

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА  
ГРІНЧЕНКА

ФАКУЛЬТЕТ УКРАЇНСЬКОЇ ФІЛОЛОГІЇ КУЛЬТУРИ І  
МИСТЕЦТВА

Кафедра інформаційних комунікацій

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О. А. Політова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА

на тему:

ЕТИКА І ПСИХОЛОГІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ  
ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРИСТУВАЧІВ

випускниці освітнього ступеня «бакалавр»

Виконала:

студентка 4 курсу, групи ІБАС61-22-4.0д  
Зленко Марія Сергіївна

Науковий керівник:

докторка наук із соціальних комунікацій  
старший науковий співробітник  
Григоревська Олена Вікторівна

Київ-2026

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕТИКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	7
1.1. Сутність та структура професійної комунікації у сфері обслуговування користувачів	7
1.2. Психологічні основи міжособистісної взаємодії у системі “фахівець - користувач” (транзакційний аналіз, комунікативні бар’єри, конфлікти)	15
1.3. Етичні принципи та професійні стандарти комунікації у сфері інформаційного обслуговування	21
Висновки до розділу I	26
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРАКТИК У БІБЛІОТЕЧНІЙ СФЕРІ	29
2.1. Методика та організація дослідження професійної комунікації бібліотекарів	29
2.2. Аналіз типології користувачів та особливостей їх інформаційних потреб	34
2.3. Емпіричне дослідження комунікації та конфліктів у професійній діяльності бібліотекарів (за результатами анкетування)	54
Висновки до розділу II	66
РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ	70
3.1. Психологічні тренінги як засіб розвитку комунікативної компетентності бібліотекарів	70
3.2. Використання досвіду ННЦ розвитку персоналу та лідерства Київського Столичного Університету імені Бориса Грінченка у вдосконаленні професійної комунікації бібліотечних фахівців	75
3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійної комунікації	79
Висновки до розділу III	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

## ВСТУП

У інформаційному суспільстві, де взаємодія між людьми та інституціями стає дедалі складнішою, питання якості професійної комунікації набувають особливої значущості. Сфера обслуговування користувачів - бібліотечна, інформаційна та архівна - є тим простором, де комунікація виступає не допоміжним елементом, а самою серцевиною фахової діяльності. Саме від того, наскільки фахівець здатен налагодити ефективний, етично зважений та психологічно грамотний контакт із користувачем, залежить якість послуг, рівень задоволеності клієнтів та імідж установи загалом.

Актуальність теми зумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, в умовах цифрової трансформації та розширення каналів взаємодії (від очного обслуговування до онлайн-комунікації через месенджери, електронну пошту, чат-боти) зростають вимоги до комунікативної компетентності фахівців інформаційно-бібліотечної та архівної сфери. По-друге, підвищення стресового навантаження на працівників, поява нових категорій користувачів та ускладнення їхніх запитів вимагають осмисленого підходу до управління власними емоційними реакціями та вибору адекватних стратегій поведінки. По-третє, попри значний інтерес науковців до суміжних проблем, цілісне дослідження синергії етичних та психологічних засад у комунікативній практиці конкретних інформаційних установ залишається недостатньо розробленим української вітчизняної науки.

Теоретико-методологічні засади дослідження професійної комунікації у сфері бібліотечно-інформаційної та архівної діяльності розроблялися у працях українських і зарубіжних учених.

Системний підхід до бібліотечно-інформаційної діяльності, зокрема її комунікативної складової, представлено у працях Н. М. Кушнарєнко [23]. Питання організації інформаційно-бібліотечного обслуговування та комунікаційних стратегій розглядає І. О. Давидова [16]. Формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців досліджує В. Є.

Сошинська В. Є. [35]. Специфіку професійного бібліотечного спілкування як технології взаємодії аналізує Н. Г. Грабар [15].

Психологічні засади міжособистісної взаємодії ґрунтуються на теорії транзакційного аналізу Е. Берна [43; 44], що дозволяє пояснювати комунікативні сценарії у сфері обслуговування. Типологія користувачів і їхніх інформаційних потреб представлена у концепції “sense-making” Б. Дервін [46] та моделі інформаційного пошуку К. Культау [45]. Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях систематизовано К. Томасом [47].

Метою дослідження є виявлення та обґрунтування психологічних механізмів і етичних принципів, що визначають ефективність професійної комунікації у сфері обслуговування користувачів бібліотечних, інформаційних та архівних установ, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення комунікативної взаємодії фахівця з різними типами користувачів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) Вивчити теоретичні та методологічні засади професійної комунікації та проаналізувати ключові поняття дослідження.

2) Проаналізувати психологічні механізми міжособистісної взаємодії у системі “фахівець - користувач”.

3) Дослідити типологію користувачів та особливості їхніх інформаційних потреб.

4) Виявити основні комунікативні бар’єри та етичні проблеми у процесі обслуговування користувачів.

5) Розробити рекомендації щодо підвищення ефективності професійної комунікації.

6) Обґрунтувати доцільність впровадження психологічних тренінгів та лідерських програм.

Об’єктом дослідження є професійна комунікація у сфері обслуговування бібліотечних користувачів.

Предметом дослідження є психологічні механізми та етичні принципи, що визначають ефективність професійної комунікативної взаємодії фахівця з користувачами в процесі інформаційного обслуговування

Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз, аналіз і синтез, порівняння, індукцію та дедукцію, структурно-функціональний метод, а також емпіричні методи - спостереження, анкетування та контент-аналіз. Застосування зазначених методів забезпечило комплексне дослідження проблеми та обґрунтованість висновків. Для систематизації інформації в узагальнених таблицях (розділи 1, 2, 3) використовувався ChatGPT.

Інформаційну базу дослідження становлять міжнародні нормативні документи (Кодекс етики ІФЛА, Кодекс етики ALA), національні законодавчі акти (Закони України “Про бібліотеки і бібліотечну справу”, “Про Національний архівний фонд та архівні установи”, Кодекс етики УБА), наукові праці українських і зарубіжних авторів, статистичні матеріали, електронні ресурси та результати власного емпіричного дослідження.

Новизна отриманих результатів полягає у комплексному поєднанні психологічних механізмів міжособистісної взаємодії та етичних принципів професійної комунікації у сфері бібліотечно-інформаційного та архівного обслуговування. Уточнено типологію користувачів та їхні комунікативні стратегії.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання результатів для вдосконалення професійної діяльності бібліотечних, інформаційних та архівних установ, підвищення рівня комунікативної компетентності фахівців, а також у впровадженні рекомендацій щодо етики та психології професійної комунікації. Матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Апробація результатів дослідження висвітлювалися на II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю “Культура,

інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог” (9-10 квітня 2026 р., м. Київ) у доповіді “Конфлікти в професійній комунікації: етичні дилеми та психологічні стратегії їх подолання”, публікації: Зленко М. С. [Конфлікти в професійній комунікації: етичні дилеми та психологічні стратегії їх подолання](#) // Культура, інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог : матеріали II Всеукр. наук. конф. з міжнар. участю / Нац. акад. кер. кадрів культ. і мистец. (Київ, 9–10 квітня 2026 р.). Київ: НАКККіМ, 2026. С. 112-115.

За результатами виробничої практики в Національній юридичній бібліотеці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (листопад-грудень 2025 р.) опубліковано аналітичну статтю: Зленко М. Етичні засади та психологічні аспекти обслуговування користувачів: формальні підходи до унормування комунікації // Громадська думка про правотворення. 2026. № 1-2. С. 18-26.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕТИКИ ТА ПСИХОЛОГІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

### 1.1. Сутність та структура професійної комунікації у сфері обслуговування користувачів

Комунікація є невід’ємною складовою функціонування суспільства, оскільки забезпечує передачу знань, соціального досвіду та взаєморозуміння між людьми. У сфері обслуговування користувачів вона виступає не лише засобом взаємодії, а ключовим ресурсом професійної діяльності.

У професійній діяльності якість комунікації безпосередньо впливає на ефективність надання послуг, рівень задоволеності користувачів та імідж установи. Особливо це характерно для бібліотечної, інформаційної та архівної сфери, де взаємодія з користувачем є центральним елементом професійної діяльності.

Для глибшого розуміння сутності професійної комунікації необхідно чітко розмежувати базові поняття, які часто використовуються як синонімічні, але мають різне змістове наповнення.

Зокрема, йдеться про категорії “комунікація”, “спілкування” та “професійна комунікація”. Їх диференціація дає змогу точніше визначити специфіку взаємодії у сфері обслуговування користувачів, а також окреслити функціональні та структурні особливості кожного явища.

Поняття “комунікація” (від латинського *communicare*) історично означало “наділяти”, “розділяти” або “робити спільним” [21]. У найзагальнішому вигляді комунікація - це зв’язок між комунікантом і реципієнтом, у якому здійснюється обмін повідомленнями та передавання інформації. У науковому дискурсі комунікація визначається як соціально обумовлений процес передачі, переробки та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через різні канали за допомогою комунікативних засобів [33]. Цей процес передбачає трансляцію ідей від

джерела до одержувача з метою зміни поведінки чи впливу на останнього. Комунікація є тим середовищем, у яке занурена людина все своє життя, що трансформує її як біологічний організм у соціально активну особистість. Нижче подано узагальнювальну таблицю, яка систематизує ключові характеристики зазначених понять.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика понять “комунікація”, “спілкування” та “професійна комунікація”

Критерій	Комунікація	Спілкування	Професійна комунікація
Визначення	Передача інформації між комунікантом і реципієнтом	Процес встановлення і розвитку контактів між людьми	Взаємодія у межах професійної діяльності
Сутність	Інформаційний обмін	Міжособистісна взаємодія	Досягнення професійних цілей
Рівень взаємодії	Міжособистісний і масовий	Міжособистісний	Професійний
Структура	Джерело - повідомлення - канал - отримувач	Комунікативна, інтерактивна, перцептивна	Поєднання обміну інформацією і професійної взаємодії
Мета	Передача інформації	Взаєморозуміння і спільна діяльність	Розв’язання професійних завдань

Зміст таблиці структуровано за допомогою ChatGPT на основі [9,11, 21, 24, 33].

Поняття “комунікація” (від латинського *communicare*) історично означало “наділяти”, “розділяти” або “робити спільним” [21]. У найзагальнішому вигляді комунікація - це зв’язок між комунікантом і реципієнтом, у якому здійснюється обмін повідомленнями та передавання інформації. У науковому дискурсі комунікація визначається як соціально обумовлений процес передачі, переробки та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через різні канали за допомогою

комунікативних засобів [33]. Цей процес передбачає трансляцію ідей від джерела до одержувача з метою зміни поведінки чи впливу на останнього. Комунікація є тим середовищем, у яке занурена людина все своє життя, що трансформує її як біологічний організм у соціально активну особистість.

Термін “спілкування” часто використовується як синонім до комунікації, проте у психологічній науці він розкриває більш глибокий міжособистісний та екзистенційний рівень взаємодії. Спілкування - це складний багатоплановий соціально-психологічний процес встановлення й розвитку контактів між людьми, що породжується потребою спільної діяльності. На відміну від простої технічної передачі сигналів, люди під час спілкування формують, уточнюють, розвивають, переживають і реагують на повідомлене. Структура спілкування наведена в схемі (рис 1.1).



Рисунок 1.1 - Структура спілкування

Рисунок створено автором на основі [11, 24]

Спілкування є центральною категорією психології, оскільки саме завдяки йому людина розвивається, відбувається її соціалізація, взаємооцінка та організація спільної діяльності.

На перетині цих категорій формується поняття “професійна комунікація”. Вона постає як спеціалізований вид соціальної взаємодії та сукупність видів спілкування, що здійснюються в межах професійної діяльності.

Це цілеспрямований процес, який надає фахівцям можливість досягати своїх професійних цілей, вирішувати практичні завдання та ефективно взаємодіяти як усередині колективу, так і з користувачами чи клієнтами [9].

У сфері бібліотечного та інформаційного обслуговування професійна комунікація є складним процесом взаємодії між фахівцем і користувачем, що включає обмін інформацією, врахування психологічних особливостей та дотримання етичних норм.

Будь-який процес професійної комунікації розгортається як комунікативний акт, тобто цілеспрямований обмін інформацією, що має чітко визначену внутрішню структуру та підпорядковується певним закономірностям. У найзагальнішому вигляді комунікаційний процес можна описати як лінійну або інтерактивну взаємодію, що включає низку взаємопов’язаних елементів, кожен із яких виконує свою функцію та впливає на загальний результат спілкування.

В умовах професійної діяльності, зокрема у сфері інформаційного обслуговування, державного управління, бізнесу чи ІТ, правильне розуміння цієї структури є необхідною передумовою ефективної взаємодії між учасниками комунікації.

Комунікація реалізується у формі комунікативного акту, який включає такі елементи: комунікатор, повідомлення, канал, реципієнт та зворотний зв’язок.

Для глибшого розуміння цього процесу доцільно розглянути структуру комунікації.

## Зміст, функції та елементи комунікації

Елемент	Зміст	Функція у сфері обслуговування
Комунікатор	Відправник/ініціатор повідомлення	Формує та кодує запит або відповідь; несе відповідальність за зміст
Повідомлення (комунікат)	Закодована і структурована інформація	Може бути усним, письмовим, візуальним, електронним
Канал	Засіб передачі (мова, e-mail, чат, телефон, жести)	Визначає швидкість, обсяг та якість сприйняття
Реципієнт	Одержувач/адресат повідомлення	Декодує інформацію відповідно до власного тезауруса
Зворотний зв'язок	Реакція адресата (вербальна чи поведінкова)	Дозволяє коригувати комунікацію в режимі реального часу
Комунікативний шум	Фізичні, психологічні, семантичні перешкоди	Знижує ефективність; вимагає усвідомлення та цілеспрямованого подолання
Контекст	Ситуативні умови, ролі, норми, культура	Визначає форму та стиль комунікативної взаємодії

Зміст таблиці структуровано за допомогою ChatGPT на основі [9]

Розуміння цих механізмів дозволяє не лише підвищити якість професійної комунікації, а й уникати типових помилок, забезпечуючи точність, зрозумілість і результативність обміну інформацією.

У працях таких українських і зарубіжних вчених, як Кушнарєнко Н.М., Давидова І.О., Сошинська В.Є., Грабар Н.Г. та ін., професійна комунікація була предметом ґрунтовних теоретичних розвідок, емпіричних спостережень та методологічних уточнень. Наприклад, Кушнарєнко Н.М. розробляла системний підхід до бібліотечно-інформаційної діяльності, у тому числі з огляду на комунікативну складову професійної взаємодії, що містить не лише передачу знань, але й формування професійних норм та. Давидова І.О. у своїх працях розглядає маркетингові комунікації як важливий елемент взаємодії бібліотечної установи з різними групами користувачів і партнерами, підкреслюючи, що комунікативні стратегії впливають на сприйняття послуг та імідж бібліотек у соціальному середовищі.

Так, у статті Сошинської В. Є. “Формування комунікаційних компетенцій майбутніх фахівців інформаційної, бібліотечної та архівної справи” авторка пропонує комплексне визначення професійної комунікації, розглядаючи її не лише як процес обміну інформацією між працівниками бібліотек та користувачами, а як цілісну систему взаємодій, що охоплює соціальні, психологічні та організаційні аспекти діяльності фахівця. Вона підкреслює, що комунікаційна компетентність є невід’ємною складовою професійної підготовки студентів спеціальності “Інформаційна, бібліотечна та архівна справа”, оскільки формує здатність правильно інтерпретувати запити користувачів, ефективно передавати знання та підтримувати етичні стандарти обслуговування [35].

Методологічно дослідження Сошинської В. Є. базується на застосуванні системного підходу, що дозволяє розглядати професійну комунікацію як організовану систему взаємодій між суб’єктами та об’єктами інформаційного середовища. Для досягнення наукових результатів авторка зіставляє класичні теорії комунікації, зокрема моделі Шеннона-Вівера та соціально-психологічні концепції, з практичними аспектами бібліотечно-інформаційної діяльності, а також застосовує методи абстрагування й узагальнення на основі літературного аналізу українських і зарубіжних досліджень у сфері *library and information science*. Такий підхід дозволяє чітко виділити ключові компетентності, необхідні для ефективної взаємодії з користувачами та колегами в умовах інформаційного суспільства.

На основі проведеного аналізу Сошинська В. Є. дійшла висновку, що професійна комунікація є не лише технічною або формальною навичкою, а й стратегічним інструментом, що забезпечує ефективність бібліотечно-інформаційного процесу. Вона визначає рівень довіри користувачів, сприяє формуванню позитивного іміджу бібліотеки та підвищує якість надання послуг. Крім того, дослідження підкреслює, що формування комунікаційних компетентностей має здійснюватися на всіх етапах професійної освіти, поєднуючи теоретичні знання з практичними тренінгами та інтерактивними

методами навчання, що дозволяє майбутнім фахівцям успішно інтегруватися у професійне середовище.

Українські дослідження, зокрема стаття Наталії Грабар “Професійне бібліотечне спілкування: основні ознаки”, демонструють, як у практиці бібліотек професійне спілкування розглядається вже не лише як обмін інформацією, але як технологія взаємодії, що включає різні форми - від безпосереднього діалогу до дистанційного обміну через цифрові платформи [15]. Авторка підкреслює, що професійна комунікація охоплює не тільки передачу знань, а й формування соціальних зв'язків, координацію діяльності колег і створення умов для ефективного інформаційного обслуговування користувачів. У своїй методології Грабар Н. Г. використовує соціально-комунікативний підхід і комплекс наукових методів, що дозволяють виявити специфіку комунікаційних практик у бібліотечній сфері в умовах соціального середовища. Дослідження включає аналіз реальних ситуацій обслуговування користувачів, опитування фахівців та вивчення внутрішніх комунікаційних процедур бібліотек, що дає змогу окреслити стандарти ефективного професійного спілкування та виявити потенційні проблемні зони у взаємодії з різними групами користувачів.

Професійна комунікація у сфері обслуговування користувачів бібліотек постає складним і багатогранним явищем, яке охоплює широкий спектр теоретичних та практичних аспектів. З одного боку, це теоретичне осмислення концептуальних моделей взаємодії, які визначають, як відбувається обмін інформацією між фахівцями, користувачами та організаційними структурами. До таких моделей відносяться класичні та Теперішні комунікаційні концепції, зокрема моделі інтерактивної, ситуативної та контекстуальної комунікації, що дозволяють пояснити закономірності передачі та сприйняття інформації, вплив факторів соціального, психологічного та культурного середовища на процес взаємодії.

З іншого боку, вона включає емпіричне дослідження практичних комунікативних практик, які реалізуються у щоденній професійній діяльності

бібліотечно-інформаційних та архівних установ. Це вивчення конкретних ситуацій спілкування з користувачами, організації роботи колективу, налагодження партнерських відносин з іншими установами та інформаційними мережами, а також ефективного використання цифрових платформ і технологій для обміну знаннями. Емпіричні дослідження дозволяють виявити реальні комунікаційні потреби фахівців, бар'єри у взаємодії та оптимальні стратегії налагодження професійних контактів.

Функціонально-типологічний аналіз свідчить про те, що комунікація у сфері обслуговування виконує кілька взаємопов'язаних ролей. Наведемо їх у систематизованому вигляді в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація комунікації за функціями та формами прояву у бібліотечній діяльності

Функція / Тип	Сутність	Практичний прояв
Інформаційна (пізнавальна)	Збирання, збереження та передача інформації	Уточнення запиту, формування релевантної відповіді, консультація
Регулятивна (прагматична)	Вплив на поведінку та координація дій	Інструктаж, пояснення правил, управління чергою
Афективна (експресивна)	Передача емоцій, оцінок, переживань	Емпатійне слухання, формування довіри, підтримка клієнта
Вербальна комунікація	На основі мовлення	Усна консультація, письмова відповідь, ділове листування
Невербальна комунікація	Без слів: міміка, жести, постава	Формування першого враження, підсилення або спростування слів
Формальна	За встановленими правилами та ієрархією	Офіційні документи, службові записки, регламенти
Неформальна	На основі міжособистісних відносин	Усне спілкування поза межами посадових обов'язків

Зміст таблиці структуровано за допомогою ChatGPT на основі [14, 21, 22]

Професійна комунікація постає як інтегративне явище, яке поєднує теорію та практику, забезпечує взаємодію між людьми та інформаційними системами, формує професійні компетентності і водночас слугує об'єктом для

глибокого наукового аналізу, дослідження закономірностей і розробки ефективних методик комунікаційної діяльності у інформаційному суспільстві.

1.2. Психологічні основи міжособистісної взаємодії у системі “фахівець - користувач” (транзакційний аналіз, комунікативні бар’єри, конфлікти)

У сфері обслуговування взаємодія в системі “фахівець-користувач” не зводиться до простого обміну інформацією, а становить складний соціально-психологічний процес. Його основою є соціальна перцепція - процес сприйняття, пізнання та розуміння людини людиною, який забезпечує формування взаєморозуміння та визначає якість подальшої взаємодії [11]. Саме через механізми соціальної перцепції фахівець інтерпретує поведінку клієнта, його емоційний стан і потреби, що безпосередньо впливає на ефективність професійної комунікації.

Результативність взаємодії значною мірою залежить від точності такого “читання” іншої людини. Воно забезпечується низкою взаємопов’язаних психологічних механізмів. Зокрема, ідентифікація дозволяє фахівцю умовно поставити себе на місце користувача для кращого розуміння його ситуації та переживань. Емпатія доповнює цей процес емоційним компонентом, забезпечуючи здатність відгукуватися на стан іншого, що є важливою умовою формування довіри. Рефлексія, у свою чергу, дає можливість усвідомити, як сам фахівець сприймається клієнтом, і відповідно коригувати власну поведінку у процесі взаємодії.

Важливо зазначити, що ефективність цих механізмів значною мірою визначається рівнем самосвідомості фахівця. Чим глибше він розуміє власні установки, емоційні реакції та поведінкові стереотипи, тим більш об’єктивно здатний оцінювати інших людей і зменшувати ризик викривленого сприйняття. У цьому контексті особливого значення набуває ефект першого враження, який формує початкову когнітивно-емоційну установку щодо партнера по взаємодії. Оскільки перше враження виникає дуже швидко і має

тенденцію до стійкості, воно суттєво впливає на подальшу інтерпретацію поведінки клієнта та характер комунікації загалом.

Процес міжособистісного сприйняття є багаторівневим і визначається системою перцептивних ефектів та когнітивних механізмів, які одночасно виконують адаптивну і потенційно спотворювальну функції. З одного боку, вони дозволяють швидко орієнтуватися в соціальній ситуації та приймати рішення в умовах обмеженого часу, що є суттєвим у сфері обслуговування. З іншого боку, вони можуть призводити до помилок інтерпретації, формування упереджень і виникнення комунікативних бар'єрів, що знижує якість взаємодії.

Одним із ключових таких механізмів є ефект первинності, відповідно до якого найбільший вплив на формування образу людини має перша отримана про неї інформація. Саме вона стає основою для подальшої інтерпретації всіх наступних дій і характеристик. У професійній діяльності це означає, що зовнішній вигляд фахівця, його поведінка, тон мовлення та перші фрази контакту формують базовий рівень довіри або недовіри, який у подальшому важко змінити навіть за умови позитивної взаємодії.

Тісно пов'язаним із цим є ефект ореола (гало-ефект), який полягає у перенесенні загального враження про людину на оцінку її окремих якостей. Якщо первинне враження є позитивним, воно сприяє автоматичному приписуванню позитивних характеристик, навіть без достатніх підстав. У випадку негативного враження відбувається протилежний процес - інтерпретація подальших дій через призму недовіри. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефект ореола підсилює значення першого контакту і закріплює сформований образ у свідомості комунікантів.

На відміну від цього, ефект новизни проявляється у вже сформованих взаєминах і полягає в тому, що найбільший вплив на оцінку особи має остання інформація про неї. Це дозволяє коригувати раніше сформовані уявлення, однак водночас робить загальний образ нестабільним, оскільки один значущий

епізод може суттєво змінити ставлення до людини, навіть якщо попередній досвід був позитивним.

Окреме місце у процесі соціальної перцепції займає стереотипізація, яка полягає у формуванні уявлень про іншу людину на основі узагальнених соціальних образів. Вона виконує функцію когнітивної економії, дозволяючи швидко класифікувати ситуації та прогнозувати поведінку інших. Водночас надмірне використання стереотипів призводить до спрощеного сприйняття, коли індивідуальні особливості особи ігноруються, що може викликати помилкові висновки та знижувати якість професійної взаємодії [24].

Додатковим когнітивним механізмом є каузальна атрибуція - процес пояснення причин поведінки інших людей. У міжособистісній взаємодії вона часто супроводжується помилками, зокрема фундаментальною помилкою атрибуції, коли поведінка пояснюється переважно особистісними рисами, а не ситуаційними факторами. Наприклад, негативна реакція клієнта може помилково інтерпретуватися як прояв його характеру, тоді як реальними причинами можуть бути зовнішні обставини, стрес або попередній негативний досвід обслуговування.

У сукупності ці перцептивні ефекти та когнітивні механізми визначають специфіку міжособистісного сприйняття у професійній діяльності. Вони одночасно забезпечують швидкість соціальної орієнтації та створюють ризик викривлення реальності, що робить необхідним їх усвідомлення та критичний аналіз. Розуміння цих процесів дозволяє фахівцю підвищувати рівень комунікативної компетентності, зменшувати вплив упереджень і будувати більш об'єктивну та ефективну взаємодію з користувачами.

У цьому контексті показовим теоретичним інструментом виступає транзакційний аналіз Е. Берна, який розглядає спілкування як взаємодію різних его-станів особистості. Згідно з цією концепцією, у структурі особистості виділяють три основні стани: “Батько”, “Дорослий” і “Дитина”, кожен з яких визначає специфічні моделі мислення, емоційного реагування та поведінки.

Его-стан “Батько” відображає засвоєні соціальні норми, правила та установки і може проявлятися як у формі турботи й підтримки, так і у формі критики та контролю. Его-стан “Дорослий” є раціональним компонентом, що базується на логічному аналізі, об’єктивній оцінці ситуації та конструктивному діалозі, і саме він є найбільш ефективним у професійній комунікації, оскільки забезпечує баланс між емоціями та раціональністю. Его-стан “Дитина” відображає емоційні, інтуїтивні та імпульсивні реакції, які можуть сприяти щирості й відкритості у взаємодії, але водночас ускладнювати комунікацію через прояви образливості, протесту або емоційної нестабільності.

У таблиці 1.4 наведено узагальнену характеристику основних его-станів особистості відповідно до транзакційного аналізу Е. Берна. Розглянуто їх психологічні особливості, а також позитивні та деструктивні прояви, що можуть виникати у процесі міжособистісної взаємодії у сфері професійного спілкування.

Таблиця 1.4

#### Характеристика его-станів у транзакційному аналізі

Его-стан	Психологічна характеристика	Позитивний прояв	Деструктивний прояв
“Батько”	Засвоєні норми та моделі від авторитетних фігур	“Дбайливий Батько”: турбота, пояснення, підтримка	“Критичний Батько”: повчання, домінування, оцінювання
“Дорослий”	Раціональний аналіз, логіка, об’єктивність	Конструктивний діалог, аргументи, рівноправне партнерство	Може виглядати надто холодним без емпатійної підтримки
“Дитина”	Емоційні, імпульсивні, творчі аспекти	“Природна Дитина”: щирість, доброзичливість, тепло	“Адаптована Дитина”: протест, образи, маніпуляції

Зміст таблиці структуровано за допомогою ChatGPT на основі [43,44]

Згідно з підходом Е. Берна, базовою одиницею спілкування є транзакція, тобто акт взаємодії, який складається зі стимулу та відповідної реакції. Саме характер транзакцій визначає ефективність комунікації та її

результат. У випадку додаткових або паралельних транзакцій взаємодія відбувається гармонійно, оскільки відповіді співрозмовників відповідають очікуванням один одного. Наприклад, коли фахівець і клієнт спілкуються з позиції “Дорослого”, обмін інформацією відбувається логічно, послідовно та без конфліктів, що створює передумови для тривалої та продуктивної взаємодії. Натомість перехресні транзакції виникають тоді, коли відповідь не відповідає очікуваному напрямку комунікації, і саме вони найчастіше стають джерелом конфліктів. Типовим прикладом є ситуація, коли фахівець звертається до клієнта з позиції “Критичного Батька”, а той реагує з позиції “Дитини, що бунтує”, що призводить до ескалації напруження та взаємного незрозуміння [43]. У таких випадках ефективне вирішення ситуації можливе лише за умови свідомого переходу хоча б одного з учасників у стан “Дорослого”, що дозволяє перевести комунікацію в конструктивне русло.

Окрему складність становлять приховані транзакції, які містять подвійне повідомлення, коли зовнішній зміст висловлювання не збігається з його справжнім наміром. Такі транзакції часто є основою маніпулятивних стратегій і психологічних ігор, що можуть використовуватися як свідомо, так і несвідомо. У професійній сфері це проявляється у ввічливих формулюваннях, які фактично містять приховану критику або невдоволення. Подібні ситуації ускладнюють комунікацію, оскільки потребують додаткової інтерпретації та можуть спричиняти недовіру або напруження у взаємодії.

Теорія транзакційного аналізу є ефективним інструментом для дослідження міжособистісної комунікації, оскільки дозволяє аналізувати як поведінку учасників взаємодії, так і їхні внутрішні психологічні стани. Для фахівців сфери обслуговування особливо показовим є вміння розпізнавати его-стани співрозмовника та свідомо підтримувати позицію “Дорослого”, що забезпечує раціональність, конструктивність і професійність навіть у складних ситуаціях.

У процесі комунікації між фахівцем і користувачем передача інформації майже ніколи не є повністю точною, оскільки на етапах кодування,

передавання та декодування виникають комунікативні бар'єри або шум. Вони знижують ефективність взаємодії, ускладнюють розуміння та можуть призводити до непорозумінь або розриву комунікації [29]. У сфері обслуговування це має особливе значення, оскільки якість взаємодії безпосередньо впливає на задоволеність клієнта та імідж установи.

Однією з найпоширеніших груп є психологічні бар'єри, що виникають через суб'єктивність сприйняття, емоції, установки та попередній досвід. Вони проявляються у формі симпатії або недовіри, а також у викривленні інформації через індивідуальні очікування. Особливим різновидом є бар'єри ставлення, які формуються під впливом стереотипів і попереднього досвіду. У таких випадках інформація може сприйматися не об'єктивно, а через емоційно забарвлений "фільтр", що спотворює її зміст.

Семантичні бар'єри пов'язані з різним розумінням значення слів і виникають через невідповідність тезаурусів комунікантів. У сфері обслуговування це часто зумовлено використанням професійної термінології, яка є незрозумілою для клієнта, або нечітким формулюванням запиту з його боку. У результаті виникає семантичний шум, що порушує взаєморозуміння.

Соціально-культурні бар'єри зумовлені відмінностями у цінностях, нормах поведінки та соціальному досвіді учасників комунікації. Навіть за умови спільної мови можливі непорозуміння через різні інтерпретації одних і тих самих символів або невербальних сигналів. Це може призводити до "культурного шоку", однак водночас такі відмінності є джерелом різноманітності соціальної взаємодії.

Комунікативні бар'єри є об'єктивною складовою міжособистісної взаємодії. Вони можуть виникати на різних рівнях і впливати на ефективність спілкування, тому їх усвідомлення та подолання є важливою умовою професійної комунікативної компетентності.

У сфері обслуговування конфлікти є практично неминучими, оскільки сторони мають різні очікування та інтереси. Конфлікт визначається як зіткнення протилежних позицій, що супроводжується емоційною напругою

[13]. Його наслідки залежать від способу розвитку: він може бути як деструктивним, так і конструктивним.

Причини конфліктів мають об'єктивний і суб'єктивний характер. До об'єктивних належать організаційні недоліки, дефіцит ресурсів, нечіткі вимоги та проблеми внутрішньої комунікації. Соціально-психологічні причини пов'язані з викривленням сприйняття, рольовими очікуваннями, різницею цінностей і порушенням особистого простору. Суб'єктивні причини включають низький рівень емоційної саморегуляції, агресивність і недостатню комунікативну компетентність.

Ефективне управління конфліктами передбачає вибір відповідної стратегії поведінки. Згідно з моделлю К. Томаса, вона визначається співвідношенням наполегливості та кооперації [47]. Стратегія уникання дозволяє знизити напругу у незначущих ситуаціях або за умов високої конфліктності. Компроміс забезпечує швидке взаємоприйнятне рішення через взаємні поступки. Найбільш ефективною є стратегія співпраці, яка орієнтована на пошук рішення, що враховує інтереси обох сторін і сприяє зміцненню довіри та довгостроковій взаємодії.

### 1.3. Етичні принципи та професійні стандарти комунікації у сфері інформаційного обслуговування

Професійна комунікація у сфері обслуговування, зокрема в інформаційно-бібліотечній діяльності, ґрунтується не лише на технологічних процедурах і регламентах, але й на системі морально-етичних принципів, що визначають якість взаємодії. Професійна етика виступає як сукупність норм і цінностей, які регулюють поведінку фахівця у відносинах із користувачами, колегами та суспільством. Вона виконує функцію неформального регулятора, доповнюючи формальні інструкції та забезпечуючи орієнтацію у складних або неоднозначних комунікативних ситуаціях.

Історичний розвиток професійної етики у сфері обслуговування демонструє перехід від формалізованого набору правил до розуміння сервісу як форми соціального служіння. Зараз підхід передбачає не лише дотримання нормативів, а й розвиток культурної чутливості, поваги та толерантності до різних соціальних і культурних позицій. У цьому контексті фахівець виступає як посередник між інформацією та користувачем, сприяючи формуванню довіри та ефективної взаємодії [19].

У структурі професійної етики ключове значення мають категорії професійного обов'язку та професійної відповідальності. Професійний обов'язок є внутрішнім моральним імперативом, який визначає поведінку фахівця не лише через інструкції, а через усвідомлення необхідності діяти на користь користувача. Професійна відповідальність є практичним проявом обов'язку і реалізується через якість послуг, точність інформації та наслідки професійних рішень. В умовах інформаційного суспільства ці категорії набувають особливої значущості, оскільки інформаційні помилки можуть мати широкі соціальні наслідки.

Для узагальнення взаємозв'язку між базовими елементами професійної етики та їх практичними проявами доцільно використати структурну схему, яка відображає їхню ієрархію та функціональні зв'язки.



Рисунок 1.2 - Структура етичних основ професійної комунікації у сфері обслуговування

Схема створена автором на основі [19]

У практичній діяльності ці принципи реалізуються через дотримання нейтральності, об'єктивності та рівного доступу до послуг. Фахівець повинен відокремлювати особисті переконання від професійних обов'язків,

забезпечуючи неупереджене обслуговування всіх користувачів. Важливою є також відповідальність у межах організації, оскільки ефективність роботи залежить від узгодженості дій та спільного результату.

Етичні норми не можуть бути ефективними без внутрішньої моральної культури фахівця. Формальне дотримання кодексів є недостатнім без гуманістичної орієнтації, яка забезпечує реальне застосування етичних принципів у професійній діяльності та сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії з користувачами.

У сфері інформаційно-бібліотечного обслуговування етичні принципи закріплюються у професійних кодексах, які визначають стандарти поведінки. Міжнародні документи, зокрема Кодекс етики Міжнародної федерації бібліотечних асоціацій та установ (IFLA), підкреслюють принципи інтелектуальної свободи, рівного доступу до інформації, заборони цензури та захисту конфіденційності користувачів [48, 2]. Аналогічні положення містить Кодекс етики Американської бібліотечної асоціації (ALA), який також акцентує на професійній неупередженості та захисті прав користувачів.

Національні кодекси адаптують міжнародні принципи до локального контексту. Кодекс етики Української бібліотечної асоціації (УБА) наголошує на гуманістичній місії бібліотекаря, забезпеченні вільного доступу до інформації, захисті персональних даних і недопущенні дискримінації. Особливу увагу приділено соціальній відповідальності за збереження культурної спадщини [19].

У архівній сфері, незважаючи на спільну інформаційну природу діяльності, існують специфічні етичні акценти. Основною дилемою архівіста є баланс між забезпеченням доступу до документів для дослідників та користувачів і одночасним збереженням унікальних оригіналів для майбутніх поколінь, що потребує суворої фізичної охорони та дбайливого ставлення до матеріалів. Психологічно це вимагає від фахівця постійного перебування у відповідальній позиції “Сумлінного Батька”, яка передбачає дотримання високих стандартів охорони, дисципліни та оцінки пріоритетів, що іноді може

спричиняти напруженість у спілкуванні з користувачами або дослідниками, які прагнуть безперешкодного доступу до інформації. Водночас ця позиція формує особливу етичну культуру, де архівіст виступає не лише як охоронець матеріалів, а й як медіатор між потребою вільного пізнання та збереженням спадщини для майбутніх поколінь. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що етичні кодекси бібліотек і архівів не лише встановлюють нормативи професійної поведінки, але й трансформують їх у практичні механізми, які забезпечують ефективне, відповідальне та гуманістичне обслуговування, підтримуючи баланс між доступом до інформації, безпекою користувачів та збереженням культурної та історичної спадщини.

Практична реалізація професійної етики у сфері обслуговування (зокрема, інформаційно-бібліотечного) спирається на систему базових принципів, які слугують орієнтирами для регулювання поведінки фахівця та вирішення моральних дилем. Ці принципи утворюють цілісний каркас, що гарантує якість послуг та захист прав користувачів.

Фундаментальним принципом, що визначає саму місію установ пам'яті та інформації, є доступність інформації. Базовою умовою розбудови суспільства знань є забезпечення рівних можливостей доступу до інформації, знань та культурного надбання для всіх громадян. Фахівці зобов'язані створювати умови для вільного, рівноправного та комфортного доступу до ресурсів у будь-якому форматі. Цей принцип вимагає безбар'єрності: надання безкоштовного доступу до основних фондів, врахування міжнародних стандартів доступності для осіб з особливими потребами, а також категоричної заборони дискримінації користувачів за віком, майновим станом, етнічною приналежністю чи політичними уподобаннями.

Нерозривно пов'язаним із попереднім є принцип поваги до інтелектуальної свободи. У демократичному суспільстві фахівці інформаційної сфери покликані сприяти вільному руху ідей, свободі висловлювань та свободі читання. Згідно з етичними нормами, професіонали повинні активно протистояти будь-яким спробам цензурувати формування

фондів бібліотек чи обмежувати надання доступу до інформації. Працівники мають особливий обов'язок забезпечувати вільний потік ідей для нинішніх і майбутніх поколінь, захищаючи право людини на вільний інтелектуальний розвиток.

Надзвичайно показовим етичним імперативом, що слугує гарантом психологічного комфорту та довіри клієнта, є конфіденційність (приватність). Професіонали зобов'язані суворо дбати про захист персональних даних користувачів та забезпечувати таємницю щодо їхнього кола читання та інформаційних інтересів. З точки зору психології (зокрема, транзакційного аналізу), дотримання конфіденційності створює безпечний простір, який дозволяючи користувачеві вільно реалізовувати свої пізнавальні запити, перебуваючи у стані вільної “Дитини” або дослідника - “Дорослого”, без страху зовнішнього контролю чи засудження з боку домінуючого “Батька” (держави чи суспільства).

Ефективне обслуговування неможливе без об'єктивності та професійної нейтральності. Фахівець несе пряму моральну відповідальність за оперативність, повноту і абсолютну об'єктивність інформації, що надається клієнту. Принцип нейтральності вимагає від працівника зберігати неупереджену позицію під час збирання та надання інформації. Фахівець повинен чітко розмежовувати власні інтереси й особисті переконання та свої професійні обов'язки, не дозволяючи власним поглядам ставати бар'єром для користувача. Крім того, цей принцип передбачає абсолютну особисту чесність: неприпустимість одержання власної вигоди за рахунок читачів чи колег та активну протидію корупції.

Міжособистісна взаємодія в системі обслуговування (як з клієнтами, так і в середині колективу) має базуватися на глибокій толерантності та повазі до особистості. Цей принцип вимагає дотримання загальнолюдських норм моралі, гуманізму, плюралізму думок та визнання особистості найвищою цінністю суспільства. Утвердження європейських цінностей передбачає повагу до людської гідності, справедливості, солідарності та повну відмову від

дискримінації за віком, расою, статтю, релігією, сімейним станом чи фізичними можливостями.

Питання етичних принципів професійної комунікації, психологічних аспектів взаємодії з користувачами, управління конфліктними ситуаціями та формального унормування професійної поведінки були предметом окремого дослідження автора. Результати дослідження апробовано під час участі у II Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю “Культура, інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог” (9-10 квітня 2026 р., м. Київ), де представлено доповідь “Конфлікти в професійній комунікації: етичні дилеми та психологічні стратегії їх подолання”. Крім того, за результатами виробничої практики в Національній юридичній бібліотеці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (листопад-грудень 2025 р.) опубліковано аналітичну статтю: “Етичні засади та психологічні аспекти обслуговування користувачів: формальні підходи до унормування комунікації” (Громадська думка про правотворення. 2026. № 1-2. С. 18-26).

## Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретико-методологічного дослідження етики та психології професійної комунікації у сфері обслуговування, можна сформулювати такі ключові положення:

1. Багатовимірність феномену професійної комунікації. Встановлено, що професійна комунікація у сфері обслуговування є не просто лінійним процесом передачі інформації від джерела (комунікатора) до реципієнта через певний канал, а надзвичайно складним, соціально зумовленим актом взаємодії. Вона охоплює три нерозривно пов'язані сторони: комунікативну (обмін інформацією), інтерактивну (організація спільних дій) та перцептивну (взаємне сприйняття та пізнання партнерів). У професійному середовищі цей процес виконує життєво важливі інформаційні, регулятивні та експресивні

функції, забезпечуючи ефективне розв'язання фахових завдань та високоякісне задоволення запитів клієнта.

2. Психологічна детермінованість міжособистісної взаємодії. Доведено, що ефективність системи “фахівець-користувач” критично залежить від соціальної перцепції - здатності спеціаліста адекватно сприймати й розуміти клієнта, використовуючи механізми емпатії, ідентифікації та рефлексії. Величезний регулятивний вплив на подальшу комунікацію має ефект першого враження та супутні йому психологічні ефекти (ореола, первинності, новизни), які здатні як полегшити взаєморозуміння, так і стати причиною стійких перцептивних спотворень.

3. Транзакційний аналіз як фундаментальний інструмент регуляції спілкування. У ході дослідження з'ясовано, що найбільш дієвою моделлю аналізу архітекtonіки професійного спілкування є теорія транзакційного аналізу Еріка Берна. Розуміння структури особистості через три базові егостани (“Батько”, “Дорослий”, “Дитина”) дозволяє фахівцеві виявляти приховані мотиви поведінки клієнта та свідомо керувати власними реакціями. Конструктивне обслуговування та уникнення психологічних маніпуляцій можливе насамперед завдяки здатності фахівця перебувати у раціональній та об'єктивній позиції “Дорослого”, реалізуючи паралельні транзакції та спираючись на партнерську життєву позицію “Я ОК - ТИ ОК”.

4. Неминучість комунікативних бар'єрів та конфліктів. Комунікативний процес у сфері обслуговування об'єктивно супроводжується психологічними, семантичними та соціально-культурними бар'єрами, які дестабілізують розуміння повідомлень. Зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів та позицій неминуче призводить до конфліктних ситуацій. Професіоналізм фахівця полягає не в ігноруванні конфліктів, а в умінні гнучко застосовувати адекватні стратегії їх розв'язання згідно з моделлю К. Томаса: від компромісу (часткових взаємних поступок) до співробітництва (пошуку взаємовигідного рішення “виграти-виграти”, що враховує інтереси обох сторін).

5. Пріоритет етичних імперативів та професійних стандартів. Психологічні та технологічні навички взаємодії набувають своєї справжньої цінності лише за умови їх підпорядкування нормам професійної етики. Аналіз міжнародних (IFLA, ALA) та національних (УБА) етичних кодексів довів, що в основі професійного обов'язку працівника сфери обслуговування лежить гуманістична місія. Ключові етичні принципи - забезпечення рівного доступу до інформації, повага до інтелектуальної свободи, суворе дотримання конфіденційності (приватності) клієнта, а також професійна нейтральність, об'єктивність та толерантність - є тим моральним каркасом, що гарантує якість сервісу.

Підсумовуючи, розділ доводить, що професійна комунікація у сфері обслуговування вимагає синергії психологічної компетентності та етичної зрілості. Здатність фахівця деконструювати ситуацію за допомогою транзакційного аналізу, конструктивно долати конфлікти і водночас неухильно дотримуватися етичних кодексів формує високий рівень культури обслуговування, створюючи безпечне, безбар'єрне та комфортне середовище для кожного користувача.

## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ ПРАКТИК У БІБЛІОТЕЧНІЙ СФЕРІ

### 2.1. Методика та організація дослідження професійної комунікації бібліотекарів

Емпірична частина дослідження професійної комунікації бібліотекарів ґрунтується на комплексному підході, який поєднує елементи соціологічного, психологічного та комунікативного аналізу. Вибір саме такого підходу зумовлений багатовимірністю самого явища професійної комунікації, що, як було обґрунтовано у теоретичній частині роботи, включає інформаційний, інтерактивний та перцептивний компоненти. Відповідно, для його дослідження недостатньо використання лише одного методу, оскільки комунікативні практики бібліотекарів формуються під впливом як об'єктивних організаційних умов, так і суб'єктивних психологічних чинників.

Основним методом емпіричного дослідження було обрано анкетування, що дозволило отримати стандартизовані дані від представників бібліотечної сфери щодо їхнього професійного досвіду взаємодії з користувачами.

Доцільність використання саме анкетного опитування пояснюється його перевагами: можливістю охоплення відносно великої кількості респондентів, забезпеченням анонімності відповідей, що підвищує щирість отриманих даних, а також уніфікацією інформації для подальшої кількісної та якісної обробки.

Крім того, анкетування дозволяє виявити як частотні характеристики комунікативних ситуацій, так і суб'єктивні оцінки бібліотекарів щодо причин та наслідків конфліктів у професійній діяльності.

Організаційно дослідження було побудоване у кілька етапів. На підготовчому етапі здійснено теоретичний аналіз наукових джерел з проблем професійної комунікації, конфліктології та психології міжособистісної

взаємодії, що дозволило визначити ключові індикатори для емпіричного вимірювання. Зокрема, до таких індикаторів було віднесено: частоту виникнення конфліктних ситуацій, їх суб'єктів, типові комунікативні помилки з боку користувачів і бібліотекарів, використовувані стратегії поведінки в конфлікті, а також рівень усвідомлення причин і механізмів їх виникнення.

На першому етапі було розроблено анкету, яка включала блоки запитань, спрямованих на:

- визначення професійного стажу та структурного підрозділу роботи респондентів;
- частоту виникнення конфліктних ситуацій;
- визначення основних суб'єктів конфліктної взаємодії;
- виявлення типових комунікативних помилок користувачів і бібліотекарів;
- опис реальних конфліктних кейсів;
- аналіз стратегій поведінки у конфлікті;
- самооцінку рівня теоретичної обізнаності та практичної підготовки у сфері конфлікт-менеджменту.

Анкета охоплювала кілька логічних блоків: професійний досвід респондентів, частота та контекст конфліктів, комунікативні бар'єри, стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, а також рівень теоретичної обізнаності щодо моделей конфліктної взаємодії.

Окрему увагу було приділено забезпеченню репрезентативності вибірки. У дослідженні взяли участь бібліотекарі з різним стажем роботи та з різних структурних підрозділів бібліотек (абонемент, читальні зали, довідково-інформаційні відділи тощо), що дозволило врахувати специфіку комунікативної взаємодії в різних умовах професійної діяльності. Включення респондентів із різним рівнем досвіду є суттєвим, оскільки стаж роботи безпосередньо впливає на сформованість комунікативних стратегій, рівень емоційної саморегуляції та здатність до вирішення конфліктів.

Методологічною основою інтерпретації результатів виступили елементи кількісного та якісного аналізу. Для обробки отриманих даних використовувалися методи статистичного узагальнення, зокрема розрахунок відносних частот (часток) відповідей респондентів за кожним питанням анкети.

Загальна частка відповідей за певною категорією визначалася за формулою 1.1:

$$p = (n / N) * 100\% \quad (1.1)$$

де  $p$  - частка респондентів, які обрали певний варіант відповіді;

$n$  - кількість відповідей у конкретній категорії;

$N$  - загальна кількість опитаних.

Застосування цього підходу дало змогу виявити домінуючі тенденції у професійній комунікації бібліотекарів, зокрема найпоширеніші джерела конфліктів, типові помилки у взаємодії з користувачами та найбільш використовувані стратегії поведінки у складних комунікативних ситуаціях.

Додатково, для підвищення аналітичної глибини дослідження, передбачено якісну інтерпретацію відкритих відповідей респондентів. Зокрема, опис останніх конфліктних ситуацій аналізувався з позицій комунікативних бар'єрів (семантичних, психологічних, соціокультурних), а також через призму транзакційного аналізу Е. Берна, що дозволило визначити домінуючі его-стани учасників конфліктної взаємодії.

Далі показовим етапом організації дослідження стало визначення логіки інтерпретації отриманих результатів у межах загальної концепції роботи.

Оскільки предметом дослідження виступають психологічні механізми та етичні аспекти професійної комунікації, то обробка даних здійснювалася не лише на рівні описової статистики, але й у контексті якісного аналізу комунікативних ситуацій.

Це дозволило перейти від простого фіксування частоти явищ до виявлення причинно-наслідкових зв'язків між типами поведінки бібліотекарів, характером взаємодії з користувачами та виникненням конфліктів.

Якісні дані (опис конфліктних ситуацій, пояснення причин, самооцінка поведінки) оброблялися методом контент-аналізу. У процесі аналізу було виокремлено повторювані смислові категорії, зокрема:

- комунікативні бар'єри (мовні, термінологічні, організаційні);
- емоційні чинники конфліктів;
- порушення правил бібліотечного обслуговування;
- особистісні особливості учасників взаємодії;
- рівень комунікативної компетентності бібліотекарів;
- застосування або відсутність конструктивних стратегій поведінки.

Особливу увагу було приділено аналізу конфліктних ситуацій у системі “бібліотекар - користувач”, оскільки саме цей тип взаємодії є найбільш частотним у професійній діяльності. Крім того, окремо розглядалися конфлікти у внутрішньому професійному середовищі (між колегами та з керівництвом), що дозволило виявити специфіку горизонтальної та вертикальної комунікації в бібліотечних установах.

Організаційно дослідження охоплювало респондентів із різним професійним стажем (від 1 до понад 15 років), а також працівників різних структурних підрозділів (абонемент, читальні зали, довідково-бібліографічні та адміністративні відділи). Це забезпечило багатовимірність отриманих даних та дозволило врахувати вплив професійного досвіду на характер комунікативної поведінки.

Для більш глибокої інтерпретації результатів також використовувався метод контент-аналізу відкритих відповідей. Зокрема, описані бібліотекарями конфліктні ситуації були класифіковані за типами комунікативних бар'єрів: семантичними (неправильне розуміння запиту користувача), психологічними (емоційна напруга, стрес, агресія), організаційними (черги, обмежені ресурси,

регламенти роботи) та соціокультурними (різниця у рівні підготовки або очікуваннях). Це дозволило систематизувати емпіричний матеріал і виявити найпоширеніші джерела напруження у професійній комунікації.

Додатковим аналітичним інструментом виступив метод порівняльного аналізу, який застосовувався для співставлення самооцінки бібліотекарів щодо власної поведінки у конфлікті та їхніх уявлень про поведінку користувачів.

Це дало можливість виявити потенційні когнітивні викривлення, зокрема схильність до зовнішньої атрибуції причин конфлікту (переважне покладання відповідальності на користувачів), що узгоджується з положеннями теорії каузальної атрибуції, розглянутої у теоретичній частині роботи.

Показовим елементом методики стало також врахування рівня рефлексії респондентів. Окремі запитання були спрямовані на визначення того, чи аналізують бібліотекарі власні дії після конфліктних ситуацій, і якщо так - які саме аспекти вони оцінюють. Це дозволило оцінити сформованість професійної рефлексії як одного з ключових компонентів комунікативної компетентності.

З методологічної точки зору дослідження має змішаний характер, оскільки поєднує елементи кількісного (статистичного) та якісного (інтерпретаційного) підходів. Така комбінація є доцільною, оскільки професійна комунікація бібліотекарів не може бути повністю зведена до числових показників і потребує врахування контексту, у якому відбувається взаємодія.

Окремо слід зазначити етичні аспекти організації дослідження. Опитування проводилося з дотриманням принципів добровільної участі, анонімності та конфіденційності. Респондентам було гарантовано, що отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей, без індивідуальної ідентифікації відповідей. Це відповідає загальним принципам професійної етики інформаційної сфери та забезпечує

достовірність отриманих результатів, оскільки знижує рівень соціально бажаних відповідей.

## 2.2. Аналіз типології користувачів та особливостей їх інформаційних потреб

Емпіричною основою даного підрозділу стали результати анкетування бібліотечних працівників, у яких було зафіксовано їхній досвід взаємодії з різними категоріями користувачів, а також описані найбільш типові ситуації непорозумінь. Особливу увагу було приділено питанням, що стосуються суб'єктів конфліктної взаємодії, комунікативних помилок користувачів та характеру інформаційних запитів, які найчастіше призводять до напруження у професійному спілкуванні.

Дослідження включало анкету “Комунікація та конфлікти у професійній діяльності бібліотекарів”, яка складалася із 17 питань відкритого і закритого типу. Питання анкети були спрямовані на виявлення частоти виникнення конфліктних ситуацій, основних суб'єктів конфліктної взаємодії, типових комунікативних помилок з боку користувачів і бібліотекарів, а також стратегій поведінки фахівців у конфліктних ситуаціях.

Анкетування відбулося з 04.05.2026 року по 10.05.2026. До участі в опитуванні були запрошені фахівці наукових бібліотек закладів вищої освіти, зокрема Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, Науково-технічної бібліотеки імені Г. І. Денисенка Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”, Наукової бібліотеки Київського національного університету культури і мистецтв, а також бібліотеки Волинського національного університету імені Лесі Українки. Загалом було отримано 34 відповіді.

Перший блок анкети був спрямований на збирання загальних відомостей про респондентів, зокрема типологію, їхній професійний досвід та специфіку роботи в бібліотеці.

У зв'язку з цим було здійснено розподіл респондентів за стажем роботи в бібліотечній сфері, результати якого подано графічно на рис 2.1

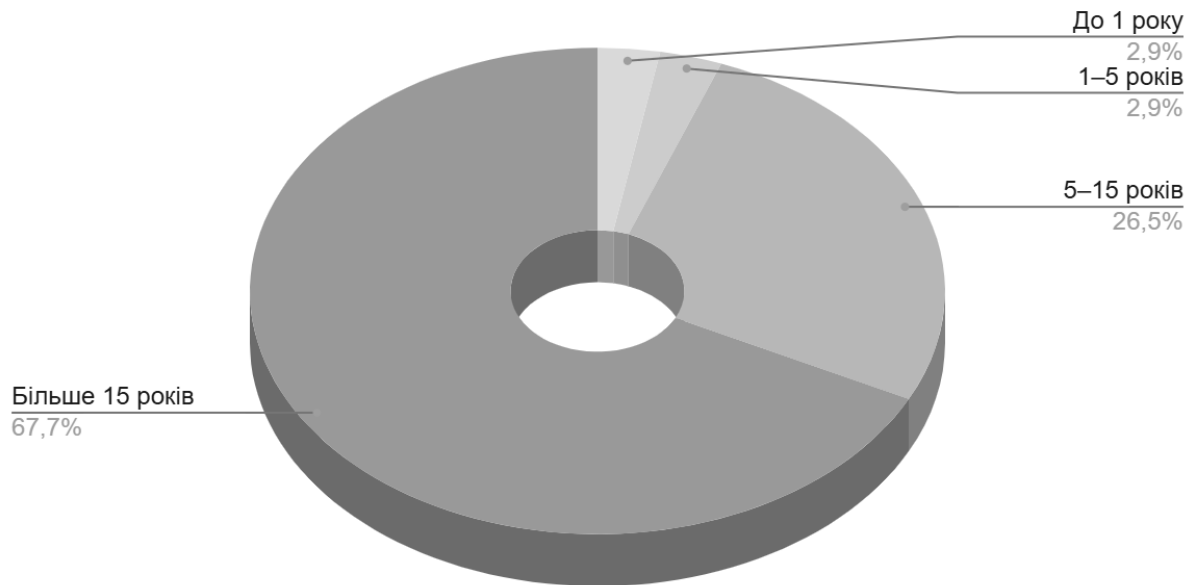


Рисунок 2.1 - Розподіл респондентів за стажем роботи в бібліотечній сфері

Аналіз розподілу респондентів за стажем роботи свідчить про переважання досвідчених працівників бібліотечної сфери: більшість опитаних (67,6%) мають понад 15 років професійного стажу. Це дозволяє розглядати отримані дані як такі, що відображають сформовані професійні комунікативні практики та значний досвід взаємодії з користувачами бібліотеки.

Менша частка респондентів із невеликим стажем роботи (до 5 років) становить лише 5,8%, що свідчить про домінування досвідчених фахівців у вибірці.

Меншу частку становлять респонденти зі стажем 5-15 років (26,5%), які можуть поєднувати як сформовані професійні навички, так і етап активного вдосконалення комунікативної компетентності. Найменш представленими є працівники з невеликим досвідом роботи - до 1 року та 1-5 років (по 2,9% відповідно).

Така структура вибірки свідчить про її зміщення у бік досвідчених фахівців, що є суттєвим для подальшої інтерпретації результатів, зокрема при аналізі стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях та рівня професійної рефлексії бібліотекарів.

Аналіз типології користувачів бібліотечних установ суттєвим етапом дослідження професійної комунікації бібліотекарів, оскільки саме характер інформаційних потреб відвідувачів значною мірою визначає специфіку взаємодії у системі “бібліотекар - користувач”. У межах даного дослідження типологізація користувачів розглядається як інструмент виявлення комунікативних особливостей, що впливають на виникнення або запобігання конфліктних ситуацій.

Відмінності у поведінці користувачів, рівні їх інформаційної підготовленості та способах формулювання запитів безпосередньо відображаються на якості професійної комунікації та визначають ступінь комунікативного навантаження бібліотекаря.

Типологія користувачів інформаційно-бібліотечних установ є суттєвим інструментом для розуміння їхніх інформаційних потреб, поведінкових моделей та особливостей комунікації з фахівцями. У дослідженнях з бібліотекознавства та соціальних комунікацій, зокрема у працях Наталія Кушнарєнко, Бренді Дервін і Карол Кольтау, підкреслюється, що ефективність обслуговування користувачів значною мірою залежить від здатності бібліотекаря ідентифікувати тип користувача та адаптувати комунікативну стратегію відповідно до його рівня підготовки, мотивації та психологічного стану.

Одним із найбільш обґрунтованих і широко застосовуваних у бібліотекознавстві підходів до типологізації користувачів є їх класифікація за рівнем інформаційної компетентності, що безпосередньо пов'язана з досвідом взаємодії з інформаційними ресурсами, сформованістю навичок інформаційного пошуку, умінням критично оцінювати джерела та ефективно використовувати отриману інформацію. Такий підхід дозволяє не лише

диференціювати користувачів за рівнем підготовки, але й прогнозувати їхню поведінку у процесі інформаційної взаємодії, що є надзвичайно показовим для організації якісного бібліотечного обслуговування.

У межах цієї класифікації особливе місце займає тип “впевнений дослідник”, який характеризується високим рівнем інформаційної культури та самостійності. Як правило, це користувачі, які мають досвід роботи з різними видами інформаційних ресурсів - від традиційних бібліотечних каталогів до електронних баз даних, наукометричних платформ і цифрових репозитаріїв. Вони вміють чітко формулювати свої інформаційні потреби, використовують складні пошукові стратегії (зокрема булеві оператори, фільтри, розширений пошук), здатні швидко орієнтуватися в інформаційному середовищі та відбирати релевантні джерела. Важливою характеристикою такого користувача є також розвинене критичне мислення, що проявляється у здатності оцінювати авторитетність джерел, перевіряти достовірність інформації та інтерпретувати її відповідно до власних дослідницьких завдань.

Поведінка “впевненого дослідника” відзначається чіткою цілеспрямованістю, логічністю та раціональністю. На відміну від менш підготовлених користувачів, він рідко відчуває розгубленість або невпевненість у процесі пошуку, оскільки володіє апробованими алгоритмами роботи з інформацією. У цьому контексті показовою є модель інформаційного пошуку, розроблена Карол Культау, яка описує шість основних стадій пошукового процесу - від ініціації до завершення. Дослідниця підкреслює, що на пізніх етапах, зокрема стадіях формулювання та збору інформації, користувач досягає високого рівня визначеності щодо своєї інформаційної потреби, а також демонструє впевненість у власних діях [45]. Саме ці характеристики є типовими для “впевненого дослідника”, у якого знижується рівень тривожності та невизначеності, що, у свою чергу, позитивно впливає на ефективність інформаційної діяльності та комунікації з бібліотекарем.

Для фахівця інформаційної установи взаємодія з таким типом користувача має свою специфіку. Вона передбачає не інструктивний або

директивний стиль спілкування, а партнерський формат, у якому бібліотекар виступає як консультант, експерт або навіть колега у процесі пошуку інформації. У таких умовах особливого значення набуває професійна компетентність бібліотекаря, його здатність орієнтуватися в спеціалізованих ресурсах, пропонувати альтернативні джерела інформації, а також підтримувати фахову дискусію. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективна комунікація з “впевненим дослідником” базується на взаємній повазі, довірі та визнанні професійної автономії користувача.

На протилежному полюсі інформаційної компетентності перебуває тип користувача, який умовно визначається як “розгублений новачок”. Його ключовою характеристикою є не лише відсутність досвіду роботи з бібліотечними чи електронними інформаційними ресурсами, але й несформованість базових уявлень про сам процес інформаційного пошуку. Такий користувач часто не розуміє структури інформаційного середовища, не володіє навичками формулювання запиту, не орієнтується у видах джерел і, як наслідок, відчуває труднощі вже на початковому етапі звернення до бібліотеки. Його інформаційна поведінка є ситуативною, фрагментарною та нерідко хаотичною, що ускладнює як сам процес пошуку, так і комунікацію з бібліотекарем.

Психологічний стан такого користувача також має суттєве значення. “Розгублений новачок” часто переживає невпевненість, внутрішню напруженість, сумніви у власних можливостях, а інколи навіть страх перед необхідністю взаємодії з інформаційною системою або фахівцем. Цей стан пояснюється не лише браком знань, а й відсутністю позитивного досвіду інформаційної діяльності. У результаті користувач може уникати уточнення запиту, соромитися ставити додаткові запитання або погоджуватися з першою запропонованою відповіддю, навіть якщо вона не повністю задовольняє його потребу.

Такі особливості добре пояснюються в межах теорії “sense-making”, розробленої Брендю Дервін. У цій теорії центральним є поняття “розриву”,

який виникає в ситуації, коли людина усвідомлює невідповідність між наявними знаннями та необхідними для розв'язання певного завдання. Дервін підкреслює, що інформаційна потреба виникає саме в момент цього “розриву”, коли індивід не може “просунути далі” у своїй діяльності без додаткової інформації. При цьому людина змушена шукати способи “побудови мосту” для подолання цієї невизначеності, використовуючи доступні ресурси та комунікацію з іншими [46]. Для “розгубленого новачка” такий розрив є особливо глибоким, оскільки він не володіє ефективними стратегіями його подолання, що й зумовлює підвищений рівень тривожності та дезорієнтації.

У зв'язку з цим особливого значення набуває роль бібліотекаря як посередника та наставника. Взаємодія з таким користувачем має будуватися на принципах емпатії, терпимості та підтримки. Бібліотекар повинен не лише інтерпретувати нечітко сформульований запит, але й допомогти користувачеві усвідомити власну інформаційну потребу, поступово конкретизувати її та навчити базовим прийомам пошуку. Показовим є використання доступної мови, уникнення професійного жаргону, а також поетапне пояснення дій - від найпростіших до складніших. У такому випадку комунікація набуває не лише інформаційного, а й навчального характеру.

“Розгублений новачок” є типом користувача, який потребує не просто обслуговування, а комплексної комунікативної підтримки, спрямованої на подолання інформаційної невизначеності. Саме через призму теорії Бренді Дервін стає зрозуміло, що головним завданням у роботі з таким користувачем є допомога у “закритті розриву” між незнанням і розумінням, що, у свою чергу, сприяє формуванню його інформаційної компетентності та впевненості у взаємодії з інформаційним середовищем.

Окрему, специфічну групу користувачів становлять так звані “вимогливі фахівці”, які відзначаються високим рівнем професійної підготовки, сформованою інформаційною культурою та чітко окресленими, часто вузькоспеціалізованими інформаційними потребами. До цієї категорії належать науковці, викладачі закладів вищої освіти, аспіранти, дослідники, а

також практикуючи спеціалісти різних галузей, для яких інформація є не допоміжним, а ключовим ресурсом професійної діяльності. Їхні запити зазвичай мають складний аналітичний характер, пов'язані з необхідністю пошуку актуальних наукових публікацій, роботи з міжнародними базами даних, використанням рецензованих джерел і перевірених фактологічних матеріалів.

Комунікативна поведінка таких користувачів характеризується високим рівнем вимогливості, критичністю мислення та орієнтацією на результат. Вони, як правило, чітко формулюють запити, використовують професійну термінологію, здатні уточнювати інформацію та очікують від бібліотекаря не базової допомоги, а експертної підтримки. Водночас вони мають високі очікування щодо якості обслуговування, точності, повноти та оперативності надання інформації. Будь-які неточності або поверхневі відповіді можуть викликати у них незадоволення, оскільки це безпосередньо впливає на результати їхньої наукової чи професійної діяльності.

У бібліотекознавстві підкреслюється, що ефективно інформаційне обслуговування користувачів передбачає врахування рівня їхньої підготовки та специфіки інформаційних потреб, а також необхідність індивідуалізації підходів у роботі з різними категоріями читачів. Кушнарєнко Н. Г розглядає бібліотеку як складну інформаційно-комунікаційну систему, в якій важливу роль відіграє якість взаємодії з користувачем і професійна компетентність бібліотекаря [23]. Саме це положення можна застосувати до роботи з “вимогливими фахівцями”, які потребують не стандартного обслуговування, а глибокого, індивідуалізованого супроводу.

Взаємодія з таким типом користувачів передбачає партнерську модель комунікації, де бібліотекар виступає не як інструктор, а як експерт і консультант. У цьому процесі особливого значення набуває здатність швидко орієнтуватися в інформаційних ресурсах, здійснювати складний тематичний пошук, аналізувати й відбирати релевантні джерела, а також аргументовано обґрунтовувати запропоновані рішення. Важливою є також готовність до

інтелектуальної співпраці, ведення професійного діалогу та підтримання високого рівня комунікативної культури. Робота з “вимогливими фахівцями” вимагає від бібліотекаря не лише інформаційної компетентності, але й аналітичного мислення, гнучкості та здатності адаптуватися до складних інформаційних запитів.

Ще одним показовим типом користувачів у системі інформаційного обслуговування є так званий “пасивний споживач”, який характеризується низьким рівнем мотивації до самостійного та цілеспрямованого пошуку інформації. На відміну від активних користувачів, він не прагне глибокого занурення в інформаційний простір, обмежується мінімально необхідним обсягом відомостей і, як правило, не проявляє ініціативи у процесі інформаційної взаємодії. Такий користувач часто орієнтується на швидке отримання готової відповіді без додаткового аналізу або перевірки джерел, що свідчить про недостатньо сформовані навички інформаційної культури та критичного мислення.

Його поведінка може бути зумовлена різними чинниками. З одного боку, це може бути відсутність стійкого пізнавального інтересу або внутрішньої мотивації до пошуку інформації, що особливо характерно для користувачів, які звертаються до бібліотеки формально (наприклад, для виконання навчального завдання без глибокого зацікавлення темою). З іншого боку, така пасивність може бути наслідком невпевненості у власних можливостях, страху помилитися або негативного попереднього досвіду взаємодії з інформаційним середовищем. У деяких випадках користувач просто не усвідомлює потенційних можливостей бібліотеки та доступних ресурсів, що також обмежує його активність.

У межах досліджень інформаційної поведінки подібні моделі пояснюються, зокрема, через концепцію “інформаційного пошуку з мінімальними зусиллями”, запропоновану Томасом Манном, який підкреслював, що значна частина користувачів прагне отримати задовільний, а не максимально повний результат, витрачаючи мінімум зусиль [47]. Це

узгоджується також із загальними положеннями теорії інформаційної поведінки, де наголошується, що не всі користувачі мають внутрішню мотивацію до глибокого пошуку, а їхня активність значною мірою залежить від зовнішніх стимулів та умов середовища.

У таких умовах ключовим завданням бібліотекаря стає не лише надання інформації, а й активізація користувача, стимулювання його пізнавального інтересу та формування базових навичок роботи з інформацією.

Це передбачає використання різних комунікативних стратегій: ненав'язливе заохочення до уточнення запиту, демонстрацію можливостей бібліотечних ресурсів, рекомендацію додаткових джерел, а також створення позитивного досвіду взаємодії. Важливою є також побудова сприятливого психологічного клімату, у якому користувач відчуває себе комфортно, не боїться ставити запитання та поступово переходить від пасивної до більш активної позиції.

“Пасивний споживач” є складним типом користувача, робота з яким вимагає від бібліотекаря не лише професійних знань, але й педагогічних і психологічних навичок. Ефективна комунікація з такими користувачами спрямована на поступове формування їхньої інформаційної культури, розвиток мотивації до самостійного пошуку та залучення до активного використання інформаційних ресурсів бібліотеки.

Таблиця 2.1

Типологія користувачів та комунікативні стратегії фахівця у процесі  
обслуговування

Тип користувача	Типові представники	Психологічна особливість	Комунікативна стратегія фахівця
“Впевнений дослідник”	Науковці, викладачі, аспіранти, генеалози, краєзнавці	Ініціативні та самостійні; чітко сформована мотивація; продукують і споживають наукову інформацію	Роль рівноправного партнера та інформаційного куратора; консультація з цифрової наукової комунікації.

“Вимогливий фахівець”	Юристи, лікарі, інженери, підприємці	Очікують оперативності, точності, ділового стилю; спрямовані на отримання конкретного результату	Діловий стиль, використання новітніх технологій і віртуальної довідки; уникати будь-яких затримок.
“Розгублений новачок”	Студенти-першокурсники, нові відвідувачі, люди без навичок пошуку	Важко артикулює потребу; задає неточні 1-3-слівні запити; очікує, що фахівець “здогадається”	Емпатія, активне слухання, техніки перефразування та уточнення; інструктаж і навчання.
“Пасивний споживач”	Відвідувачі за дозвіллям, люди старшого покоління	Низька мотивація до самостійного пошуку; схильні отримати готовий результат	Ініціатива, залучення через виставки, презентації, цікаві теми; ненав’язливе стимулювання.

Варто зазначити, що в реальній практиці ці типи рідко існують у “чистому” вигляді. Один і той самий користувач може демонструвати риси різних типів залежно від ситуації, теми запиту або рівня складності інформаційної потреби. Наприклад, досвідчений науковець може виступати як “впевнений дослідник” у своїй галузі, але перетворюватися на “розгубленого новачка” при роботі з новими цифровими ресурсами або міждисциплінарними темами. Саме тому Теперішні підходи до бібліотечного обслуговування орієнтуються не на жорстку класифікацію, а на гнучке розуміння користувача як динамічної особистості з індивідуальними характеристиками.

З позиції етики професійної комунікації показовим є врахування психологічних особливостей кожного типу користувача. Це передбачає повагу до особистості, терпимість до різного рівня підготовки, конфіденційність інформаційних запитів та недопущення дискримінації. Бібліотекар має поєднувати професійні знання з комунікативною компетентністю та психологічною чутливістю, що дозволяє ефективно взаємодіяти з різними категоріями користувачів.

Класифікація користувачів за рівнем підготовки, мотивацією та комунікативною поведінкою є суттєвим аналітичним інструментом, який дозволяє підвищити якість інформаційного обслуговування. Вона сприяє глибшому розумінню інформаційних потреб користувачів, оптимізації комунікативних стратегій та формуванню ефективної взаємодії між бібліотекарем і користувачем. У умовах цифровізації та зростання обсягів інформації така типологія набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє адаптувати бібліотечні послуги до різноманітних запитів і очікувань користувачів, забезпечуючи високий рівень професійної етики та психологічного комфорту в процесі обслуговування.

Формування інформаційного запиту - це складний когнітивний та психологічно детермінований процес. За своєю природою інформаційний запит є зовнішнім виявом усвідомленої потреби в інформації, що виникає у свідомості людини через відчуття неузгодженості між наявними знаннями та тими, які необхідні для вирішення певної проблеми чи завдання. Проте шлях від виникнення цієї внутрішньої потреби до її словесного артикулювання (озвучення працівнику або введення в пошукову систему) супроводжується низкою психологічних бар'єрів. Часто користувачам психологічно важко чітко та однозначно сформулювати свою потребу.

Значна частина комунікативних конфліктів виникає саме через суперечливість запиту, коли формально озвучені вимоги не відповідають реальній меті пошуку або рівню підготовки абонента. Щоб зрозуміти справжню потребу, бібліотечно-архівний фахівець має діяти як психолог. Соціолог Макс Вебер зазначав, що головним у соціальному житті є поняття очікування: користувач, звертаючись до установи, має певні психологічні очікування щодо отримання необхідної інформації. Якщо фахівець формально підходить до запиту і не намагається зрозуміти глибинний мотив, користувач відчуває розчарування.

Для ефективного розкриття змісту інформаційного запиту надзвичайно важливе значення мають певні психологічні інструменти, які допомагають

фахівцеві глибше зрозуміти справжні потреби користувача та налагодити з ним якісну комунікацію. Одним із таких інструментів є емпатія та вміння зчитувати невербальні сигнали. Здатність “читати” за зовнішньою поведінкою думки й емоції співрозмовника, уважність до його жестів, міміки, інтонацій дають можливість спеціалісту краще орієнтуватися в намірах користувача та передбачати його очікування. Наукові дослідження доводять, що саме невербальна поведінка працівника, зокрема зоровий контакт і відкритість жестів, істотно впливає на рішення людини звернутися із запитом і розпочати взаємодію.

Не менш важливою є техніка рефлексивного слухання. Психологи підкреслюють, що процес слухання не обмежується лише фізичним сприйняттям звуків: якщо слухати - означає напружувати орган слуху, то чути - це вже активна робота мислення, зосередження уваги на змісті висловлювань партнера. Ефективне слухання передбачає глибоке розуміння як слів, так і емоцій співрозмовника, а також встановлення зворотного зв'язку, що сприяє уточненню інформації та уникненню непорозумінь.

Важливу роль відіграє і метод “з'ясування”, або довідкове (архівне) інтерв'ю. Для того щоб дістатися до справжньої потреби користувача, фахівець застосовує систему уточнювальних запитань - як відкритих, так і закритих. При цьому закриті запитання інколи можуть викликати у співрозмовника захисну реакцію або обмежити його відповіді, тоді як відкриті запитання, навпаки, стимулюють більш розгорнуте висловлювання думок, сприяють формуванню довіри та дозволяють отримати ширший контекст. Зокрема, уточнення мети звернення допомагає краще зрозуміти ситуацію і значно звузити напрям пошуку необхідної інформації.

Ще одним показовим інструментом є перефразування, тобто відтворення фахівцем почутої інформації власними словами, наприклад у формі: “Якщо я вас правильно зрозумів, вам потрібно ...”. Такий підхід дає змогу перевірити точність сприйняття змісту розмови, уникнути можливих помилок у розумінні та водночас виконує важливу психологічну функцію -

заспокоює користувача, демонструє увагу до його слів і створює відчуття підтримки та залученості до діалогу.

Разом ці інструменти формують технологію так званого “довідкового інтерв’ю” - особливого виду фахового діалогу, що дозволяє перевести розмову від декларованої потреби до реальної інформаційної мети. Успішне застосування цієї технології є ознакою високої комунікативної компетентності фахівця і суттєво підвищує якість обслуговування.

У умовах розвитку інформаційного суспільства інституції пам’яті (бібліотеки, архіви, музеї) поступово трансформуються з традиційних сховищ інформації у відкриті, інклюзивні соціально-комунікативні простори. Вони дедалі більше виконують не лише функцію збереження та надання доступу до знань, а й стають осередками соціальної взаємодії, освіти, культурного обміну та психологічної підтримки різних категорій населення. В умовах цифровізації, глобалізації та швидких соціальних змін такі установи змушені адаптувати свої підходи до роботи, враховуючи нові потреби користувачів і зміну моделей споживання інформації. У цьому контексті ефективне обслуговування специфічних груп користувачів вимагає від фахівців не лише професійної компетентності, а й глибокого розуміння їхніх вікових, соціальних, психологічних та комунікативних особливостей. Саме диференційований підхід до організації взаємодії стає ключовою умовою якісного надання послуг, формування довірливого середовища та підвищення соціальної значущості інституції.

Однією з найважливіших категорій користувачів є люди похилого віку. Ця група часто стикається з комплексом психосоціальних викликів, серед яких - погіршення фізичного здоров’я, зниження когнітивних функцій, втрата звичних соціальних ролей, звуження кола спілкування, а також відчуття самотності та соціальної ізоляції. У багатьох випадках ці фактори можуть призводити до зниження якості життя та психологічного благополуччя. У таких умовах інституція пам’яті набуває для них особливого значення, адже стає не лише джерелом інформації, а й простором для спілкування, підтримки,

самореалізації та навіть своєрідної соціальної терапії. Для багатьох людей похилого віку регулярне відвідування бібліотеки чи архіву є способом структурувати свій час, підтримувати інтелектуальну активність та відчувати власну значущість у суспільстві.

У комунікації з цією категорією користувачів фахівець має проявляти максимальну повагу, терпіння, делікатність і щире емпатію. Важливо враховувати індивідуальний темп сприйняття інформації, можливі труднощі з пам'яттю чи концентрацією уваги, а також потребу в повторенні та деталізації пояснень. Не менш значущим є створення психологічно комфортної атмосфери, у якій людина відчуватиме себе прийнятою та зрозумілою. Особливої уваги потребує питання цифрової грамотності: для значної частини цієї аудиторії теперішні технології залишаються складними, що може викликати відчуття невпевненості або навіть страху. Тому роль фахівця полягає також у м'якому супроводі процесу опанування цифрових інструментів, що сприяє підвищенню рівня їхньої автономності та соціальної інтеграції. Ефективними формами роботи з цією групою є створення клубів за інтересами, організація ретро-переглядів, тематичних зустрічей, екскурсій, освітніх курсів та інших заходів, що поєднують пізнавальний і комунікативний аспекти та сприяють формуванню активної спільноти [29].

Іншою надзвичайно важливою категорією є люди з інвалідністю, обслуговування яких потребує системного, комплексного підходу та впровадження принципів універсального дизайну. Йдеться не лише про архітектурну доступність, а й про створення безбар'єрного інформаційного середовища, у якому кожен користувач має рівні можливості доступу до ресурсів і послуг. У цьому контексті інституція пам'яті повинна виступати як простір соціальної рівності, де усуваються не лише фізичні, а й комунікативні та психологічні бар'єри.

Фахівець у процесі взаємодії з людьми з інвалідністю виконує роль соціального посередника, який не тільки надає інформаційні послуги, а й сприяє формуванню толерантного середовища та протидіє проявам ейблізму.

Комунікація має бути максимально коректною, орієнтованою на повагу до гідності людини, її автономії та права на вибір. Важливо уникати стереотипних уявлень і діяти, виходячи з конкретних потреб кожного користувача. Особливого значення набуває адаптація інформаційного контенту: використання шрифтів збільшеного кегля, створення текстів спрощеного формату, застосування аудіоформатів, надання цифрових копій документів, а також впровадження технологій доступності. Крім того, необхідно забезпечити різноманітні канали комунікації, включаючи дистанційні сервіси, що дозволяє значно розширити доступ до інформації та зробити його більш гнучким і зручним для користувачів.

Не менш значущою є робота з дітьми, які перебувають на різних етапах розвитку та потребують особливого підходу до організації комунікації. Дитинство є критично показовим періодом формування читацьких інтересів, пізнавальної активності та ціннісних орієнтацій, тому інституції пам'яті відіграють тут важливу виховну та соціалізаційну роль. Перший досвід взаємодії дитини з бібліотекою чи іншою установою часто визначає її подальше ставлення до читання, навчання та саморозвитку.

Комунікація з дітьми повинна враховувати їхній вік, рівень розвитку, індивідуальні особливості та емоційний стан. Важливо створити атмосферу довіри, безпеки та зацікавлення, у якій дитина почуватиметься вільно та комфортно. Доцільно дотримуватися принципу співробітництва - “не поряд і не над, а разом”, що передбачає активне залучення дитини до процесу пізнання. Ефективними є інтерактивні та творчі методи роботи, зокрема бібліотерапія, ігротерапія та казкотерапія, які сприяють розвитку емоційного інтелекту, уяви, комунікативних навичок та здатності до самовираження. Такі підходи забезпечують м'яке входження дитини в соціальну реальність, формують позитивний досвід взаємодії з інформаційним середовищем і стимулюють інтерес до читання [6, 14]. Окрему увагу слід приділити підліткам та молоді, які належать до покоління “digital natives” і характеризуються специфічними особливостями сприйняття інформації.

Вони вирости в умовах цифрового середовища, швидкого доступу до знань і постійної інформаційної взаємодії, що суттєво впливає на їхні когнітивні процеси, стиль мислення та поведінкові моделі. Для них показовими є швидкість, зручність, інтерактивність і практична цінність інформації.

У роботі з цією категорією користувачів фахівець має уникати авторитарного стилю спілкування, прямолінійної дидактики та моралізаторства, оскільки це викликає негативну реакцію і знижує рівень довіри. Натомість ефективним є партнерський підхід, що передбачає рівноправний діалог, взаємоповагу та залучення молоді до активної участі у спільних проєктах, заходах і ініціативах.

Водночас ефективність професійної комунікації залежить не лише від характеристик користувачів, а й від організаційних умов діяльності самих бібліотекарів.

Для аналізу умов професійної діяльності бібліотекарів важливо враховувати структурний підрозділ, у якому вони переважно працюють, оскільки саме відділ значною мірою визначає характер виконуваних функцій, інтенсивність комунікативного навантаження та специфіку взаємодії з користувачами і колегами.

Різні відділи бібліотечної установи відрізняються за рівнем контактності з відвідувачами, ступенем регламентованості діяльності та частотою виникнення потенційно конфліктних ситуацій.

З метою виявлення розподілу респондентів за місцем роботи було проаналізовано відповіді на запитання анкети щодо структурного підрозділу, у якому вони здійснюють професійну діяльність.

Як свідчать дані таблиці 2.2, найбільшу частку серед опитаних становлять працівники змішаних або різнопрофільних підрозділів бібліотек (23,5%), що може бути пов'язано з багатофункціональністю бібліотечних установ та поєднанням кількох напрямів роботи в межах однієї посади.

Розподіл респондентів за структурними підрозділами бібліотек

Структурний підрозділ	Кількість респондентів	Частка (%)
Абонемент	6	17,6
Читальний зал	3	8,8
Відділ комплектування	3	8,8
Бібліографічний / бібліографії	4	11,8
Методичний / науково-методичний	4	11,8
Інформаційні технології / інформаційний	2	5,9
Довідково-реєстраційний / довідково-бібліографічний	2	5,9
Керівні посади (керівник, адміністрація)	2	5,9
Інші / змішані відділи	8	23,5
Разом	34	100

Достатньо представленими є також респонденти з бібліографічних та методичних підрозділів (разом 23,6%), що свідчить про вагому участь фахівців, які займаються аналітичною та інформаційно-довідковою діяльністю. Працівники абонементу становлять 17,6% вибірки, що є суттєвим показником, оскільки саме цей підрозділ характеризується найбільш інтенсивною взаємодією з користувачами та підвищеним рівнем комунікативного навантаження. Найменше представленими є керівні посади та адміністративні працівники (5,9%), що є логічним з огляду на меншу чисельність таких посад у структурі бібліотечних установ.

Отримані дані свідчать про відносно рівномірне охоплення різних функціональних підрозділів, що забезпечує репрезентативність вибірки та дозволяє врахувати специфіку комунікативної діяльності бібліотекарів у різних умовах професійного середовища.

Не менш показовим показником інтенсивності професійної комунікації бібліотекарів є частота виникнення конфліктних або напружених ситуацій у процесі виконання службових обов'язків.

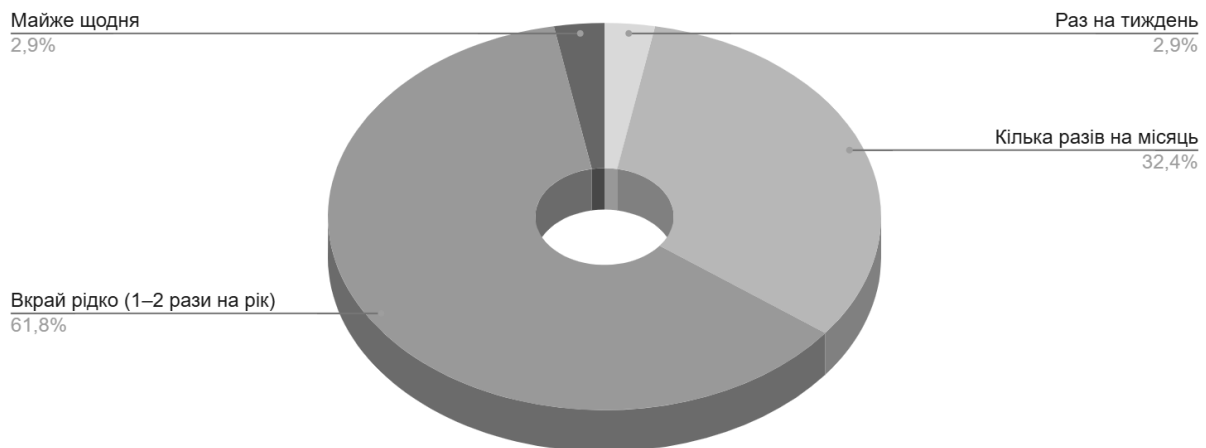


Рисунок 2.2 - Частота виникнення конфліктних або напружених ситуацій у професійній діяльності бібліотекарів

Результати опитування свідчать, що переважна більшість опитаних бібліотекарів (61,8%) зазначає, що конфліктні або напружені ситуації у їхній професійній діяльності виникають вкрай рідко, тобто 1-2 рази на рік. Це може свідчити про відносно стабільний характер професійної взаємодії та сформовані механізми запобігання конфліктам у більшості бібліотечних установ.

Водночас 32,4% респондентів повідомляють про виникнення напружених ситуацій кілька разів на місяць, що вказує на наявність певної групи працівників, для яких комунікативне навантаження є значно вищим. Ймовірно, це пов'язано з характером їхніх посадових обов'язків та безпосередньою взаємодією з користувачами.

Незначна частка опитаних (2,9%) зазначила, що конфлікти виникають раз на тиждень, ще 2,9% - майже щодня. Такі результати можуть свідчити про специфіку робочих місць із високою інтенсивністю контактів або про недостатню сформованість комунікативних стратегій у окремих випадках.

Загалом отримані дані дозволяють зробити висновок, що хоча конфліктні ситуації не є постійним явищем у бібліотечній діяльності, для значної частини працівників вони мають регулярний характер, що підкреслює

необхідність розвитку комунікативної компетентності та навичок управління конфліктами.

З огляду на результати дослідження, користувачі бібліотеки можуть бути умовно поділені на кілька основних типологічних груп за характером їхньої участі у комунікативних процесах.

Першу та найбільш чисельну групу становлять безпосередні користувачі бібліотеки (читачі, студенти, здобувачі освіти), з якими бібліотекарі взаємодіють у процесі обслуговування. Саме ця категорія найчастіше фігурує у відповідях як джерело конфліктних або напружених ситуацій.

Другу групу складають колеги-бібліотекарі, з якими конфлікти виникають переважно у межах внутрішньої організаційної взаємодії.

Третю групу становить управлінський персонал або керівництво, взаємодія з яким має більш формалізований характер, але також може супроводжуватися комунікативними труднощами, пов'язаними з різницею статусів та розподілом професійних ролей.

Для узагальнення кількісних даних у межах дослідження доцільно сформулювати узагальнюючу таблицю розподілу суб'єктів конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.3

Розподіл суб'єктів конфліктних ситуацій у професійній діяльності бібліотекарів

Суб'єкти конфліктних ситуацій	Кількість	Частка %
З користувачами (читачами / студентами)	16	47,1%
З колегами	9	26,5%
З керівництвом	4	11,8%
З керівництвом університету / адміністрацією	1	2,9%
Змішані ситуації (кілька суб'єктів одночасно)	3	8,8%
Не конфліктую / відсутність конфліктів	1	2,9%
Разом	34	100%

Окрему увагу слід приділити аналізу стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Більшість опитаних бібліотекарів зазначають використання стратегій співробітництва та компромісу як основних способів вирішення конфліктів. Значно рідше зустрічаються стратегії уникнення або поступки, що свідчить про загальну орієнтацію на конструктивне вирішення проблемних ситуацій.

Водночас частина респондентів вказує на ситуативний характер вибору стратегії, який залежить від емоційного стану учасників, важливості проблеми та необхідності дотримання правил установи. Аналіз розподілу суб'єктів конфліктних ситуацій у професійній діяльності бібліотекарів свідчить про те, що найбільш частими учасниками конфліктної взаємодії виступають користувачі бібліотеки (47,1%). Значну частку також становлять конфлікти з колегами (26,5%), що вказує на наявність внутрішньоорганізаційних комунікативних напружень. Конфлікти з керівництвом (11,8%) та адміністрацією університету (2,9%) трапляються значно рідше, що пояснюється більш формалізованим характером взаємодії. Окремі змішані

випадки (8,8%) свідчать про складні багатосуб'єктні ситуації, у яких конфлікт має системний характер.

2.3. Емпіричне дослідження комунікації та конфліктів у професійній діяльності бібліотекарів (за результатами анкетування)

Аналіз комунікативних практик бібліотекарів, а також виявлення бар'єрів і етичних труднощів у професійній діяльності є ключовим етапом емпіричного дослідження, оскільки дозволяє перейти від загальної характеристики комунікативної взаємодії до її змістовного та якісного аналізу.

Саме комунікативні практики відображають реальні моделі поведінки фахівців у ситуаціях взаємодії з користувачами, колегами та керівництвом, тоді як бар'єри та етичні труднощі демонструють проблемні зони професійної комунікації.

У межах дослідження було проаналізовано відповіді респондентів щодо типових комунікативних помилок з боку користувачів і бібліотекарів, а також щодо факторів, які найчастіше призводять до виникнення конфліктних ситуацій.

Таблиця 2.4

Типові комунікативні помилки користувачів

Тип помилки	n	%
Нечіткий інформаційний запит	10	29,4
Ігнорування правил бібліотеки	7	20,6
Емоційність / агресія	6	17,6
Небажання слухати пояснення	5	14,7
Зверхнє ставлення до бібліотеки/персоналу	3	8,8
Комбіновані варіанти	3	8,8

Аналіз результатів, поданих у таблиці щодо типових комунікативних помилок користувачів бібліотечних установ, дозволяє зробити висновок про те, що найбільш поширеним джерелом комунікативних труднощів є нечіткий інформаційний запит (29,4%).

Це свідчить про недостатню сформованість у користувачів навичок формулювання власної інформаційної потреби, що ускладнює процес бібліотечного обслуговування та часто призводить до непорозумінь у взаємодії з бібліотекарем.

Другим за частотою фактором є ігнорування правил бібліотеки (20,6%), що проявляється у недотриманні встановлених норм користування фондами, термінами повернення матеріалів або внутрішніх регламентів закладу.

Подібні ситуації нерідко стають основою для виникнення напружених комунікативних епізодів, особливо у випадках, коли правила доводиться додатково пояснювати або нагадувати.

Показовим чинником також виступає емоційність або агресивна поведінка користувачів (17,6%), що значною мірою ускладнює конструктивну взаємодію та підвищує ризик ескалації конфлікту. У таких випадках комунікація часто переходить у площину емоційного протистояння, а не раціонального вирішення інформаційного запиту.

Менш поширеними, але суттєвими є такі помилки, як небажання слухати пояснення бібліотекаря (14,7%) та зверхнє ставлення до персоналу бібліотеки (8,8%), що відображає певні проблеми у культурі взаємодії та сприйнятті бібліотечної установи як сервісної організації. Окремо слід відзначити комбіновані варіанти (8,8%), які поєднують декілька типів комунікативних порушень одночасно та створюють найбільш складні ситуації для врегулювання.

Отримані результати свідчать про те, що більшість комунікативних помилок користувачів пов'язані не лише з інформаційними труднощами, але й з поведінковими та емоційними аспектами взаємодії. Це підкреслює необхідність розвитку як інформаційної культури користувачів, так і

комунікативних компетентностей бібліотекарів для ефективного запобігання конфліктним ситуаціям.

У процесі аналізу комунікативних практик бібліотекарів особливу увагу було приділено виявленню як безпосередніх комунікативних помилок, що виникають у процесі взаємодії з користувачами та колегами, так і глибинних чинників, які зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій у професійній діяльності.

Важливо підкреслити, що конфлікти у бібліотечному середовищі рідко мають виключно поверхневий характер, натомість вони формуються під впливом поєднання організаційних, психологічних та комунікативних факторів.

До комунікативних помилок бібліотекарів належать як вербальні, так і невербальні прояви, що ускладнюють процес взаєморозуміння з користувачами: використання надто категоричних формулювань, емоційна реакція на провокаційні ситуації, недостатня сформованість навичок активного слухання, а також застосування професійної термінології, незрозумілої для відвідувачів.

Окремо варто зазначити, що значна частина конфліктів виникає не лише через дії бібліотекаря, але й через відсутність чітко сформованих комунікативних стратегій у складних ситуаціях.

Паралельно з цим, аналіз глибинних причин конфліктів дозволяє виділити більш системні чинники, серед яких домінують емоційний стан користувачів, нерозуміння інформаційних запитів, індивідуально-психологічні особливості учасників взаємодії, а також організаційні недоліки у роботі бібліотечних установ.

Саме ці фактори формують підґрунтя для виникнення напружених ситуацій, навіть за умов формально коректної комунікації.

Узагальнення отриманих емпіричних даних подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Комунікативні помилки бібліотекарів та глибинні причини конфліктів

Показник	Категорія	n	%
Помилки бібліотекарів	Категоричний тон відмови	9	26,5
	Емоційна реакція	8	23,5
	Відсутність комунікативних навичок	6	17,6
	Професійний сленг	5	14,7
	Нечіткі інструкції	4	11,8
	Інше	2	5,9
Глибинні причини конфліктів	Емоційний стан користувача	10	29,4
	Нерозуміння запиту	8	23,5
	Особистісні особливості	6	17,6
	Недосконалі правила	5	14,7
	Відсутність навичок	5	14,7

Аналіз результатів, поданих у таблиці 2.4, свідчить про те, що найбільш поширеною комунікативною помилкою бібліотекарів є використання категоричного тону відмови (26,5%), що часто сприймається користувачами як прояв формалізму або недостатньої готовності до діалогу. Другою за частотою є емоційна реакція на провокаційні або напружені ситуації (23,5%), що вказує на важливість розвитку емоційної стійкості персоналу бібліотечних установ.

Також значущими є випадки, пов'язані з недостатнім рівнем сформованості комунікативних навичок (17,6%) та використанням

професійного сленгу (14,7%), що ускладнює розуміння між бібліотекарем і користувачем. Менш поширеними, але все ж показовими залишаються проблеми нечітких інструкцій та організаційних пояснень (11,8%), які можуть призводити до непорозумінь навіть за відсутності конфліктної мотивації.

Що стосується глибинних причин конфліктів, то домінуючим фактором виступає емоційний стан користувачів (29,4%), який часто визначає характер взаємодії незалежно від професійного рівня бібліотекаря. Значну роль також відіграє нерозуміння інформаційного запиту (23,5%), що свідчить про наявність комунікативного бар'єра між сторонами взаємодії.

Окрім цього, конфлікти зумовлюються індивідуально-психологічними особливостями учасників (17,6%), а також недосконалістю організаційних правил і процедур (14,7%). Останній показник, разом із недостатнім рівнем навичок управління конфліктами (14,7%), підкреслює необхідність системного підходу до професійної підготовки бібліотекарів у сфері комунікації.

Отримані дані дозволяють виділити кілька основних груп комунікативних бар'єрів: інформаційні, психологічні, організаційні та етико-поведінкові.

Інформаційні бар'єри є одними з найпоширеніших у професійній діяльності бібліотекарів. Вони проявляються у неправильному формулюванні інформаційного запиту з боку користувачів, недостатньому рівні володіння навичками пошуку інформації, а також у нерозумінні правил користування бібліотечними ресурсами. Значна частина респондентів зазначила, що саме нечітко сформульований запит є однією з головних причин напружених ситуацій. Це свідчить про наявність проблеми інформаційної грамотності користувачів, що безпосередньо впливає на якість комунікації.

Психологічні бар'єри пов'язані насамперед з емоційним станом учасників взаємодії. До них належать роздратування, стрес, агресивна або надто емоційна поведінка користувачів, а також емоційна реакція бібліотекарів на провокаційні ситуації. Респонденти відзначають, що саме

емоційна напруга часто виступає каталізатором конфлікту навіть у випадках, коли первинна причина є незначною або суто технічною. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що психологічний компонент комунікації відіграє вирішальну роль у розвитку або запобіганні конфліктних ситуацій.

Організаційні бар'єри проявляються у недосконалості внутрішніх правил бібліотеки, обмеженості ресурсів, черговості обслуговування, а також у нечітко визначених посадових обов'язках між різними відділами. Частина респондентів зазначає, що конфлікти можуть виникати через різне трактування правил або відсутність єдиних стандартів обслуговування користувачів. Це свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх регламентів та підвищення узгодженості дій персоналу.

Етико-поведінкові бар'єри є окремою важливою групою проблем, що включає порушення норм професійної етики як з боку користувачів, так і з боку бібліотекарів. До таких проявів належать зверхній тон, використання некоректних форм спілкування, ігнорування принципів поваги до співрозмовника, а також недостатній рівень емоційної саморегуляції. У відповідях респондентів часто підкреслюється, що саме тон спілкування та стиль комунікації можуть або загострити ситуацію, або, навпаки, повністю її нейтралізувати.

Значним результатом дослідження є також виявлення рівня рефлексії бібліотекарів щодо власної комунікативної поведінки. Більшість респондентів зазначає, що аналізує конфліктні ситуації після їх завершення, оцінюючи власні дії, поведінку користувачів та ефективність обраної стратегії. Це свідчить про наявність базового рівня професійної рефлексії, яка є суттєвим компонентом комунікативної компетентності.

Рівень рефлексії та професійної підготовки бібліотекарів є суттєвим показником якості комунікативної взаємодії у професійній діяльності, оскільки саме здатність працівника аналізувати власні дії, оцінювати наслідки комунікації та коригувати поведінкові стратегії безпосередньо впливає на ефективність запобігання та вирішення конфліктних ситуацій.

У контексті бібліотечного обслуговування рефлексія розглядається як усвідомлений процес оцінювання власної комунікативної поведінки після виникнення напружених або конфліктних ситуацій, що дозволяє визначити як вдалі, так і проблемні аспекти взаємодії. Паралельно з цим професійна підготовка у сфері конфліктології та комунікації формує базові навички, необхідні для конструктивного діалогу з користувачами, колегами та керівництвом.

Окремої уваги заслуговує також система факторів, які бібліотекарі враховують під час вибору поведінкової стратегії у конфлікті. Вона відображає рівень професійної зрілості працівників та їхню здатність комплексно оцінювати ситуацію, беручи до уваги як емоційні, так і організаційні та етичні аспекти взаємодії.

Результати емпіричного дослідження за цими показниками подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Рівень рефлексії та професійної підготовки бібліотекарів

Показник	Категорія	n	%
Аналіз конфліктів	Регулярно аналізують	19	55,9
	Іноді аналізують	10	29,4
	Не аналізують системно	5	14,7
Підготовка / навчання	Тренінги / курси	16	47,1
	Частково (семінари, самоосвіта)	12	35,3
	Відсутня підготовка	6	17,6

Закінчення табл. 2.6

Фактори, що враховуються	Емоції учасників	11	32,4
	Дотримання правил	8	23,5
	Важливість ситуації	7	20,6
	Наслідки	5	14,7
	Власний стан	3	8,8

Аналіз результатів, поданих у таблиці 2.5, свідчить про відносно високий рівень рефлексивної практики серед бібліотечних працівників. Так, понад половина респондентів (55,9%) зазначили, що регулярно аналізують конфліктні ситуації після їх виникнення, що свідчить про сформовану професійну потребу у самооцінці та вдосконаленні власної комунікативної поведінки. Ще 29,4% опитаних здійснюють такий аналіз періодично, що вказує на часткову, але нестабільну рефлексивну практику. Лише 14,7% респондентів не здійснюють системного аналізу конфліктів, що може свідчити про недостатній рівень усвідомлення значущості постконфліктної рефлексії.

Щодо професійної підготовки, результати демонструють, що майже половина бібліотекарів (47,1%) проходили спеціалізовані тренінги або курси з управління конфліктами, що позитивно впливає на їхню здатність ефективно реагувати у складних комунікативних ситуаціях. Водночас 35,3% респондентів набували відповідних знань переважно через семінари або самостійну підготовку, що свідчить про відсутність системного підходу до формування конфліктологічної компетентності. 17,6% опитаних взагалі не мають спеціальної підготовки у цій сфері, що потенційно підвищує ризик виникнення комунікативних труднощів.

Значним аспектом є також система факторів, які враховуються бібліотекарями при виборі стратегії поведінки у конфлікті. Найчастіше

респонденти орієнтуються на емоційний стан учасників взаємодії (32,4%), що свідчить про високий рівень емпатійності у професійній діяльності. Значну роль відіграє також необхідність дотримання встановлених правил (23,5%) та оцінка важливості ситуації (20,6%). Меншою мірою враховуються можливі наслідки конфлікту (14,7%) та власний емоційний стан бібліотекаря (8,8%), що може свідчити про певну недооцінку внутрішніх психологічних чинників у процесі прийняття комунікативних рішень.

Разом із тим, частина відповідей вказує на наявність етичних труднощів, пов'язаних із балансуванням між дотриманням правил бібліотеки та прагненням до максимально коректного й доброзичливого обслуговування користувачів. У деяких випадках бібліотекарі стикаються з необхідністю прийняття складних рішень, коли формальне дотримання правил може призводити до ескалації конфлікту, тоді як їх часткове пом'якшення - до порушення внутрішніх регламентів.

Загалом результати свідчать, що комунікативна діяльність бібліотекарів характеризується складною структурою взаємодії, у якій переплітаються інформаційні, психологічні, організаційні та етичні чинники. Виявлені бар'єри не є ізольованими явищами, а формують взаємопов'язану систему факторів, що впливають на якість професійної комунікації. Це підкреслює необхідність подальшого розвитку комунікативної компетентності бібліотечних працівників, зокрема через тренінги з конфліктології, емоційної саморегуляції та професійної етики.

Проте для більш глибокого розуміння специфіки конфліктної взаємодії в бібліотечному середовищі недостатньо лише узагальнених показників, оскільки рівень і характер комунікативних труднощів значною мірою залежать від професійного досвіду працівників. Саме стаж роботи виступає суттєвим диференціюючим фактором, який дозволяє простежити, як змінюються стратегії поведінки, чутливість до конфліктних ситуацій та здатність до їх конструктивного вирішення.

У зв'язку з цим доцільно деталізувати отримані результати шляхом групування респондентів за категоріями стажу роботи в бібліотечній сфері та зіставлення їхніх відповідей щодо частоти виникнення конфліктів, типових причин їх появи, а також обраних стратегій поведінки у напружених ситуаціях. Такий підхід дозволяє не лише виявити загальні тенденції, але й простежити якісні відмінності між працівниками з різним рівнем професійного досвіду.

Для цього була сформована узагальнювальна аналітична таблиця, у якій дані структуровано за стажем роботи (до 1 року, 1-5 років, 5-15 років та понад 15 років). У межах кожної категорії проаналізовано частоту конфліктних ситуацій, основні групи комунікативних бар'єрів, а також домінуючі стилі реагування на конфлікт.

Таблиця 2.7

Зв'язок стажу роботи бібліотекарів із комунікативною поведінкою та реакціями у конфліктних ситуаціях

Стаж	Частота конфлікт у	%	Домінуючі учасники конфліктів	Найчастіші причини (користувачі)	Типові реакції бібліотекарів	Домінуюча стратегія
До 1 року	Вкрай рідко	2,9 %	Користувачі	Нечіткий запит, незнання правил	Спокійне пояснення, навчальна комунікація	Співробітництво
1-5 років	Вкрай рідко	2,9 %	Користувачі, колеги	Нечіткий запит, емоційність	Поступка, пояснення	Поступка
5-15 років	Вкрай рідко	17, 6%	Користувачі, колеги	Порушення правил, зверхність, нечіткі запити	Контроль емоцій, компроміс	Компроміс
5-15 років	Кілька разів на місяць	17, 6%	Користувачі, колеги	Нечіткі запити, емоційність, порушення правил	Компроміс, іноді ухилення	Компроміс
5-15 років	Майже щодня	2,9 %	Колеги, керівництво	Комунікаційні бар'єри, організаційні конфлікти	Ухилення, стримування	Ухилення

## Продовження табл.2.7

Більше 15 років	Вкрай рідко	29, 4%	Користувачі, керівництво	Нечіткий запит, емоційність користувача	Спокій, співробітництво, компроміс	Компроміс / співробітництво
Більше 15 років	Кілька разів на місяць	14, 7%	Користувачі, колеги	Порушення правил, зверхність, емоційність	Компроміс, іноді поступка	Компроміс
Більше 15 років	Раз на тиждень	2,9 %	Користувачі	Нечіткий запит	Співробітництво	Співробітництво

Отримані дані свідчать про наявність кореляції між стажем роботи бібліотекарів та особливостями їхньої комунікативної поведінки у конфліктних ситуаціях. Зокрема, працівники з більшим стажем (понад 15 років) демонструють значно нижчу частоту виникнення конфліктів, що може бути пояснено сформованими професійними навичками, досвідом комунікації та здатністю ефективно прогнозувати і нейтралізувати конфліктні ситуації на ранніх етапах їх виникнення.

Натомість працівники з меншим стажем частіше стикаються з конфліктами, особливо у взаємодії з колегами та в умовах організаційної невизначеності. Це свідчить про недостатню сформованість комунікативних стратегій та обмежений досвід вирішення складних ситуацій.

Показовим є також те, що незалежно від стажу, переважна більшість бібліотекарів демонструє орієнтацію на конструктивні стратегії поведінки, зокрема компроміс та співробітництво. Це вказує на загальну професійну спрямованість на збереження партнерських відносин із користувачами та колегами.

Водночас спостерігаються відмінності у рівні рефлексії: досвідчені працівники частіше здійснюють системний аналіз конфліктів, тоді як частина менш досвідчених респондентів або не аналізує їх, або робить це епізодично. Це може впливати на якість подальшого професійного розвитку та здатність уникати повторення конфліктних ситуацій.

Також виявлено, що професійна підготовка у сфері управління конфліктами є неоднорідною: більшість бібліотекарів проходили тренінги або курси, однак значна частина обмежується самоосвітою або частковими семінарами. Це підкреслює необхідність системного підходу до підвищення кваліфікації у сфері комунікативної компетентності.

Працівники з мінімальним досвідом зазвичай стикаються з конфліктами рідко, однак кожна така ситуація має високий рівень емоційного навантаження. Основною причиною є недостатній досвід роботи з користувачами та нерозуміння ними бібліотечних правил. У цій групі бібліотекарі переважно діють за інструкціями, уникають ескалації та намагаються максимально коректно пояснювати інформацію. Домінує стратегія співробітництва, що відображає прагнення до навчального та пояснювального стилю взаємодії.

Стаж 1-5 років. Ця група характеризується перехідним етапом професійного становлення. Бібліотекарі вже мають базовий досвід комунікації, однак ще не завжди володіють достатньою впевненістю у складних ситуаціях. Конфлікти виникають через нечіткі запити користувачів, емоційні реакції та порушення правил. Реакція часто полягає у поступках або спробах уникнення загострення ситуації, що дозволяє знизити напруження, але не завжди вирішує проблему системно.

Стаж 5-15 років. Ця категорія є найбільш динамічною з точки зору кількості та різноманітності конфліктів. Працівники активно взаємодіють як з користувачами, так і з колегами, що збільшує ймовірність виникнення напружених ситуацій. Основні причини конфліктів включають емоційність користувачів, комунікативні бар'єри та організаційні труднощі. У поведінці бібліотекарів переважає компроміс, однак у складних випадках можливе ухилення або емоційне стримування. Це свідчить про поступове формування професійної стійкості, але ще не повністю стабільні навички конфлікт-менеджменту.

Стаж понад 15 років. Найбільш чисельна та професійно стабільна група. Незважаючи на те, що саме ці працівники найчастіше взаємодіють з користувачами, конфлікти у них мають нижчу емоційну інтенсивність. Це пояснюється високим рівнем професійного досвіду, сформованими комунікативними навичками та здатністю прогнозувати розвиток ситуацій. Основні причини конфліктів залишаються типовими - нечіткі запити, порушення правил та іноді зверхня поведінка користувачів. Однак реакція бібліотекарів є максимально контрольованою: переважає співробітництво та компроміс, що свідчить про високий рівень професійної зрілості.

Аналіз показує чітку тенденцію: зі збільшенням стажу роботи зростає не кількість конфліктів, а якість їх вирішення. Досвідчені бібліотекарі рідше емоційно включаються у конфлікт і частіше використовують конструктивні стратегії (співробітництво, компроміс), тоді як менш досвідчені працівники схильні до емоційної реакції або уникнення конфлікту.

## Висновки до розділу II

Проведене емпіричне дослідження особливостей професійної комунікації бібліотекарів дозволило комплексно проаналізувати структуру комунікативних взаємодій, типологію користувачів, характер інформаційних потреб, а також виявити основні чинники виникнення конфліктних ситуацій у процесі інформаційного обслуговування. Узагальнення отриманих результатів дає змогу окреслити як стабільні закономірності професійної взаємодії, так і проблемні зони комунікативної практики.

Аналіз стажу роботи бібліотекарів показав переважання досвідчених фахівців, що мають понад 15 років професійного стажу. Це свідчить про достатньо високий рівень практичної залученості респондентів до професійного середовища та дозволяє вважати отримані результати репрезентативними щодо сформованих комунікативних практик у бібліотечній сфері.

Дослідження відділів роботи респондентів засвідчило, що конфліктні ситуації виникають у різних структурних підрозділах бібліотеки, однак найбільш інтенсивна комунікація спостерігається у відділах обслуговування користувачів (читальні зали, абонементи), а також у бібліографічних та адміністративних підрозділах. Саме ці сфери характеризуються найвищою частотою взаємодії з користувачами, що об'єктивно підвищує ризик виникнення непорозумінь.

Щодо частоти виникнення конфліктних або напружених ситуацій, результати свідчать, що переважна більшість респондентів стикається з ними епізодично - кілька разів на місяць або рідше. Водночас наявні поодинокі випадки регулярних конфліктів (майже щодня), що вказує на залежність інтенсивності конфліктності від специфіки робочого місця, типу користувачів та організації комунікаційних процесів у конкретному підрозділі.

Аналіз суб'єктів конфліктних ситуацій показав, що найбільш поширеними є конфлікти з користувачами бібліотеки, однак значна частина респондентів також вказує на наявність внутрішніх конфліктів у професійному середовищі - з колегами та керівництвом. Це дозволяє зробити висновок, що комунікативні труднощі мають як зовнішній (користувацький), так і внутрішньоорганізаційний характер.

Типологія комунікативних помилок користувачів засвідчила, що провідною проблемою є нечіткість інформаційного запиту, що становить майже третину всіх випадків. Значущими також є ігнорування правил бібліотеки, емоційна або агресивна поведінка, а також небажання слухати пояснення бібліотекаря. Це свідчить про недостатній рівень інформаційної культури користувачів і потребу у посиленні інформування щодо правил користування бібліотечними ресурсами.

Зі свого боку, комунікативні помилки бібліотекарів переважно пов'язані з використанням категоричного тону, недостатнім рівнем активного слухання, а також емоційною реакцією на провокаційні ситуації. Окремо варто

відзначити наявність організаційних факторів, таких як нечіткі правила або їх недостатнє пояснення користувачам.

Аналіз глибинних причин конфліктів показав, що ключовими детермінантами виступають нерозуміння інформаційного запиту, емоційний стан учасників взаємодії, а також комунікативні бар'єри (термінологічні, психологічні та ситуаційні). Важливу роль також відіграють особистісні характеристики як користувачів, так і працівників бібліотеки, що підкреслює багатовимірність конфліктогенних чинників.

Отримані дані щодо стратегій поведінки в конфлікті свідчать про переважання конструктивних моделей взаємодії, зокрема співробітництва та компромісу. Водночас фіксуються випадки ухилення від конфлікту або поступок, що може бути як ефективною адаптивною стратегією, так і ознакою недостатньої впевненості у комунікативних навичках.

Рівень рефлексії бібліотекарів загалом є середнім і вище середнього: більшість респондентів регулярно або періодично аналізують конфліктні ситуації. Це свідчить про наявність професійної саморефлексії як важливого елементу комунікативної культури. Разом із тим, частина працівників не здійснює системного аналізу конфліктів, що обмежує можливості професійного вдосконалення.

Щодо професійної підготовки, встановлено, що майже половина бібліотекарів проходила спеціалізовані тренінги або курси з управління конфліктами, тоді як інша частина обмежується семінарами або самоосвітою. Це свідчить про нерівномірність рівня підготовки та потребу у системному підході до підвищення кваліфікації.

Аналіз факторів, які враховуються при виборі стратегії поведінки, показав, що найчастіше бібліотекарі орієнтуються на емоційний стан учасників, дотримання правил та важливість ситуації. Меншою мірою враховуються власні емоційні реакції, що може бути потенційним ризиком у складних комунікативних ситуаціях.

Аналіз зв'язку між стажем роботи бібліотекарів і їхньою комунікативною поведінкою у конфліктних ситуаціях показав наявність чіткої тенденції до змін у стилях реагування залежно від рівня професійного досвіду. Зокрема, працівники з більшим стажем демонструють більш стабільні та усвідомлені моделі поведінки, частіше використовують стратегії співробітництва та компромісу, а також орієнтуються на комплексний аналіз ситуації. Вони враховують не лише формальні правила, але й емоційний стан користувача, контекст взаємодії та можливі наслідки конфлікту, що свідчить про розвиток професійної рефлексії.

Натомість бібліотекарі з меншим стажем частіше вдаються до реактивних форм поведінки, які можуть включати ухилення від конфлікту або жорсткішу комунікативну позицію, що інколи посилює напруження у взаємодії з користувачами. Це пов'язано з недостатнім рівнем досвіду, сформованих комунікативних навичок та емоційної саморегуляції у складних ситуаціях. Отже, стаж роботи виступає суттєвим фактором формування ефективної комунікативної поведінки, що підкреслює необхідність цілеспрямованого професійного розвитку та системного навчання бібліотечних працівників у сфері конфліктології та комунікативної компетентності.

## РОЗДІЛ III. РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ

### 3.1. Психологічні тренінги як засіб розвитку комунікативної компетентності бібліотекарів

Аналіз результатів дослідження засвідчив, що однією з причин виникнення комунікативних помилок у професійній діяльності бібліотекарів є недостатній рівень розвитку окремих комунікативних і психологічних компетентностей. Зокрема, труднощі можуть виникати під час роботи з конфліктними користувачами, у процесі уточнення нечітко сформульованих інформаційних запитів, а також у ситуаціях підвищеного емоційного навантаження. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження психологічних тренінгів, спрямованих на розвиток навичок ефективної комунікації, емоційної саморегуляції та конструктивного вирішення конфліктів.

У бібліотечній практиці психологічні тренінги розглядаються не лише як форма підвищення кваліфікації, а як інструмент професійного розвитку працівників. Їх застосування дозволяє формувати навички активного слухання, емпатійного спілкування, управління емоціями, медіації та роботи зі складними категоріями користувачів. Особливої актуальності такі заходи набувають в умовах трансформації бібліотеки з традиційного книгосховища у відкритий соціально-комунікаційний простір, де бібліотекар дедалі частіше виконує роль консультанта, модератора та посередника у процесі інформаційної взаємодії.

Показовим прикладом системної роботи у цьому напрямі є діяльність Української бібліотечної асоціації (УБА), яка реалізує численні освітні програми для бібліотечних працівників. У межах програми безперервної бібліотечної освіти УБА регулярно проводить вебінари, тренінги та професійні курси, присвячені питанням комунікації, роботи з громадами,

розвитку емоційного інтелекту та формування навичок ефективної взаємодії з користувачами. Такі заходи спрямовані не лише на підвищення професійних знань, а й на вдосконалення психологічної готовності бібліотекарів до роботи в умовах складних комунікативних ситуацій.

Одним із прикладів є курс з медіа та інформаційної грамотності для тренерів-бібліотекарів, презентований Українською бібліотечною асоціацією у 2026 році. Програма навчання передбачала розвиток навичок роботи з різними категоріями користувачів, удосконалення комунікативних умінь, опанування методик навчання дорослих та формування навичок психологічної підтримки відвідувачів під час інформаційного консультування [44].

Варто звернути увагу також на онлайн-курс “Бібліотека - відкритий публічний простір”, створений за підтримки Програми розвитку ООН в Україні. Особливістю цього курсу є поєднання питань організації бібліотечного простору із розвитком навичок комунікації, фасилітації групових процесів, взаємодії з місцевими громадами та вирішення конфліктних ситуацій. Навчання спрямоване на формування у бібліотекарів компетентностей, необхідних для роботи в сучасному соціокультурному середовищі [5].

Окремої уваги заслуговує проєкт “Майстерня інформаційної стійкості”, який реалізується Українською бібліотечною асоціацією спільно з Українським інститутом медіа та комунікації. У межах проєкту бібліотекарі отримують знання та практичні навички з медіа та інформаційної грамотності, удосконалюють комунікативні компетентності та навчаються ефективній взаємодії з різними категоріями користувачів [42].

Цікавим прикладом розвитку професійних і комунікативних компетентностей є вебінар “На рівних: діалог про інклюзію та дієві бібліотечні практики”. Захід був присвячений питанням інклюзивної комунікації, розвитку емпатії, подоланню комунікативних бар’єрів та формуванню толерантного середовища у бібліотеках. Практичні рекомендації, представлені під час вебінару, спрямовані на вдосконалення навичок спілкування з різними

категоріями користувачів та підвищення якості бібліотечного обслуговування [25].

Практика професійного розвитку бібліотечних працівників активно впроваджується й у бібліотеках закладів вищої освіти. Зокрема, Наукова бібліотека Київського столичного університету імені Бориса Грінченка бере участь у заходах, спрямованих на розвиток цифрових, комунікативних та управлінських компетентностей персоналу. Показовим напрямом такої роботи є формування культури професійного спілкування, розвиток командної взаємодії та вдосконалення навичок роботи з різними категоріями користувачів [27].

Окремої уваги заслуговує діяльність Навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, який реалізує програми розвитку лідерських компетентностей, емоційного інтелекту, ефективної командної взаємодії та психологічної стійкості працівників. Досвід Центру демонструє, що розвиток комунікативної компетентності тісно пов'язаний із формуванням лідерських якостей, навичок самоаналізу, відповідального прийняття рішень та конструктивного вирішення конфліктів [26].

Показовим є також досвід Міжнародного форуму молодих бібліотекарів Української бібліотечної асоціації, у межах якого проводяться тренінги, майстер-класи та дискусійні панелі, спрямовані на розвиток командної взаємодії, навичок публічної комунікації, креативного мислення та професійного лідерства. Учасники форуму мають можливість обмінюватися досвідом, опанувувати сучасні комунікативні практики та вдосконалювати навички професійної взаємодії [42].

Наведені приклади свідчать, що сучасні психологічні тренінги та освітні програми у бібліотечній сфері спрямовані не лише на передачу професійних знань, а й на розвиток комунікативної культури, емоційної стійкості, навичок конструктивного вирішення конфліктів та ефективної взаємодії з користувачами.

У практиці публічних бібліотек України (зокрема регіональних бібліотечних центрів, як-от обласні універсальні наукові бібліотеки) впроваджуються тренінги на тему “Ефективна комунікація та управління конфліктами”. Як зазначається у методичних матеріалах тренінгу, опублікованих бібліотечними установами (наприклад, у звітах обласних бібліотек на офіційних сайтах), метою таких занять є формування у працівників навичок конструктивної взаємодії з користувачами, зниження рівня конфліктності та розвиток здатності до деескалації напружених ситуацій.

Зміст таких тренінгів зазвичай включає:

- моделювання типових бібліотечних ситуацій (нечіткий запит користувача, порушення правил користування фондами, агресивна поведінка відвідувачів);
- рольові ігри “бібліотекар - складний користувач”;
- вправи на активне слухання та перефразування;
- техніки “Я-повідомлень” та ненасильницької комунікації.

Як зазначається у матеріалах подібних тренінгів, їх результатом є підвищення здатності бібліотекарів зберігати професійну позицію в умовах емоційного тиску та зменшення імпульсивних реакцій у конфліктних ситуаціях.

Аналогічні підходи реалізуються у тренінгах, що проводяться у закладах вищої освіти, зокрема в межах програм розвитку soft skills. Наприклад, у тренінгових програмах університетів (“Комунікація у команді”, “Ефективна взаємодія та вирішення конфліктів”) (згідно з матеріалами навчально-методичних публікацій кафедр психології та педагогіки університетів України) метою є формування навичок командної взаємодії, розвиток асертивної поведінки та вміння конструктивно вирішувати конфліктні ситуації.

Структура таких тренінгів включає:

- діагностику стилів поведінки в конфлікті (за моделями Томаса-Кілманна);
- практичні вправи на відпрацювання стратегій “співробітництва” та “компромісу”;
- аналіз кейсів міжособистісних конфліктів;
- рефлексивні завдання щодо власної комунікативної поведінки.

За даними методичних описів тренінгів, їх результатом є підвищення рівня усвідомлення власної поведінки у конфлікті, розвиток навичок самоконтролю та зменшення використання деструктивних стратегій уникнення або агресії.

Окремий напрям становлять корпоративні тренінги з конфліктології та емоційного інтелекту, які проводяться тренінговими центрами та медіаційними організаціями (наприклад, центрами розвитку комунікації та медіації). Як зазначається у відкритих описах таких програм (зокрема тренінгів “Конфліктологія та ефективні переговори”), їх метою є розвиток навичок управління конфліктом через переговорні техніки, емоційну саморегуляцію та формування навичок медіації.

Зміст цих програм включає:

- розуміння природи конфлікту та його стадій;
- техніки деескалації напруження;
- розвиток емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія);
- практичні симуляції переговорних процесів.

Як підкреслюється у методичних описах таких тренінгів, ключовим результатом є формування у працівників здатності не лише реагувати на конфлікт, а й керувати його розвитком, переводячи його у конструктивне русло.

Важливо зазначити, що у дослідженнях бібліотечної справи (зокрема у публікаціях з бібліотекознавства та соціальних комунікацій) підкреслюється зміна ролі бібліотеки як соціального простору. Бібліотека розглядається не

лише як інформаційний центр, а й як середовище інтенсивної соціальної взаємодії, що передбачає високий рівень емоційного навантаження на працівників. У цьому контексті тренінги з психологічної саморегуляції та профілактики професійного вигорання набувають особливої актуальності.

Зокрема, у тренінгах з профілактики емоційного вигорання (описаних у матеріалах програм психологічної підтримки працівників соціальної сфери) наголошується на необхідності розвитку навичок стресостійкості, відновлення ресурсного стану та емоційного балансу. Практичні вправи включають техніки дихальної регуляції, рефлексивні практики та методи психологічного “дистанціювання” від конфліктних ситуацій.

### 3.2. Використання досвіду ННЦ розвитку персоналу та лідерства Київського Столичного Університету імені Бориса Грінченка у вдосконаленні професійної комунікації бібліотечних фахівців

Результати проведеного дослідження засвідчили, що серед основних чинників виникнення комунікативних помилок у професійній діяльності бібліотекарів залишаються недостатній рівень розвитку навичок активного слухання, управління конфліктами, емоційної саморегуляції та ефективної взаємодії з користувачами. У зв'язку з цим актуальним є пошук успішних практик професійного розвитку, які можуть бути адаптовані до діяльності бібліотечних установ.

Показовим прикладом є діяльність Навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського столичного університету імені Бориса Грінченка, який здійснює підготовку та підвищення кваліфікації працівників шляхом реалізації програм, спрямованих на розвиток комунікативних, лідерських і психологічних компетентностей. Аналіз змісту програм Центру дозволяє визначити низку практик, що можуть бути використані для вдосконалення професійної комунікації бібліотечних фахівців.

Особливу увагу привертають програми, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, ненасильницької комунікації, управління конфліктами, командної взаємодії та психологічної стійкості. Саме ці компетентності були визначені під час анкетування як найбільш значущі для підвищення ефективності взаємодії між бібліотекарями та користувачами.

Особливу роль у розвитку професійної комунікації бібліотечних працівників може відігравати використання досвіду Навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Аналіз програм підвищення кваліфікації, що реалізуються Центром, свідчить про їх практичну спрямованість та можливість адаптації до потреб бібліотечної сфери.

Показовим прикладом є програма “Сучасний викладач університету: hard & soft skills, емоційна ресурсність і лідерство в сучасній освіті” (див. додаток Б). Зміст програми охоплює розвиток комунікативних навичок, емоційної стійкості, лідерських якостей та здатності ефективно працювати в умовах професійного навантаження. Для бібліотечних працівників такі компетентності є надзвичайно важливими, оскільки вони щоденно взаємодіють із різними категоріями користувачів, вирішують складні інформаційні запити та представляють бібліотеку як соціально-комунікаційну інституцію.

Важливим напрямом удосконалення внутрішньої комунікації в бібліотеках може стати використання елементів програм “Тимбілдинг за допомогою засобів арттерапії” та “Тимбілдинг та управління груповими процесами засобами арттерапії” (див. додатки В, Г). Розглянуті програми спрямовані на розвиток довіри між працівниками, покращення психологічного клімату колективу, формування навичок командної взаємодії та конструктивного вирішення конфліктів. В умовах бібліотеки подібні практики можуть використовуватися під час внутрішніх тренінгів, професійних зустрічей та адаптації нових працівників.

Значний інтерес становить програма “Лідерська продуктивність: без перевантаження до балансу” (див. додаток Д), яка орієнтована на розвиток навичок самоорганізації, ефективного планування та управління робочим навантаженням. Враховуючи постійне розширення функцій сучасних бібліотек, питання професійного вигорання працівників набуває особливої актуальності. Використання окремих елементів цієї програми може сприяти підтримці працездатності персоналу та підвищенню якості комунікації з користувачами.

Практичну цінність для бібліотечних установ має також програма “Повернути собі ресурс: практики емоційного лідерства” (див. додаток Е). У межах програми розглядаються питання емоційної саморегуляції, психологічної стійкості та профілактики професійного вигорання. Отримані навички можуть бути використані бібліотекарями під час роботи з конфліктними користувачами, в умовах підвищеного навантаження або в кризових ситуаціях.

Окремої уваги заслуговує курс “Introduction to Nonviolent Communication” (див. додаток Ж). Принципи ненасильницької комунікації можуть бути ефективно застосовані в бібліотечному середовищі для запобігання конфліктам, покращення взаєморозуміння між працівниками та користувачами, а також формування культури конструктивного діалогу. Особливо актуальним є використання цієї методики під час роботи зі складними або емоційно напруженими ситуаціями.

Не менш значущими є програми “Емоційний інтелект та стратегії управління власними емоціями в професійній діяльності викладача” та “Розвиток компетентностей взаємодії та вирішення конфліктів у професійній діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО” (див. додатки І, К). Вони можуть бути використані як основа для проведення внутрішніх тренінгів з розвитку навичок активного слухання, управління конфліктами та ефективною міжособистісною взаємодією в бібліотеках.

Важливо враховувати також досвід програм “Спілкування без вигорання: подолання комунікативних перешкод, протистояння маніпуляціям та ефективно розв’язання конфліктів” і “Командна взаємодія як основа освітнього лідерства в Університеті”. Розглянуті практики можуть бути використані для розвитку професійної культури спілкування, удосконалення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами бібліотеки та формування навичок конструктивної взаємодії в колектив[32].

Заслужують на увагу також міжнародні програми “Mentor Program "Servant Leadership in Personal and Professional Context"”, “Basic Servant Leadership Principles in Educational Context” та “Global Course on Principles of Servant Leadership”. Концепція сервант-лідерства базується на принципах підтримки, довіри, відповідальності та служіння потребам інших. Для бібліотечної діяльності така модель є особливо актуальною, оскільки основою роботи бібліотекаря є орієнтація на потреби користувача та забезпечення якісного інформаційного обслуговування [32].

Не менш актуальними в сучасних умовах є програми “Ефективні лідерські стратегії керування в кризових умовах”, “Лідерство і комунікація як базові інструменти викладача в кризових умовах” та “Освітнє лідерство в кризових умовах”. Отримані в межах цих програм знання можуть використовуватися під час організації роботи бібліотек в умовах суспільних криз, надзвичайних ситуацій або суттєвих організаційних змін [32].

Розглянуті практики демонструють, що більшість програм ННЦ розвитку персоналу та лідерства спрямовані на розвиток саме тих компетентностей, необхідність яких була виявлена під час проведеного анкетування бібліотечних працівників. Зокрема, йдеться про розвиток навичок активного слухання, емоційної саморегуляції, управління конфліктами, роботи в команді та професійного лідерства.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що адаптація зазначених програм до потреб бібліотечних установ може стати ефективним інструментом підвищення комунікативної компетентності бібліотекарів, удосконалення

культури професійного спілкування та профілактики комунікативних помилок у процесі обслуговування користувачів.

### 3.3. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійної комунікації

Підвищення ефективності професійної комунікації в бібліотечному середовищі є одним із ключових стратегічних завдань, що безпосередньо впливає на якість бібліотечного обслуговування, рівень задоволеності користувачів та загальний психологічний клімат у колективі. Результати проведеного дослідження свідчать, що більшість конфліктних ситуацій у бібліотеці виникає не через відсутність фахових знань або професійних обов'язків, а через комунікативні труднощі, недостатню сформованість навичок міжособистісної взаємодії, а також різний рівень емоційної регуляції у працівників. Це означає, що проблема має не лише організаційний, але й глибокий психологічний характер.

Окремо варто підкреслити, що важливу роль у виникненні конфліктів відіграє невідповідність між очікуваннями користувачів та реальними можливостями бібліотеки, а також недостатньо чітко або емоційно некоректне донесення інформації з боку працівників. У багатьох випадках конфлікт загострюється не через сам зміст відмови або обмеження, а через спосіб його комунікації. Це підтверджує необхідність формування у бібліотекарів високого рівня комунікативної культури, що включає вміння чітко, коректно та нейтрально формулювати інформацію навіть у стресових ситуаціях.

Бібліотекарі з більшим стажем, як правило, демонструють більш стабільну поведінку, схильність до аналізу ситуації та використання конструктивних стратегій, тоді як менш досвідчені працівники частіше реагують імпульсивно або уникають активного вирішення конфлікту.

З урахуванням виявлених особливостей доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності професійної комунікації.

Таблиця 3.1

Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійної комунікації бібліотекарів

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Розвиток комунікативних навичок	Тренінги з активного слухання, технік уточнення запиту, формулювання нейтральних відповідей, моделювання конфліктних ситуацій	Зменшення непорозумінь у спілкуванні, підвищення якості обслуговування
Формування конфліктологічної компетентності	Навчання стилям поведінки у конфлікті (співробітництво, компроміс), розбір кейсів реальних ситуацій	Зниження рівня ескалації конфліктів, більш конструктивне їх вирішення
Розвиток емоційного інтелекту	Тренінги з емоційної саморегуляції, управління стресом, техніки “пауза-реакція”	Зменшення імпульсивних реакцій, стабільність поведінки у стресі
Уніфікація стандартів комунікації	Розробка єдиних правил спілкування з користувачами, скриптів відповідей, стандартів ввічливості	Зниження кількості конфліктів через різні стилі спілкування
Рефлексивна практика	Регулярний аналіз конфліктних ситуацій, обговорення кейсів у колективі	Підвищення усвідомленості дій, накопичення професійного досвіду
Психологічна підтримка персоналу	Супервізії, групові обговорення, підтримка емоційного стану працівників	Профілактика професійного вигорання, підвищення стресостійкості

Окрім цього, необхідним є розвиток емоційної компетентності бібліотекарів, що включає здатність розпізнавати власні емоційні стани, контролювати імпульсивні реакції та зберігати професійну нейтральність у складних ситуаціях. Особливо важливо навчити працівників не сприймати конфлікт як особисту образу, а розглядати його як професійну ситуацію, що потребує вирішення. Це дозволяє знизити рівень емоційного навантаження та запобігти ескалації напруження у спілкуванні.

Не менш значущим є формування культури рефлексії, тобто здатності аналізувати вже завершені ситуації взаємодії з користувачами. Такий підхід дозволяє виявляти типові помилки, оцінювати ефективність обраних стратегій поведінки та поступово вдосконалювати професійні навички. Регулярне обговорення складних випадків у колективі сприяє обміну досвідом і формуванню єдиного професійного стандарту комунікації.

Враховуючи виявлені тенденції, можна прогнозувати, що подальший розвиток професійної комунікації в бібліотечній сфері буде безпосередньо пов'язаний із рівнем впровадження системного навчання та розвитком комунікативної компетентності працівників. За умови реалізації запропонованих рекомендацій очікується поступове зменшення кількості конфліктних ситуацій, особливо тих, що виникають через комунікативні непорозуміння, нечіткі запити користувачів та емоційно некоректні реакції персоналу.

Особливо показовим є прогнозоване зростання ролі емоційного інтелекту та рефлексивної практики у професійній діяльності бібліотекарів. У майбутньому працівники, які систематично проходять тренінги та мають досвід аналізу конфліктних ситуацій, демонструватимуть більш стабільні моделі поведінки, орієнтовані на співробітництво та конструктивний діалог. Натомість за відсутності системного навчання можливе збереження фрагментарних підходів до вирішення конфліктів, що підвищуватиме ризик емоційного вигорання та професійної дезадаптації.

## Прогноз змін у професійній комунікації бібліотекарів

Напрямок змін	Поточний стан	Прогнозований стан (за умови впровадження рекомендацій)
Рівень конфліктності	Помірно високий, часті ситуації непорозуміння	Зниження частоти конфліктів, переважання конструктивних ситуацій
Комунікативні навички	Нерівномірний рівень, залежність від стажу	Уніфіковано високий рівень завдяки системному навчанню
Емоційна регуляція	Частково сформована, інколи імпульсивні реакції	Стабільна саморегуляція, контроль емоцій у стресових ситуаціях
Стратегії поведінки у конфлікті	Часто реактивні (ухилення, жорстка відповідь)	Переважання співробітництва та компромісу
Рівень рефлексії	Нерегулярний аналіз ситуацій	Систематичний аналіз кейсів та професійне навчання на помилках
Стандарти комунікації	Частково унормовані, різні підходи у відділах	Єдині комунікативні стандарти в межах установи
Професійне вигорання	Ризик підвищення через стресові ситуації	Зниження завдяки підтримці та психологічним практикам

Прогнозні дані свідчать, що за умови впровадження комплексних заходів удосконалення професійної комунікації можливий перехід від переважно реактивної моделі взаємодії до проактивної та клієнтоорієнтованої.

На основі прогнозних показників, наведених у таблиці, можна відзначити, що найбільш суттєві позитивні зміни очікуються у зменшенні частоти конфліктних ситуацій та підвищенні рівня використання конструктивних стратегій взаємодії, насамперед співробітництва та усвідомленого аналізу конфлікту. Паралельно прогнозується зниження частки

деструктивних моделей поведінки, зокрема уникнення та надмірних поступок, що свідчить про поступовий перехід до більш структурованого та професійно виваженого реагування у складних комунікативних ситуаціях.

Візуалізація цих змін на графіку дозволяє чітко простежити динаміку трансформації комунікативної поведінки: від переважання реактивних і емоційно зумовлених дій у поточному стані до більш стабільних, прогнозовано ефективних моделей взаємодії після впровадження запропонованих рекомендацій. Тому, графік наочно підтверджує ефективність запропонованих заходів та демонструє їхній потенціал у підвищенні якості професійної комунікації в бібліотечному середовищі.

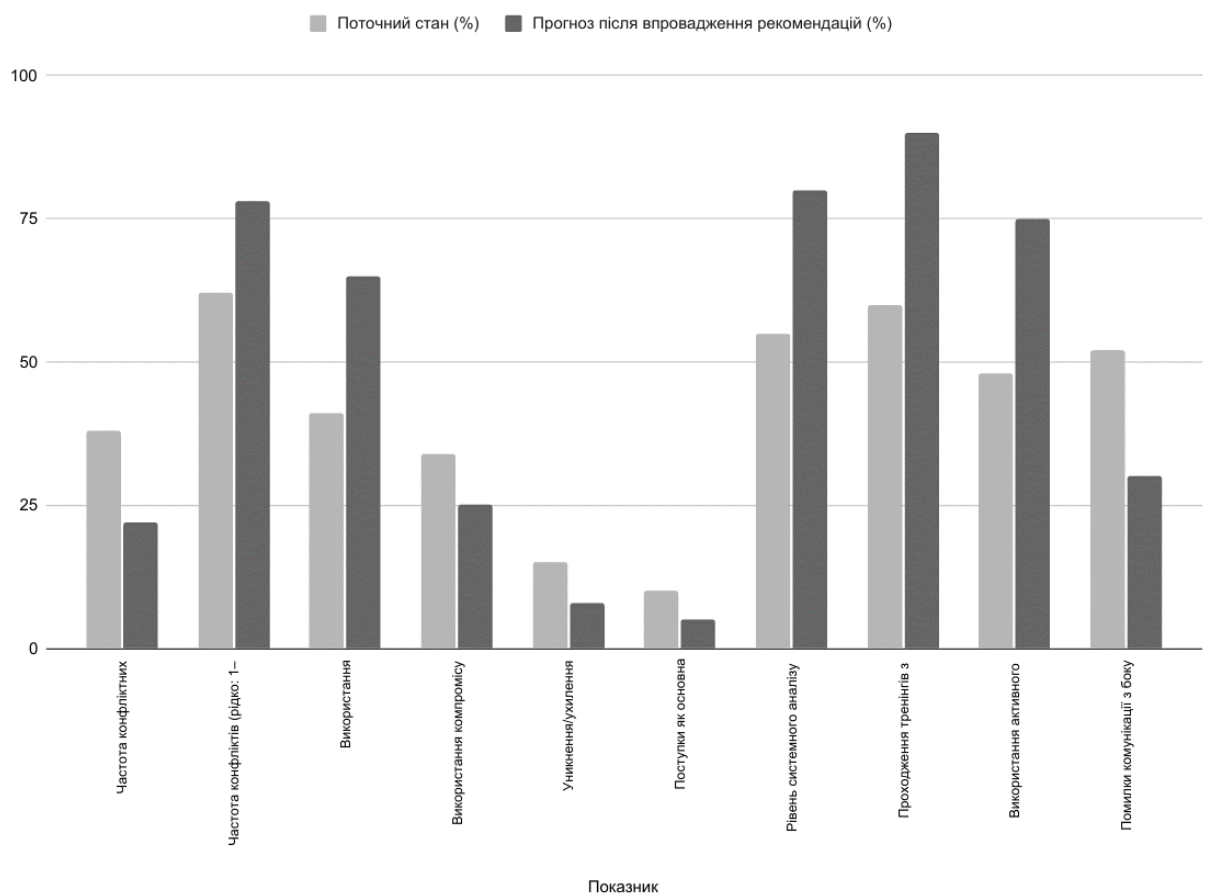


Рисунок 3.1 - Прогноз динаміки змін рівня комунікативної ефективності бібліотекарів до та після впровадження рекомендацій

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що запропоновані практичні рекомендації спрямовані на системне підвищення ефективності професійної

комунікації бібліотекарів шляхом розвитку їхніх комунікативних, емоційно-регулятивних та конфліктологічних компетентностей. Їх впровадження дозволяє не лише зменшити кількість конфліктних ситуацій, але й якісно змінити саму логіку взаємодії з користувачами - від формального реагування на запити до усвідомленого, клієнтоорієнтованого та партнерського підходу.

Отже, реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування більш стабільного професійного середовища, у якому знижується рівень комунікативної напруженості та зростає ефективність взаєморозуміння між учасниками бібліотечного процесу. Це, у свою чергу, підтверджує доцільність комплексного підходу до удосконалення етики та психології професійної комунікації в бібліотечній сфері та є основою для подальших досліджень у цьому напрямі.

### Висновки до розділу III

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності професійної комунікації бібліотечних фахівців. Визначено, що запобігання комунікативним помилкам потребує розвитку навичок активного слухання, удосконалення культури професійного спілкування, своєчасного виявлення комунікативних бар'єрів та використання конструктивних стратегій вирішення конфліктів.

Обґрунтовано доцільність використання психологічних тренінгів як засобу розвитку комунікативної компетентності бібліотекарів. Встановлено, що тренінгові технології сприяють формуванню навичок ефективної взаємодії з користувачами, розвитку емоційного інтелекту, підвищенню стресостійкості та вдосконаленню вмінь управління конфліктними ситуаціями.

Проаналізовано досвід Навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у сфері розвитку комунікативних, лідерських та психологічних компетентностей. Визначено можливості адаптації програм наставництва,

ненасильницької комунікації, емоційного лідерства, командної взаємодії та управління конфліктами до потреб бібліотечних установ.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що підвищення ефективності професійної комунікації бібліотечних фахівців доцільно здійснювати шляхом поєднання практичних рекомендацій, психологічних тренінгів та сучасних програм професійного розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зменшенню кількості комунікативних помилок, підвищенню якості бібліотечного обслуговування та розвитку культури професійної взаємодії у бібліотечному середовищі.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено особливості професійної комунікації бібліотекарів, її етичні та психологічні аспекти, а також чинники, що впливають на виникнення та перебіг конфліктних ситуацій у бібліотечному середовищі. Узагальнення теоретичних підходів і аналіз емпіричних даних дозволили встановити, що комунікація в бібліотеці є складним багаторівневим процесом, у якому взаємодіють інформаційні, організаційні, емоційні та поведінкові чинники.

У процесі дослідження виявлено, що найбільш типовими причинами комунікативних конфліктів є нечітко сформульовані запити користувачів, порушення правил користування бібліотечними ресурсами, емоційна напруженість учасників взаємодії, а також недостатній рівень розвитку навичок активного слухання та професійної саморегуляції у працівників. Встановлено, що значна частина конфліктів має не лише організаційний, а й психологічний характер, що підкреслює важливість розвитку емоційного інтелекту бібліотекарів.

Аналіз емпіричних даних дозволив виявити зв'язок між стажем роботи бібліотекарів і їхньою поведінкою у конфліктних ситуаціях. Зокрема, працівники з більшим стажем частіше демонструють стратегії співробітництва та компромісу, краще орієнтуються у причинах конфліктів і частіше враховують комплекс факторів під час прийняття рішень. Водночас у деяких випадках спостерігається емоційна втома та схильність до формалізації комунікації, що може знижувати якість взаємодії з користувачами.

У роботі обґрунтовано, що підвищення ефективності професійної комунікації потребує комплексного підходу, який включає психологічну підготовку, розвиток комунікативної компетентності, участь у тренінгових програмах, а також формування лідерських якостей у бібліотечних працівників. Особливе значення мають тренінги з конфліктології, емоційної

саморегуляції та командної взаємодії, які сприяють формуванню більш гнучких і конструктивних моделей поведінки.

Запропоновані в роботі рекомендації та напрями удосконалення професійної комунікації (зокрема впровадження тренінгових програм і лідерських практик) мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення якості бібліотечного обслуговування, зниження рівня конфліктності та формування клієнтоорієнтованого підходу в роботі бібліотек.

Отже, проведені дослідження підтверджує, що професійна комунікація бібліотекарів є ключовим чинником ефективності бібліотечної діяльності, а її вдосконалення безпосередньо впливає на якість взаємодії між бібліотекою та користувачами, рівень довіри до установи та загальну культуру обслуговування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20>
2. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР. Дата оновлення: 17.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32/95-вр> (дата звернення: 17.03.2026).
3. Про Національний архівний фонд та архівні установи: Закон України від 24.12.1993 р. № 3814-ХІІ. Дата оновлення: 17.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12> (дата звернення: 17.03.2026).
4. Про схвалення Стратегії розвитку бібліотечної справи в Україні до 2025 року “Якісні зміни бібліотек для забезпечення сталого розвитку України”: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 р. № 219-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/219-2016-р> (дата звернення: 17.03.2026).
5. Бібліотека – відкритий публічний простір : онлайн-курс для бібліотекарів / Українська бібліотечна асоціація. URL: <https://ula.org.ua/novyny-ta-podii/novyny/4399-osvitnii-onlain-kurs-dlia-bibliotekariv-biblioteka-vidkrytyi-publichnyi-prostir> (дата звернення: 26.05.2026).
6. Бібліотекознавство : програма та навч.-метод. матеріали до курсу для студентів спеціальності 029 / уклад. Т. А. Сафонова ; Харк. держ. акад. культури. Харків : ХДАК, 2018. 42 с.
7. Бібліотечне спілкування як чинник якості обслуговування : метод. рекомендації / уклад. Л. С. Шумко ; Комун. закл. “Обл. універс. наук. б-ка ім. Тараса Шевченка” Черкас. обл. ради. Черкаси, 2013. 20 с. URL: <http://library.ck.ua/files/14.05.2013/1.pdf>.
8. Булах В. П. Синдром професійного вигорання як складний психофізіологічний феномен // Медсестринство. 2015. № 4. С. 47-51.

9. Валінкевич Н. В., Чигир А. М. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3495> (дата звернення: 17.03.2026).

10.Вакулович Л. Л., Назаренко Н. Г., Регушевська І. А. Використання фахової термінології в навчальних матеріалах з української мови за професійним спрямуванням // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2025. Т. 36 (75). № 1. Ч. 1. С. 7-12. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.1.1/02>

11.Волошина В. В. Психологія управління: навч. посіб. Одеса: Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради, 2022. 142 с.

12.Вороніна Р.В. Соціальні медіа та професійна комунікативна культура бібліотекаря: загальні питання взаємодії. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/17875/1/Вороніна.pdf> (дата звернення: 25.04.2023)

13.Галаган В. Я., Орлов В. Ф., Отич О. М., Фурса О. О. Психологія конфлікту: навч.-метод. посіб. Київ: ДЕТУТ, 2008. 422 с.

14.Грабар Н. Спілкування в бібліотеці: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Н. Грабар ; М-во освіти і науки України. Харків : Майдан, 2014. URL: [https://library.khntusg.com.ua/sites/default/files/Grabar\\_monografiya.pdf](https://library.khntusg.com.ua/sites/default/files/Grabar_monografiya.pdf).

15.Грабар Н. Г. Професійне бібліотечне спілкування: основні ознаки // INFOTOPOS: актуальні питання сучасного інформологічного знання. 2024. Вип. 1. С. 58-68.

16.Давидова І. О. Формування комунікаційної компетентності як фактор підвищення якості бібліотечно-інформаційної освіти // Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку : матеріали міжнар.

наук. конф., 18-19 листоп. 2010 р. / М-во культури і туризму України, Харків. держ. акад. культури [та ін.]. Харків, 2010. С. 149-152.

17. Інформаційні потреби користувачів ЖОУНБ ім. Олега Ольжича : за результатами соціол. дослідж. / уклад. Г. Г. Козаченко ; КЗ “Житомир. обл. універс. наук. б-ка ім. Олега Ольжича” Житомир. обл. ради. Житомир, 2022. 31 с. URL: [https://www.lib.zt.ua/sites/default/files/publication/Інформаційні%20потреби%20користувачів\\_0.pdf](https://www.lib.zt.ua/sites/default/files/publication/Інформаційні%20потреби%20користувачів_0.pdf).

18. Квіт С. М. Масові комунікації: підручник. Київ: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2008. 206 с.

19. Кодекс професійної етики бібліотекаря. Київ : Українська бібліотечна асоціація, 2013. 8 с. URL: [https://ula.org.ua/fileadmin/uba\\_documents/others\\_documents/doc\\_for\\_ubadoc/Code\\_of\\_Professional\\_Ethics\\_2013\\_Edited\\_Nov26.pdf](https://ula.org.ua/fileadmin/uba_documents/others_documents/doc_for_ubadoc/Code_of_Professional_Ethics_2013_Edited_Nov26.pdf) (дата звернення: 17.03.2026).

20. Комунікаційні технології : конспект лекцій / уклад.: О. В. Шибаніна, С. І. Тищенко, І. І. Хилько, В. О. Крайній ; Миколаїв. нац. аграр. ун-т. Миколаїв, [б. р.]. 70 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16835/1/komunikacijni-tehnologiyi-241-bakalavr-konspekt.pdf>.

21. Косяк О. Теорія масової комунікації: навч. посіб. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2023. 201 с.

22. Красинський О. Д. Трансформація ролі бібліотек у цифровому освітньому середовищі. Вісник ХДАК. 2025. Вип. 67. С. 138-150. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5333.067.101>. URL: <http://v-khsac.in.ua/article/view/333237/322160>.

23. Кушнарєнко Н.М. Бібліотечне краєзнавство: Підручник. К.: Знання, 2007. 502 с.

24. Лісневська А. О. Психологія масової комунікації: навч. посіб. Чернігів: Видавець Лозовий В. М., 2012. 120 с.

25. На рівних: діалог про інклюзію та дієві бібліотечні практики : матеріали вебінару / Українська бібліотечна асоціація. URL: <https://ula.org.ua/novyny-ta-rodii/novyny/arkhiv-novyn> (дата звернення: 26.05.2026).

26. Навчально-науковий центр розвитку персоналу та лідерства Київського столичного університету імені Бориса Грінченка : офіційний сайт. URL: <https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/pro-pidrozdil.html> (дата звернення: 26.05.2026).

27. Наукова бібліотека Київського столичного університету імені Бориса Грінченка : офіційний сайт. URL: <https://library.kubg.edu.ua> (дата звернення: 26.05.2026).

28. Окландер М. А., І. О. Жарська Поведінка споживача. [текст] : навч. посіб. К. : “Центр учбової літератури”, 2014. 208 с.

29. Осика О. Трансактний аналіз Е. Берна у психокорекційній роботі зі студентами. Проблеми сучасної психології. 2014. Вип. 24. С. 564-574.

30. Пацій Н. В. Соціально-психологічні аспекти діяльності бібліотечно-інформаційного фахівця в умовах трансформаційних змін : кваліфікаційна робота на здобуття освіт. ступеня магістр : спец. 029 / Н. В. Пацій ; Нац. акад. керівних кадрів культури і мистецтв. Київ, 2025. 90 с. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6216/Пацій%20Друк.pdf>

31. Презентація курсу з медіа та інформаційної грамотності для бібліотекарів / Українська бібліотечна асоціація. URL: <https://ula.org.ua/konferentsii-seminary-treniny/seminary/icalrepeat.detail/2026/04/14/3757/-/prezentatsiia-kursu-z-media-ta-informatsiinoi-hramotnosti-dlia-bibliotekariv-14-kvitnia-2026-r> (дата звернення: 26.05.2026).

32.Програми підвищення кваліфікації Навчально-наукового центру розвитку персоналу та лідерства Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdzili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva.html> (дата звернення: 26.05.2026).

33.Пугач Л. Ю. Соціально-комунікаційні складові комунікативної моделі. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 150-156.

34.Семантичні технології у науковій бібліотеці : монографія / Т. Ю. Власова, С. В. Галицька, С. С. Гарагуля [та ін.] ; відповід. ред. К. В. Лобузін ; НАН України, Нац. б-ка України імені В. І. Вернадського. Київ, 2019. 312 с. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/E\\_LIB/PDF/er-0003606.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/E_LIB/PDF/er-0003606.pdf).

35.Сошинська В. Є. Формування комунікаційних компетенцій майбутніх фахівців інформаційної, бібліотечної та архівної справи // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2017. № 4. С. 92-96.

36.Сучасний інформаційний потенціал бібліотеки : метод. поради / уклад. О. П. Дудка ; Відділ культури виконавчого комітету міської ради, Центр міська б-ка для дорослих ім. Б. Антоненка-Давидовича. Ромни, 2017. 38 с.

37.Транзактний аналіз (транзакційний, трансактний). Rozmova. URL: <https://www.rozmova.me/vydy-psykhoterapiyi/tranzaktnyy-analiz> (дата звернення: 17.03.2026).

38.Харченко Л. Соціальні комунікації: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2021. 76 с.

39.Харріс Т. Е., Харріс Е. Б. Staying OK. Нью-Йорк : Random House, 1995. 297 с.

40.Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посіб. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

41.Чашка Ю. В. Інноваційні форми діяльності бібліотек в XXI ст. : кваліфікаційна робота... магістра : спец. 029 "Інформаційна, бібліотечна та

архівна справа” / Ю. В. Чашка ; Західноукр. нац. ун-т. Тернопіль, 2022. 70 с.  
URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/3564c5e8-0f36-4d1c-9e86-741aec458de9/download>.

42. XIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасна бібліотечно-інформаційна безперервна освіта: майбутнє твориться сьогодні» : підсумки проведення / Українська бібліотечна асоціація. URL: <https://ula.org.ua/novyny-ta-podii/novyny/5463-khiii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-suchasna-bibliotechno-informatsiina-bezperervna-osvita-maibutnie-tvorytsia-sohodni-liutyi-2026-pidsumky> (дата звернення: 26.05.2026).

43. Berne, Eric. *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. Published by Penguin Books, 2009. 216 p.

44. Berne, Eric. *Transactional Analysis in Psychotherapy : A Systematic Individual and Social Psychiatry*. Publisher Literary Licensing, LLC. 2013. 270 p.

45. Carol Collier Kuhlthau. *Seeking meaning: a process approach to library and information services*. Norwood : Ablex Publishing, 2004.

46. Dervin B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use // *Journal of Knowledge Management*. 1998. Vol. 2, No. 2. P. 36-46.

47. Mann T. *The Oxford Guide to Library Research : 4th ed.* / Thomas Mann. New York : Oxford University Press, 2015. 40 p.

48. *Professional Ethics: Code of Ethics* [Електронний ресурс]. Chicago : American Library Association, 2017. Режим доступу: <https://www.ala.org/tools/ethics> (дата звернення: 17.03.2026).

## ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета “Комунікація та конфлікти у професійній діяльності  
бібліотекарів”Опитування бібліотекарів: Комунікація та конфлікти у професійній  
діяльності

Шановні колеги! Просимо Вас взяти участь в опитуванні, результати якого будуть використані в межах дипломного дослідження на тему “Аналіз типових комунікативних помилок”. Ваші відповіді допоможуть виявити особливості професійного спілкування та розробити рекомендації щодо запобігання конфліктам. Опитування є анонімним, а отримані дані будуть представлені в узагальненому вигляді. Дякуємо за участь!

1. Ваш стаж роботи в бібліотечній сфері:

- до 1 року;
- 1-5 років;
- 5-15 років;
- більше 15 років.

2. У якому відділі Ви переважно працюєте?

- абонемент;
- читальний зал;
- відділ комплектування;
- інше (вкажіть) \_\_\_\_\_.

3. Як часто у Вашій практиці виникають конфліктні або напружені ситуації?

- майже щодня;
- кілька разів на тиждень;

- раз на тиждень;
- кілька разів на місяць;
- вкрай рідко (1-2 рази на рік).

4. З ким найчастіше виникають конфліктні ситуації?

- з користувачами (читачами);
- з колегами;
- з керівництвом;
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_.

5. Які комунікативні помилки з боку користувачів найчастіше стають причиною конфлікту? (можна обрати декілька варіантів)

- підвищений тон, перехід на особистості;
- невміння чітко сформулювати свій запит;
- ігнорування або свідоме порушення правил бібліотеки;
- зверхнє ставлення до професії бібліотекаря;
- небажання слухати пояснення;
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_.

6. Які комунікативні помилки з боку бібліотекарів можуть спровокувати або посилити конфлікт? (можна обрати декілька варіантів)

- використання професійного сленгу, незрозумілого читачеві;
- категоричний тон відмови;
- недостатнє застосування навичок активного слухання;
- емоційна реакція на провокацію з боку читача;
- нечітко сформульовані інструкції чи правила;
- відсутність навичок або досвіду запобігання конфліктам;
- відсутність навичок вирішення конфліктних ситуацій;
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_.

7. Згадайте останню конфліктну ситуацію у Вашій практиці. У чому полягало непорозуміння (комунікативний бар'єр) і як вдалося його вирішити?

---

---

8. Яку стратегію поведінки в конфлікті Ви використовуєте найчастіше?

- ухилення (намагаюся уникнути суперечки);
- поступка (погоджуюсь, аби згладити ситуацію);
- компроміс (шукаємо рішення, що частково влаштовує обидві сторони);
- співробітництво (спільно шукаємо рішення проблеми);
- залучення третьої сторони (колеги або керівника).

9. Як Ви зазвичай визначаєте причину конфлікту?

- аналізую поведінку користувача (емоції, тон, реакції);
- аналізую власні дії та слова;
- враховую обставини (правила, обмеження, ситуацію в бібліотеці);
- намагаюся розглядати всі фактори комплексно;
- не проводжу спеціального аналізу.

10. Що, на Вашу думку, найчастіше є глибинною причиною конфлікту?

- нерозуміння інформаційного запиту користувача;
- емоційний стан користувача (роздратування, стрес);
- недосконалі правила або обмеження бібліотеки;
- комунікативні бар'єри (мова, терміни, пояснення);
- особистісні особливості учасників;

- відсутність навичок вирішення конфліктів;

- інше (вказіть) \_\_\_\_\_.

11. Чи намагаєтесь Ви свідомо структурувати конфліктну ситуацію (визначати позиції сторін, інтереси та причини конфлікту)?

- так, завжди;
- часто;
- іноді;
- ні.

12. Які фактори Ви враховуєте під час вибору стратегії поведінки у конфлікті? (можна обрати декілька варіантів)

- емоційний стан користувача;
- власний емоційний стан;
- важливість проблеми;
- необхідність дотримання правил;
- можливі наслідки конфлікту;
- часові обмеження;
- інше (вказіть) \_\_\_\_\_.

13. Чи знайомі Ви з теоретичними моделями поведінки в конфлікті (наприклад, стилями взаємодії)?

- так, добре знайомий(а) та застосовую на практиці;
- дещо знаю, але не застосовую системно;
- не знайомий(а).

14. Чи аналізуєте Ви конфлікт після його завершення?

- так, регулярно;
- іноді;
- ні.

Продовження додатку А

15. Якщо Ви аналізуєте конфлікт після його завершення, то що саме оцінюєте? (можна обрати декілька варіантів)

- власну поведінку;
- поведінку користувача;
- ефективність обраної стратегії;
- можливість уникнення конфлікту;
- емоційні наслідки;
- інше (вкажіть) \_\_\_\_\_.

16. Чи проходили Ви навчання або тренінги з управління конфліктами?

- так, спеціалізовані тренінги, організовані на роботі;
- частково (семінари, курси), організовані на базі бібліотеки;
- так, спеціалізовані тренінги з власної ініціативи;
- частково (семінари, курси) з власної ініціативи;
- ні.

17. Яких знань або навичок Вам не вистачає для ефективного вирішення конфліктів?

---

---

---

Дякуємо за участь в опитуванні!

Програма підвищення кваліфікації - Сучасний викладач університету:  
hard & soft skills, емоційна ресурсність і лідерство в сучасній освіті

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від 17.02.2026 р. (протокол № 3)

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
**науково-педагогічних працівників**  
**«Сучасний викладач університету: hard & soft skills, емоційна ресурсність**  
**і лідерство в сучасній освіті»**

<b>1.1. Загальна інформація</b>		
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль	
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (30 год)	
Форма підвищення кваліфікації	Наживо	
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальний корпус № 1 (вул. Левка Лук'яненка, 13-Б) Навчальний корпус № 2 (бульв. Ігоря Шамо, 18/2)	
Кількість учасників у групі:	- мінімальна	8
	- максимальна	20
Мова(и) викладання	Українська	
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
Посилання на веб сайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html</a>	
<b>1.2. Мета програми підвищення кваліфікації</b>		
Комплексний розвиток професійних (hard skills) та надпрофесійних (soft skills) компетентностей НПП університету для підвищення ефективності освітнього процесу, якості взаємодії зі студентами та підтримки сталого особистісного розвитку й творчої самореалізації викладача в умовах сучасних освітніх викликів; емоційного інтелекту, навичок професійної комунікації, фасилітації творчого процесу та створення психологічно безпечного освітнього середовища. Формування навичок управління груповою динамікою, розвиток креативного та інноваційного мислення. Підтримка ментального здоров'я НПП, профілактика емоційного вигорання та створення індивідуальної траєкторії подальшого професійного розвитку.		
<b>1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації</b>		
Зміст програми:	Модуль 1. Викладач університету в умовах сучасних освітніх викликів: ролі, компетентності, лідерство Модуль 2. Професійні компетентності (hard skills) викладача: дидактика, методика та організація освітнього процесу Модуль 3. Надпрофесійні компетентності (soft skills): емоційний інтелект, педагогічна комунікація та психологічно безпечне освітнє середовище Модуль 4. Креативність та інноваційність як професійна компетенція Модуль 5. Групова динаміка та фасилітація: ефективна міжособистісна взаємодія в освітньому просторі	

	Модуль 6. Ментальне здоров'я та професійна ресурсність: профілактика емоційного вигорання Модуль 7. Індивідуальна траєкторія професійного розвитку
Розподіл годин за видами діяльності	Аудиторна робота: 14 год Самостійна робота: 12 год Контрольні заходи – рефлексія досвіду: 4 год
Оцінювання та атестація	Атестація (зараховано / не зараховано)
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться</b>	
<b>Загальні:</b> <b>ЗК.03.</b> Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію <b>ЗК.06.</b> Здатність до особистісного і професійного розвитку <b>ЗК.10.</b> Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) <b>ЗК.11.</b> Здатність проявляти толерантність та повагу до культурної різноманітності <b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету Грінченка):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння поняття освітнього лідерства</li> <li>- взаємодія з людьми</li> <li>- готовність до комплексного вирішення проблем</li> <li>- ефективна комунікація</li> </ul>	
<b>1.5. Результати навчання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння психологічних основ феномену лідерства</li> <li>- побудова власної траєкторії розвитку лідерського потенціалу</li> <li>- готовність до реалізації нововведень у викладацькій діяльності</li> <li>- побудова креативних процесів</li> <li>- здатність управляти груповою динамікою та підтримувати мотивацію студентів творчих спеціальностей</li> <li>- створення креативного середовища для навчання</li> <li>- здатність формувати психологічно безпечне та креативне освітнє середовище</li> <li>- надання конструктивного зворотного зв'язку</li> <li>- здатність ефективно використовувати засоби комунікації</li> <li>- уміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії</li> <li>- практика ненасильницької комунікації і рефлексивного слухання</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
Кадрове забезпечення	Анастасія ПРЯДКО, доктор філософії, старший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства Олена ЧЕРНИШ, молодший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
Матеріально-технічне забезпечення	Тренінгова аудиторія, інтерактивна дошка, фліпчарт, канцтовари
Інформаційне та навчально-методичне забезпечення	інформаційно-навчальні матеріали, презентація, <a href="https://osvita.diiia.gov.ua/courses/people-with-war-experience-dignity-interaction">https://osvita.diiia.gov.ua/courses/people-with-war-experience-dignity-interaction</a>

Завідувач ННЦ розвитку персоналу та лідерства

Погоджено:

Проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності



*(Handwritten signature)*

Світлана ВАСИЛЕНКО

*(Handwritten signature)*

Наталія ВІННИКОВА

## Тимбілдинг за допомогою засобів арттерапії

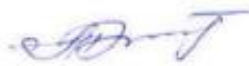
ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від 7.01.2025 р. (протокол № 1)

**ПРОГРАМА  
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
науково-педагогічних та працівників загальноуніверситетських підрозділів  
**Тимбілдинг за допомогою засобів арттерапії**

<b>1.1. Загальна інформація</b>		
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль	
Обсяг програми	0,33 кредиту ЄКТС (10 год)	
Форма підвищення кваліфікації	Наживо	
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальний корпус № 2, читальна зала бібліотеки (бульв. Ігоря Шамо, 18/2)	
Кількість учасників у групі:	- мінімальна	6
	- максимальна	10
Мова(и) викладання	українська	
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
Посилання на вебсайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdiil/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-dialnosti.html#liderskyi_modul">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdiil/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-dialnosti.html#liderskyi_modul</a>	
<b>1.2. Мета програми підвищення кваліфікації</b>		
Розвиток навичок взаємодії в сталому колективі, формування вміння ефективно працювати в команді; поглиблення лідерського потенціалу, сприяння зниженню психоемоційного напруження і професійного вигорання шляхом застосування арттерапевтичних методів через символи, образи, метафори.		
<b>1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації</b>		
Зміст програми	1. Дослідження якостей особистості учасників щодо визначення рівня розвитку компетентностей взаємодії в команді. 2. Принципи ефективного розподілу ролей з урахуванням професійних та особистісних характеристик членів колективу. 3. Методи зниження психоемоційного напруження, самовідновлення, збереження ментального здоров'я в умовах професійного навантаження. 4. Профілактика професійного вигорання. Формування ресурсних стратегій та впровадження практик підтримки психологічної стійкості членів колективу.	
Розподіл годин за видами діяльності	Аудиторна робота: 6 годин Самостійна робота: 4 години	
Оцінювання та атестація	Атестація (зараховано / не зараховано)	
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться / набуватимуться</b>		
Загальні: ЗК.03. Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію ЗК.06. Здатність до особистісного і професійного розвитку		

ЗК.10. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)	
ЗК.11. Здатність проявляти толерантність та повагу до культурної різноманітності	
<b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету):</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова власної траєкторії розвитку лідерського потенціалу</li> <li>- аналіз наявних зовнішніх і внутрішніх ресурсів для досягнення цілей</li> <li>- надання конструктивного зворотного зв'язку</li> <li>- здатність ефективно використовувати засоби комунікації</li> </ul>	
<b>1.5. Результати навчання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння принципів розвитку колективу, виконання рольових функцій, що сприяють покращенню емоційного клімату в колективі</li> <li>- вміння працювати в команді над спільною метою, прогнозувати кінцевий результат і досягати цілей</li> <li>- вміння домовлятися та вирішувати конфлікти екологічним шляхом</li> <li>- оволодіння способами зниження психоемоційного напруження задля збереження ментального здоров'я</li> <li>- вміння своєчасно виявляти та запобігати проявам професійного вигорання</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
<b>Кадрове забезпечення</b>	Олена Черниш, молодший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	Тренінгова аудиторія, фліпчарт, канцтовари
<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	Інформаційно-навчальні матеріали, презентація

Завідувач ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства



Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:  
Проректор з наукової роботи  
та міжнародної діяльності



Наталія ВІННИКОВА

## Тимблдинг та управління груповими процесами засобами арттерапії

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від 7.01.2026 р. (протокол № 1)

## ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

науково-педагогічних працівників

Тимблдинг та управління груповими процесами засобами арттерапії

1.1. Загальна інформація		
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль	
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (30 год)	
Форма підвищення кваліфікації	Наживо	
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальні корпуси № 1, № 2	
Кількість учасників у групі:	- мінімальна	10
	- максимальна	20
Мова(и) викладання	українська	
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
Посилання на вебсайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdi li/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napr iamy-diialnosti.html#liderskyi_modul">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdi li/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napr iamy-diialnosti.html#liderskyi_modul</a>	
1.2. Мета програми підвищення кваліфікації		
Розвиток навичок взаємодії в колективі, формування вміння ефективно працювати в команді; поглиблення лідерського потенціалу та навичок організації групових процесів, сприяння зняттю психоемоційного напруження і професійного вигорання шляхом застосування арттерапевтичних методів через символи, образи, метафори		
1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації		
Зміст програми	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дослідження якостей особистості учасників щодо визначення рівня розвитку компетентностей взаємодії в команді.</li> <li>2. Визначення рольової структури групи, аналіз індивідуальних рольових проявів.</li> <li>3. Принципи ефективного розподілу ролей з урахуванням професійних та особистісних характеристик учасників освітнього середовища.</li> <li>4. Розвиток навичок ефективної групової взаємодії. Лідерська позиція викладача в контексті управління груповими процесами, фасилітації командної роботи та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.</li> <li>5. Конкуренція та суперництво в професійному середовищі. Вплив на мотивацію, самооцінку, професійну діяльність.</li> <li>6. Методи зниження психоемоційного напруження, самовідновлення, збереження ментального здоров'я в умовах професійного навантаження.</li> </ol>	

## Продовження додатку Г

	<b>7. Профілактика професійного вигорання.</b> Формування ресурсних стратегій та впровадження практик підтримки психологічної стійкості викладача.
<b>Розподіл годин за видами діяльності</b>	Аудиторна робота: 14 годин Самостійна робота: 14 годин Контрольні заходи та підсумкова атестація: 2 години
<b>Оцінювання та атестація</b>	Атестація (зараховано / не зараховано)
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться / набуватимуться</b>	
<b>Загальні:</b> <b>ЗК.03.</b> Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію <b>ЗК.06.</b> Здатність до особистісного і професійного розвитку <b>ЗК.07.</b> Здатність генерувати нові ідеї (креативність) <b>ЗК.10.</b> Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) <b>ЗК.11.</b> Здатність проявляти толерантність та повагу до культурної різноманітності <b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова власної траєкторії розвитку лідерського потенціалу</li> <li>- побудова креативних процесів</li> <li>- створення креативного середовища для навчання</li> <li>- оцінювання креативних продуктів</li> <li>- аналіз наявних зовнішніх і внутрішніх ресурсів для досягнення цілей</li> <li>- надання конструктивного зворотного зв'язку</li> <li>- здатність ефективно використовувати засоби комунікації</li> </ul>	
<b>1.5. Результати навчання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння принципів розвитку колективу, виконання рольових функцій, що сприяють покращенню емоційного клімату в колективі</li> <li>- вміння працювати в команді над спільною метою, формулювати задачі, прогнозувати кінцевий результат і досягати цілей</li> <li>- здатність брати на себе відповідальність та приймати ефективні рішення</li> <li>- вміння домовлятися та вирішувати конфлікти екологічним шляхом</li> <li>- готовність взаємодіяти в колективі на основі взаєморозуміння та взаємопідтримки</li> <li>- розуміння поняття самоцінності та здатність її формувати і підтримувати</li> <li>- оволодіння способами зниження психоемоційного напруження задля збереження ментального здоров'я</li> <li>- вміння своєчасно виявляти та запобігати проявам професійного вигорання</li> <li>- здатність генерувати нові ідеї в ситуації невизначеності</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
<b>Кадрове забезпечення</b>	Олена Черниш, молодший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	Тренінгова аудиторія, інтерактивна дошка, фліпчарт, канцтовари
<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	Інформаційно-навчальні матеріали, презентація

Завідувач ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства



Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:  
Проректор з наукової роботи  
та міжнародної діяльності




Наталія ВІННИКОВА

## Лідерська продуктивність: без перевантаження до балансу

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від 19. 12. 2025 р. (протокол № 9)

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
науково-педагогічних працівників  
«Лідерська продуктивність: без перевантаження до балансу»

1.1. Загальна інформація	
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (30 год)
Форма підвищення кваліфікації	Змішана / перевернутий клас
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальний корпус № 1 (вул. Левка Лук'яненка, 13-Б)
Кількість учасників у групі:	- мінімальна 15
	- максимальна 20
Мова(и) викладання	українська
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації
Посилання на веб сайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdiili/nmts-rozvytku-kultury-ljderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdiili/nmts-rozvytku-kultury-ljderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html</a>
1.2. Мета програми підвищення кваліфікації	
Розвиток навичок ефективного управління часом, самоорганізації та саморегуляції, що сприятиме підвищенню професійної продуктивності та зниженню рівня психоемоційного напруження. Програма орієнтована на опанування фундаментальних принципів тайм-менеджменту, включно з пріоритезацією завдань, подоланням багатозадачності. Набуття компетентності щодо виявлення та усунення бар'єрів раціонального використання часу, адаптація методик тайм-менеджменту до власного стилю професійної діяльності; інтеграція нових стратегій в щоденну роботу викладача; баланс між роботою і відновленням	
1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації	
Зміст програми:	<p><b>Модуль 1. Основи тайм-менеджменту та його бар'єри</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимізація продуктивності через ефективне управління фокусом та внутрішньою енергією.</li> <li>2. Основні закони, принципи та бар'єри ефективного управління часом.</li> </ol> <p><b>Модуль 2. Самоорганізація та робота з багатозадачністю</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування ефективних звичок у тайм-менеджменті.</li> <li>2. Методи боротьби з багатозадачністю та леконцентрованістю уваги.</li> <li>3. Планування дня та короткострокових завдань.</li> </ol> <p><b>Модуль 3. Саморегуляція та управління енергією</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Як працює саморегуляція: контроль емоцій та мотивації.</li> <li>2. Управління енергією: баланс роботи та відпочинку.</li> <li>3. Робота зі стресом та перевантаженням.</li> </ol> <p><b>Модуль 4. Стратегічне планування та інтеграція</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування довгострокових цілей: бачення та стратегія.</li> </ol>

	2. Гнучкість та адаптивність у тайм-менеджменті. 3. Інтеграція методик тайм-менеджменту у повсякденну практику.
<b>Розподіл години за видами діяльності</b>	Аудиторна робота: 14 год Самостійна робота: 15 год Контрольні заходи – рефлексія досвіду: 1 год
<b>Оцінювання та атестація</b>	Атестація (зараховано/не зараховано)
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться</b>	
<b>Загальні:</b> ЗК.06. Здатність до особистісного і професійного розвитку ЗК.07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) ЗК.08. Здатність застосовувати кращі практики у професійній діяльності <b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету Грінченка):</b> - використання різних прийомів та технік постановки цілей - аналіз наявних зовнішніх і внутрішніх ресурсів для досягнення цілей - планування й прогнозування досягнень - побудова креативних процесів - прояв толерантності до невизначеного	
<b>1.5. Результати навчання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння основних концепцій, принципів та моделей тайм-менеджменту, а також чинників виникнення прокрастинації, багатозадачності та перевантаження</li> <li>- уміння визначати пріоритети та структурувати завдання з використанням сучасних методик</li> <li>- застосування інструментів самоорганізації та формування ефективних звичок у повсякденній діяльності</li> <li>- формування навички керування увагою, зосередження та подолання відволікаючих чинників</li> <li>- вміння адаптивного реагування на зміни, невизначеність та високий темп професійної діяльності</li> <li>- розвиток саморегуляції та підтримання емоційної стабільності в умовах навантаження</li> <li>- здатність підтримувати баланс між роботою та відновленням з метою профілактики професійного вигорання</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
<b>Кадрове забезпечення</b>	Анастасія ПРЯДКО, доктор філософії, старший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	Тренінгова аудиторія, інтерактивна дошка, фліпчарт, канцтовари
<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	ЕНК, інформаційно-навчальні матеріали, презентація

Завідувач ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства



*(Signature)*

Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:

Проректор з наукової роботи  
та міжнародної діяльності

*(Signature)*

Наталія ВІННІКОВА

## Програма “Повернути собі ресурс: практики емоційного лідерства”

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від. 27.10.2025 р. (протокол № 8)

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
**науково-педагогічних працівників**  
**«Повернути собі ресурс: практики емоційного лідерства»**

<b>1.1. Загальна інформація</b>		
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль	
Обсяг програми	30 годин (1 кредит ЄКТС)	
Форма підвищення кваліфікації	Наживо, змішана	
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальний корпус № 1 (вул. Левка Лук'яненка, 13-Б)	
Кількість учасників у групі:	- мінімальна	15
	- максимальна	20
Мова(и) викладання	Українська	
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
Посилання на вебсайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html</a>	
<b>1.2. Мета програми підвищення кваліфікації</b>		
Сприяти розвитку емоційного лідерства викладачів як чинника підвищення ефективності освітнього процесу через удосконалення емоційного інтелекту, саморегуляції, емпатійної взаємодії та інтеграцію практик емоційного лідерства у професійну діяльність.		
<b>1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації</b>		
Зміст програми	<ol style="list-style-type: none"> <li>Емоційне лідерство викладача як детермінанта підвищення ефективності освітнього процесу.</li> <li>Емоційний інтелект як базова передумова емоційного лідерства.</li> <li>Психоемоційна саморегуляція та відновлення професійного ресурсу.</li> <li>Емоційне лідерство у командній взаємодії та науково-педагогічній комунікації.</li> <li>Інтеграція практик емоційного лідерства у професійний розвиток викладача</li> </ol>	
Розподіл годин за видами діяльності	Аудиторна робота: 12 год Самостійна робота: 17 год Контрольні заходи та підсумкова атестація: 1 год	
Оцінювання та атестація	Атестація (зараховано / незараховано)	

<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться</b>	
<b>Загальні:</b> <b>ЗК.03.</b> Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію <b>ЗК.06.</b> Здатність до особистісного і професійного розвитку <b>ЗК.12.</b> Здатність діяти соціально відповідально та свідомо	
<b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету Грінченка):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- взаємодія з людьми: високий рівень розвитку емоційного інтелекту, вміння працювати в команді</li> <li>- комплексне вирішення проблем: аналіз наявних зовнішніх і внутрішніх ресурсів для досягнення цілей</li> <li>- ефективна комунікація: вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії</li> </ul>	
<b>1.5. Результати навчання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розпізнавання власних емоційних станів та факторів, що впливають на втрату чи відновлення ресурсу</li> <li>- усвідомлення взаємозв'язку між емоціями, цінностями та поведінкою у професійному житті</li> <li>- розвиток навички емоційної саморегуляції через усвідомлення власних потреб</li> <li>- формування навички емпатійного слухання, співчуття та підтримки колег і здобувачів освіти</li> <li>- формування власної «ресурсної стратегії» для профілактики вигорання</li> <li>- вміння застосовувати практики емоційного лідерства для створення безпечного і ресурсного освітнього середовища</li> <li>- усвідомлене реагування на конфлікти, підтримка ресурсності науково-педагогічного складу через практики довіри, зворотного зв'язку та взаємної підтримки</li> <li>- розробка власного плану підтримки емоційної стійкості у професійній діяльності</li> <li>- інтеграція інструментів емоційного лідерства у навчальний процес і командну роботу</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
<b>Кадрове забезпечення</b>	Анастасія Прядко, доктор філософії, старший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
<b>Матеріально-технічне забезпечення</b>	Тренінгова аудиторія, проектор, фліпчарт, канцтовари
<b>Інформаційне та навчально-методичне забезпечення</b>	Інформаційно-навчальні матеріали, ЕНК <a href="https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=29848">https://elearning.kubg.edu.ua/course/view.php?id=29848</a> , ресурс <a href="https://osvita.diia.gov.ua/courses/people-with-war-experience-dignity-interaction">https://osvita.diia.gov.ua/courses/people-with-war-experience-dignity-interaction</a>

Завідувач ННЦ  
розвитку персоналу та лідерства



Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:  
Проректор з наукової роботи  
та міжнародної діяльності




Наталія ВІННИКОВА

## Програма “Introduction to Nonviolent Communication”

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від 7. 02. 2025 р. (протокол № 3)

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
науково-педагогічних працівників

**Introduction to Nonviolent Communication**

<b>1.1. Загальна інформація</b>		
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль	
Обсяг програми	1 кредит ЄКТС (30 год)	
Форма підвищення кваліфікації	Наживо	
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальний корпус № 1 (вул. Левка Лук'яненка, 13-Б)	
Кількість учасників у групі:	- мінімальна	10
	- максимальна	20
Мова(и) викладання	англійська	
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
Посилання на вебсайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-dijalnosti.html">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-dijalnosti.html</a>	
<b>1.2. Мета програми підвищення кваліфікації</b>		
Розвиток емпатії та навичок ефективної комунікації викладачів Університету на основі ненасильницького спілкування, лідерської позиції, емоційного інтелекту для кращої вербалізації власних почуттів та розпізнавання негативних проявів, покращення англомовної компетентності		
<b>1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації</b>		
Зміст програми:	<p>Тема 1. Основи ненасильницького спілкування (ННС)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та складові ННС</li> <li>2. Основні компоненти ННС</li> <li>3. Перешкоди на шляху ефективної комунікації</li> </ol> <p>Тема 2. Спостереження як один із компонентів ННС</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розуміння спостереження в ННС</li> <li>2. Відмінність спостереження від осуду</li> </ol> <p>Тема 3. Вираження відчуттів та потреб у ННС</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відмінність почуттів від думок. Способи вербалізації почуттів</li> <li>2. Відмінність почуттів від уявлень про себе</li> <li>3. Процес усвідомлення потреб, які приховані за почуттями</li> <li>4. Способи вираження власних потреб</li> </ol> <p>Тема 4. Вираження прохання у контексті ННС</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формулювання прохання чи запиту</li> <li>2. Відмінність прохання та вимоги</li> <li>3. Важливість запиту на зворотній зв'язок</li> </ol>	

	Тема 5. Ненасильницьке спілкування у роботі викладача 1. Використання ННС у внутрішньому діалозі 2. Висловлення гніву у контексті ННС Висловлення подяки чи схвалення за принципами ННС
Розподіл годин за видами діяльності	Аудиторна робота: 24 год Самостійна робота: 5 год Контрольні заходи: 1 год
Оцінювання та атестація	Атестація (зараховано/не зараховано)
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться</b>	
ЗК.03. Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію ЗК.06. Здатність до особистісного і професійного розвитку ЗК.07. Здатність генерувати нові ідеї (креативність) ЗК.10. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) ЗК.12. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо <b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету Грінченка):</b> - здатність ефективно використовувати засоби комунікації - аналіз наявних зовнішніх і внутрішніх ресурсів для досягнення цілей - практика ненасильницької комунікації і рефлексивного слухання - надання конструктивного зворотного зв'язку - високий рівень розвитку емоційного інтелекту	
<b>1.5. Результати навчання</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння основ ННС</li> <li>- навички ефективної комунікації</li> <li>- розвиток емпатії та емоційного інтелекту</li> <li>- врахування психологічних аспектів розвивального навчання</li> <li>- ефективне використання засобів комунікації</li> <li>- вміння працювати в команді</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
Кадрове забезпечення	Марія Вижва, заступник завідувача НМЦ соціально-гуманітарної взаємодії та організації дозвілля студентів, психолог, психотерапевт, співдиректор Міжнародної академії лідерства служіння
Матеріально-технічне забезпечення	Тренінгова аудиторія, проєктор, комп'ютер, дидактичні матеріали
Інформаційне та навчально-методичне забезпечення	Книга автора методу ННС Маршала Розенберга «Ненасильницьке спілкування: мова життя». Робочий зошит для учасників курсу

Завідувач ННЦ розвитку персоналу та лідерства



Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:

 Проректор з наукової роботи  
та міжнародної діяльності,  
Голова Вченої ради Університету



Наталія ВІННИКОВА

Програма “Емоційний інтелект та стратегії управління власними емоціями в професійній діяльності викладача”

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від 7. 02. 2025 р. (протокол № 3)

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
**науково-педагогічних працівників**  
«Емоційний інтелект та стратегії управління власними емоціями  
в професійній діяльності викладача»

<b>1.1. Загальна інформація</b>		
<b>Повна назва структурного підрозділу Університету</b>	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
<b>Вид підвищення кваліфікації</b>	Лідерський модуль	
<b>Обсяг програми</b>	1 кредит ЄКТС (30 год)	
<b>Форма підвищення кваліфікації</b>	Наживо	
<b>Місце виконання програми підвищення кваліфікації</b>	Навчальний корпус № 1 (вул. Левка Лук'яненка, 13-Б) Навчальний корпус № 2 (бул. Ігоря Шамо, 18/2)	
<b>Кількість учасників у групі:</b>	- мінімальна	15
	- максимальна	20
<b>Мова(и) викладання</b>	українська	
<b>Тип документа про підвищення кваліфікації</b>	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
<b>Посилання на вебсайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації</b>	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdzili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdzili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html</a>	
<b>1.2. Мета програми підвищення кваліфікації</b>		
Розвиток емоційного інтелекту викладачів та вивчення ефективних стратегій управління власними емоціями для підвищення якості навчання та створення позитивного навчального середовища. Програма спрямована на формування навичок емоційної саморегуляції, емпатії та ефективної комунікації в професійній діяльності викладача		
<b>1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації</b>		
<b>Зміст програми:</b>	<p>Тема 1: ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психоедукація поняття емоційного інтелекту. Структура емоційного інтелекту.</li> <li>2. Діагностика рівня емоційного інтелекту.</li> <li>3. Роль емоційного інтелекту в професійній діяльності викладача</li> <li>4. Ненасильницьке спілкування як технологія побудови діалогу між учасниками освітнього процесу</li> <li>5. Самостійна робота</li> </ol> <p>Тема 2: РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методи самоусвідомлення емоцій та їх аналізу. Техніки саморегуляції для управління емоціями</li> <li>2. Досвід управління емоційним інтелектом у сфері освіти в розвинених країнах</li> </ol>	

	3. Практичні аспекти емоційної саморегуляції 4. Конфлікт менеджмент. Способи вирішення конфліктів 5. Розвиток емпатійного реагування на стреси інших. Вправи на відображення та розуміння емоцій інших
Розподіл годин за видами діяльності	Аудиторна робота: 14 год Самостійна робота: 12 год Контрольні заходи – рефлексія досвіду: 4 год
Оцінювання та атестація	Атестація (зараховано/не зараховано)
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться</b>	
<p><b>Загальні:</b>  <b>ЗК.03.</b> Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію  <b>ЗК.06.</b> Здатність до особистісного і професійного розвитку  <b>ЗК.09.</b> Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети  <b>Професійні (відповідно до Профілю викладача Університету Грінченка):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень розвитку емоційного інтелекту</li> <li>- надання конструктивного зворотного зв'язку</li> <li>- врахування психологічних аспектів розвивального навчання</li> <li>- здатність ефективно використовувати засоби комунікацій</li> <li>- уміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії</li> <li>- практика ненасильницької комунікації і рефлексивного слухання</li> </ul>	
<b>1.5. Результати навчання.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток емоційного інтелекту для розуміння, аналізу та управління власними емоціями</li> <li>- набуття навичок активного слухання та зворотного зв'язку</li> <li>- побудова довірливих стосунків зі студентами завдяки навичкам ненасильницького спілкування для створення сприятливого психологічного клімату в освітньому процесі</li> <li>- використання різних прийомів та технік саморегуляції в професійній діяльності викладача</li> <li>- оволодіння знаннями базових категорій та новітніх теорій, концепцій, технологій і методів у сфері емоційного інтелекту в професійній діяльності викладача</li> <li>- формування асертивного емоційного самосприйняття як основа для ефективної комунікації між учасниками освітнього процесу</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
Кадрове забезпечення	Анастасія ПРЯДКО, доктор філософії, старший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
Матеріально-технічне забезпечення	Тренінгова аудиторія, інтерактивна дошка, фліпчарт, канцтовари
Інформаційне та навчально-методичне забезпечення	Інформаційно-навчальні матеріали, презентація

Завідувач ННЦ розвитку персоналу та лідерства



Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:

Проректор з наукової роботи  
та міжнародної діяльності,  
Голова Вченої ради Університету




Наталія ВІННИКОВА

Програма “Командна взаємодія як основа освітнього лідерства в  
Університеті”

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Рішенням ННЦ розвитку  
персоналу та лідерства  
від «9» лютого 2024 р. (протокол № 3)

**ПРОГРАМА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**  
**науково-педагогічних працівників**  
**«Командна взаємодія як основа освітнього лідерства в Університеті»**

1.1. Загальна інформація		
Повна назва структурного підрозділу Університету	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	
Вид підвищення кваліфікації	Лідерський модуль	
Обсяг програми	15 годин (0,5 кредит ЄКТС) - тема 1-2 15 годин (0,5 кредит ЄКТС) - тема 3	
Форма підвищення кваліфікації	Наживо	
Місце виконання програми підвищення кваліфікації	Навчальний корпус № 1, вул. Левка Лук'яненка, 13-Б	
Кількість учасників у групі:	- мінімальна	10
	-максимальна	20
Мова викладання	українська	
Тип документа про підвищення кваліфікації	Сертифікат про підвищення кваліфікації	
Посилання на вебсайт, де розміщено опис програми підвищення кваліфікації	<a href="https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html">https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdili/nmts-rozvytku-kultury-liderstva/osnovni-napriamy-diialnosti.html</a>	
1.2. Мета програми підвищення кваліфікації		
Розвиток лідерських компетенцій керівників підрозділів та викладачів шляхом формування навичок ефективної взаємодії та створення команд		
1.3. Характеристика програми підвищення кваліфікації		
Зміст програми	<p><b>Тема 1. Особливості створення команд в освітньому середовищі.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переваги командної роботи.</li> <li>2. Лідерство як основа створення команд.</li> <li>3. Забезпечення мотивації учасників команди.</li> <li>4. Обмін ресурсами, досвідом та ідеями в командній роботі.</li> </ol> <p><b>Тема 2. Ефективна взаємодія в команді.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основи ефективної взаємодії в команді.</li> <li>2. Фактори, які перешкоджають ефективній взаємодії.</li> <li>3. Організація зворотного зв'язку.</li> </ol> <p><b>Тема 3. Командна взаємодія як фактор підвищення мотивації і запорука успіху.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Особливості мотивації роботи в команді та роль лідера у її створенні.</li> <li>2. Мотивація діяльності: методи й технології.</li> <li>3. Мотивація роботи команди.</li> <li>4. Ефективна команда - досягнення результату.</li> </ol>	
	Розподіл годин за видами діяльності	Теми 1-2 (15 год): Аудиторна робота: 8 год Самостійна робота: 5 год

	Контрольні заходи та підсумкова атестація: 2 год <b>Тема 3 (15 год.):</b> Аудиторна робота: 8 год Самостійна робота: 5 год Контрольні заходи та підсумкова атестація: 2 год
Оцінювання та атестація	Атестація (зараховано/незараховано)
<b>1.4. Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться/набуватимуться</b>	
<p><b>Загальні:</b>  <b>ЗК.03.</b> Володіння комунікативними навичками, здатність проявляти емпатію.  <b>ЗК.06.</b> Здатність до особистісного та професійного розвитку.  <b>ЗК.09.</b> Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.  <b>ЗК.11.</b> Здатність проявляти толерантність та повагу до культурної різноманітності.</p> <p><b>Лідерська компетентність</b> (відповідно до Профілю викладача Університету):  <b>Комплексне вирішення проблем:</b> прояв толерантності до невизначеного.  <b>Ефективна комунікація:</b> ефективно використовувати засоби комунікацій.  <b>Взаємодія з людьми:</b> вміння працювати в команді.</p>	
<b>1.5. Результати навчання (РН)</b>	
<p>Удосконалення лідерських компетенцій керівників підрозділів та викладачів у напрямку організації групової роботи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• створення команд;</li> <li>• забезпечення умов для ефективної взаємодії в підрозділах;</li> <li>• розвиток мотивації учасників команд;</li> <li>• збереження та збагачення ресурсів персоналу в освітньому середовищі</li> </ul>	
<b>1.6. Ресурсне забезпечення реалізації програми</b>	
Кадрове забезпечення	Савич Жанна, молодший науковий співробітник ННЦ розвитку персоналу та лідерства
Матеріально-технічне забезпечення	Тренінгова аудиторія, фліпчарти, канцтовари
Інформаційне та навчально-методичне забезпечення	Презентації до тем курсу, інформаційно-навчальні матеріали для учасників

Завідувач ННЦ розвитку персоналу та лідерства



Світлана ВАСИЛЕНКО

Погоджено:

Проректор з наукової роботи




Наталія ВІННИКОВА