

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

**«Допущено до захисту»**  
Завідувач кафедри управління,  
доктор наук з державного управління,  
Марухленко Оксана В'ячеславівна

---

(підпис)

«\_\_\_» червня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «Впровадження ефективних моделей управління  
конфліктами в організаціях»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**  
**«Менеджмент організацій»**  
**першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Кваліфікація: бакалавр з менеджменту

**Виконала**  
студентка групи Моб-1-21-4.0д  
Сенів Тетяна Василівна

---

(підпис)

**Науковий керівник**  
доцент кафедри управління, кандидат  
економічних наук, доцент  
Артамонова Галина Володимирівна

---

(підпис)

Київ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Сенів Тетяна Василівна

Впровадження ефективних моделей управління конфліктами в організаціях.  
К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Артамонова Галина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впровадження ефективних моделей управління конфліктами в організаціях на прикладі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. У вступі обґрунтовано актуальність теми, мету й завдання дослідження. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління конфліктами, особливості формування механізму управління та ефективні моделі, зокрема моделі Томаса-Кілмена, медіації, емоційного інтелекту тощо. У другому розділі здійснено аналіз практики управління конфліктами в Університеті Грінченка, проведено оцінку кадрового складу та запропоновано напрями впровадження ефективних моделей управління конфліктами з урахуванням специфіки закладу. У висновках подано основні результати та рекомендації щодо вдосконалення системи управління конфліктами в організаціях.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, моделі управління, організація, персонал.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 40 найменувань. Повний обсяг роботи становить 55 сторінок, основний текст викладено на 45 сторінках. Робота містить 10 таблиць і 6 рисунків.

## SUMMARY

Seniv Tetiana Vasylivna

Implementation of Effective Conflict Management Models in Organizations.  
Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor – Artamonova Halyna Volodymyrivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Management Department.

This qualification work is devoted to the study of implementing effective conflict management models in organizations, based on the case of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. The introduction outlines the relevance of the topic, the goal, and the objectives of the research. The first chapter examines the theoretical foundations of conflict management, the development of conflict management mechanisms, and various effective models such as the Thomas-Kilmann model, mediation, emotional intelligence model, and others. The second chapter provides an analysis of conflict management practices at the university, evaluates the staff structure, and suggests approaches to implementing suitable conflict management models tailored to the organization's specific features. The conclusions summarize key findings and offer practical recommendations for improving organizational conflict management systems.

Keywords: conflict, conflict management, management models, organization, personnel.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 40 titles. The total length of the work is 55 pages, with the main text occupying 45 pages. The work includes 10 tables and 6 figures.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                                                     | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....                                                                                                          | 6  |
| 1.1. Сутність, значення та завдання управління конфліктами в організаціях .....                                                                                                 | 6  |
| 1.2. Особливості розроблення механізму управління конфліктами в організаціях.....                                                                                               | 12 |
| 1.3. Ефективні моделі управління конфліктами .....                                                                                                                              | 18 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                                     | 25 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА) ..... | 27 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.....                                                                          | 27 |
| 2.2. Аналіз особливостей управління конфліктами в організації .....                                                                                                             | 34 |
| 2.3. Розробка напрямів впровадження ефективних моделей управління конфліктами .....                                                                                             | 43 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                                                                     | 48 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                                                   | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                                                 | 54 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах функціонування організацій, зокрема освітніх установ, дедалі частіше виникає потреба у ефективному врегулюванні конфліктів у трудових колективах. Зростання рівня соціальної напруженості, розмаїття інтересів учасників освітнього процесу та складність управлінських викликів обумовлюють необхідність формування дієвих механізмів управління конфліктами. Наявні підходи часто виявляються недостатньо адаптованими до специфіки внутрішньоорганізаційного середовища, що актуалізує пошук нових моделей і практичних рішень у цій сфері. Практична значущість теми підтверджена участю в конкурсі проєктів літньої школи Жана Моне на тему: «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи», де авторкою реалізовано проєкт: «Впровадження Центру медіації в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка». Цей досвід став майданчиком для апробації ключових ідей дослідження, отримання експертної підтримки та удосконалення управлінських підходів відповідно до європейських принципів миротворчої освіти.

**Мета дослідження** полягає в удосконаленні напрямів впровадження ефективних моделей управління конфліктами в трудових колективах організацій.

**Завдання дослідження** наведено нижче:

- 1) розкрити сутність і завдання управління конфліктами в організаціях та особливості формування відповідного механізму;
- 2) проаналізувати сучасні моделі управління конфліктами та шляхи їх впровадження;
- 3) надати загальну характеристику діяльності Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

4) дослідити управління конфліктами в університеті та запропонувати практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

**Об'єкт дослідження** – управління конфліктами.

**Предмет дослідження** – впровадження ефективних моделей управління конфліктами в організаціях.

**Методи дослідження** наступні:

*1. Теоретичні методи:*

– аналіз та синтез – для вивчення наукових джерел з питань управління конфліктами, виявлення підходів та моделей;

– індукція та дедукція – для формулювання загальних висновків на основі окремих прикладів та навпаки;

– порівняльний аналіз – для порівняння існуючих моделей управління конфліктами в різних організаціях;

– моделювання – для побудови власної моделі ефективного управління конфліктами.

*2. Емпіричні методи:*

– опитування (анкетування, інтерв'ювання) – для збору думок працівників щодо причин конфліктів, ефективності існуючих підходів до їх вирішення;

– спостереження – для фіксації проявів конфліктів у реальному часі та поведінки учасників конфліктної ситуації;

– контент-аналіз – для аналізу внутрішніх документів організацій (політик, кодексів, звітів), що стосуються конфліктів.

*3. Статистичні методи:*

– обробка кількісних даних – для узагальнення результатів опитувань, визначення тенденцій та закономірностей;

– фінансовий та статистичний аналіз – для виявлення динаміки фінансових показників діяльності університету та дослідження стану та руху його кадрового складу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### 1.1. Сутність, значення та завдання управління конфліктами в організаціях

Конфлікти в організаціях є невід’ємною складовою їх діяльності, адже будь-яка організація являє собою складну соціальну систему, де взаємодіють різні люди, кожен з яких має власні потреби, цілі, переконання та інтереси. Конфлікти виникають через розбіжності у поглядах, обмеженість ресурсів, відмінності в стилях управління, неузгодженість цілей між підрозділами чи окремими працівниками, а також через інші об’єктивні та суб’єктивні чинники. Часто їх спричиняє недостатня комунікація, нерівномірний розподіл навантаження, різне сприйняття ситуації чи вплив зовнішнього середовища. Як зазначено в Енциклопедії сучасної України, «конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей. Це протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі спілкування, їх спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами» [16]. Також слушною є думка Леонова О.О. та Леонової Т.М., які стверджують, що «розуміння природи, джерел та впливу конфліктів на організацію є важливим завданням для менеджменту будь-якого підприємства» [18].

Управління конфліктами в організаціях – це складний і багатогранний процес, спрямований на ідентифікацію, аналіз, попередження та вирішення конфліктних ситуацій для забезпечення стабільного функціонування організації. Сутність цього процесу полягає у створенні умов, які мінімізують деструктивні наслідки конфліктів і, водночас, сприяють використанню їх конструктивного потенціалу. Ефективне управління конфліктами дозволяє не

лише зберігати гармонію в колективі, але й сприяти розвитку організації, стимулювати інновації та зміцнювати взаємодію між співробітниками.

Основою управління конфліктами є розуміння їх природи, типів і причин виникнення. Конфлікти можуть бути міжособистісними, внутрішньогруповими, міжгруповими або організаційними, і кожен з цих видів вимагає особливого підходу до управління. Причинами конфліктів є різниця у цілях, обмеженість ресурсів, суперечливі інтереси, погані комунікації чи невизначеність у розподілі ролей. Управління конфліктами передбачає не лише розв'язання вже існуючих протиріч, але й роботу з випередження для уникнення потенційних конфліктів.

Ключовими етапами управління конфліктами є діагностика, вибір стратегії впливу, втручання у конфлікт і моніторинг його наслідків. Діагностика включає ідентифікацію сторін конфлікту, з'ясування причин і оцінку можливих наслідків. На основі цього визначається стратегія: уникнення, співробітництво, компроміс, примирення чи конкуренція. Олійник І.В. доповнює цей перелік такими стратегіями, як стимулювання відкритого спілкування між конфліктуючими сторонами й спільне активне слухання інших поглядів [28, с. 88]. Кожна зі стратегій має свої переваги та недоліки, і вибір залежить від конкретної ситуації, характеру конфлікту та організаційного контексту.

Втручання у конфлікт зазвичай здійснюється за допомогою різних методів, включаючи переговори, посередництво, арбітраж, відхід від конфліктів або адміністративне втручання (силовий метод) [21, с. 6]. Важливим аспектом є розвиток навичок комунікації, емоційного інтелекту та управлінської культури у керівників і співробітників, адже саме ці фактори часто визначають успіх у врегулюванні конфліктів. Крім того, важливо створити в організації прозору та зрозумілу систему вирішення конфліктів, яка забезпечуватиме довіру працівників до керівництва.

Попередження конфліктів також є важливою складовою управління. Воно включає формування здорової організаційної культури, чітке

визначення посадових обов'язків, розвиток ефективних комунікаційних каналів і забезпечення справедливого розподілу ресурсів. Регулярне проведення тренінгів, командних заходів і консультацій може сприяти зниженню напруги в колективі та формуванню клімату взаємної довіри.

Отже, управління конфліктами – це не лише реакція на конфліктні ситуації, але й активний, системний підхід до створення умов для гармонійної взаємодії в організації. Ефективне управління конфліктами є важливим елементом загальної системи управління і сприяє досягненню стратегічних цілей, підтримуючи продуктивність і згуртованість команди.

Управління конфліктами відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку організації. Підтримуємо думку Новікової Н., що «успішне вирішення конфліктних ситуацій в організації, їх профілактика потребує усвідомлення природи конфлікту з боку керівників, знання й оволодіння ефективними способами спілкування, вміння обирати доцільний спосіб поведінки в конфліктній ситуації» [26, с. 82].

У сучасних умовах, коли організації стикаються з динамічними змінами, зростанням конкуренції, глобалізацією та зростаючою складністю управлінських процесів, конфлікти стають неминучою частиною їх діяльності. Однак саме підхід до управління конфліктами визначає, чи перетвориться конфлікт на джерело проблем і загроз, чи стане поштовхом до інновацій, поліпшення процесів і згуртування колективу (рис. 1.1).

Управління конфліктами є не лише операційним, але й стратегічним завданням, адже сприяє формуванню культури відкритого діалогу, де всі працівники можуть висловлювати свої ідеї та проблеми без страху. Це дозволяє організації залишатися гнучкою, адаптуватися до змін і досягати довгострокових цілей. Отже, управління конфліктами в організаціях має надзвичайно важливе значення для забезпечення їх ефективності, стабільності та розвитку. Це не лише про усунення проблем, але й про створення умов для процвітання організації та її працівників.



Рисунок 1.1 – Значення управління конфліктами в організації

Джерело: побудовано автором за даними [3; 6]

Грамотно побудована система управління конфліктами є запорукою успіху в сучасному динамічному середовищі. Ефективне управління конфліктами передбачає вирішення ряду важливих завдань, які охоплюють як оперативні, так і стратегічні аспекти організаційної діяльності:

*1. Діагностика конфліктів, яка включає:*

- ідентифікацію причин конфлікту;
- аналіз сторін конфлікту;
- оцінку впливу конфлікту [19].

2. *Попередження конфліктів, що передбачає створення умов для мінімізації ймовірності виникнення суперечностей:*

- розвиток ефективних каналів комунікації;
- чітке визначення обов'язків і повноважень;
- справедливий розподіл ресурсів;
- формування організаційної культури.

3. *Вирішення конфліктів, які вже виникли, передбачає:*

- оцінку ситуації;
- вибір стратегії вирішення;
- застосування відповідних методів;
- фокус на інтересах.

4. *Мінімізація негативних наслідків полягає у:*

- зниженні напруги в колективі, що виникає через конфлікт;
- запобіганні подальшій ескалації конфліктів;
- зменшенні негативного впливу конфліктів на продуктивність, якість роботи та клімат у колективі.

5. *Використання конфліктів для розвитку організації, адже конфлікти можуть стати джерелом зростання, якщо їх використовувати конструктивно:*

- виявлення прихованих проблем;
- стимулювання інновацій;
- посилення командної взаємодії [9].

6. *Розвиток управлінських навичок і культури:*

- емоційний інтелект;
- комунікаційні навички;
- лідерство.

7. *Створення системи управління конфліктами, яка включає:*

- політики та процедури для вирішення конфліктів;
- прозорі механізми повідомлення про конфлікти;

- регулярне навчання працівників щодо стратегій і методів управління конфліктами.

8. *Моніторинг і оцінка вирішення конфліктів*, які були застосовані для врегулювання конфліктів, та їх впливу на організацію:

- аналіз досягнутих результатів;
- оцінка змін у поведінці та настроях працівників;
- внесення коректив до системи управління конфліктами на основі отриманих даних [35, с. 135].

9. *Формування та підтримка гармонійних і стабільних відносин у колективі*, що сприяє довгостроковій стабільності організації. Завданням є створення атмосфери, де співробітники почуваються почутими, поважаними та залученими до вирішення спільних завдань.

#### 10. *Забезпечення відповідності етичним стандартам*

Завдання полягає в тому, щоб процес управління конфліктами відповідав принципам етичності, справедливості та прозорості, забезпечуючи довіру працівників до організаційної системи вирішення суперечностей. Отже, завдання управління конфліктами охоплюють широкий спектр аспектів, від аналізу причин і вирішення поточних суперечностей до попередження майбутніх конфліктів і стимулювання розвитку організації. Виконання цих завдань, як слушно зазначають Назаренко С.А. та Постіва М.В., «сприяє підвищенню ефективності управління організацією та покращенню продуктивності праці» [25, с. 105].

Також, на нашу думку, вплив конфліктів на організацію може бути як негативним, так і позитивним, залежно від їх природи та способу врегулювання. З одного боку, конфлікти можуть спричиняти зниження продуктивності, демотивацію працівників, погіршення міжособистісних стосунків та створення напруженої атмосфери. З іншого боку, правильно керовані конфлікти здатні стимулювати розвиток організації, виявляючи приховані проблеми, сприяючи генерації нових ідей і покращенню процесів.

Вони також можуть посилювати командну роботу, якщо сторони навчаться досягати компромісу та знаходити спільні рішення.

Таким чином, конфлікти в організаціях – це не лише виклики, але й можливості. На нашу думку, конфлікт – це процес взаємодії між людьми або групами, що супроводжується зіткненням протилежних інтересів, цінностей чи поглядів, який може призводити до напруження, суперечок або відкритого протистояння внаслідок незгоди чи нестачі взаєморозуміння. Уміння ідентифікувати причини конфліктів, ефективно управляти ними та мінімізувати негативні наслідки є важливими завданнями для керівників. Розуміння природи конфліктів і застосування сучасних методів їхнього вирішення дозволяють перетворити конфліктну ситуацію на чинник зростання та інноваційного розвитку організації. Вважаємо, що конструктивний підхід до управління конфліктами сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню рівня довіри в колективі та формуванню сприятливого робочого середовища. Використання ефективних комунікативних стратегій, медіації та переговорних технік дозволяє не лише уникати деструктивних наслідків, а й знаходити оптимальні рішення, що сприяють розвитку організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

## **1.2. Особливості розроблення механізму управління конфліктами в організаціях**

Конфлікти є невід’ємною частиною функціонування будь-якої організації, незалежно від її розміру, сфери діяльності чи форми власності. Вони виникають у процесі взаємодії людей, коли їхні інтереси, цілі, потреби або очікування стикаються. Конфлікти можуть бути як конструктивними, так і деструктивними, залежно від того, наскільки ефективно організація управляє ними. У цьому контексті слушним є твердження Гуцуляка В. та Дяків О.П., що «новий підхід до управління персоналом дедалі більше базується на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, перед

прибутком, перед інтересами підприємства, фірми, установи, оскільки успіх роботи організації забезпечують люди, які працюють на ньому» [8].

Механізм управління конфліктами є комплексом методів, принципів, інструментів і процедур, спрямованих на діагностику, попередження, регулювання та вирішення конфліктів. Підтримуємо думку Мекшун Л.М., що «управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт» [23, с. 22]. На нашу думку, основна мета управління конфліктами полягає у зменшенні негативного впливу конфліктів і максимальному використанні їх потенціалу для розвитку організації. У сучасних умовах, коли організації працюють у складному, динамічному середовищі, де зміни відбуваються з високою швидкістю, управління конфліктами стає не лише тактичною, але й стратегічною функцією.

Механізм управління конфліктами охоплює декілька важливих компонентів. Перш за все, це діагностика конфліктів, яка передбачає виявлення їх причин, сторін, динаміки розвитку та можливих наслідків. Без чіткої оцінки ситуації ефективне управління конфліктами неможливе. Наступним компонентом є попередження конфліктів, що включає створення умов для мінімізації їхньої ймовірності. Це завдання реалізується через розвиток організаційної культури, формування ефективної комунікації, чітке визначення обов'язків і справедливий розподіл ресурсів.

Не менш важливим елементом механізму є регулювання конфліктів, що передбачає використання методів впливу на конфліктну ситуацію. Це може включати переговори, медіацію, арбітраж або адміністративне втручання. Вибір методу залежить від природи конфлікту, його масштабу, рівня залучених сторін та їхніх інтересів. Завершальним етапом є вирішення конфлікту, коли знаходиться прийнятне для всіх сторін рішення, що дозволяє не лише врегулювати суперечність, але й зміцнити довіру між працівниками, поліпшити атмосферу в колективі та підвищити ефективність роботи, адже

«основним показником підвищення ефективності управління конфліктами на підприємствах є зростання продуктивності праці» [33].

Особливе значення механізм управління конфліктами має для створення довгострокової стабільності в організації. Він сприяє зміцненню командної роботи, розвитку лідерських якостей, формуванню культури відкритого діалогу та вмінню вирішувати проблеми без ескалації напруги. Крім того, грамотно побудований механізм дозволяє перетворювати конфлікти на джерело інновацій, оскільки суперечності часто відкривають нові можливості для вдосконалення процесів, підходів чи стратегій.

Управління конфліктами також має важливе значення для збереження репутації організації, адже невирішені або некоректно врегульовані конфлікти можуть негативно впливати на довіру працівників, партнерів і клієнтів. Сучасний підхід до управління конфліктами акцентує увагу на етичних аспектах, справедливості та рівності, що є важливими для формування позитивного іміджу організації.

Отже, механізм управління конфліктами є багатограним інструментом, що об'єднує різноманітні методи й підходи для забезпечення ефективної взаємодії між учасниками організації. Його значення полягає не лише у вирішенні конкретних суперечностей, але й у створенні умов для гармонійного розвитку колективу, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації. Успішне впровадження такого механізму дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до викликів сучасного світу, «забезпечити функціонування організації без конфліктів, що сприятиме її ефективній діяльності» [34, с. 81].

Особливості розроблення механізму управління конфліктами наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Особливості розроблення механізму управління конфліктами в організації

| № з/п | Особливості                       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Комплексний підхід                | Механізм управління конфліктами має враховувати всі аспекти діяльності організації, включаючи людський фактор, організаційну структуру, культуру, комунікаційні процеси та специфіку роботи. Цей підхід дозволяє забезпечити як оперативне вирішення конфліктів, так і їх попередження |
| 2     | Гнучкість і адаптивність          | Організації функціонують у динамічному середовищі, де зміни можуть впливати на виникнення конфліктів. Механізм повинен бути адаптованим до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи економічні, соціальні та технологічні фактори                                        |
| 3     | Системність                       | Розроблення механізму управління конфліктами потребує системного підходу, коли всі елементи взаємодіють і підтримують один одного, що дасть можливість забезпечити ефективність кожного окремого інструмента й процесу в рамках загального механізму                                   |
| 4     | Інтеграція в управлінські процеси | Механізм управління конфліктами повинен бути інтегрований у загальну систему управління організацією, враховуючи її стратегію, політику, цілі та цінності, адже допомагає забезпечити його ефективність та узгодженість із загальною діяльністю організації                            |
| 5     | Орієнтація на розвиток персоналу  | Механізм повинен передбачати навчання та розвиток персоналу, спрямовані на вдосконалення навичок комунікації, вирішення конфліктів, командної роботи та емоційного інтелекту                                                                                                           |
| 6     | Етичність й прозорість            | Механізм повинен забезпечувати справедливе вирішення конфліктів, ґрунтуватися на етичних принципах, прозорості процесів і довірі між працівниками                                                                                                                                      |

Джерело: сформовано автором за даними [1; 32]

Також зазначимо, що розроблення механізму управління конфліктами здійснюється за певною схемою та містить наступні етапи (рисунк 1.2). Ці етапи дозволяють забезпечити структурований підхід до управління конфліктами, що підвищує ймовірність досягнення позитивного результату для організації. Важливою складовою є регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і співробітниками, що дозволяє коригувати стратегію у разі зміни обставин.

На нашу думку, цей підхід забезпечує прозорість та послідовність дій на всіх етапах вирішення конфлікту, зменшуючи ризик прийняття поспішних або неефективних рішень.



Рисунок 1.2 – Етапи розроблення механізму управління конфліктами в організації

Джерело: побудовано автором за даними [7; 22]

Зазначимо, що оцінка ефективності механізму управління конфліктами в організаціях є важливим етапом для визначення того, наскільки успішно

були вирішені конфлікти та чи сприяють вони досягненню загальних цілей організації [2, с. 52]. Оцінка результатів полягає в аналізі того, чи були конфлікти вирішені задовільно для всіх сторін, чи збереглася робоча атмосфера в колективі, а також чи вдалося досягти консенсусу, який задовольняє всі сторони. Важливо з'ясувати, чи було збережено продуктивність працівників після вирішення конфлікту.

Одним із показників ефективності є рівень задоволеності співробітників після втручання в конфлікт, який можна оцінити через опитування, інтерв'ю або анонімні анкети. Якщо учасники конфлікту задоволені рішенням, це свідчить про успішність застосованої моделі управління конфліктами. Оцінка того, скільки часу було витрачено на вирішення конфлікту, також є важливим показником. Швидке вирішення конфлікту, при цьому не знижуючи якості результату, свідчить про ефективність механізму управління.

Ефективність механізму можна оцінити також за допомогою частоти повторення схожих конфліктів у майбутньому. Якщо після вирішення конфлікту знову виникають подібні ситуації, це може вказувати на недоліки в самій стратегії управління конфліктами або на її невідповідність реальним умовам. Ефективний механізм управління конфліктами сприяє покращенню загальної атмосфери в організації, формуванню культури відкритості та взаємоповаги [5, с. 68]. Оцінка змін у командному дусі, взаєморозумінні та співпраці є важливим індикатором успіху.

Зміни у загальній ефективності та продуктивності організації після впровадження механізму управління конфліктами є суттєвим критерієм оцінки. Підвищення ефективності роботи, зниження рівня стресу серед співробітників і покращення кінцевих результатів діяльності свідчать про успіх цієї стратегії. Загалом ефективність механізму управління конфліктами можна оцінити за допомогою комплексного підходу, враховуючи не лише вирішення конкретних конфліктів, але і їх вплив на організаційні процеси та атмосферу в колективі.

Таким чином, розроблення механізму управління конфліктами в організаціях є складним і багатогранним процесом, який потребує врахування багатьох факторів і дотримання системного підходу. На нашу думку, механізм управління конфліктами в організаціях – це сукупність методів, інструментів і процедур, спрямованих на своєчасне виявлення, аналіз, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій з метою мінімізації їх негативного впливу та трансформації у фактор розвитку організації. Ефективно побудований механізм сприяє попередженню, вирішенню та мінімізації наслідків конфліктів, що дозволяє організації працювати гармонійно, ефективно і досягати стратегічних цілей. Вважаємо, що впровадження дієвого механізму управління конфліктами також сприяє підвищенню рівня корпоративної культури, покращенню комунікації між працівниками та зміцненню довіри в колективі. Використання сучасних методів управління конфліктами, таких як переговори, медіація та коучинг, дозволяє не лише своєчасно вирішувати суперечності, а й стимулювати конструктивний діалог та пошук оптимальних рішень. Отже, ефективне управління конфліктами є важливим чинником сталого розвитку організації та її конкурентоспроможності на ринку.

### **1.3. Ефективні моделі управління конфліктами**

В умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та високої конкуренції управління конфліктами набуває стратегічного значення. Важливо не лише вчасно реагувати на конфліктні ситуації, а й перетворювати їх на джерело розвитку, вдосконалення організаційних процесів та підвищення ефективності колективу. Модель управління конфліктами в організації – це концептуальна схема або підхід, який визначає методи, стратегії та інструменти для діагностики, аналізу, попередження та врегулювання конфліктів, що виникають у внутрішньоорганізаційному середовищі [31, с. 541]. Ця модель враховує

характер взаємовідносин між співробітниками, особливості організаційної культури, цілі організації та природу самого конфлікту.

Ефективні моделі управління конфліктами спрямовані на інтеграцію наукових підходів, практичного досвіду та інноваційних методик. Вони базуються на розумінні природи конфліктів, їх причин, динаміки розвитку та впливу на діяльність організації. Ключовим аспектом цих моделей є баланс між конструктивним вирішенням конфліктів і попередженням їх негативного впливу на робочу атмосферу, продуктивність і мотивацію працівників [27, с. 73].

Основні підходи до формування моделей управління конфліктами в організаціях наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до формування моделей управління конфліктами в організаціях

| № з/п | Підходи                       | Характеристика                                                                                                                                                 |
|-------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Системний підхід              | Модель розглядає конфлікти як невід’ємну частину організаційного процесу, що може мати як деструктивний, так і конструктивний вплив на діяльність організації  |
| 2     | Поєднання стратегій і практик | Модель поєднує різні підходи до вирішення конфліктів, включаючи попередження, регулювання та трансформацію                                                     |
| 3     | Фокус на результативності     | Мета моделі – забезпечити мінімізацію негативних наслідків конфліктів і перетворити їх на джерело інновацій, розвитку та вдосконалення організаційних процесів |
| 4     | Гнучкість                     | Ефективна модель адаптується до особливостей конфлікту, враховуючи його масштаби, учасників, культурні та індивідуальні відмінності                            |

Джерело: сформовано автором за даними [31; 33]

Класифікація моделей управління конфліктами в організаціях необхідна для того, щоб систематизувати різні підходи до вирішення конфліктів, враховуючи їхні специфічні особливості та потреби організації. Вона дозволяє вибрати найбільш ефективну стратегію для кожної конкретної ситуації, залежно від типу конфлікту, його масштабів та учасників. Класифікація допомагає зрозуміти, які моделі підходять для конструктивного

вирішення конфліктів, а які можуть бути використані для управління кризовими ситуаціями.

Моделі класифікуються за різними критеріями:

1) за характером підходу:

- конкуренція;
- співпраця;
- компроміс;
- уникнення;
- пристосування;

2) за рівнем впливу:

- реактивні (спрямовані на усунення наслідків);
- проактивні (орієнтовані на попередження);

3) за організаційним рівнем:

- міжособистісні;
- групові;
- міжгрупові [32, с. 104].

Отже, модель управління конфліктами є потужним інструментом підтримки гармонійного робочого середовища, що дозволяє організації зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Різноманітність сучасних моделей управління конфліктами обумовлена специфікою організацій, культурними особливостями, стилями управління та характером міжособистісних відносин. Моделі варіюються від традиційних підходів, що зосереджені на мінімізації конфліктів, до інноваційних, які акцентують увагу на використанні конфліктів як каталізатора змін. Вони включають інструменти діагностики, аналізу, попередження та регулювання конфліктів із врахуванням специфіки конкретної ситуації.

Ефективне застосування сучасних моделей управління конфліктами дозволяє організаціям не лише розв'язувати проблеми, що виникають, але й створювати атмосферу відкритого діалогу, довіри та співпраці. В умовах

динамічних змін ці моделі стають невід’ємним елементом управлінських стратегій, спрямованих на підтримку стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку організацій [24].

Сучасні моделі управління конфліктами базуються на інтеграції наукових підходів, психологічних методик та управлінських технологій. Вони спрямовані на ефективне вирішення конфліктів, запобігання їх ескалації та використання конфліктних ситуацій для розвитку організації. На рисунку 1.3 наведено основні моделі.

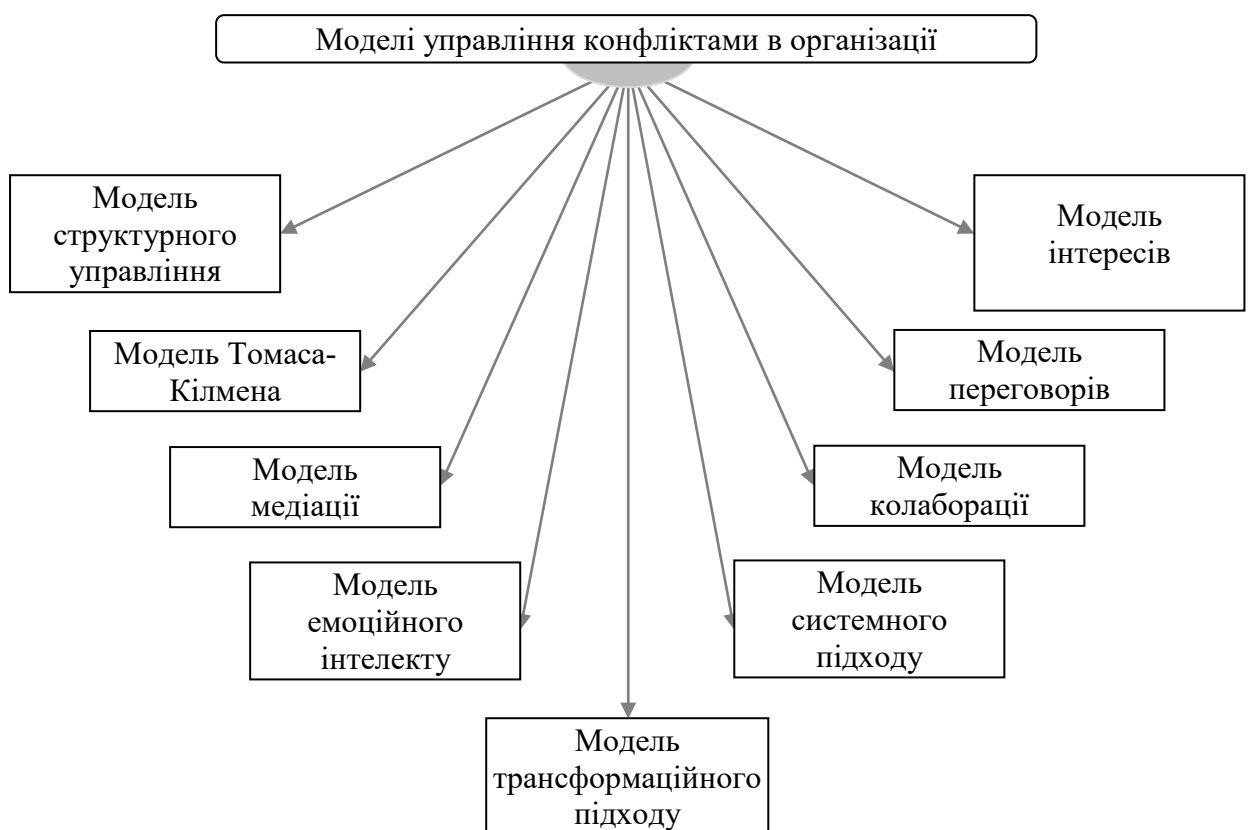


Рисунок 1.3 – Моделі управління конфліктами в організації  
Джерело: побудовано автором за даними [12; 30]

Так, модель структурного управління конфліктами акцентує увагу на структурних причинах конфліктів, таких як неефективний розподіл ресурсів, невідповідність між обов’язками та повноваженнями, відсутність чіткої організаційної ієрархії або конфлікти ролей. Основна ідея моделі полягає у внесенні змін до організаційної структури для усунення джерел конфлікту.

Наприклад, в організації виникають конфлікти між відділом продажів і відділом логістики через розмиті межі відповідальності. Запровадження чітких регламентів взаємодії та нових посадових інструкцій дозволяє зменшити напругу [4, с. 140]. На нашу думку, ця модель ефективна у великих організаціях з чіткою ієрархією, де важливо запобігати конфліктам через регламентовані правила, чіткий розподіл ролей і функцій.

Модель інтересів орієнтована на пошук спільних інтересів сторін конфлікту, а не на їх позиції. Вона ґрунтується на принципах відкритої комунікації, взаємної поваги та спільного вирішення проблем. Основна мета – досягнення «виграшу для всіх сторін». Якщо в організації співробітники з різних команд сперечаються щодо розподілу бюджету на новий проект, використання IBRA допомагає визначити спільну мету – максимізацію прибутковості проекту – і знайти компромісне рішення [15]. Вважаємо, що вона добре працює у переговорах, управлінні персоналом і при вирішенні трудових спорів, оскільки фокусується на пошуку взаємовигідних рішень для сторін.

Модель Томаса-Кілмена визначає п'ять стилів поведінки в конфлікті: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Вибір стилю залежить від важливості цілей та відносин між сторонами. Ця модель дозволяє адаптувати підхід до кожної конкретної ситуації. В разі, якщо керівник віддає перевагу співпраці, коли конфлікт стосується важливих стратегічних питань, він обирає компроміс, якщо необхідно швидко вирішити побутовий спір між працівниками [11]. На нашу думку, дана модель застосовується в управлінні командами та конфліктами в динамічному середовищі, оскільки пропонує 5 стратегій поведінки в конфліктах (конкуренція, ухилення, компроміс, пристосування, співпраця).

Модель переговорів ґрунтується на використанні переговорів як основного інструмента вирішення конфліктів. Вона включає фази підготовки, обговорення, пошуку рішень і укладення домовленостей. Основний акцент робиться на конструктивному діалозі та взаємовигідних рішеннях [29, с. 192].

Наприклад, профспілка співробітників і керівництво організації домовляються про підвищення зарплат у відповідь на зростання продуктивності праці. Вважаємо, що ця модель ефективна у сфері бізнесу, дипломатії, вирішенні комерційних суперечок та укладанні договорів, оскільки орієнтується на досягнення взаємовигідних угод.

Модель медіації передбачає участь нейтральної третьої сторони – медіатора, який допомагає сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення. Ця модель ефективна для врегулювання складних міжособистісних або групових конфліктів. Так, якщо два керівники відділів не можуть досягти згоди щодо розподілу ресурсів, залучення медіатора допомагає проаналізувати позиції обох сторін та знайти компроміс. На нашу думку, вона найбільш підходить для врегулювання складних міжособистісних і трудових конфліктів, коли потрібен нейтральний посередник для знаходження прийняттого рішення.

Модель колаборації орієнтована на командну роботу та спільний пошук рішень. Колаборація – «це намагання обох сторін знайти максимально взаємовигідне рішення, обидві сторони залишаються у виграші» [20] та передбачає активну участь усіх сторін у процесі вирішення конфлікту, розвиток довіри та відкриту комунікацію. Наприклад, при реорганізації компанії керівництво запрошує працівників до участі в обговоренні змін, враховуючи їх пропозиції та зауваження, що дозволяє уникнути опору. Вважаємо, що ця модель найбільш ефективна в командній роботі та проєктному менеджменті, де важливо забезпечити співпрацю і залученість усіх учасників процесу.

Модель емоційного інтелекту базується на використанні навичок емоційного інтелекту (EQ) для управління конфліктами. Вона акцентує увагу на розумінні емоцій сторін, управлінні власними емоціями та створенні атмосфери довіри. Керівник, який володіє високим рівнем EQ, допомагає двом працівникам врегулювати емоційний конфлікт, спрямовуючи розмову в конструктивне русло [10]. На нашу думку, вона застосовується у сферах, де

людський фактор має критичне значення (освіта, медицина, HR), оскільки акцентує увагу на розумінні та контролі емоцій під час конфліктів.

Модель системного підходу розглядає конфлікт як частину системи організації. Її мета – не лише вирішити конфлікт, а й оптимізувати всю систему для запобігання аналогічним ситуаціям у майбутньому. Наприклад, після аналізу конфлікту між відділами HR і IT компанія впроваджує нову систему управління проектами, що усуває основну причину суперечностей. Вважаємо, що ця модель ефективна в складних організаційних структурах, оскільки враховує взаємозв'язок між різними рівнями управління та їх вплив на конфліктну ситуацію.

Модель трансформаційного підходу спрямована на глибоку трансформацію відносин між сторонами конфлікту та організаційної культури загалом. Вона використовується для довгострокових змін і базується на розвитку довіри, співпраці та взаємної поваги. Так, після тривалого конфлікту між керівництвом і працівниками компанія проводить тренінги з командоутворення, розвиває відкриті комунікації та впроваджує політику участі працівників у прийнятті рішень. На нашу думку, ця модель найбільш результативна у сферах змін (інноваційний менеджмент, соціальні ініціативи, реформи), оскільки спрямована на зміну глибинних причин конфлікту та створення нових підходів до взаємодії.

Таким чином, ефективні моделі управління конфліктами охоплюють широкий спектр підходів, спрямованих на ефективне вирішення конфліктних ситуацій і запобігання їх ескалації. Кожна модель має свої особливості та застосовується залежно від характеру конфлікту, культурних особливостей організації та її стратегічних пріоритетів. Грамотне використання цих моделей дозволяє організаціям досягати гармонійного функціонування, підвищувати продуктивність і створювати сприятливе середовище для розвитку. На нашу думку, також вірний вибір моделі управління конфліктами сприяє зміцненню корпоративної культури, покращенню комунікації між працівниками та зниженню рівня стресу в колективі.

Використання комплексного підходу, що поєднує різні моделі залежно від ситуації, дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, а й трансформувати їх у можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності організації.

### **Висновки до розділу 1**

Згідно проведеного дослідження зроблено висновок, що конфлікти в організаціях є невід'ємною частиною їх функціонування, оскільки кожна організація як соціальна система об'єднує людей із різними потребами, цілями та переконаннями. Основними причинами конфліктів виступають розбіжності у поглядах, обмеженість ресурсів, відмінності в управлінських стилях, а також проблеми комунікації та нерівномірний розподіл навантаження. Ефективне управління конфліктами передбачає їх діагностику, вибір стратегії, втручання та моніторинг наслідків для забезпечення стабільності в організації. Ефективно керовані конфлікти не лише мінімізують деструктивні наслідки, але й сприяють розвитку організації, стимулюючи інновації та зміцнюючи командну взаємодію. Важливим є створення прозорих механізмів вирішення конфліктів, розвиток комунікативних навичок і формування організаційної культури, що підтримує відкритий діалог. Конфлікти, хоча й несуть потенційну загрозу, можуть стати інструментом виявлення прихованих проблем, стимулювання нових ідей та покращення процесів. Успішне управління конфліктами забезпечує стабільність, згуртованість колективу і довгострокову конкурентоспроможність організації.

На нашу думку, конфлікти є природною частиною функціонування будь-якої організації, і їх ефективне управління є ключовим фактором забезпечення гармонійної роботи. Механізм управління конфліктами поєднує методи, принципи та інструменти, спрямовані на їх попередження, регулювання та вирішення. Особливе значення має діагностика конфліктів,

що дозволяє виявити їх причини, динаміку та наслідки, а також попередження, яке реалізується через розвиток організаційної культури та ефективної комунікації. Регулювання конфліктів включає переговори, медіацію чи арбітраж, а фінальним етапом є знаходження взаємовигідного рішення. Грамотний підхід до управління конфліктами зміцнює довіру між працівниками, формує позитивну атмосферу та підвищує продуктивність. Крім того, конфлікти можуть стати джерелом інновацій, відкриваючи нові можливості для розвитку. Таким чином, ефективний механізм управління конфліктами сприяє стабільності, конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей організації.

Зазначено, що в умовах сучасного організаційного середовища, де зовнішні та внутрішні фактори постійно змінюються, моделі управління конфліктами є одним із ключових інструментів підтримання стабільності та розвитку. Ці моделі дозволяють системно підходити до вирішення конфліктів, інтегруючи різноманітні стратегії, методики й підходи. Їх класифікація та застосування сприяють гнучкому адаптуванню до специфіки організації, типу конфліктів і взаємовідносин між сторонами. Завдяки використанню таких моделей можливо не лише усувати наслідки конфліктів, але й перетворювати їх на джерело інновацій та організаційного вдосконалення. Ефективність цих моделей полягає у їх здатності створювати умови для конструктивного діалогу, взаєморозуміння й співпраці. Кожна організація має обирати моделі управління конфліктами відповідно до своїх цілей, культури та особливостей діяльності. Таким чином, системний підхід до управління конфліктами забезпечує створення гармонійного робочого середовища, підтримку мотивації працівників та сталий розвиток організації.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ (НА ПРИКЛАДІ КИЇВСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА)

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (КСУ) – це вищий навчальний заклад, який є одним із провідних університетів України. Він був заснований в 1991 році та має багаторічну історію розвитку. Реквізити закладу подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Реквізити Київського столичного університету імені Бориса Грінченка [13; 14]

|                                    |                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування юридичної особи | Київський столичний університет ІМЕНІ Бориса Грінченка                                                                                                                            |
| Скорочена назва                    | Університет Грінченка                                                                                                                                                             |
| Код ЄДРПОУ                         | 45307965                                                                                                                                                                          |
| Дата реєстрації                    | 26.12.2023 (1 рік 3 місяці)                                                                                                                                                       |
| Організаційно-правова форма        | Комунальна організація (установа, заклад)                                                                                                                                         |
| Види діяльності                    | Основний:<br>85.42 Вища освіта<br>Інші:<br>18.11 Друкування газет<br>18.12 Друкування іншої продукції<br>18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг |
| Місцезнаходження юридичної особи   | вулиця Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053                                                                                                                                    |

Основні аспекти діяльності університету наступні:

#### *Навчальний процес*

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка пропонує різноманітні спеціальності на рівнях бакалаврату, магістратури та аспірантури за наступними напрямками:

1. Гуманітарні науки: філологія (українська, англійська, німецька мови та література), журналістика, філософія, психологія, історія.
2. Соціальні науки: соціологія, соціальна робота, менеджмент соціокультурної діяльності, політологія, міжнародні відносини.
3. Педагогічні спеціальності: педагогіка (включаючи спеціалізації для дошкільної, початкової та середньої освіти), корекційна педагогіка та спеціальна освіта, менеджмент освіти, психологія освіти.
4. Економіка та управління: економіка, менеджмент, маркетинг, фінанси, бізнес-адміністрування.
5. Інформаційні технології: комп'ютерні науки, інформаційні системи та технології, інженерія програмного забезпечення.
6. Творчі спеціальності: мистецтво (музика, театр, образотворче мистецтво), дизайн, мультимедійний дизайн, туризм та готельно-ресторанний бізнес.
7. Право: правознавство, міжнародне право.
8. Здоров'я та медичні спеціальності: фізична терапія, ерготерапія, здоров'я людини, сестринська справа.

Ці спеціальності охоплюють широкий спектр дисциплін, що дозволяють студентам вибрати напрямок для подальшої кар'єри в науковій, педагогічній, соціальній, творчій, технічній та інших сферах. Університет постійно оновлює свої програми, щоб відповідати вимогам ринку праці і сучасним стандартам освіти.

#### *Наукова діяльність*

Університет активно займається науковою роботою, проводячи дослідження в ряді наукових напрямків, таких як філологія, соціальні науки, педагогіка, психологія, медіа і комунікації. В університеті функціонують науково-дослідницькі лабораторії та кафедри, що спеціалізуються на різних галузях знань.

#### *Міжнародна діяльність*

Київський університет імені Бориса Грінченка активно співпрацює з навчальними закладами Європи, Азії та Америки, що дозволяє студентам брати участь у міжнародних програмах обміну, проходити стажування за кордоном та отримувати подвійні дипломи.

### *Педагогічна і соціальна місія*

Одним із пріоритетів університету є підготовка висококваліфікованих кадрів для освіти та інших соціальних сфер. КСУ активно працює над підвищенням професійної майстерності своїх студентів, залучаючи їх до волонтерської та громадської діяльності.

### *Студентське життя*

Студенти університету мають можливість активно брати участь у різноманітних культурних, спортивних та наукових заходах. В університеті є студентські організації, клуби за інтересами, а також можливості для реалізації творчих проєктів.

### *Інфраструктура*

КСУ володіє сучасними навчальними корпусами, бібліотеками, лабораторіями та спортивними майданчиками. Також університет забезпечує студентів доступом до сучасних ІТ-ресурсів і платформ для дистанційного навчання.

Цей університет активно розвивається і має вагомий внесок у розвиток освітньої системи України, зокрема у підготовку фахівців для соціальних, педагогічних та гуманітарних сфер.

«Місія Університету – служити людині, громаді, суспільству» [14].

Університет ставить за мету:

1. Забезпечення високої якості освіти, орієнтуючись на сучасні стандарти навчання, інтеграцію з міжнародною освітньою спільнотою та розвиток інноваційних освітніх технологій.

2. Формування всебічно розвиненої особистості, здатної адаптуватися до змінюваних умов глобалізованого світу, мати критичне мислення та активно впливати на суспільні процеси.

3. Сприяння розвитку науки і наукових досліджень, особливо в галузях, які мають значення для розвитку України та міжнародної наукової спільноти. Університет активно підтримує наукові ініціативи, інноваційні проєкти та стартапи.

4. Підвищення соціальної відповідальності та формування активної громадянської позиції у студентів. Це включає залучення їх до волонтерських, культурних, соціальних та екологічних проєктів.

5. Створення сприятливого освітнього середовища, яке стимулює розвиток творчих здібностей, інтелектуального потенціалу та професійних навичок студентів через практичну підготовку, участь у наукових та культурних ініціативах.

6. Пріоритет розвитку соціальної та культурної інтеграції студентів, формування у них патріотичних почуттів, розуміння власної культурної спадщини та активного ставлення до міжнародних процесів.

Таким чином, місія університету спрямована на підготовку не лише фахівців, але й відповідальних громадян, які будуть активно впливати на розвиток суспільства, забезпечувати прогрес у різних сферах, а також підтримувати цінності гуманізму, демократії та прав людини.

Університет є комунальним закладом (неприбуткова організація), а його діяльність фінансується за рахунок коштів державного та міського бюджетів. В структурі витрат найбільша частка припадає на стипендії студентам, а також оплату праці персоналу (рисунок 2.1). Така структура обумовлена тим, що основною діяльністю університету є освітній процес, який потребує значних людських ресурсів. Виплата заробітної плати викладачам, адміністративному та технічному персоналу забезпечує функціонування навчального закладу, а надання стипендій є соціальною підтримкою студентів та стимулом до успішного навчання. Крім того, держава або інші джерела фінансування передбачають цільові кошти саме на ці витрати, що додатково формує відповідну структуру видатків.

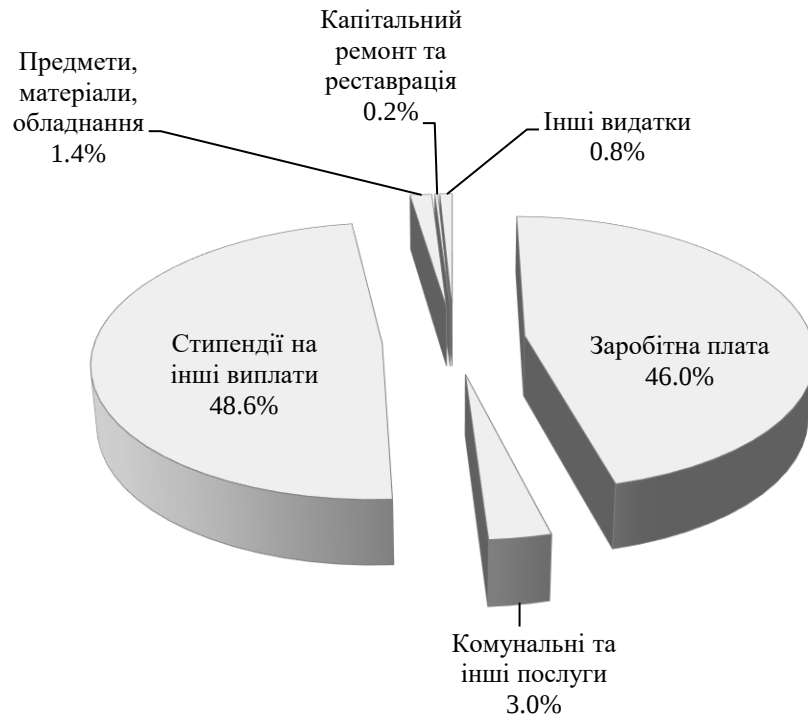


Рисунок 2.1 – Структура витрат Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними [17]

Далі проаналізуємо кількість та рух персоналу закладу (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Розподіл персоналу Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за категоріями у 2022-2024 рр., осіб

| Показники                       | Роки |      |      | Відхилення ланцюгові |           |                  |           |
|---------------------------------|------|------|------|----------------------|-----------|------------------|-----------|
|                                 |      |      |      | абс.                 |           | темп приросту, % |           |
|                                 | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/2022            | 2024/2023 | 2023/2022        | 2024/2023 |
| Керівництво                     | 13   | 13   | 13   | 0                    | 0         | 0,0              | 0,0       |
| Професорсько-викладацький склад | 620  | 625  | 627  | 5                    | 2         | 0,8              | 0,3       |
| Фахівці                         | 219  | 222  | 216  | 3                    | -6        | 1,4              | -2,7      |
| Допоміжний персонал             | 118  | 119  | 115  | 1                    | -4        | 0,8              | -3,4      |
| РАЗОМ                           | 970  | 979  | 971  | 9                    | -8        | 0,9              | -0,8      |

Як бачимо, упродовж останніх 3-х рр. кількість працівників закладу змінювалась – після зростання у 2023 р. відбулось його скорочення у 2024 р., що обумовлено незначним скороченням кількості студентів.

Структура персоналу подана на рисунку 2.2.

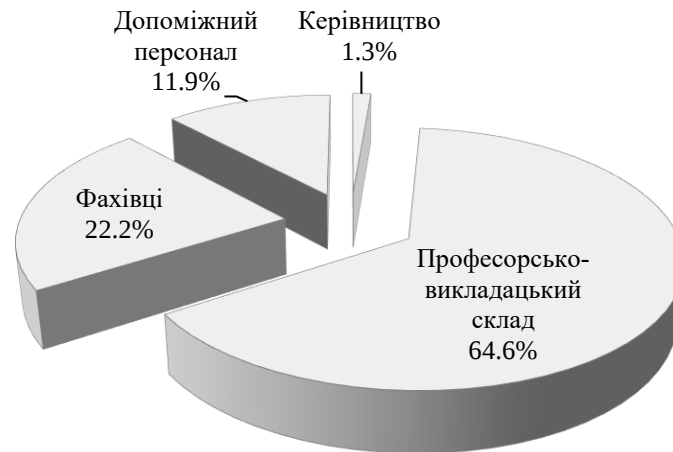


Рисунок 2.2 – Структура персоналу Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за категоріями у 2024 р.

Як бачимо, найбільшу частку займає професорсько-викладацький склад, що обумовлено специфікою діяльності закладу.

В таблиці 2.3 дослідимо ефективність управління персоналом Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у 2022-2024 рр.

| Показники                                  | Роки |      |      | Відхилення ланцюгові |               |                  |               |
|--------------------------------------------|------|------|------|----------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                            |      |      |      | абсолютні            |               | темп приросту, % |               |
|                                            | 2022 | 2023 | 2024 | 2023/<br>2022        | 2024/<br>2023 | 2023/<br>2022    | 2024/<br>2023 |
| РАЗОМ                                      | 970  | 979  | 971  | 9                    | -8            | 0,9              | -0,8          |
| Кількість прийнятих працівників            | 69   | 78   | 71   | 9                    | -7            | 13,0             | -9,0          |
| Кількість звільнених працівників           | 60   | 86   | 69   | 26                   | -17           | 43,3             | -19,8         |
| у т.ч. - за власним бажанням               | 52   | 80   | 63   | 28                   | -17           | 53,8             | -21,3         |
| Коефіцієнт обороту персоналу із прийняття  | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,01                 | -0,01         | x                | x             |
| Коефіцієнт обороту персоналу із звільнення | 0,06 | 0,09 | 0,07 | 0,03                 | -0,02         | x                | x             |
| Коефіцієнт загального обороту працівників  | 0,13 | 0,17 | 0,14 | 0,03                 | -0,02         | x                | x             |
| Коефіцієнт плинності працівників           | 0,05 | 0,08 | 0,06 | 0,03                 | -0,02         | x                | x             |

В динаміці коефіцієнтів спостерігається певна нестабільність, що свідчить про коливання в кадровій політиці та внутрішньому середовищі підприємства. Коефіцієнт обороту персоналу із прийняття у 2023 році зріс, що говорить про активізацію процесу найму у відповідь на зростаючі потреби у робочій силі. Проте вже у 2024 році цей показник знижується, що вказує на обмеження у ресурсах й зміни у стратегії розвитку. Значне зростання коефіцієнта обороту персоналу із звільнення у 2023 році сигналізує про зростання рівня незадоволеності працівників, нестабільність умов праці й активізацію внутрішніх змін, які спонукали до звільнень. Зниження цього показника у 2024 році свідчить про стабілізацію ситуації, покращення умов й зміну кадрової стратегії, спрямованої на утримання персоналу.

Коефіцієнт загального обороту працівників демонструє аналогічну тенденцію – зростання у 2023 році та зниження у 2024 році підтверджує факт посиленої динаміки змін у складі персоналу в один рік і наступне її уповільнення. Такі коливання можуть пов'язані з організаційними перебудовами й зовнішніми чинниками, які вплинули на ринок праці. Зростання коефіцієнта плинності кадрів у 2023 році, з подальшим його зниженням, свідчить про зростання кількості працівників, які самостійно вирішили залишити роботу, що є сигналом зростання проблем у внутрішньому середовищі закладу (незадоволеність умовами праці, відсутність перспектив росту тощо). Подальше зниження цього показника вказує на покращення ситуації та на вжиті заходи, спрямовані на зниження плинності. Загалом така динаміка коефіцієнтів свідчить про період змін у кадровій структурі, що, з одного боку, є ознакою розвитку та адаптації, а з іншого – потенційним викликом для стабільності та ефективності функціонування трудового колективу.

Таким чином, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка – це сучасний багатoproфільний заклад вищої освіти, який активно реалізує освітню, наукову, міжнародну та соціальну діяльність. Він гнучко

адаптується до викликів ринку праці, забезпечує якісну підготовку фахівців та прагне до формування відповідальних громадян. Аналіз персоналу свідчить про загальну стабільність кадрової політики, попри певні коливання у 2023 році.

## 2.2. Аналіз особливостей управління конфліктами в організації

Конфлікти в трудовому колективі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, як і в інших закладах вищої освіти, виникають через комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників. Розгорнутий аналіз причин цих конфліктів здійснимо через призму організаційної культури, управлінських практик, соціально-психологічного клімату, а також викликів, пов'язаних із реформами вищої освіти в Україні (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Причини виникнення конфліктів у трудовому колективі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

| Причини                       | Прояви                                                                                                                                                             |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Організаційно-управлінські | Централізація управління, відсутність автономії кафедр<br>Не завжди достатня прозорість в управлінських рішеннях<br>Іноді певна суб'єктивність кадрових призначень |
| 2. Комунікативні              | Відсутність ефективного постійного зворотнього зв'язку<br>Обмежена відкритість адміністрації у прийнятті рішень                                                    |
| 3. Соціально-психологічні     | Емоційне вигорання персоналу<br>Конфлікти або непорозуміння між поколіннями викладачів<br>Низький рівень довіри та підтримки в колективі                           |
| 4. Фінансово-матеріальні      | Низька заробітна плата<br>Обмежений доступ до матеріально-технічних ресурсів<br>Недостатнє фінансування окремих наукових проєктів                                  |
| 5. Інноваційно-освітні        | Швидке впровадження інновацій без повної підготовки персоналу<br>Нерівномірне педагогічне навантаження<br>Обмежені можливості для підвищення кваліфікації          |
| 6. Зовнішні                   | Військовий стан, стрес і психологічний тиск<br>Часті зміни в освітньому законодавстві<br>Соціальна нестабільність у країні                                         |

Отже, конфлікти в трудовому колективі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка мають комплексний характер і зумовлені взаємодією організаційних, соціально-психологічних та

економічних чинників. Вони не лише погіршують морально-психологічний клімат, але й знижують ефективність роботи закладу вищої освіти загалом. Запровадження принципів відкритого управління, розвиток корпоративної культури, підтримка добробуту працівників та ефективна комунікація є ключовими напрямками для зменшення конфліктності в трудовому колективі.

Аналіз особливостей управління конфліктами в університеті Грінченка наведено нижче:

### ***1. Загальна характеристика конфліктного середовища***

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, як провідний освітній заклад, функціонує у складному соціокультурному, економічному та політичному середовищі. В умовах трансформацій, змін в освітній політиці, воєнного стану, діджиталізації та зростання конкуренції між ЗВО – кількість внутрішніх конфліктів зростає. Це потребує розробки цілісного підходу до управління конфліктами на всіх рівнях.

### ***2. Типологія конфліктів у трудовому колективі***

У структурі конфліктів, що виникають, домінують:

- інтерперсональні конфлікти (між викладачами або адміністрацією та викладачами);
- рольові конфлікти (через нечітке розмежування функціональних обов'язків);
- ціннісні конфлікти (між представниками «старої» академічної школи та новою генерацією);
- фінансові конфлікти (боротьба за ресурси, обсяг навантаження, наукові гранти);
- стратегічні конфлікти (незгода з політикою реформ та модернізації).

### ***3. Управлінські особливості конфліктів***

#### ***3.1. Наявність ієрархічної вертикалі***

Система управління в університеті має виражену вертикаль: ректорат → факультети → кафедри. Така централізована модель часто породжує

відчуття безсилля в рядових працівників, які не впливають на ключові рішення.

### *3.2. Комунікативна закритість*

Низький рівень залучення персоналу до обговорення стратегічних рішень. Комунікація часто має односторонній характер, що призводить до наростання невдоволення, особливо у питаннях реформування, переведення викладачів, кадрових ротацій тощо.

### *3.3. Відсутність конфліктологічної культури*

Немає системного підходу до навчання персоналу методам конструктивної комунікації, управління стресом, емоційного інтелекту. Керівники часто не мають достатньої підготовки у сфері HR-конфліктології.

### *3.4. Недостатня підтримка викладацького складу*

Через високий рівень психологічного навантаження (особливо в умовах війни), бракує програм психологічної підтримки, супервізій, коучингу. Відсутність таких елементів посилює міжособистісні напруження.

## ***4. Механізми реагування на конфлікти***

- формальні методи: дисциплінарні стягнення, переведення, службові розслідування;
- неофіційні: особисті бесіди з адміністрацією, замовчування проблеми, неформальні «домовленості»;
- альтернативні підходи (використовуються рідко): медіація, фасилітація, колективне обговорення через профспілку, HR-сесії.

## ***5. Проблеми в існуючій системі управління конфліктами***

- відсутність прозорих процедур розгляду конфліктів;
- недовіра до адміністративного ресурсу;
- необ'єктивність при оцінці конфліктних ситуацій;
- зміщення акценту з профілактики на «гасіння» наслідків.

Також у травні 2025 р. було проведене опитування на кафедрі управління, спрямоване на виявлення глибинних причин конфліктів у

трудоному колективі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка (таблиця 2.5). Термін проведення – 19.05.2025-02.06.2025 р. Кількість респондентів – 15.

Таблиця 2.5 – Опитування працівників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка кафедри управління, спрямоване на виявлення глибинних причин конфліктів у трудовому колективі

| № з/п | Запитання                                                         | Варіанти відповідей                                                                     | Кількість респондентів | %                     |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| 1     | 2                                                                 | 3                                                                                       | 4                      | 5                     |
| 1     | Як ви оцінюєте загальний психологічний клімат у колективі?        | Дуже сприятливий / Скоріше сприятливий / Нейтральний / Напружений / Конфліктний         | 3 / 4 / 5 / 2 / 1      | 20 / 27 / 33 / 13 / 7 |
| 2     | Чи траплялися у вас особисто конфлікти на роботі за останній рік? | Так, часто / Іноді / Дуже рідко / Ніколи                                                | 2 / 4 / 6 / 3          | 13 / 27 / 40 / 20     |
| 3     | Який тип конфліктів найчастіше виникає у вашому підрозділі?       | Особисті / Рольові / Через стиль керівництва / Через навантаження / Через непорозуміння | 2 / 2 / 1 / 5 / 5      | 13 / 13 / 7 / 33 / 33 |
| 4     | Наскільки чітко ви розумієте свої посадові обов'язки?             | Повністю / Частково / Потребую уточнення / Не розумію                                   | 9 / 4 / 2 / 0          | 60 / 27 / 13 / 0      |
| 5     | Чи вважаєте ви, що розподіл робочого навантаження є справедливим? | Так / Частково / Ні                                                                     | 4 / 8 / 3              | 27 / 53 / 20          |
| 6     | Наскільки відкрито адміністрація комунікує з персоналом?          | Дуже відкрито / Частково / Закрито / Взагалі не комунікує                               | 6 / 8 / 1 / 0          | 40 / 53 / 7 / 0       |
| 7     | Чи відчуваєте ви можливість впливати на управлінські рішення?     | Завжди / Іноді / Рідко / Ніколи                                                         | 2 / 5 / 5 / 3          | 13 / 33 / 33 / 20     |
| 8     | Який стиль управління, на вашу думку, переважає в університеті?   | Демократичний / Авторитарний / Ліберальний / Змішаний                                   | 4 / 1 / 5 / 5          | 27 / 7 / 33 / 33      |
| 9     | Чи доступна вам підтримка у вирішенні конфліктних ситуацій?       | Завжди / Іноді / Не користуюсь / Немає                                                  | 6 / 4 / 5 / 0          | 40 / 27 / 33 / 0      |
| 10    | Чи готові ви звернутися по допомогу у разі                        | Без вагань / У серйозному випадку /                                                     | 5 / 6 / 3 / 1          | 33 / 40 / 20 / 7      |

|    |                                                                 |                                                                                                                                                   |                   |                      |
|----|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|
|    | конфлікту?                                                      | Не бачу сенсу / Боюсь наслідків                                                                                                                   |                   |                      |
| 11 | Як ви оцінюєте рівень професійної комунікації між колегами?     | Високий / Середній / Низький / Залежить від ситуації                                                                                              | 7 / 2 / 1 / 5     | 47 / 13 / 7 / 33     |
| 12 | Яка з причин найчастіше спричиняє конфлікти?                    | Комунікація / Авторитаризм / Навантаження / Цінності / Особистісні якості керівництва                                                             | 5 / 0 / 8 / 2 / 0 | 33 / 0 / 53 / 13 / 0 |
| 13 | Чи відчуваєте ви емоційне вигорання?                            | Постійно / Іноді / Ні                                                                                                                             | 2 / 13 / 0        | 13 / 87 / 0          |
| 14 | Які заходи допомогли б зменшити конфлікти? (відкрите запитання) | Найпоширеніші відповіді: тренінги, психолог, перегляд навантаження, зменшення тиску щодо виконання ліцензійних вимог або корпоративного стандарту | —                 | —                    |
| 15 | Чи бажали б ви пройти тренінги з управління конфліктами?        | Так / Можливо / Ні                                                                                                                                | 5 / 5 / 5         | 33 / 33 / 33         |

Основні висновки з проведеного опитування наступні: найбільш поширеними причинами конфліктів було вказано надмірне навантаження (53%) і проблеми в комунікації (33%). Найпоширенішими стилями управління названі ліберальний та змішаний (по 33%), що свідчить про прагнення до гнучкості, але водночас не завжди чіткість управлінських рішень. Емоційне вигорання хоча б іноді відчуває 99% респондентів, з них 13% - постійно. Водночас 66% виявили готовність пройти тренінги з управління конфліктами, що свідчить про високий рівень зацікавленості в покращенні організаційного клімату.

За результатами опитування було виявлено низку певних організаційних та комунікативних аспектів, які можуть створювати передумови до виникнення конфліктних ситуацій у внутрішньому середовищі закладу. Загалом 73% персоналу оцінюють психологічний клімат як сприятливий або нейтральний, проте 40% респондентів визнають, що особисто стикалися з конфліктами на роботі протягом останнього року.

Найчастіше це суперечності, пов'язані з надмірним навантаженням, проблемами в комунікації та нечітким розподілом ролей.

Комунікація з боку адміністрації, на думку більшості (60%), потребує подальшого вдосконалення, адже сприймається іноді як обмежена, що може знижувати рівень довіри, мотивації та емоційної залученості працівників. Значна частина опитаних відчуває емоційне вигорання, а деякі не завжди готові звертатися по допомогу у складних ситуаціях через невпевненість у результаті або хвилювань можливих наслідків.

Водночас значна частина персоналу висловлює готовність до участі в тренінгах, які б допомогли покращити комунікативну культуру, навички саморегуляції, вирішення конфліктів та подолання емоційного виснаження.

За результатами проведеного опитування на рисунку 2.3 наведене дерево проблем управління конфліктами в університеті.

На основі аналізу проблем управління конфліктами в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка, можна виокремити кілька ключових напрямів, які потребують уваги з боку адміністрації та HR-служб закладу. Перш за все, домінуючою проблемою є обмежений вплив персоналу на управлінські рішення. Це свідчить про часткову централізовану модель управління, у межах якого відсутність діалогу між адміністрацією та персоналом знижує рівень замученості та довіри.

Другою за значущістю проблемою є перевантаження персоналу, яке респонденти назвали основною причиною виникнення конфліктів (53%). Це свідчить про нерівномірне навантаження між працівниками та потенційне недотримання принципів трудової етики. У відкритих відповідях учасники опитування також пропонували зменшити тиск, пов'язаний з виконанням ліцензійних вимог або корпоративних стандартів. Подібне навантаження також сприяє емоційному вигоранню: 13% відчують його постійно, ще 87% — періодично. Це суттєво впливає як на ефективність праці, так і на загальний психологічний клімат у колективі.



Рисунок 2.3 – Дерево проблем системи управління конфліктами в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка

Значну увагу привертає рівень внутрішньої комунікації, який, згідно з результатами опитування, є одним із провідних факторів, що спричиняють конфліктні ситуації — так вважають 33% респондентів. Варто зазначити, що лише 40% опитаних оцінили комунікацію адміністрації з персоналом як *дуже відкрито*, водночас 53% вважають її *частково відкритою*, а ще 7% — *закритою*. Це може свідчити про переважання одностороннього стилю передачі інформації з боку керівництва, що, у свою чергу, знижує ефективність обміну думками та ускладнює формування довірливих стосунків у колективі.

Емоційне вигорання також є фактором, що заслуговує на окрему увагу. За результатами опитування, 13% працівників постійно відчують емоційне виснаження, ще 87% — періодично стикаються з цим станом. Це може бути наслідком перевантаження, яке респонденти вказали як головну причину конфліктів (53%), а також часткового чи несправедливого розподілу робочих обов'язків (так вважають 53% опитаних). Хоча більшість працівників чітко розуміють свої посадові обов'язки (60%), частина з них (понад 40%) потребує уточнення або не відчуває впевненості в розподілі навантаження.

У цьому контексті варто звернути увагу на готовність до самовдосконалення: 66% респондентів висловили зацікавленість у проходженні тренінгів з управління конфліктами (33% — *так*, 33% — *можливо*). Це свідчить про високий рівень усвідомлення важливості теми емоційного інтелекту та навичок ефективної взаємодії в колективі.

Також виявлено, що в університеті відсутні ефективні канали для анонімної подачі скарг чи звернень, що породжує страх перед можливими репресіями та сприяє накопиченню «мовчазних» конфліктів, які не вирішуються, а лише загострюються з часом. Додатково іноді спостерігаються особистісні суперечності між працівниками, що пов'язані з нерівномірним розподілом обов'язків, стресом та високим навантаженням. Ці

проблеми, у свою чергу, негативно позначаються на загальному емоційному кліматі в колективах.

Нарешті, слід зазначити відсутність системного, профілактичного підходу до управління конфліктами. Конфлікти не діагностуються заздалегідь, не відстежуються їхні джерела, а заходи вживаються лише постфактум, коли ситуація вже набула критичного характеру. У сукупності ці фактори створюють несприятливе внутрішнє середовище, яке перешкоджає ефективній реалізації завдань університету, сприяє відтоку цінних кадрів, знижує якість освітнього процесу та імідж закладу в цілому. Своєчасне усунення цих проблем за допомогою структурованої програми внутрішніх змін може стати запорукою стабільності й розвитку університету.

Як бачимо, результати опитування свідчать про потребу у глибокому перегляді внутрішніх управлінських підходів, формуванні відкритішої комунікаційної стратегії, впровадженні програм емоційної підтримки персоналу та розвитку системи конфлікт-менеджменту на всіх рівнях.

В таблиці 2.6 наведено особливості управління конфліктами в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка.

Таблиця 2.6 – Особливості управління конфліктами в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка

| Категорія аналізу           | Характеристика / Проблеми / Рішення                                                                           |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Типи конфліктів             | Інтерперсональні, рольові, ціннісні, фінансові, стратегічні                                                   |
| Особливості управління      | Централізована структура, слабка комунікація, відсутність практик емоційної підтримки, ієрархічна замкнутість |
| Основні причини             | Недовіра, замовчування проблем, психологічне виснаження, низька залученість, конфлікти цінностей              |
| Поточні механізми вирішення | Формальні покарання, неофіційні домовленості, відсутність прозорості                                          |
| Слабкі сторони              | Необ'єктивність, відсутність довіри, недостатня підготовка кадрів у сфері управління конфліктами              |
| Рекомендації                | Впровадження медіації, навчання персоналу, інституційний розвиток HR-служби, антикризове планування           |

Таким чином, управління конфліктами в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка потребує комплексної трансформації,

орієнтованої на побудову довіри, відкритості та професійної комунікації в колективі. Аналіз свідчить про наявність низки системних проблем: від централізації прийняття рішень і браку внутрішньої комунікації – до недостатньої емоційної підтримки персоналу. Існуючі механізми розв’язання конфліктів є переважно реактивними, не забезпечують профілактики та не сприяють сталому розвитку внутрішнього мікроклімату.

Серед основних викликів – інтерперсональні та рольові конфлікти, які часто ускладнюються через ієрархічну замкнутість та обмежений доступ до управлінських рішень, що супроводжується відчуттям безсилля серед працівників. У той самий час, психологічне виснаження і брак підтримки створюють підґрунтя для ціннісних протистоянь та емоційного вигорання. Відповіддю на ці виклики має стати розгортання програм професійного розвитку в галузі конфліктології та емоційного інтелекту, а також впровадження системи внутрішньої медіації та каналів безпечної комунікації. Реформування управління конфліктами має розглядатися не як технічне завдання, а як стратегічна зміна організаційної культури, спрямована на формування довірливого, ефективного та згуртованого академічного середовища.

### **2.3. Розробка напрямів впровадження ефективних моделей управління конфліктами**

В умовах стрімких змін в освітньому середовищі та зростаючого навантаження на персонал, питання ефективного управління конфліктами набуває особливої актуальності для закладів вищої освіти. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, як один із провідних освітніх центрів України, не є винятком. Проведений аналіз ситуації в університеті засвідчив наявність глибоких структурних та організаційних проблем, що ускладнюють гармонійне функціонування трудового колективу.

Більшість респондентів відзначають необхідність змін, і така картина свідчить про системну дисфункцію в організаційному управлінні та потребу у впровадженні дієвих моделей регулювання конфліктів. У цьому контексті розробка та впровадження ефективних моделей управління конфліктами не лише сприятиме стабілізації внутрішнього мікроклімату, а й підвищить загальну результативність та інституційну спроможність університету. Це передбачає не лише застосування сучасних інструментів медіації та внутрішньої комунікації, але й формування нової організаційної культури – відкритої, чутливої до потреб співробітників, зорієнтованої на довіру, взаємоповагу й партнерство. Саме тому питання побудови ефективної системи управління конфліктами має бути пріоритетом в управлінській стратегії університету на найближчі роки.

Створення Центру медіації при Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка є важливим стратегічним кроком у напрямі формування культури ненасильницького вирішення конфліктів, побудови довіри в колективі та підвищення ефективності управління персоналом. З огляду на виявлені в університеті проблеми (слабка комунікація, психологічне вигорання працівників), створення такого центру є не лише бажаним, але й об'єктивно необхідним для забезпечення сталого розвитку інституції.

Досвід функціонування центрів медіації в інших університетах свідчить про ефективність цієї практики:

### *1. Україна*

В Національному університеті «Києво-Могилянська академія» у 2021 році при кафедрі практичної психології НаУКМА було започатковано напрям психологічної допомоги та медіації для студентів і викладачів. Центр медіації бере участь у внутрішньому врегулюванні суперечок між викладачами, студентами та адміністрацією. Основною метою є створення простору безпечного діалогу. Центр координується через проректора з науково-

педагогічної роботи та розвитку, а також входить до структури психологічної служби університету.

При юридичному факультеті Львівського національного університету імені Івана Франка діє Центр правових клінік, який частково виконує функції медіації. Практикується залучення студентів-правників до процесу медіації під менторством викладачів. Центр підпорядковується декану юридичного факультету, але в організаційному плані співпрацює з адміністрацією університету.

Національний університет «Острозька академія» активно просуває ідею ненасильницької комунікації, проводить тренінги з емоційного інтелекту та запровадив внутрішню систему раннього виявлення конфліктів. Координацію роботи здійснює проректор з навчально-виховної роботи.

## *2. Міжнародний досвід*

Медіаційна служба Оксфорду (Oxford University Mediation Service) забезпечує конфіденційне посередництво у внутрішніх конфліктах між викладачами, студентами й адміністрацією. Центр медіації підпорядковується безпосередньо Pro-Vice-Chancellor for People & Digital, що відповідає за людські ресурси та внутрішню культуру університету.

Програма Staff Ombuds Office University of California, Berkeley (США) функціонує як незалежна структура, яка звітує лише перед Канцлером університету. Оскільки конфлікти часто виникають на перетині структур, центр потребує незалежності для забезпечення об'єктивності.

Центр підтримки персоналу University of Helsinki (Фінляндія) виконує функції медіації, коучингу та менторингу. Важлива особливість – використання моделі «Peer Mediation», коли фасилітатори є представниками різних рівнів персоналу. Центр входить до структури HR-департаменту, який напрямку підпорядковується проректору з адміністративної роботи.

Пропозиції щодо створення Центру медіації при Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка сформовано нами нижче:

## *1. Функції центру:*

Виявлення, діагностика та врегулювання конфліктів (інтерперсональних, організаційних, ціннісних).

Проведення медіаційних сесій.

Організація тренінгів з емоційного інтелекту, ненасильницького спілкування, стрес-менеджменту.

Розробка та впровадження внутрішньої політики мирного врегулювання спорів.

Співпраця з HR-службою, кафедрами психології, права та менеджменту для залучення фахівців.

## *2. Підпорядкування центру:*

З урахуванням досвіду інших ЗВО, а також важливості незалежності й об'єктивності:

Оптимальний варіант: підпорядкування ректору або проректору з гуманітарного розвитку / управління персоналом.

Альтернативний варіант: центр як автономна структурна одиниця зі звітуванням перед радою університету або HR-департаментом для збереження балансу впливу.

Перевагами впровадження цього Центру є:

- підвищення довіри між адміністрацією та персоналом;
- скорочення кількості відкритих конфліктів або їх переходу в деструктивну фазу;
- профілактика емоційного вигорання;
- підвищення репутації університету як сучасного і прогресивного роботодавця;
- розвиток soft skills персоналу та зміцнення організаційної культури.

На нашу думку, запровадження Центру медіації при Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка є стратегічно важливим кроком, що сприятиме суттєвому підвищенню ефективності управління персоналом, поліпшенню психологічного клімату в трудовому колективі та запобіганню деструктивним конфліктам. Враховуючи результати опитування

працівників, згідно з якими більшість респондентів вказують на авторитарний стиль управління, слабку комунікацію та емоційне виснаження, очевидною є потреба у створенні структурного підрозділу, що не лише реагуватиме на конфлікти, а й здійснюватиме їх раннє виявлення та профілактику.

Центр медіації повинен стати незалежним і неупередженим органом, який працюватиме на засадах добровільності, конфіденційності та нейтральності. Очолити його має висококваліфікований фахівець із психології, права або соціальних наук, який має досвід у сфері медіації, управління персоналом і вирішення конфліктів. Ідеальним кандидатом на цю посаду є незалежна постать, яка користується довірою як з боку адміністрації, так і з боку трудового колективу. При цьому доцільно, щоб Центр медіації підпорядковувався безпосередньо проректору з гуманітарного розвитку або проректору з персоналу, що забезпечить баланс між адміністративним впливом та автономністю підрозділу. Альтернативно, можливо передбачити звітування Центру перед ректором університету або спеціальною наглядовою радою.

Створення Центру медіації забезпечить низку позитивних змін. По-перше, він сприятиме зниженню напруги в колективі, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці. По-друге, центр стане платформою для просвітницької діяльності – проведення тренінгів з емоційного інтелекту, ненасильницької комунікації та управління стресом. По-третє, його функціонування сприятиме формуванню внутрішньої культури поваги, діалогу та взаємної підтримки, що є фундаментом для довготривалого розвитку будь-якого закладу вищої освіти.

Таким чином, Центр медіації в університеті стане не лише інструментом вирішення конфліктів, але й механізмом формування здорового середовища, орієнтованого на розвиток людини, професіоналізму та відкритості. Його створення дозволить Київському столичному університету імені Бориса Грінченка відповідати сучасним викликам

управління в освітньому середовищі та зробить його прикладом для інших вітчизняних ЗВО.

## **Висновки до розділу 2**

Зазначено, що Київський столичний університет імені Бориса Грінченка є одним із провідних комунальних вишів України, який демонструє активний розвиток у сфері освіти, науки та соціального партнерства. Університет має широку пропозицію спеціальностей, орієнтованих на сучасні потреби суспільства та економіки, активно залучає студентів до наукової, культурної та волонтерської діяльності. Незважаючи на незначні коливання в чисельності персоналу та показниках руху кадрів у 2023 році, у 2024 році спостерігається тенденція до стабілізації, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та адаптацію закладу до внутрішніх і зовнішніх змін.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що переважна частина конфліктів має системний характер і виникає на перетині управлінських, комунікативних та соціально-психологічних факторів. Зокрема, найбільш поширеними причинами конфліктів виявилися обмежена комунікація з адміністрацією, нечіткий розподіл функцій та емоційне вигорання працівників. Дані анкетування підтверджують, що 72% респондентів не завжди відчують реального впливу на управлінські процеси, а 48% визнають ознаки емоційного виснаження, що свідчить про необхідність реформування організації внутрішньої взаємодії в університеті. Таким чином, конфліктність у трудовому колективі Університету Грінченка є не лише наслідком зовнішнього тиску, але й результатом внутрішніх структурних та комунікаційних недоліків.

В умовах зростаючих викликів в освітньому середовищі та виявлених проблем в організаційній культурі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка створення Центру медіації є обґрунтованою потребою. Він повинен стати незалежною структурою, яка надає підтримку персоналу та сприяє ефективному врегулюванню конфліктів, зменшенню напруги в колективі, розвитку емоційної компетентності й побудові довіри між усіма учасниками освітнього процесу. Позитивний досвід вітчизняних та міжнародних ЗВО доводить доцільність впровадження подібної ініціативи. Центр медіації посилить репутацію університету, сприятиме збереженню психічного здоров'я працівників і формуванню сучасної, відкритої до діалогу організаційної культури.

## ВИСНОВКИ

Зроблено висновок, що конфлікти в організаціях є природною складовою їх функціонування, оскільки кожна організація як соціальна система об'єднує людей із різними потребами, цілями та переконаннями. Основними факторами, що спричиняють конфлікти, є розбіжності в поглядах, обмеженість ресурсів, різноманітність управлінських стилів, а також проблеми в комунікації та нерівномірний розподіл навантаження. Управління конфліктами має на увазі їх діагностику, вибір відповідної стратегії, втручання у процес та моніторинг наслідків для забезпечення стабільності в організації. Коректно керовані конфлікти не тільки мінімізують негативні наслідки, але й сприяють розвитку організації, стимулюючи інновації та зміцнюючи командну взаємодію. Важливо створювати прозорі механізми вирішення конфліктів, розвивати комунікаційні навички та формувати організаційну культуру, яка підтримує відкритий діалог. Хоча конфлікти можуть нести загрозу, вони також можуть стати важливим інструментом для виявлення прихованих проблем, стимулювання нових ідей та вдосконалення процесів. Ефективне управління конфліктами забезпечує стабільність, згуртованість колективу та довгострокову конкурентоспроможність організації.

На нашу думку, конфлікти є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, і їх належне управління є важливим чинником для забезпечення ефективної роботи. Процес управління конфліктами включає в себе різноманітні методи, принципи та інструменти, які спрямовані на попередження, регулювання та вирішення конфліктних ситуацій. Важливу роль у цьому відіграє діагностика конфліктів, яка дозволяє визначити їх причини, динаміку і наслідки, а також заходи для їх запобігання, що реалізуються через розвиток організаційної культури та покращення комунікації. Регулювання конфліктів може здійснюватися за допомогою переговорів, медіації чи арбітражу, а завершальний етап полягає у пошуку

взаємовигідного рішення. Раціональний підхід до управління конфліктами допомагає зміцнити довіру серед працівників, створює позитивну атмосферу і сприяє підвищенню ефективності. Крім того, конфлікти можуть бути джерелом нових ідей та інновацій, відкриваючи можливості для розвитку. Отже, належно організований механізм управління конфліктами сприяє стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей організації.

Зазначено, що в умовах сучасного організаційного середовища, де зовнішні та внутрішні фактори постійно змінюються, моделі управління конфліктами є одним із ключових інструментів підтримання стабільності, ефективності та безперервного розвитку. Вони забезпечують можливість системного підходу до виявлення, аналізу та розв'язання конфліктів, інтегруючи різноманітні стратегії, методики й підходи залежно від ситуації, учасників та організаційного контексту. Завдяки класифікації таких моделей, організації можуть більш точно обирати ефективні механізми взаємодії, що відповідають не лише типу конфлікту, а й рівню емоційного напруження, структурі організації, корпоративній культурі та стратегічним цілям. Використання моделей управління конфліктами не лише сприяє усуненню їх негативних наслідків, а й відкриває нові можливості для конструктивного діалогу, інноваційного мислення та підвищення організаційної зрілості. У багатьох випадках конфлікти, за правильного підходу, можуть перетворитися на каталізатор змін, що стимулює розвиток нових підходів до управління, підвищення мотивації персоналу та зміцнення командної взаємодії.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка є одним із провідних комунальних вишів України, який демонструє активний розвиток у сфері освіти, науки та соціального партнерства. Університет має широку пропозицію спеціальностей, орієнтованих на сучасні потреби суспільства та економіки, активно залучає студентів до наукової, культурної та волонтерської діяльності. Особливу увагу заклад приділяє формуванню інноваційного освітнього середовища, що сприяє всебічному розвитку

особистості та підготовці конкурентоспроможних фахівців. Незважаючи на незначні коливання в чисельності персоналу та показниках руху кадрів у 2023 році, у 2024 році спостерігається позитивна тенденція до стабілізації, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та здатність університету швидко адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів. Така динаміка підтверджує сталий розвиток закладу вищої освіти, його відкритість до змін, а також здатність формувати стратегічні орієнтири відповідно до сучасних потреб держави та глобальних освітніх тенденцій.

Конфліктність у трудовому колективі Університету Грінченка є не лише наслідком зовнішнього тиску, а й результатом внутрішніх структурних та комунікаційних недоліків. Важливим сигналом є те, що значна частина працівників виявляє готовність до змін: понад 66% відкриті до участі в тренінгах з конфліктології та емоційного інтелекту, а серед пропозицій щодо покращення ситуації найчастіше звучать заклики до розвитку психологічної підтримки, перегляду педагогічного навантаження та підвищення прозорості управління. Це свідчить про високий рівень усвідомлення проблем і потенційну відкритість персоналу до нових підходів. Отже, зменшення конфліктності можливе за умов системної трансформації організаційної культури університету, активного залучення працівників до прийняття рішень, а також запровадження інструментів емоційної підтримки, навчання і медіації. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню ефективності функціонування університету, а й зміцненню його репутації як сучасного, демократичного й стійкого до викликів освітнього середовища.

Проведений аналіз внутрішнього стану Київського столичного університету імені Бориса Грінченка виявив комплекс управлінських, комунікаційних і психологічних проблем, які формують підґрунтя для виникнення конфліктів. У такому контексті створення Центру медіації є доцільним. Цей центр має функціонувати як незалежна, неупереджена інституція, що працює на засадах добровільності, конфіденційності, нейтральності та професіоналізму. Впровадження Центру медіації дозволить

не лише оперативно реагувати на міжособистісні й організаційні конфлікти, а й здійснювати їх раннє виявлення, профілактику та системну просвітницьку роботу. Це сприятиме зміцненню організаційної культури, формуванню навичок емоційного інтелекту, підвищенню рівня залученості працівників до управлінських процесів, зменшенню проявів емоційного вигорання та підвищенню загальної ефективності діяльності університету. Зрештою, створення Центру медіації сприятиме побудові відкритого, демократичного та гуманного університетського середовища, що відповідатиме найкращим європейським практикам управління та забезпечить університету імідж сучасної, прогресивної та соціально відповідальної освітньої інституції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268129> (дата звернення: 28.12.2024).
2. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020. *Економічна психологія*. № 3. С. 48-53.
3. Біловодська О. А., Кириченко Т. В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 177-182.
4. Васильчак С.В., Дева І.Б. Шляхи управління конфліктами в кризовій ситуації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.15. С. 137-143.
5. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
6. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. Вип. 27. С. 94-97.
7. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-01> (дата звернення: 29.12.2024).
8. Гуцуляк В., Дяків О.П. Управління конфліктами в організаціях. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/20855/1/52-54.pdf&ved=2ahUKEwjwN-fht-KAxXmKBAIHXCwQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw0qQVf479MYM0EkOZTyWgdE> (дата звернення: 28.12.2024).

9. Гуцуляк Н.П., Синиченко А.В. Формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031> (дата звернення: 23.12.2024).

10. Дуркалевич І.В. Роль емоційного інтелекту у розв'язанні конфліктів педагогом. URL: <https://www.inforum.in.ua/conferences/15/22/139> (дата звернення: 05.01.2025).

11. Зосим М. Модель конфлікту Томаса Кілманна. 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/thomas-kilmann-conflict-management-model/> (дата звернення: 03.01.2025).

12. Казначеева С. Н., Бистрова Н. В., Казначеев Д. А. До питання про управління конфліктами в організації. *Інноваційна економіка: перспективи розвитку і вдосконалення*. 2019. №. 6. С. 36-42.

13. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/45307965/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45307965/) (дата звернення: 23.02.2025).

14. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. Офіційний сайт. URL: <https://kubg.edu.ua/> (дата звернення: 23.02.2025).

15. Конфлікт інтересів та його складові. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/konflikt-interesiv/n2-konflikt-interesiv-ta-jogo-skladovi/?id=1413#post1413> (дата звернення: 03.01.2025).

16. Конфлікт. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-3235> (дата звернення: 22.12.2024).

17. Кошторис Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua/resursi/koshtorys.html#%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82> (дата звернення: 03.03.2025).

18. Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення: 22.12.2024).

19. Лісений Є.В., Лісеная А.М. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071> (дата звернення: 22.12.2024).

20. Луш А. Ефективне управління конфліктами в організаціях. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ena.lpnu.ua/bitstreams/6aad0948-ccf9-4a12-8800-00b5a2feb2bb/download&ved=2ahUKEwjs4MH8kt-KAxXAFBAIHfdFIUAQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw3JL2qeFH4dUc4oF9-VxKY2> (дата звернення: 04.01.2025).

21. Масло І., Савчук Л. Особливості управління конфліктами в організації. *Науковий вісник УМО, Серія «Економіка та управління»*. 2018. Вип. 5. С. 1-7.

22. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навч.-метод. посіб. Львів: Галич-Прес, 2018. 76 с.

23. Мекшун Л.М. Управління конфліктами. Опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 – менеджмент всіх форм навчання. Чернігів: ЧНТУ, 2019. 72 с.

24. Методи управління конфліктами, які необхідно взяти до уваги. URL: <https://www.superprof.com.ua/blog/metody-vyrishennia-konfliktiv/> (дата звернення: 02.01.2025).

25. Назаренко С.А., Постіва М.В. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 104-110.

26. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 (41). С. 79-83.

27. Овчарук О.М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 71-75.

28. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 1(50). С. 84-94.

29. Перепелиця Н.О. Переговори в умовах конфліктів: стратегії деескалації та досягнення компромісу. *Науковий журнал «Політикус»*. 2024. Вип. 2. С. 188-193.

30. Позднякова Л. О., Гриценко Н.В. Управління конфліктами: конспект лекцій. Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2018. 75 с.

31. Сазонова Т. О., Михайлова О. В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 539-542.

32. Сазонова Т. О., Шульженко В. Ю. Управління конфліктами як важливий елемент організаційної культури сучасної організації. *Інфраструктура ринку*, 2020. Вип. 47. С. 101-105.

33. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073> (дата звернення: 28.12.2024).

34. Цісецький О., Островерхов В. Формування системи управління конфліктами в організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. № 22. С. 77-81.

35. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132-139.