк В., Штефан Л. Коучингові технології в освіті: теорія та практика. *Педагогічні науки*. 2021. № 78. С. 11-16. <https://doi.org/10.33989/2524-2474.2021.78.249779>
21. Савчук Б. П., Слюсаренко Н. В., Єгорова І. В. Коучингова модель GROW: сутнісна характеристика і можливості використання в освітньому процесі ЗВО. *Педагогічний альманах*. 2022. Вип. 51. С. 57-63. <https://doi.org/10.37915/pa.vi51.350>
22. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В., Український С. С. Застосування інноваційних підходів щодо покращення системи підготовки і стимулювання менеджерів при формуванні кадрового потенціалу промислового підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76>
23. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А., Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 108-119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>
24. Гуцалюк О. М., Манькута Я. М., Якушева О. В. Адаптивні моделі управління інноваційно-проектною діяльністю освітніх закладів на засадах економічної взаємодії та конкурентоспроможності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 28, № 1-2. С. 23-33. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31>
25. Гуцалюк О.М., Колодинський С.Б., Ус Г.О. Управління знаннями, конкурентоспроможністю та економічним розвитком в інноваційно-проектній діяльності освітніх закладів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 4. С. 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4>

Надійшла до редакції 09.02.2026

Прийнята до друку 24.03.2026

Опублікована 30.05.2026

REFERENCES

1. Püttmann, V. (2025). Contracts as safeguards against conflicts in science–society research collaborations: the influence of academics' engagement motives and research orientation. *The Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10260-4>
2. Blind, K., Pohlisch, J., & Zi, A. (2018). Publishing, patenting, and standardization. Motives and barriers of scientists. *Research Policy*, 47(7), 1185-1197. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.03.011>
3. Atta-Owusu, K., & Fitjar, R.D. (2022). What motivates academics for external engagement? Exploring the effects of motivational drivers and organizational fairness. *Science and Public Policy*, 49(2), 201-218. <https://doi.org/10.1093/scipol/scab075>
4. Clauss, T., Kesting, T., & Franco, M. (2024). Innovation generation through formalisation and fairness in university-industry collaboration. *Technovation*, 134, 103049. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103049>
5. O'Dwyer, M., Filieri, R., & O'Malley, L. (2023). Establishing successful university-industry collaborations. Barriers and enablers deconstructed. *The Journal of Technology Transfer*, 48(3), 900-931. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09932-2>
6. Bortun, V. O. (2023). Conflict interaction as a subject of scientific studies: peculiarities of interpretation and functional manifestations. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, 3, 34-40. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-73-3-34-40> [in Ukrainian].
7. Shilina, N. E. (2024). Conflicts in the working environment: the problem of resilience of scientific and pedagogical workers. *Journal of Modern Psychology*, 1, 125-133. <https://doi.org/10.26661/2310-4368/2024-1-14> [in Ukrainian].
8. Bedriy, D. I. (2019). Classification of conflicts in scientific projects. *Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences*, 2, 96-106. <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2019.169457> [in Ukrainian].
9. Savchuk, B., & Saliga, N. (2021). Reception of the phenomenon of pedagogical conflicts by Western scientists in modeling professional training of a specialist. *Youth and the Market*, 5-6, 32-36. <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2021.239266> [in Ukrainian].
10. Savchuk, B., Petrenko, O., Blavt, O., & Bilavych, G. (2021). Pedagogical conflicts in the reception of Western scientists: scientific priorities and methodological experience. *Innovation in education*, 14, 108-117. <https://doi.org/10.35619/iuu.v1i14.394> [in Ukrainian].
11. Tabachenko, S. A. (2025). Interpersonal conflict in the educational environment as an object of scientific research. *Psychological Journal*, 14, 132-138. <https://doi.org/10.31499/2617-2100.14.2025.328749> [in Ukrainian].
12. Danchenko, O. V., Bedriy, D. I., & Semko, I. V. (2019). Conflict management of a scientific project. *Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects*, 2, 28-35. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2019.1327.5> [in Ukrainian].
13. Serdyuk, V. M., Khimenko, N. L., & Kobzar O. I. (2014). The conflict of linguistic and cultural identity and scientific and technological progress in the context of higher education. *Scientific notes of the Department of Pedagogy*, 35, 157-162. [in Ukrainian].
14. Zavarika, G. M. (2018). Conflict as a scientific category and its interdisciplinary nature. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Geography*, 3, 60-65. <https://doi.org/10.17721/1728-2721.2018.72.10> [in Ukrainian].
15. Zakharova, O. V., & Ryabokon, N. P. (2025). Nonviolent communication as a tool for personnel development: potential in negotiations and conflict transformation. *Economic bulletin of Cherkasy State Technological University*, 26(75(2)), 77-89. [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334271](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334271) [in Ukrainian].
16. Zakharova, O., Usyk, L., & Petchenko, M. (2025). Assessing the ability of Ukrainian higher education to offer key skills of tomorrow. *Problems and Perspectives in Management. Special issue «Ukrainian universities in new realities: 10 years of war»*, 23(2-si), 24-37. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2-si\).2025.03](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2-si).2025.03)
17. Zakharova, O. V. (2020). Coaching: technology for revealing the researcher's internal potential. Cherkasy: Cherkasy State Technological University [in Ukrainian].

18. Krasnova, N. P. (2023). Coaching in the activities of a teacher at a higher education institution: specifics, tools, difficulties in perception and use. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Luhansk. Pedagogical Sciences*, 1, 32-43. [https://doi.org/10.12958/2227-2844-2023-1\(355\)-32-43](https://doi.org/10.12958/2227-2844-2023-1(355)-32-43) [in Ukrainian]

19. Conflict coaching – solve problems by strengthening relationships [Workshop for trainers] (2023). Mykolaiv: Yemelyanova T. V. [in Ukrainian].

20. Sobchenko, T., Vorozhbyt-Horbatyuk, V., & Stefan, L. (2021). Coaching technologies in education: theory and practice. *Pedagogical sciences*, 78, 11-16. <https://doi.org/10.33989/2524-2474.2021.78.249779> [in Ukrainian]

21. Savchuk, B. P., Slyusarenko, N. V., & Yegorova, I. V. (2022). The GROW coaching model: essential characteristics and possibilities of use in the educational process of higher education institutions. *Pedagogical Almanack*, 51, 57-63. <https://doi.org/10.37915/pa.vi51.350> [in Ukrainian]

22. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Tomareva-Patlahovaa, V. V., & Ukrainskyi S. S. (2023). Application of innovative approaches to improving the system of training and stimulating managers in the formation of the human resource potential of an industrial enterprise. *Economic Management: Theory and Practice. Chumachenko's Annals*, 59-76. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.59-76> [in Ukrainian].

23. Hutsaliuk, O. M., Remzina N. A., Tomareva-Patlahova V. V., & Bondar Iu. A. (2024). The importance of personnel management technology in the system of developing the personnel potential of the enterprise. *Development of management and management methods in transport*, 1(86), 108-119. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-1-108-119>

24. Hutsaliuk, O. M., Mankuta, Y. M., & Yakusheva, O. V. (2024). Adaptive models of management of innovative and project activities of educational institutions on the basis of economic interaction and competitiveness. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National University of Cherkasy. Series «Economic Sciences»*, 28(1-2), 23-33. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-1-2-22-31> [in Ukrainian].

25. Hutsaliuk, O. M., Kolodynskyi, S. B., & Us, G. O. (2024). Knowledge management, competitiveness and economic development in the innovation and project activities of educational institutions. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(4), 30-35. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-4> [in Ukrainian].

Received: 09.02.2026

Accepted: 24.03.2026

Published: 30.05.2026

Захарова О. В. Коучингові техніки профілактики та запобігання конфліктів у науковій діяльності

Актуальність дослідження зумовлена ймовірністю зростання конфліктності в науковому середовищі України в умовах воєнного стану, ресурсних обмежень та підвищених вимог до результативності наукової діяльності. Традиційні адміністративні підходи до управління конфліктами дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує пошук м'яких, превентивних та людиноцентричних інструментів взаємодії в наукових колективах. Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація коучингових технік як інструменту профілактики, запобігання й конструктивного опрацювання конфліктів у сфері наукової діяльності. У роботі використано методи теоретичного аналізу й узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз, логічне моделювання та систематизацію. У статті ідентифіковано та проаналізовано ключові причини виникнення конфліктів у науковому середовищі, зокрема ресурсні, статусні, ціннісні, комунікаційні та особистісні чинники. Обґрунтовано сутність коучингу та показано його відмінності від консультування, наставництва і медіації в контексті роботи з конфліктами. Систематизовано коучингові техніки відповідно до типів конфліктних ситуацій та запропоновано перелік рефлексивних питань, відповіді на які учасників конфліктної ситуації сприяють зниженню напруженості й переходу до конструктивного діалогу в наукових колективах. Наукова новизна роботи полягає у комплексному поєднанні теорії конфліктології та коучингового підходу стосовно специфіки наукової діяльності. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої системи коучингових технік і запитань як інструментарію превентивного управління конфліктами на індивідуальному та командному рівнях. Здійснено огляд інших дієвих напрямів запобігання або подолання конфліктів в науковому середовищі. Застосування результатів дослідження сприятиме формуванню культури усвідомленої комунікації, підвищенню ефективності наукової співпраці та зміцненню стійкості наукового середовища.

Ключові слова: конфліктна ситуація, наукове середовище, коучинг, комунікація, обмеженість ресурсів.

Zakharova O. Coaching techniques for prevention and prevention of conflict in scientific activities

The relevance of the study stems from the increasing likelihood of conflict escalation in the Ukrainian scientific community under conditions of martial law, resource constraints, and growing demands for research productivity. Traditional administrative approaches to conflict management are increasingly proving to be insufficiently effective, necessitating the search for soft, preventive, and human-centred instruments of interaction within academic teams. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation and systematization of coaching techniques as tools for the prevention, mitigation, and constructive resolution of conflicts in scientific activity. The study employs methods of theoretical analysis and synthesis of scholarly sources, comparative analysis, logical modeling, and systematization. The article identifies and analyzes the key causes of conflicts in the academic environment, including resource-based, status-related, value-based, communication-related, and personal factors. The essence of coaching is substantiated, and its distinctions from consulting, mentoring, and mediation in the context of conflict management are demonstrated. Coaching techniques are systematized according to types of conflict situations, and a set of reflective questions is proposed, the answers to which help conflict participants reduce tension and transition to constructive dialogue within scientific teams. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive integration of conflict theory and the coaching approach with regard to the specific features of scientific activity. The practical value of the results obtained consists in the possibility of applying the proposed system of coaching techniques and reflective questions as tools for preventive conflict management at both individual and team levels. In addition, other effective approaches to conflict prevention and resolution in the academic environment are reviewed. The application of the research findings will contribute to the formation of a culture of conscious communication, enhancement of the effectiveness of scientific collaboration, and strengthening of the resilience of the academic environment.

Keywords: conflict situation, scientific environment, coaching, communication, limited resources.