

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Омельченко Оксана Анатоліївна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Конфлікти в менеджменті організації і шляхи їх розв'язання»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.А. Омельченко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему "Конфлікти в менеджменті організації і шляхи їх розв'язання" присвячена дослідженню проблематики конфліктів у менеджменті та шляхів їх ефективного розв'язання.

Актуальність теми зумовлена потребою вивчення конфліктів в організаціях, оскільки неадекватне управління ними може призводити до зниження продуктивності, втрати мотивації працівників та загальної ефективності організації. Конфлікти, що були грамотно розв'язані, покращують комунікації, підвищують інноваційність і сприяють гармонійному розвитку колективу.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації Університет економіки та права "КРОК".

Предметом дослідження є науково-практичні та теоретичні аспекти управління конфліктами на прикладі Університету економіки та права "КРОК".

Мета роботи полягає в аналізі конфліктних ситуацій в організації та розробка ефективних методів управління конфліктами для підвищення ефективності управлінської діяльності організації.

Нами поставленні **основні завдання** були виконані: досліджено теоретичні основи та класифікацію конфліктів в організації; проаналізовано причини, динаміку та механізм виникнення конфліктів у менеджменті; вивчено наукові підходи до управління конфліктами та їх профілактики; проведено аналіз конфліктів на прикладі Університету "КРОК"; розроблено управлінську стратегію щодо запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій в Університеті "КРОК"; запропоновано модель прийняття обґрунтованого рішення з управління конфліктами в організації; складено алгоритм управління конфліктами в організації та розраховано його ефективність; запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами в організації.

Робота містить: з 3 розділів, 9 підрозділів, 13 рисунків, 18 таблиць, 42 джерела, робота міститься на 84 сторінках та 4 додатках.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, менеджмент, організація, профілактика конфліктів, стратегія управління.

ABSTRACT

The qualification work on the topic "Conflicts in the management of the organization and ways to resolve them" is devoted to the study of the problems of conflicts in management and ways to effectively resolve them.

The relevance of the topic is due to the need to study conflicts in organizations, since inadequate management of them can lead to a decrease in productivity, loss of motivation of employees and overall efficiency of the organization. Conflicts that have been competently resolved improve communications, increase innovation and contribute to the harmonious development of the team.

The object of the study is the process of conflict management in the organization University of Economics and Law "KROK".

The subject of the study is scientific, practical and theoretical aspects of conflict management on the example of the University of Economics and Law "KROK".

The purpose of the work is to analyze conflict situations in the organization and develop effective methods of conflict management to increase the effectiveness of the organization's management activities.

We have fulfilled the **main tasks**: the theoretical foundations and classification of conflicts in the organization have been investigated; the causes, dynamics and mechanism of conflicts in management have been analyzed; scientific approaches to conflict management and prevention have been studied; conflicts have been analyzed on the example of KROK University; a management strategy for preventing and resolving conflict situations at KROK University has been developed; a model of acceptance has been proposed a well-founded decision on conflict management in the organization; an algorithm for managing conflicts in the organization has been compiled and its effectiveness has been calculated; practical recommendations for improving conflict management in the organization are proposed.

The work contains: from 3 sections, 9 subsections, 13 figures, 18 tables, 42 sources, the work is contained on 84 pages and 4 appendices.

Keywords: conflict, conflict management, management, organization, conflict prevention, management strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1. Теоретичні основи поняття, сутність, види та класифікація конфліктів в організації	11
1.2. Причини, динаміка та механізм виникнення конфліктів в менеджменті організації	20
1.3. Наукові підходи до процесів управління конфліктами в організаціях та їх профілактики	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА "КРОК"	32
2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика Університету економіки та права "КРОК"	32
2.2. Аналіз управлінської діяльності в Університеті економіки та права "КРОК"	44
2.3. Природа виникнення, діагностика та методи управління конфліктами в Університеті економіки та права "КРОК"	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УНІВЕРСИТЕТІ	55
3.1. Розробка управлінської стратегії щодо запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій в Університеті економіки та права "КРОК"	55
3.2. Модель прийняття обґрунтованого рішення з управління конфліктами в організації	61
3.3. Алгоритм управління конфліктами в організації та його ефективність	72
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку організаційних структур, конфлікти відіграють важливу роль у функціонуванні менеджменту. Конфліктні ситуації можуть як дестабілізувати роботу колективу, так і, за умови правильного управління, слугувати джерелом інноваційних рішень і покращення ефективності роботи. Саме тому тема управління конфліктами в організації набуває особливої актуальності та викликає інтерес у дослідників, практиків і управлінців. Конфлікти в менеджменті є природним явищем, яке виникає в процесі взаємодії людей із різними інтересами, цілями та підходами до виконання завдань. Вони можуть мати різні форми та проявлятися як у вигляді міжособистісних протистоянь, так і на рівні відносин між окремими групами чи департаментами. Уміння вчасно і ефективно виявляти та вирішувати конфлікти є ключовим аспектом діяльності керівника, який відповідає за стабільне функціонування організації та її розвиток.

Дослідженням проблем управління конфліктами присвячено роботи таких вітчизняних науковців, як О. Ареф'єва, М. І. Васильченко, В. Л. Вороніна, Т. В. Воронько-Невіднича, І. М. Дашко, Т. В. Дуткевич, Д. В. Дячков, С. В. Кондратьєва, Т. О. Сазонова, Д. М. Телегіна, А. В. Цимбал, О. А. Шевчук, О.В. Іваненко, О.С. Кравченко, І.М. Петров, В.П. Сидоренко, В.Г. Алькема, О.С. Кириченко, О.М. Сумець, С. А. Філатов.

Серед зарубіжних авторів, що досліджували проблеми управління конфліктами, можна відзначити Ф. Глазла, М. Дойча, Л. Козера, Р. Дарендорфа, Е. Молла, У. Мастенбрука, Т. Парсонса, Ф. Хедоурі, Дж. Хіршлайфера та інших. Але тема не повністю розрита і потребує подальших досліджень.

Управлінські дії з боку керівника освітньої організації в конфліктній ситуації можуть спиратися на такі принципи: у складному, суперечливому, неоднозначному процесі управління людьми суттєве значення мають усі без винятку чинники та мотиви людської поведінки - об'єктні та суб'єктні, матеріальні та духовні, емоційні та раціональні, а також звички, симпатії,

антипатії, сподівання, очікування, побоювання, тривоги тощо; ніколи, за жодних обставин не можна подати їх у вичерпному вигляді, тому в характеристиці передбачуваного розвитку подій у конфліктній ситуації завжди є в наявності частка вірогідності, непередбачуваності; управління в конфліктних ситуаціях - це найчастіше управління різними людьми з погляду не їхнього соціального статусу або посадових обов'язків, а з погляду їхніх взаємних вимог, претензій, домагань; управління конфліктною ситуацією має бути на базі інтересів сторін; неможливо усунути конфліктні протиборства із соціально-економічної та політичної тканини соціуму (групи), але необхідно навчитися мінімізувати витрати і збитки руйнівних наслідків ворожнечі, перетворюючи, в міру можливості, деструктивну спрямованість конфлікту на конструктивну і продуктивну; щоб забезпечити конструктивне втручання в цю ситуацію, активно шукати і знаходити неконфронтаційні способи розв'язання конфліктів, що приводять до взаєморозуміння і співпраці сторін, які змагаються.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою вивчення конфліктів в організаціях, оскільки неадекватне управління ними може призводити до зниження продуктивності, втрати мотивації працівників та загальної ефективності організації. Водночас, конфлікти, що були грамотно розв'язані, можуть покращити комунікації, підвищити інноваційність і сприяти гармонійному розвитку колективу.

Мета даної роботи полягає в аналізі конфліктних ситуацій в організації та розробка ефективних методів управління конфліктами для підвищення ефективності управлінської діяльності організації.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в організації Університет економіки та права "КРОК".

Предметом дослідження є науково-практичні та теоретичні аспекти управління конфліктами на прикладі Університету економіки та права "КРОК".

Для досягнення мети були поставлені такі **основні завдання**:

- дослідити теоретичні основи та класифікацію конфліктів в організації;
- проаналізувати причини, динаміку та механізм виникнення конфліктів у

менеджменті;

- вивчити наукові підходи до управління конфліктами та їх профілактики;
- провести аналіз конфліктів в організації на прикладі Університету економіки та права "КРОК";
- розробити управлінську стратегію щодо запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій в Університеті економіки та права "КРОК";
- запропонувати модель прийняття обґрунтованого рішення з управління конфліктами в організації;
- скласти алгоритм управління конфліктами в організації та розрахувати його ефективність;
- запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління конфліктами в організації.

Методи досліджень. Інструментально-методичний апарат дослідження базується на методах системного аналізу, синтезу, якісного та кількісного аналізу, економіко-математичного та статистичного аналізу. Разом із цим були проведені інтерв'ю, опитування, експертна оцінка, анкетування, аналіз документів та матеріалів, включаючи спостереження та узагальнення отриманих результатів.

Практична значущість роботи полягає в можливості застосування результатів дослідження для оптимізації управлінської діяльності в організаціях, що стикаються з конфліктними ситуаціями, а також для покращення процесу прийняття управлінських рішень.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: вдосконалено підходи до діагностики конфліктів у системі менеджменту шляхом інтеграції кількісних і якісних методів оцінки, що дозволяє більш точно ідентифікувати причини виникнення конфліктів та потенційні наслідки для організації.

Інформаційна база. В роботі використовувались статті, тези, інтернет джерела, наукові статті та дані підприємства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТІВ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи поняття, сутність, види та класифікація конфліктів в організації

Відповідно до одного з загальноприйнятих тлумачень, конфлікт являє собою «гострий спосіб розв'язання значущих суперечностей, які виникають у процесі взаємодії, зазвичай супроводжуючись протидією сторін та негативними емоціями» [8, с. 165]. В інших трактуваннях конфлікт визначається як зіткнення психологічних настанов, світоглядних позицій і поведінкових моделей, яке досягає рівня несумісності, тобто ситуації, коли партнери не можуть продовжувати спільну діяльність [4, с. 203]. Конфлікт також можна розглядати як обставину, що загострює протилежні позиції або демонструє різні цілі та методи вирішення наявної проблеми [19, с. 289]. У конфліктах освітнього середовища проявляються суперечності між менталітетами, ціннісними орієнтирами та стилями поведінки. Конфлікти в освітньому процесі включають як об'єктивні основи (цілі, інтереси, позиції сторін), так і суб'єктивні (взаємини сторін та їхнє тлумачення) [20, с. 110].

Проблема впливу типів характерів, типів мислення та темпераментів на виникнення міжособистісних конфліктів та їх розв'язання полягає в тому, що працівники з особливостями своїх психотипів можуть опинитися в ситуації спільного розв'язання одного професійного завдання, і їхня взаємодія може опинитися під загрозою.

Насамперед треба зрозуміти, що таке соціальне явище, як конфлікт. Конфлікт (від лат. *conflictus* — зіткнення) — це найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення значущих суперечностей, що виникають у процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості [18, с. 336].

Конфліктом називають розбіжність думок, цілей та бажань між його учасниками, де кожна сторона намагається відстояти свої погляди та інтереси, паралельно заважаючи своїм опонентам зробити те саме [5, с. 89]. Конфлікт може виникнути через поведінку однієї зі сторін. Наприклад, коли один з учасників має на меті отримати щось, але дії іншого перешкоджають його бажанням. Унаслідок подібних зіткнень часто виникають ситуації, у яких ускладнене ухвалення рішення. Це відбувається тому, що ухвалене рішення має бути не тільки правильним з точки зору управління, а й збалансованим, щоб як організація, так і учасники конфлікту змогли вийти з ситуації з мінімальними втратами. Немає нічого незвичайного в тому, що конфлікти виникають постійно — це абсолютно нормально. Конфлікт можна назвати певним продуктом діяльності групи. Кожен із нас не раз опинявся у конфліктній ситуації, і уникнути їх неможливо. Тому важливо навчитися вирішувати конфлікти самостійно, а не залишати це іншим. При виникненні конфлікту, особливо на початкових його стадіях, часто присутні сильні емоції, які можуть призвести до дискомфорту.

Унаслідок емоційного напруження виникає стрес, що завдає шкоди здоров'ю всіх сторін конфлікту. Тому керівник повинен мати уявлення про природу конфліктів, можливі типи поведінки сторін та вміти аналізувати ситуацію для ухвалення правильних управлінських рішень.

На думку таких авторитетних дослідників, як Ф. Тейлор [23], А. Файоль [25] та Е. Мейо [13], конфлікт можна і необхідно уникати. Хоча вони належали до різних шкіл управління, їхні погляди збігалися: конфлікт є показником поганого управління і низької ефективності роботи підприємства. Звісно, вони розуміли, що цілі окремого індивіда та організації можуть відрізнятися, що створює можливості для виникнення суперечностей. Розбіжність бажань або думок серед персоналу може призвести до конфліктів, але, на їхню думку, це можна уникнути за умов добрих взаємин у колективі.



Рис. 1.1. Критерії конфлікту

Джерело: складено автором на основі [6, с. 87]

Як правило, конфлікт асоціюється з чимось ворожим, сповненим агресії та ненависті. Тому він сприймається як щось небажане, від чого треба триматися подалі або вирішити негайно, щойно він виникає. Але не можна забувати про те, що, окрім руйнівних наслідків, конфлікт може мати і корисні аспекти. Вони можуть показати, на чому насамперед бажано зосередитися для досягнення позитивного результату. Управління конфліктами — це одна з основоположних функцій хорошого керівника. Під час виконання своїх обов'язків керівник витрачає майже чверть свого часу на врегулювання різноманітних інцидентів. Важливо, щоб керівник бачив можливості, які можуть позитивно позначитися на подальшій роботі.

Як уже зазначалося, конфлікт — це розбіжність або суперечність, тобто відсутність згоди [6, с. 56]. Це визначення найчастіше використовують у контексті міжособистісних стосунків. Так, автори, як-от Кунц Г. [10] і Серeda В.М. [20], описують конфлікт як ситуацію, де дві або більше сторін не досягають згоди. Конфлікт має низку елементів, без яких його існування неможливе. Основними є суб'єкти конфлікту — учасники взаємодії, яких поділяють на дві групи [6, с. 56]: перша — ті, чий інтереси безпосередньо порушені; друга — ті, на чий інтереси конфлікт впливає опосередковано. Є також об'єкт конфлікту — ресурс, влада або цінність, яку прагнуть здобути сторони конфлікту, що стає

ключовою ланкою конфліктної ситуації і часто є причиною протистояння.

Предмет конфлікту — це сама суперечність, через яку виникає конфлікт і яка служить причиною ворожнечі. Крім того, є й інші елементи, наприклад, група підтримки, яка складається з осіб, що поділяють позицію однієї зі сторін. До додаткових учасників можна віднести тих, хто надає епізодичний, незначний вплив на розвиток конфлікту.



Рис. 1.2. Фази та стадії конфлікту

Джерело: складено автором на основі [8, с. 115]

Звісно, у конфлікті є функції, які поділяються на позитивні та негативні:

Позитивні функції [1, 54]:

1. Виявлення порушень у функціонуванні організації.
2. Встановлення та підтримання відносно стабільної структури внутрішньо- та міжособистісних відносин.
3. Групоутворення, встановлення та підтримання нормативних і фізичних параметрів групи.
4. Діагностика можливих опонентів.
5. Зняття напруженої обстановки.

Негативні функції [1, 54]:

1. Ускладнення і уповільнення ухвалення рішень.
2. Витрати часу, емоційних та, можливо, матеріальних ресурсів.

Звісно, для організації дуже добре, коли стає зрозуміло, де у них не все гаразд, і що насамперед потребує змін. Адже завдяки конфліктам нерідко зростає активність співробітників організації, в соціальному плані. У зв'язку з чим з'являються різні нововведення та інновації. Та й емоційна розрядка знімає напруженість і вивільняє накопичені негативні емоції. Але дуже часто негативні наслідки, які проявляються в поганій роботі персоналу і великій витраті ресурсів, є більш небажаними, і перекривають усі позитивні сторони конфлікту.



Рис. 1.3 Класифікація конфліктів за рівнями сторін конфлікту

Джерело: складено на основі [13, с. 103]

Науковці розглядають конфлікт як неодмінний атрибут функціонування будь-якої організації, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки,

залежно від того, наскільки ефективно ним управляють. Розглянемо ключові бачення науковців стосовно конфліктів в управлінні організаціями.

Морітц Штаудінгер [28] у своїх дослідженнях підкреслює, що конфлікт – це природний процес, який виникає через різницю у поглядах, цілях та інтересах учасників організації. Він зазначає, що конфлікти можуть бути конструктивними, коли їх використовують для поліпшення процесів або пошуку нових ідей. Майкл Дойч (Deutsch M.) [30] визначає конфлікт як форму взаємодії, в якій сторони, що беруть участь, намагаються реалізувати свої інтереси за рахунок іншої сторони. Він пропонує теорію кооперативного і конкурентного вирішення конфліктів, згідно з якою кооперація сприяє продуктивному вирішенню конфліктів, а конкуренція може поглибити розбіжності. Ральф Дарендорф [7] бачить конфлікт як постійну боротьбу за владу в організаціях, що є рушійною силою соціальних змін. На його думку, конфлікти між керівниками та підлеглими є невід'ємною частиною будь-якої соціальної системи, а їх конструктивне вирішення сприяє організаційному розвитку. Льюїс Козер [10] розглядав конфлікт як фактор соціальної інтеграції. Він стверджував, що конфлікти можуть бути необхідними для стабілізації соціальних груп і систем, оскільки вони допомагають виразити напруження, яке накопичується в процесі взаємодії, і зберегти рівновагу в організації.

Фрідріх Глазл [5] запропонував дев'ятирівневу модель ескалації конфлікту, яка показує, як конфлікти можуть загострюватися, і водночас дає рекомендації щодо їх розв'язання на кожному етапі. Він акцентує увагу на необхідності раннього втручання для запобігання повному руйнуванню взаємин. Томас Гоббс [6] підкреслював, що конфлікт є результатом природної людської схильності до агресії і прагнення до самозбереження. На його думку, для уникнення деструктивних конфліктів необхідні чіткі правила та регламенти поведінки всередині організацій.

Емі Моррісон [12] та Майк Вудкок [4] пропонують бачення конфлікту як інструмента розвитку командних відносин і зростання організації. Вони стверджують, що правильно керовані конфлікти сприяють більш ефективному

розподілу обов'язків та підвищенню результативності командної роботи.

Більшість науковців сходяться на думці, що конфлікт у менеджменті організацій не є однозначно негативним явищем. Його характер і вплив залежать від того, наскільки ефективно ним управляють і які стратегії вирішення застосовуються. Конфлікт може стати джерелом розвитку, сприяти інноваціям та зміцненню команди, якщо його вирішувати конструктивно. Однак, недостатньо організоване управління конфліктами або їх ігнорування може призвести до деструктивних наслідків, таких як зниження продуктивності та демотивація працівників.

Таким чином, у сучасних умовах важливо приділяти належну увагу розвитку інструментів і механізмів управління конфліктами в організаціях для забезпечення їхньої ефективної діяльності. Конфлікти поділяються на явні, тобто ті, що проявляються відкрито, та приховані, коли відсутні зовнішні агресивні дії між сторонами конфлікту. Незалежно від того, чи конфлікт явний або прихований, сценарій зазвичай розвивається практично однаково: одна сторона відстоює свою точку зору, яка відрізняється від поглядів іншої. Протягом усього часу одна сторона нав'язуватиме свою думку і робитиме все, щоб її позиція була прийнята. Додатково будуть намагання не допустити, щоб інша сторона зробила те саме.

Поява розбіжностей зумовлена наявністю різних позицій, ідей, думок і бажань. Проте пряме зіткнення відбувається не завжди. Найчастіше це трапляється тоді, коли відсутність згоди стає перешкодою для досягнення поставлених цілей. У такій ситуації нічого не залишається, як вступити у відкритий конфлікт і подолати всі розбіжності. Найголовніше в конфлікті — це не причини, а його наслідки. Якщо витрати, яких зазнають обидві сторони, перевищують вигоду, яку вони отримають, конфлікт зазвичай не виникає. Але якщо конфлікт все ж таки трапляється, його причини стають дуже важливими, оскільки вони допомагають зрозуміти, які методи слід застосувати для його вирішення.

Існує класифікація конфліктів, яку запропонував американський соціолог

Льюїс Козер [10]. Він поділяв їх на реалістичні (предметні) і нереалістичні (безпредметні). Реалістичні конфлікти виникають через незадоволення певних вимог учасників або несправедливий, на думку однієї чи обох сторін, розподіл привілеїв і спрямовані на досягнення конкретного результату. Нереалістичні конфлікти мають на меті відкрите вираження накопичених негативних емоцій, образ і ворожості, тобто гостра конфліктна взаємодія стає самоціллю, а не засобом досягнення конкретного результату.

Таблиця 1.1

Класифікація конфліктів за Льюїсом Козером

Критерій класифікації	
Вид конфлікту	
За тривалістю	Короткострокові
	Довгострокові
За масштабом	Внутрішньоособистісні
	Міжособистісні
	Групові
	Міжорганізаційні
За характером учасників	Вертикальні
	Горизонтальні
За джерелом виникнення	Об'єктивні
	Суб'єктивні
За типом наслідків	Функціональні
	Дисфункціональні
За формою прояву	Відкриті
	Приховані
За впливом на організацію	Конструктивні
	Деструктивні
За сферою виникнення	Інституційні
	Міжособистісні
	Соціальні

Джерело: складено автором на основі [10, с. 287]

Реалістичні конфлікти спрямовані на досягнення певних цілей або вигод. Вони можуть розвиватися як у конструктивному, так і в деструктивному напрямку. Вони можуть перетворюватися на нереалістичні, коли об'єкт суперечки стає надзвичайно важливим для всіх сторін, і, якщо рішення не буде

знайдено, виникає емоційна напруженість, що потребує вивільнення. Нереалістичні конфлікти, своєю чергою, спрямовані на вивільнення накопичених негативних емоцій. Вони є дисфункціональними і складно залагоджуються. Щоб знизити частоту виникнення таких конфліктів, важливо підтримувати позитивну атмосферу в колективі та стежити за внутрішнім середовищем організації.

Існує ще одна класифікація конфліктів, що включає чотири типи: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою і міжгруповий [25]. Внутрішньоособистісний конфлікт є найбільш незвичним серед інших, оскільки відбувається всередині особистості на психологічному рівні. У ньому стикаються почуття, потреби або цінності, а найважливішими є емоції, що виникають внаслідок цих протиріч. Прикладом може бути ситуація, коли особа змушена обирати між професійними обов'язками та бажанням проводити більше часу з родиною.

Міжособистісний конфлікт є найпоширенішим. Його причина часто полягає у відмінності характерів учасників або їхніх цінностей. Міжособистісні конфлікти можуть виникати через розподіл ресурсів, наприклад, премій, або через розбіжності в культурних цінностях.

Конфлікт між особистістю та групою часто виникає, коли людина не дотримується норм поведінки або правил, встановлених у групі. Це може призвести до конфлікту з групою або з керівником. Міжгруповий конфлікт найчастіше зустрічається у великих організаціях, де різні групи (відділи) мають свої інтереси. Прикладом є конфлікт між денною та нічною змінами, коли одна зміна не підготувала робоче місце для іншої. Для вирішення міжгрупових конфліктів часто необхідні переговори, але вони можуть бути складними через негативне ставлення сторін одне до одного. Основними причинами конфліктів є обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань, відмінність у цінностях, різні характери та неправильна передача інформації. Усі ці фактори можуть провокувати розбіжності в організації, що призводить до конфліктів. Для управління конфліктами існує кілька стратегій поведінки: конкуренція,

співпраця, компроміс, ігнорування та пристосування. Кожна стратегія має свої переваги та недоліки залежно від ситуації. Узагальнюючи, можна сказати, що ефективне управління конфліктами сприяє згуртуванню колективу, підвищенню продуктивності та досягненню цілей організації.

Отже, управління конфліктами є критично важливим для ефективної діяльності організацій. У сучасних умовах, коли взаємодія між співробітниками стає дедалі складнішою, конфлікти неминучі. Важливо навчитися не тільки їх уникати, але й використовувати для підвищення ефективності організації. Правильне управління конфліктами допомагає згуртувати колектив і сприяє досягненню цілей організації. Управління конфліктами – одна з основних функцій керівника, яка вимагає постійного моніторингу та корекції дій для зниження негативних наслідків і використання конфліктів як ресурсу для розвитку. Ці висновки підкреслюють необхідність формування чіткої стратегії управління конфліктами для забезпечення успішної роботи організацій. Можна зробити висновки, що конфлікти є невід'ємною частиною організаційного життя, виникають через різні цілі, інтереси та поведінкові стратегії суб'єктів. Визначення видів і класифікації конфліктів дозволяє краще зрозуміти їх природу та можливі шляхи вирішення. Конфлікт можна класифікувати за рівнем інтенсивності, суб'єктами, типом протиріч і ситуаціями, що виникають всередині організації.

1.2. Причини, динаміка та механізм виникнення конфліктів в менеджменті організації

Система відносин в організації від самого початку має конфліктний характер. Наприклад, у відносинах «керівник — підлеглий» завжди є передумови для спірних ситуацій. Причини конфліктів у колективі можуть бути двох видів: реальними — з робочих питань, які часто можна розв'язати правильними управлінськими діями, та надуманими — через особистісні якості та взаємини

співробітників.

Кожен тип конфлікту має свої особливості розвитку та потребує індивідуального підходу з боку менеджменту. Управлінські стратегії щодо попередження та врегулювання конфліктів повинні враховувати їх причини, механізми та динаміку.

Об'єктивні причини конфліктів. Такі види конфліктів у компанії виникають тоді, коли люди розходяться в думках. Як правило, вони не передбачають перехід на особистості, але можуть викликати активне обговорення, залишаючись у полі проблеми. Кожен співробітник повинен розуміти, за які завдання він відповідає, а що знаходиться поза його компетенцією. Інакше виникають ситуації, коли завдання не виконуються, бо за них немає відповідального. Або навпаки, за одне завдання беруться кілька людей одночасно. Наприклад, великому клієнту надходить одразу два дзвінки — від його менеджера і від керівника відділу продажів (РОП). РОП — це керівник відділу продажів. Щоб уникнути такої плутанини, потрібно вибудовувати логічні горизонтальні та вертикальні зв'язки в організаційній структурі, чітко розподіляти відповідальність.

Невиконання зобов'язань. Між працівником і керівництвом існують певні домовленості — які завдання має виконувати співробітник, яких правил дотримуватися і що він отримає натомість від компанії за виконану роботу. Порушення домовленостей часто призводить до конфліктів. Як правило, у компаніях завжди обмежені ресурси — час, фінанси, людські ресурси, сировина. Є багато завдань і цілей, але одночасно виконати їх неможливо, тому встановлюється пріоритетність. Спроби визначити пріоритети та розподілити ресурси між різними групами для ефективного досягнення цілей організації часто призводять до конфліктів. Щоб зменшити кількість конфліктів із цього приводу, важливо спільно скласти план розподілу ресурсів і дотримуватися його.

Уявлення про робочу ситуацію може відрізнятись у людей залежно від їхніх цілей. Наприклад, лінійний працівник може прагнути задовольнити власні потреби, а не слідувати інтересам компанії. Щоб зменшити кількість конфліктів,

важливо забезпечити узгодженість цілей кожного співробітника з цілями всієї компанії. Тобто, працівник повинен асоціювати досягнення цілей компанії з досягненням власних цілей. Особистісні конфлікти утворюються навколо особистісних і поведінкових протиріч між співробітниками. Часто вони не стосуються робочих завдань, а причиною конфлікту стають емоції та почуття. Кожен працівник формує власну думку про своїх колег. Трапляється, що люди не сходяться в цінностях, способі життя або оцінці певних подій, наприклад, політичних. Це створює напруженість і упереджене ставлення до колег. У компанії не обов'язково бути з усіма в теплих стосунках, але ці відмінності не повинні заважати роботі. Важливо пояснити співробітникам, що в робочому колективі неприпустимі образи, перехід на особистості, зверхне та неповажне ставлення до колег і підлеглих. А щоб згуртувати колектив, розповідайте про спільні цілі, організуйте неформальні заходи. Основна мета — акцентувати увагу працівників на тому, що їх об'єднує, а не роз'єднує.

Найчастіше конфліктують незадоволені та втомлені люди. Надмірна завантаженість, проблеми з проєктами та невиконані строки призводять до стресу і впливають на стосунки з колегами. Співробітники стають більш дратівливими і менш стриманими. Це може призвести до з'ясування стосунків навіть у ситуаціях, які за нормальних обставин не викликали б жодних питань. Своєчасно піклуйтеся про емоційний стан співробітників, контролюйте навантаження і реалістично оцінюйте терміни проєктів. Завдання співробітників взаємопов'язані, тому один часто перевіряє роботу іншого або працює з його кінцевим продуктом. Помилки в роботі трапляються, тому важливо навчитися адекватно на них реагувати. Найпростіше — дорікнути людині й емоційно вказати їй на недоліки. Але навіть якщо співробітник має рацію, його зайва емоційність може погіршити ситуацію. Щоб уникнути конфліктів, навчайте співробітників і керівників правилам ділової комунікації та надання зворотного зв'язку. Підбір кадрів. Коли в компанію запрошують фахівця, здебільшого звертають увагу лише на його професійні навички. Однак конфлікти на роботі можуть виникати через психологічну несумісність людей. Наприклад, молодому

сучасному колективу може бути непросто взаємодіяти з колегою старших років із закостенілими принципами.

Отже, можна зробити висновки, що ефективне управління розподілом обов'язків і ресурсів допомагає зменшити кількість конфліктів. Чітке розмежування зон відповідальності, планування ресурсів та узгодженість дій між командами допомагають уникнути плутанини та невдоволення. Особистісні конфлікти виникають через розбіжності в поглядах, цінностях або психологічні несумісності. Вони не завжди стосуються робочих процесів, проте можуть суттєво вплинути на робочу атмосферу. Важливо запобігати таким конфліктам через активну комунікацію та спільну роботу над формуванням здорової культури взаємодії. Було розглянуто, що основні причини конфліктів у менеджменті організації включають неузгодженість завдань, ресурсних обмежень і відмінностей у поведінкових та професійних стратегіях між керівниками і підлеглими. Важливу роль відіграє розуміння етапів розвитку конфлікту, починаючи від латентної фази до відкритого протистояння. Динаміка конфлікту розкриває, як накопичення негативу між сторонами може призвести до загострення ситуації.

1.3. Наукові підходи до процесів управління конфліктами в організаціях та їх профілактики

Управління конфліктами в організаціях та їх профілактика є ключовим завданням менеджменту. Різні науковці розробили власні підходи до цього питання, аналізуючи причини виникнення конфліктів та способи їх вирішення. Сучасні дослідники, зокрема Даніел Гоулман та Стівен Кові, наголошують на важливості емоційного інтелекту та лідерства у запобіганні конфліктам. Вони стверджують, що розвиток емоційної компетентності керівників та працівників допомагає знижувати рівень стресу та підвищувати ефективність комунікації. Кен Бланшар акцентує увагу на важливості гнучких стилів лідерства, що

дозволяє менеджерам ефективно реагувати на конфліктні ситуації та запобігати їхньому розвитку[43,44]. Томас і Кілмен [32, с. 189] розробили модель управління конфліктами, яка є однією з найвідоміших у цій сфері. Їхня модель визначає п'ять стилів управління конфліктами: конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення та пристосування. Вони стверджують, що кожен з цих стилів може бути ефективним у певних ситуаціях. Наприклад, співпраця є найефективнішою для вирішення складних проблем, тоді як уникнення може бути доречним у ситуаціях, коли конфлікт є несуттєвим або потребує часу для роздумів. Робота Томаса і Кілмена націлена на те, щоб менеджери могли вибирати найкращі стратегії залежно від ситуації. Карл Маркс [41] пропонував один з ранніх системних підходів до вивчення конфліктів. Згідно з його вченням, конфлікти виникають через нерівномірний розподіл ресурсів між класами. У сучасних організаціях цей підхід застосовується для розуміння соціальних конфліктів між керівниками та працівниками, які можуть виникати через дисбаланс влади та ресурсів. Науковці, що досліджують конфлікти в організаціях з точки зору класової боротьби, вважають, що конфлікти необхідні для вирішення структурних проблем та зміцнення відносин між різними групами всередині організації.

Пітер Друкер [33], один з найвідоміших теоретиків менеджменту, розробив концепцію управління через цілі, яка включає аспекти управління конфліктами. Він вважав, що чітке визначення цілей на рівні організації зменшує ймовірність конфліктів між працівниками, оскільки кожен розуміє свою роль і завдання. За Друкером, важливим інструментом для профілактики конфліктів є чітка комунікація та орієнтація на спільні цінності. Кан розробив теорію організаційного стресу, яка детально описує вплив стресових ситуацій на виникнення конфліктів. Його дослідження показують, що робочі умови, які сприяють стресу (нечіткі завдання, висока відповідальність, низький рівень контролю), значно підвищують ймовірність виникнення конфліктів у колективах. Ключовою ідеєю Кана є профілактика конфліктів через зниження стресу шляхом оптимізації робочих процесів та забезпечення підтримки

працівників на всіх рівнях. Ерік Берн [35], відомий своїми дослідженнями в галузі транзактного аналізу, вважав, що конфлікти часто виникають через невирішені психологічні проблеми у взаємодії між особами. У своїй книзі "Ігри, в які грають люди", Берн описує моделі поведінки, що призводять до виникнення конфліктів, та стратегії їх уникнення. Він пропонує використовувати транзактний аналіз для розпізнавання та уникнення "ігрових" ситуацій, які можуть ескалювати конфлікти в організаціях.

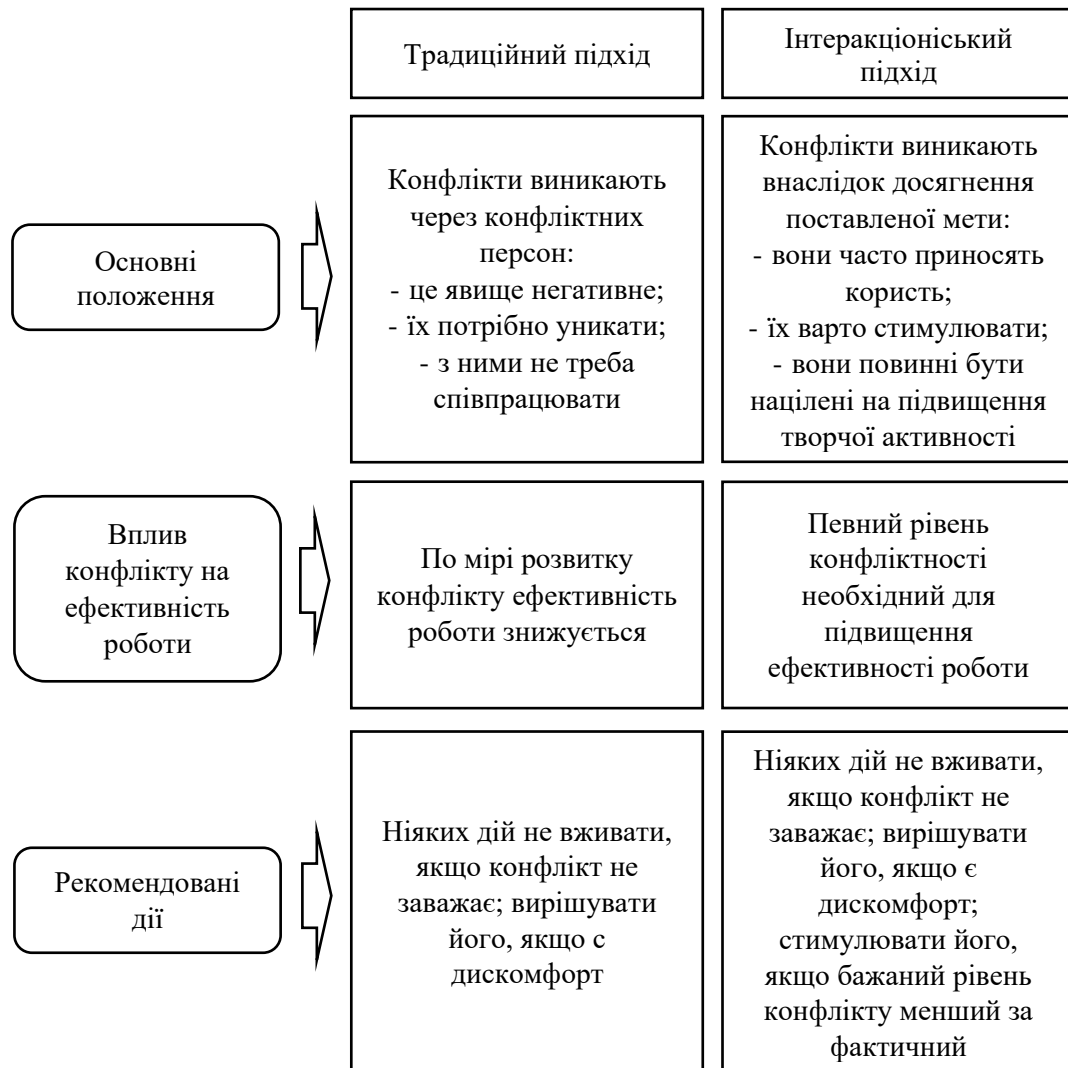


Рис. 1.5. Традиційний та інтераакціоніський підходи до конфліктів в організації

Джерело: складено автором на основі [5, с. 89]

Генрі Мінцберг [36], досліджуючи структури організацій, розробив концепцію, що конфлікти можуть бути позитивним чинником для розвитку

організації, якщо їх правильно управляти. Він вважає, що "контрольовані" конфлікти сприяють інноваціям, оскільки вони викликають дискусії та пошук нових рішень. Мінцберг вказує на важливість структури організації, де можливе керування напруженістю між різними департаментами для досягнення стратегічних цілей. Науковці з різних шкіл думки підкреслюють важливість управління конфліктами як невід'ємної частини організаційної культури. Від підходу Томаса-Кілмена до теорії Друкера, дослідження конфліктів розкривають не тільки джерела проблем, але й можливості для їх використання на благо організації. Основні стратегії профілактики конфліктів включають чітке планування, ефективну комунікацію, управління стресом та розвиток співпраці між працівниками на всіх рівнях. На рисунку 1.6 подано порівняння традиційного та інтеракціоністського підходів до конфліктів в організації

Існують різні підходи до розуміння ролі конфлікту в організаціях. Деякі вважають, що конфлікт слід уникати, оскільки він сигналізує про проблеми в роботі групи. Такий підхід називають традиційним. Інші дослідники наголошують, що конфлікт може бути не лише корисним, а й важливим елементом успішної роботи групи; це так званий інтеракціоністський підхід. Сучасні дослідження показують, що основною метою є не уникнення «поганих» конфліктів чи заохочення «хороших», а продуктивне їх вирішення. Іншими словами, необхідно вміти ефективно управляти конфліктом [19].

Традиційний погляд на конфлікт, який сформувався в 1930-х роках, трактував конфлікт як негативне явище, яке необхідно уникати. Цей підхід, що описував конфлікт за допомогою таких понять, як руйнування та насильство, припускав, що конфлікт шкідливий для організації. Проте з часом вчені зрозуміли, що конфлікту не завжди можливо уникнути, і поступово цей погляд втратив популярність. Пізніші дослідження в галузі організаційної поведінки сприяли сприйняттю конфлікту як природної та навіть корисної частини робочого процесу.

Інтеракціоністський підхід розширює концепцію конфлікту, вважаючи, що певний рівень напруги є необхідним для ефективного функціонування групи.

Відповідно до цієї теорії, організація без конфлікту ризикує стати статичною та неготовою до змін. Постійний мінімальний рівень конфлікту сприяє творчості, критичному мисленню та конкурентній атмосфері, що позитивно позначається на продуктивності, вирішенні проблем і досягненні кращих результатів [23].

Однак інтеракціоністський підхід наголошує, що не всі конфлікти приносять користь. Лише конструктивні та функціональні конфлікти сприяють розвитку групи, тоді як дисфункціональні — шкодять. Основний внесок інтеракціоністського погляду полягає в тому, щоб керівники підтримували достатній рівень конфлікту для стимулювання інновацій і самокритичного підходу в команді [8].

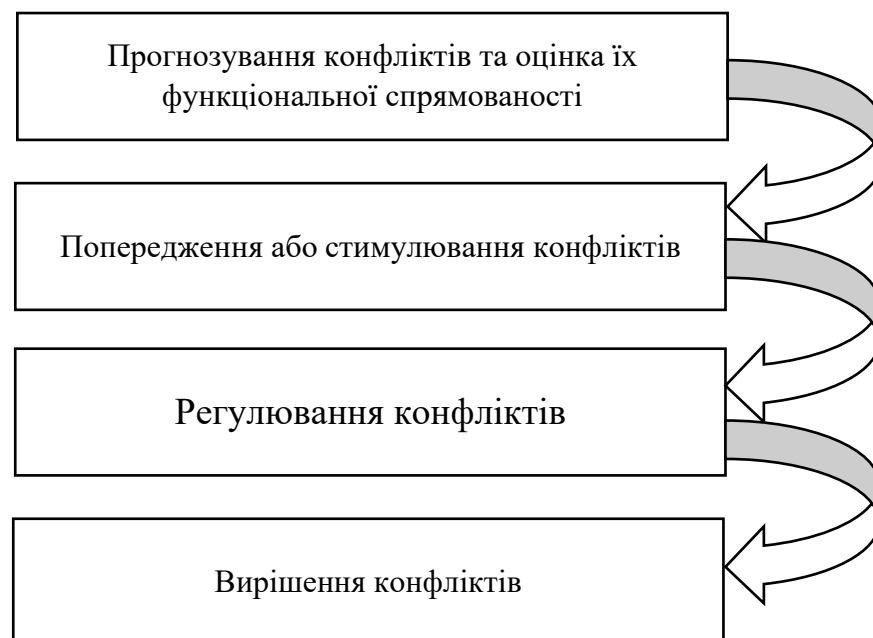


Рис. 1.6. Процес управління конфліктами

Джерело: складено автором на основі [13, с. 90]

Зміна ставлення до конфлікту в організаціях відбулася завдяки визнанню дослідниками переваг конструктивного управління конфліктами. Сучасний інтеракціоністський підхід стверджує, що конфлікт є природним і навіть необхідним явищем, яке може сприяти інноваціям. Деякі конфлікти можуть бути дисфункціональними та шкодити досягненню цілей, однак функціональні конфлікти здатні зробити організацію ефективнішою, стимулюючи пошук

рішень. Конфлікти стали невід'ємною частиною повсякденного життя і робочого середовища. Вони виникають, коли між двома або більше людьми є розбіжності. Хоча уникати конфліктів повністю неможливо, їх можна ефективно вирішувати за допомогою управлінських прийомів. Як і в особистому житті, конфлікти на роботі є складними, але водночас можуть мати позитивний вплив. Управління конфліктами — це процес, що охоплює різні дії, спрямовані на збереження успіху проектів, стимулювання інноваційності та винахідливості співробітників.

Конфліктогенний потенціал проблем, які можуть спричиняти суперечки, потребує постійного контролю, щоб уникнути ескалації напруги між працівниками організації та зацікавленими сторонами. На цьому етапі значну роль відіграє впровадження методів вирішення конфліктів, які стають основою для успішного результату. Неefективне управління конфліктами негативно впливає на продуктивність, якість роботи та моральний стан співробітників. Одне з головних завдань керівника — вирішувати суперечності на початкових етапах, поки вони ще не набули значного масштабу. Процес управління конфліктами включає виявлення та продуктивне врегулювання ситуацій. Існує кілька методів вирішення конфліктів, п'ять із них показані нижче на рисунку 1.7.

Методи управління конфліктами в організаціях варіюються залежно від ситуації, зокрема, важливості питання, наявності часу для вирішення та можливостей для досягнення консенсусу. Уникаюча техніка (техніка виключення) є доречною, коли питання не має критичної значущості або ресурсів для вирішення обмаль, що дозволяє конфлікту саморегулюватися без активного втручання керівника. Такий підхід дозволяє зберігати ресурси, проте не завжди є ефективним у довготривалій перспективі, оскільки невирішений конфлікт може з часом посилитися.

Техніка відведення та згладжування є корисними, коли йдеться про швидке тимчасове рішення, що дозволяє уникнути тривалих суперечок, особливо якщо питання не є пріоритетним. Однак ризик полягає в тому, що відкладення остаточного вирішення може призвести до виникнення нових проблем у майбутньому. Компроміс є вигідним рішенням для тимчасового розв'язання

конфліктів та забезпечення взаємних поступок сторін, проте залишає обидві сторони частково незадоволеними.



Рис. 1.7. Стратегії вирішення конфліктів

Джерело: складено автором на основі [13, с. 90]

Форсування (примус) може швидко вирішити нагальні суперечки, але знижує моральний дух та мотивацію співробітників, що може вплинути на їхню продуктивність. Техніка співпраці та консенсусу дозволяє досягти безпрограшного результату, що відповідає інтересам усіх залучених сторін. Це сприяє довгостроковому поліпшенню стосунків у команді, однак є трудомістким і не підходить для надзвичайних ситуацій. Теорії конфліктів, такі як модель Томаса-Кілмена, а також підходи Еріка Берна та Пітера Друкера, пропонують різні стратегії, які підкреслюють важливість співпраці та комунікації як інструментів для ефективного врегулювання конфліктів. Розвиток корпоративної культури, довіри між співробітниками та впровадження сучасних

управлінських стратегій є ключовими факторами профілактики конфліктів[5, с. 82].

У цьому розділі розглянуто концептуальні основи виникнення конфліктів в організаціях, їхні характеристики, причини та способи управління. Конфлікти є природною складовою організаційної діяльності, оскільки кожна організація об'єднує різних людей із власними цінностями, поглядами та цілями. Своєчасне та ефективне управління конфліктами здатне не лише запобігти негативним наслідкам, але й сприяти поліпшенню робочих процесів, підвищенню продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей.

В організаційних умовах конфлікти є наслідком багатьох факторів, таких як обмеженість ресурсів, неузгодженість цілей та цінностей між відділами чи окремими працівниками, а також відмінності в поведінкових стратегіях. Конфлікти можуть виникати як на особистому рівні (між співробітниками), так і на груповому (між відділами, командами, рівнями керівництва). Динаміка конфліктів включає стадії зародження, ескалації, пік і поступове вирішення або завершення. Конфлікти можуть мати як деструктивний, так і конструктивний вплив. Деструктивний конфлікт знижує продуктивність, посилює стрес і створює напруження в колективі. З іншого боку, конструктивний конфлікт сприяє інноваціям, допомагає виявити слабкі сторони та сприяє кращій координації процесів. Правильне управління конфліктами дозволяє перетворити їх із загроз на можливості для організації, допомагає зміцнити командний дух, підвищити рівень комунікації та стимулювати розвиток співробітників[5, с. 79].

Ефективна комунікація є одним із ключових елементів профілактики конфліктів. Відкритий обмін інформацією, ясність у постановці завдань і прозорість у прийнятті рішень створюють атмосферу довіри та співпраці, що знижує ризик виникнення конфліктів. Взаємна довіра між співробітниками сприяє покращенню робочого клімату і є запорукою конструктивної взаємодії, особливо під час розв'язання конфліктів. Для керівників важливо будувати стосунки, засновані на довірі, щоб співробітники могли відчувати себе захищеними та мотивованими до відкритої комунікації. Управління конфліктами

в організаціях передбачає застосування різноманітних методів залежно від конкретної ситуації, включаючи фактори важливості, часу для реагування та можливості знайти консенсус. Серед таких методів – уникнення конфліктів, яке доцільно застосовувати в ситуаціях, коли питання не є критично значущим, а ресурси обмежені. Такий підхід допомагає зберегти наявні ресурси, але має ризик посилення невирішених питань у довгостроковій перспективі. Техніка відведення та згладжування сприяє тимчасовому усуненню гострих протиріч, особливо коли питання не є першочерговим. Це дозволяє уникнути затяжних суперечок, але відкладення остаточного рішення може створити ризик виникнення нових ускладнень у майбутньому. Компроміс у конфліктах, який передбачає взаємні поступки, є ефективним у короткостроковому вирішенні суперечок, хоча залишає обидві сторони частково незадоволеними. Техніка примусу швидко вирішує суперечки, однак може негативно впливати на моральний дух і мотивацію співробітників. Натомість метод співпраці та консенсусу, що дозволяє досягти безпрограшного результату, сприяє довгостроковому зміцненню робочих відносин, хоча потребує значних ресурсів і часу. Провідні теорії управління конфліктами, як-от модель Томаса-Кілмена, а також концепції Еріка Берна та Пітера Друкера, висувають важливість взаємодії та комунікації у вирішенні конфліктів. Розвиток корпоративної культури, відкритих комунікацій і довіри є основою профілактики конфліктів у колективі[5, с. 77].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТУ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА "КРОК"

2.1. Загальна організаційно – економічна характеристика Університету економіки та права "КРОК"

Університет економіки та права "КРОК" є одним із провідних приватних навчальних закладів України, що спеціалізується на наданні освітніх послуг у галузі економіки, права, управління та інших суміжних спеціальностей. Дата заснування: Університет був заснований у 1992 році. Ліцензія та акредитація: "КРОК" отримав державну акредитацію та має право здійснювати освітню діяльність за різними рівнями, включаючи бакалаврат, магістратуру та аспірантуру. Форма власності: Приватний заклад освіти. Локація: Головний кампус університету розташований у Києві. Місія: Основною місією університету є підготовка висококваліфікованих фахівців, що здатні адаптуватися до сучасних економічних та правових реалій, сприяти розвитку суспільства і бізнесу.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про Університет «КРОК»

Ознаки		Характеристика
1	Назва	Приватний заклад вищої освіти "Університет економіки та права «КРОК»"
2	Рік заснування	1992
3	Форма власності	Приватна
4	Тип навчального закладу	Університет
5	Адреса	м. Київ, вул. Лагерна, 30-32
6	Офіційний сайт	www.krok.edu.ua
7	Факультети	- Юридичний факультет - Факультет міжнародних відносин - Факультет економіки та підприємництва
8	Кількість студентів	Близько 5000
9	Акредитація	IV рівень акредитації

Продовження табл.2.1

	Ознаки	Характеристика
10	Програми навчання	- Бакалаврат - Магістратура - Післядипломна освіта
11	Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна
12	Спеціальності	Право, міжнародні відносини, економіка, менеджмент, комп'ютерні науки, психологія, маркетинг
13	Викладацький склад	Близько 400 викладачів
14	Основні напрями наукової діяльності	Економіка, право, менеджмент, міжнародні відносини
15	Міжнародна співпраця	Більше 100 партнерів у Європі та США
16	Місце в рейтингу серед українських ВНЗ	Входить до 50 найкращих університетів України
17	Спеціальні програми та можливості	- Програми подвійного диплому - Міжнародні стажування

Джерело: складено автором на основі [23]

Університет економіки та права "КРОК" є одним із провідних приватних навчальних закладів України, що спеціалізується на підготовці фахівців у галузях економіки, права, управління та суміжних спеціальностей. Заснований у 1992 році, університет набув вагомого статусу завдяки державній акредитації, яка дозволяє йому надавати освітні послуги на рівнях бакалаврату, магістратури та аспірантури. Як приватний заклад, "КРОК" підтримує автономію в управлінні освітнім процесом, що дозволяє йому швидко адаптувати програми під потреби ринку і застосовувати інноваційні підходи в навчанні.

Розташований у Києві, університет має сучасний кампус, де студенти мають доступ до необхідної інфраструктури для навчання, досліджень та розвитку професійних навичок. Основною місією університету є підготовка висококваліфікованих фахівців, які здатні ефективно працювати в сучасних економічних та правових умовах, а також сприяти розвитку суспільства та бізнесу. Особливу увагу заклад приділяє формуванню в студентів аналітичних здібностей та практичних навичок, щоб забезпечити їхню конкурентоспроможність на ринку праці як в Україні, так і за її межами.

**Загальний рейтинг Університету економіки та права «КРОК» за
2021-2023 роки**

Рік	Місце у загальному рейтингу	Бал НМТ на контракт	ТОП-200 Україна	Scopus	Підсумковий бал
2021 рік	130-131	140	105	150	395
2022 рік	128-129	135	108	155	397
2023 рік	127-128	100	117	166	383

Джерело: складено автором на основі [46]

Аналізуючи рейтинг Університету економіки та права «КРОК» за 2021-2023 роки, можна помітити поступові зміни у показниках. Загальне місце в рейтингу університету покращилося з позиції 130-131 у 2021 році до 127-128 у 2023 році. Показник балу НМТ на контракт зазнав зниження зі 140 у 2021 році до 100 у 2023 році, що може свідчити про посилення конкуренції або зміни у політиці вступу. Оцінка за рейтингом «ТОП-200 Україна» погіршилася з 105 до 117 за три роки, але одночасно спостерігається підвищення за показником Scopus — з 150 у 2021 році до 166 у 2023 році. Підсумковий бал коливався від 395 у 2021 році до 383 у 2023 році, що свідчить про незначне зниження загального рейтингового показника, хоча спостерігається позитивна динаміка в деяких ключових критеріях, таких як загальне місце в рейтингу. Завдяки своїй орієнтації на якість навчання, університет постійно оновлює свої програми у відповідності до потреб ринку, співпрацює з міжнародними партнерами, реалізує програми обміну та стажування за кордоном. "КРОК" також активно співпрацює з бізнесом і державними структурами, залучаючи до навчання досвідчених викладачів-практиків та інтегруючи реальні бізнес-кейси в освітні програми. Такий підхід сприяє не тільки академічній підготовці, але й розвитку особистісних якостей студентів, формуванню лідерських навичок та підготовці до активної участі в сучасному суспільстві.

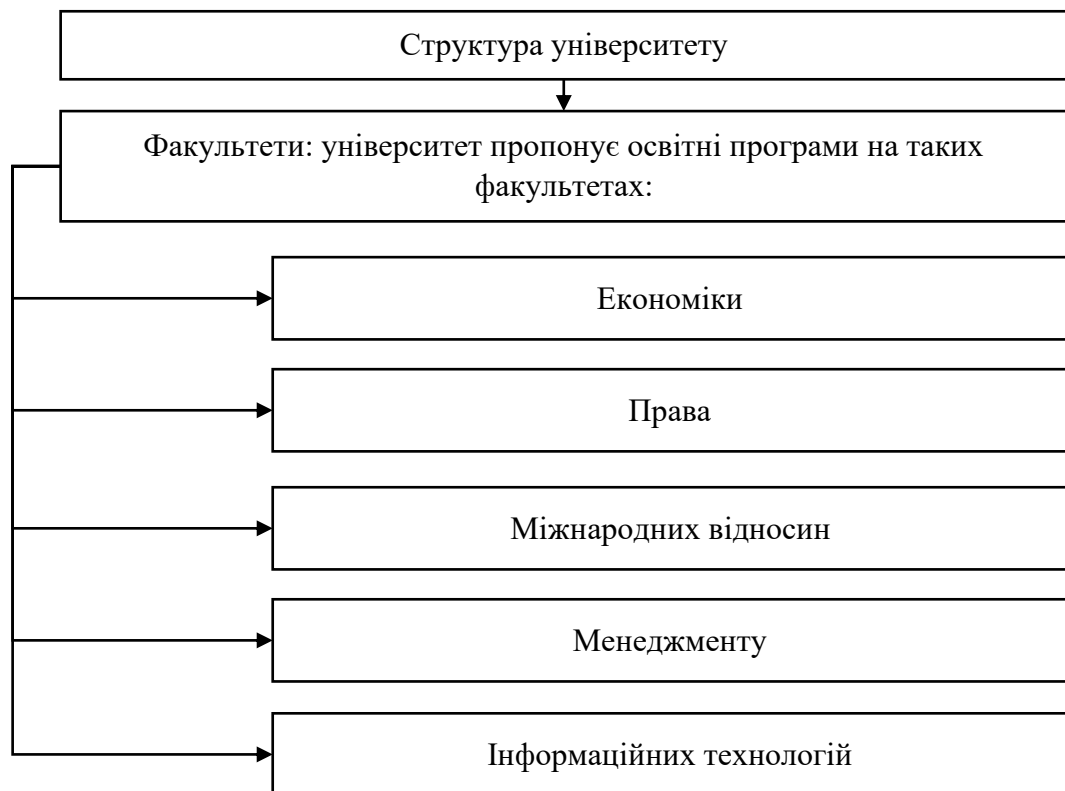


Рис. 2.1. Організаційна структура Університету КРОК

Джерело: сформовано автором

У кожному з факультетів діють профільні кафедри, які спеціалізуються на певних напрямках підготовки, таких як бухгалтерський облік, фінанси, менеджмент, міжнародне право тощо. Університет має кілька науково-дослідних та міжнародних центрів, що займаються розвитком наукових досліджень, а також співпрацею з закордонними партнерами.

Для розуміння зовнішнього середовища (макросередовища), в якому працює підприємство проведемо PEST-аналіз. Це дозволить нам зробити оцінку ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії, який буде виконано нижче. Для цього розглянемо основні Політичні (P – Political), Економічні (E – Economical), Соціальні (S – Social) та Технологічні (T – Technological) фактори зовнішнього середовища та ступінь їх впливу на діяльність компанії (табл. 2.3).

Аналітична характеристика PEST - факторів макросередовища підприємства

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
Політичні (P – Political)	Зміни в законодавстві про освіту (ліцензування, акредитація, автономія закладів)	«+»	8
	Державні освітні реформи	«+/-»	7
	Політична стабільність країни та її вплив на освітню галузь	«- »	6
	Розширення міжнародної співпраці у сфері освіти	«+ »	9
	Політика щодо дистанційної освіти та технологій	«+ »	8
Економічні (E – Economical)	Доступ до фінансування для студентів (стипендії, кредити)	«+»	7
	Економічна криза, яка впливає на попит на платну освіту	«-»	8
	Рівень доходів населення	«-»	6
	Інвестиції в інфраструктуру університету	«+»	7
	Платоспроможність ринку освітніх послуг	«+ /-»	7
	Соціальні (S – Social)	Демографічні зміни (зменшення кількості абітурієнтів через депопуляцію)	«- »
Потреба в нових кваліфікаціях та спеціальностях		«+ »	8
Соціальні рухи за екологічну відповідальність та вплив на навчальні програми		«+ »	6
Зміна у підходах до навчання (популярність онлайн-курсів, індивідуальні траєкторії)		«+/- »	9
Соціальний запит на міжнародну освіту		«+»	8

Продовження табл.2.3

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
Технологічні (Т – Technological)	Розвиток технологій дистанційного навчання (віртуальні класи, платформи Moodle)	«+»	10
	Використання штучного інтелекту в освітньому процесі	«+»	8
	Технології управління освітніми процесами (ERP-системи для ВНЗ)	«+»	7
	Розвиток дослідницької інфраструктури (лабораторії, ІТ-технології)	«+»	9
	Впровадження сучасних інструментів електронного управління	«+»	7

Джерело: сформовано автором [6, с. 158]

- Політичні фактори охоплюють зміни в законодавстві, які впливають на ліцензування та акредитацію закладу, реформування освітньої системи та міжнародну співпрацю.
- Економічні фактори враховують доступ до фінансування для студентів та економічні умови, які впливають на попит на платну освіту та інвестиції в університет.
- Соціальні фактори стосуються демографічних змін, зміни освітніх потреб населення, зростання попиту на онлайн-навчання та міжнародні освітні програми.
- Технологічні фактори включають розвиток дистанційних технологій навчання, використання штучного інтелекту, покращення ІТ-інфраструктури університету та розвиток дослідницьких можливостей.

Такий аналіз допомагає краще зрозуміти вплив зовнішнього середовища на

його діяльність та визначити можливості для стратегічного розвитку. Розглянемо фактори конкуренції та їх прояви на ринку продукту підприємства в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Фактори конкуренції та їх прояви на ринку продукту підприємства

Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
Конкуренція між існуючими ВНЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість конкурентів у сфері приватної та державної освіти. - Конкуренція за студентів через програми, якість викладання, міжнародні програми та ціни на навчання. - Розширення міжнародної співпраці та пропозиція подвійних дипломів.
Потенційні нові конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток онлайн-освіти, зокрема платформ Coursera, edX, Udemy. - Зростання інтересу до міжнародних програм з дистанційним навчанням. - Можливість виходу нових учасників на ринок освітніх послуг з інноваційними пропозиціями.
Загроза заміників (субститутів)	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення популярності сертифікатних курсів і спеціалізованих тренінгів, як альтернатива класичній вищій освіті. - Попит на швидкі форми навчання (модульні курси, майстер-класи, коучинг). - Самоосвіта через онлайн-ресурси та доступ до безкоштовних курсів.
Влада постачальників	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від кваліфікованого викладацького складу, експертів та професорів. - Високі вимоги до викладачів щодо рівня кваліфікації, наукової діяльності та викладацьких навичок. - Обмеженість ринку науково-педагогічних кадрів високої кваліфікації.
Влада покупців (студентів)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростаючі очікування студентів щодо якості освітніх послуг та практичної складової навчання. - Зниження кількості потенційних абітурієнтів через демографічні зміни. - Попит на гнучкість навчання (зокрема, онлайн і гібридні форми навчання).
Технологічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення дистанційних освітніх програм та використання цифрових платформ для навчання (Moodle, Zoom, Google Classroom). - Інтеграція новітніх технологій у навчальні процеси, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних та VR-технології. - Необхідність інвестування в IT-інфраструктуру для підтримки дистанційного навчання.
Регуляторні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в законодавстві щодо акредитації та ліцензування вищих навчальних закладів. - Впровадження нових стандартів якості освіти та вимог до змісту навчальних програм. - Необхідність відповідності європейським і міжнародним стандартам освіти.

Джерело: сформовано автором [9, с.45]

Університет "КРОК" стикається з сильною конкуренцією як від приватних, так і від державних ВНЗ. Щоб залишатися на ринку, важливо пропонувати інноваційні програми, міжнародні можливості (подвійні дипломи), а також створювати умови для якісного навчання. Розвиток онлайн-освіти та міжнародних програм створює ризик появи нових конкурентів, які можуть запропонувати більш доступне й гнучке навчання. Сертифікатні програми, тренінги та онлайн-курси можуть замінити традиційну вищу освіту для певної аудиторії. Університету необхідно реагувати на ці зміни, пропонуючи комплексні та практично орієнтовані програми. Висока залежність від професорського складу вимагає постійного оновлення кадрового потенціалу та залучення висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення якісного навчання.

Студенти стають більш вимогливими до змісту та форми освіти. Університету важливо адаптувати свої освітні послуги, пропонуючи гнучкі графіки, сучасні навчальні технології та підвищену практичну складову програм. Інтеграція новітніх технологій у навчальний процес відкриває нові можливості для університету. Однак це також вимагає значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру та навчання викладацького складу. Університет повинен дотримуватись законодавчих вимог щодо акредитації, ліцензування та стандартів якості, постійно оновлюючи програми відповідно до міжнародних та європейських норм. Проведемо аналіз поточного конкурентного середовища, для цього визначимо основних конкурентів підприємства на ринку, розглянемо їх характерні ознаки та проаналізуємо їх діяльність відношенню до підприємства (табл. 2.4). Конкурентне середовище Університету "КРОК" складається з різноманітних гравців, зокрема державних і приватних університетів, онлайн-платформ і міжнародних освітніх закладів.

Основними факторами конкуренції є:

Освітні програми: Конкуренти пропонують різноманітні програми, орієнтовані на широкий спектр спеціалізацій, що дозволяє їм залучати велику кількість студентів. Університету "КРОК" варто акцентувати увагу на

унікальних і спеціалізованих програмах, які відрізняються від традиційних пропозицій на ринку.

Таблиця 2.5

Аналітична характеристика конкурентів підприємства

Характерні ознаки	Характеристики по конкурентах
Тип конкурента	- Державні університети. - Приватні університети. - Онлайн-платформи для навчання. - Міжнародні освітні заклади.
Освітні програми	- Конкуренти пропонують широкий спектр бакалаврських і магістерських програм. - Багато хто має подвійні дипломи та міжнародні програми.
Вартість навчання	- Державні університети мають нижчу вартість навчання для бюджетних місць. - Приватні університети пропонують гнучкі схеми оплати.
Репутація на ринку	- Державні університети мають високу репутацію завдяки довгій історії та стабільності. - Приватні університети конкурують за рахунок інноваційних підходів до навчання та міжнародної співпраці.
Технологічна база	- Більшість конкурентів активно впроваджують технології дистанційного навчання. - Деякі онлайн-платформи пропонують повністю дистанційні програми навчання.
Якість викладацького складу	- Державні університети залучають досвідчених викладачів із науковими ступенями. - Приватні університети залучають практиків із реального бізнесу та індустрій.
Позиціонування на ринку	- Державні університети позиціонують себе як стабільні та надійні інститути. - Приватні університети акцентують увагу на інноваційних програмах, міжнародних можливостях і практичній орієнтації навчання.
Формати навчання	- Конкуренти пропонують як очне, так і дистанційне навчання. - Зростає кількість гібридних програм, які поєднують онлайн- і офлайн-формати.

Джерело: сформовано автором [10, с.25]

Вартість навчання: Важливо пропонувати конкурентоспроможні умови оплати, зокрема, гнучкі схеми, які дозволять студентам отримувати якісну освіту на доступних умовах. Репутація на ринку: Державні університети мають перевагу через тривалу історію та надійну репутацію. Університет "КРОК" має

підсилювати свою репутацію через міжнародну співпрацю, акцент на практичній підготовці студентів та високі показники працевлаштування випускників.

Технологічна база: Впровадження новітніх технологій, таких як платформи дистанційного навчання, допомагає залишатися на передовій освітнього процесу. Важливо інвестувати в IT-інфраструктуру та розвиток цифрових навичок як викладачів, так і студентів. Якість викладацького складу: Конкуренти використовують сильні сторони викладачів із науковими досягненнями або практичним досвідом. Університет "КРОК" має продовжувати залучати як науковців, так і практиків для підвищення якості навчання. Формати навчання: Зростає потреба у гібридних та онлайн-програмах, що відповідають сучасним вимогам ринку. Університету важливо пропонувати різноманітні формати навчання для задоволення попиту різних категорій студентів.

Для комплексного розуміння конкурентного середовища, в якому працює компанія, проведемо аналіз за моделлю 5-ти конкурентних сил М. Портера з визначенням факторів, що сприяють посиленню влади та послаблюють її, а також зазначимо можливі реакції з боку компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика 5-ти конкурентних сил за моделлю М. Портера

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
1. Конкуренція між існуючими ВНЗ	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість конкурентів на ринку вищої освіти. - Подібні освітні програми та дипломи. - Активна конкуренція за студентів через рекламні кампанії та стипендії. 	<ul style="list-style-type: none"> - Унікальні спеціалізовані програми. - Висока якість викладацького складу. - Міжнародна співпраця та обміни студентами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових інноваційних програм. - Активне просування сильних сторін в онлайн-просторі. - Підвищення академічного рівня та репутації.
2. Загроза нових конкурентів	<ul style="list-style-type: none"> - Зростаюча популярність онлайн-освіти та закордонних навчальних закладів. - Легкість доступу до ринку через інтернет-платформи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Репутація та довіра до традиційних ВНЗ. - Складність створення надійної освітньої інфраструктури. - Високі витрати на акредитацію та 	<ul style="list-style-type: none"> - Інвестування в розвиток цифрових платформ. - Розширення онлайн-програм. - Створення партнерств із міжнародними ВНЗ.

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
		відповідність стандартам.	
3. Влада постачальників (викладачі)	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена кількість кваліфікованих викладачів і експертів. - Високі вимоги до кваліфікації викладачів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення молодих науковців та практиків. - Можливість співпраці з фріланс-викладачами та гостевими лекторами. 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення привабливих умов для викладачів. - Вкладення у розвиток викладацьких кадрів. - Система додаткових мотивацій.
4. Влада покупців (студенти)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростаючі вимоги студентів до якості освіти. - Великий вибір альтернативних освітніх програм. 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока репутація університету та працевлаштування випускників. - Пропозиція додаткових сервісів для студентів (кар'єрне консультування, стажування). 	<ul style="list-style-type: none"> - Запровадження програм з працевлаштування студентів. - Створення індивідуальних навчальних траєкторій. - Зниження вартості та впровадження гнучких форм оплати.
5. Загроза заміників	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток короткострокових сертифікатних програм і курсів. - Популярність онлайн-навчання через платформи, як Coursera, edX. 	<ul style="list-style-type: none"> - Традиційна освіта забезпечує глибші знання та дипломи, які визнаються на ринку праці. - Висока потреба в спеціалізованих знаннях. 	<ul style="list-style-type: none"> - Створення власних короткострокових програм і сертифікатних курсів. - Підвищення практичної складової в освітніх програмах.

Джерело: сформовано автором [38, с.174]

Конкуренція між існуючими ВНЗ є сильною, оскільки ринок насичений університетами, які пропонують схожі освітні програми. Однак Університет "КРОК" може виділитися завдяки унікальним програмам та високій якості викладання, що допоможе привабити більше студентів. Загроза нових конкурентів є помірною через зростаючу кількість онлайн-платформ, що пропонують навчальні курси, однак традиційні університети мають перевагу в надійності та репутації. Університету важливо розвивати онлайн-програми, щоб залишатися конкурентоспроможним. Влада постачальників є помірною,

оскільки на ринку існує обмежена кількість кваліфікованих викладачів. Університету "КРОК" важливо підтримувати високий рівень мотивації та створювати сприятливі умови для роботи викладацького складу. Влада покупців (студентів) зростає, оскільки студенти стають більш вимогливими до якості освіти та пропонованих послуг. Університет має розширювати спектр додаткових послуг, таких як кар'єрні консультації та стажування, щоб задовольнити потреби студентів. Загроза заміників є суттєвою через популярність короткострокових сертифікатних курсів та онлайн-освіти. Щоб уникнути втрати конкурентоспроможності. Університету "КРОК" необхідно розвивати власні короткострокові програми та інтегрувати їх в загальні освітні траєкторії. Ця таблиця допомагає університету побудувати стратегію розвитку на основі аналізу зовнішніх конкурентних сил, що впливають на діяльність вищого навчального закладу.

Отже, Університет економіки та права "КРОК" — це провідний навчальний заклад України, що спеціалізується на наданні освітніх послуг у галузі економіки, права, менеджменту та інших соціальних дисциплін. Важливим аспектом є його економічна стабільність, яка забезпечується завдяки поєднанню навчальної діяльності з розгалуженою системою додаткових освітніх програм та тренінгів. Університет демонструє високу конкурентоспроможність на освітньому ринку, що забезпечується завдяки сучасним методам навчання, партнерству з міжнародними університетами та висококваліфікованим викладацьким складом. Важливо також зазначити інфраструктурні ресурси, що включають сучасні навчальні корпуси, бібліотеки, центри дистанційного навчання, що сприяє підвищенню рівня освіти. Можна сказати, що організаційно-економічний потенціал Університету "КРОК" є потужним, що дозволяє йому не лише успішно функціонувати, але й розвиватися в умовах сучасного освітнього ринку.

2.2. Аналіз управлінської діяльності в Університеті економіки та права "КРОК"

Аналіз управлінської діяльності в Університеті економіки та права "КРОК" можна розглянути через призму кількох ключових аспектів, які відображають стратегічні, організаційні та операційні підходи до управління цим освітнім закладом. Університет економіки та права "КРОК" функціонує як приватна установа, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку освітніх послуг та економічної кон'юнктури. Ключовим елементом управлінської діяльності є формування стратегічних цілей, які орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності університету в умовах сучасної глобалізації освіти. До стратегічних пріоритетів належать: підвищення якості освітніх послуг через модернізацію навчальних програм і залучення кваліфікованих викладачів; інтернаціоналізація освіти, що включає налагодження міжнародних зв'язків, участь у програмах обміну, реалізація програм подвійних дипломів; інноваційний розвиток, що виражається у впровадженні новітніх освітніх технологій, таких як дистанційне навчання, електронні платформи та інтерактивні методики.

Ефективність управління в університеті "КРОК" значною мірою залежить від організаційної структури. Структура університету чітко поділяється на функціональні підрозділи, серед яких основними є [23]:

- ректорат — центральний орган управління, що відповідає за загальну стратегію та контроль за діяльністю університету.
- деканати факультетів — підрозділи, що безпосередньо здійснюють управління навчальним процесом на рівні факультетів і кафедр.
- адміністративні служби — відділи, що займаються фінансами, матеріально-технічною базою, зв'язками з громадськістю, а також HR-відділ, відповідальний за управління персоналом.

Університет впроваджує принципи ефективного управління персоналом, орієнтованого на мотивацію співробітників, їхню професійну підготовку та

розвиток. Акцент робиться на системі підвищення кваліфікації кадрів, залучення молодих науковців та викладачів, а також підтримку ініціатив і досліджень. Навчальний процес в університеті "КРОК" організований на основі сучасних методів і стандартів вищої освіти. Важливим аспектом є використання кредитно-модульної системи оцінювання знань, що відповідає вимогам Болонської системи. Управління навчальним процесом включає: планування навчальних програм: Кожна навчальна програма розробляється на основі аналізу ринку праці та затверджується відповідними органами університету. Особлива увага приділяється постійному оновленню програм відповідно до нових стандартів і вимог ринку; контроль за якістю освіти: Університет має систему внутрішнього моніторингу якості навчання, яка включає оцінку роботи викладачів, аналіз успішності студентів та зворотний зв'язок з роботодавцями; цифровізація освітнього процесу: Університет активно впроваджує нові технології для підвищення ефективності навчання, включаючи онлайн-курси, віртуальні лабораторії та інтерактивні освітні платформи.

Фінансова стабільність університету "КРОК" досягається завдяки грамотній політиці управління ресурсами, що включає як оптимізацію витрат, так і пошук нових джерел фінансування. Основними джерелами доходів є плата за навчання, гранти, міжнародні проекти, а також участь у науково-дослідних програмах. Формування бюджету університету базується на аналізі витрат на освітню діяльність, утримання інфраструктури та розвиток матеріально-технічної бази. В університеті функціонує система контролю за витратами, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та уникати перевитрат. Частина фінансових ресурсів спрямовується на модернізацію матеріально-технічної бази, зокрема на покращення інфраструктури, створення сучасних аудиторій та лабораторій, розвиток ІТ-технологій.

Основу викладацького складу складають асистенти (41%), що вказує на потребу у підвищенні кваліфікації молодих кадрів.

Аналіз кадрового складу викладачів Університету "КРОК" (на 2023 рік)

Категорія викладачів	Кількість	Відсоток від загальної кількості
Професори	25	12%
Доценти	40	20%
Старші викладачі	55	27%
Категорія викладачів	Кількість	Відсоток від загальної кількості
Асистенти	80	41%
Всього	200	100%

Джерело: сформовано автором [45]

Водночас високий відсоток доцентів та професорів свідчить про наявність у університеті досвідчених кадрів, що позитивно впливає на якість освіти.

Аналіз фінансових витрат на управління та розвиток інфраструктури Університету "КРОК" (2023 рік)

Стаття витрат	Сума витрат, млн грн	Відсоток від загальних витрат
Оновлення IT-інфраструктури	5,5	22%
Зарплата управлінського персоналу	6,2	25%
Витрати на маркетинг і рекламу	3,8	15%
Оновлення матеріально-технічної бази	4,6	18%
Розвиток міжнародної співпраці	3,2	13%
Інші витрати	2,7	10%
Всього	26,0	100%

Джерело: сформовано автором [45]

Найбільшу частину витрат становить заробітна плата управлінського персоналу (25%), що свідчить про високу оцінку кадрів у системі управління. Значні витрати на оновлення IT-інфраструктури (22%) відображають прагнення університету відповідати сучасним освітнім вимогам. Витрати на маркетинг та рекламу (15%) демонструють активність у залученні нових студентів і підвищенні іміджу закладу.

**Аналіз кількості студентів та їх розподілу за освітніми програмами
(2023 рік)**

Освітня програма	Кількість студентів	Відсоток від загальної кількості
Бакалаврат (економіка)	450	30%
Бакалаврат (право)	380	25%
Магістратура (економіка)	220	15%
Магістратура (право)	180	12%
Міжнародні програми	150	10%
Інші спеціальності	120	8%
Всього	1500	100%

Джерело: сформовано автором [45]

Найбільш популярними є бакалаврські програми з економіки (30%) та права (25%). Магістерські програми також користуються попитом, однак їхня частка є нижчою (27%), що може свідчити про потенціал для розвитку магістерської освіти. Міжнародні програми становлять 10%, що свідчить про активну інтеграцію університету в глобальний освітній процес.

Таблиця 2.10

Аналіз джерел фінансування Університету "КРОК" (2023 рік)

Джерело фінансування	Сума, млн грн	Відсоток від загального фінансування
Плата за навчання (студенти)	35,0	70%
Гранти та міжнародні програми	7,5	15%
Спонсорська підтримка	3,5	7%
Інші джерела	4,0	8%
Всього	50,0	100%

Джерело: сформовано автором [45]

Основним джерелом фінансування є плата за навчання студентів (70%), що свідчить про залежність від кількості абітурієнтів і студентів. Досить високий показник фінансування через гранти та міжнародні програми (15%) свідчить про активну участь університету в міжнародних освітніх проектах. Університет "КРОК" активно розвиває науково-дослідницьку діяльність, що є одним із ключових напрямків його стратегічного розвитку. Управління науковою діяльністю включає:

- формування наукових колективів для проведення досліджень у різних галузях, таких як економіка, право, міжнародні відносини.

- залучення грантового фінансування для наукових проєктів як на національному, так і міжнародному рівнях.

- публікація наукових робіт та співпраця з іноземними партнерами, що сприяє підвищенню міжнародного іміджу університету.

Один із ключових напрямків управління університетом "КРОК" – це інтернаціоналізація. До основних аспектів міжнародної діяльності належить:

- участь у міжнародних освітніх проєктах та програмах обміну студентів і викладачів.

- співпраця з міжнародними організаціями та університетами, що дозволяє розширювати наукові зв'язки та покращувати навчальні програми.

- реалізація програм подвійних дипломів, які дають студентам можливість отримати дипломи як українського, так і закордонного університету.

Університет має розвинену систему комунікацій, що включає внутрішню комунікацію з викладачами, співробітниками та студентами, а також зовнішню комунікацію з громадськістю, бізнесом та потенційними абітурієнтами. Для цього активно використовуються: цифрові платформи для комунікації з викладачами та студентами, такі як внутрішні портали та електронні системи управління навчальним процесом; соціальні мережі та сайти, що використовуються для просування освітніх програм та бренду університету. Таким чином, управлінська діяльність університету "КРОК" спрямована на забезпечення сталого розвитку закладу, підвищення якості освіти, розширення наукових досліджень та зміцнення його позицій на національному та міжнародному ринку освіти. Можна зробити висновки, що управлінська діяльність в університеті "КРОК" базується на ефективній організаційній структурі та сучасних принципах менеджменту. Центральним аспектом є стратегічне планування, що дозволяє закладу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вимог освітнього ринку. Управління здійснюється як на рівні ректорату, так і через спеціалізовані департаменти, які відповідають за

різні напрями діяльності, такі як навчальний процес, наукова робота, міжнародне співробітництво. Важливою є також система контролю за якістю освіти, яка передбачає регулярний моніторинг результатів навчання, а також оцінку викладачів і студентів. Отже, управлінська діяльність в Університеті "КРОК" є добре організованою, що дозволяє закладу залишатися конкурентоспроможним та відповідати високим стандартам освіти.

2.3. Природа виникнення, діагностика та методи управління конфліктами в Університеті економіки та права "КРОК"

Конфлікт – це зіткнення інтересів, поглядів або цінностей між індивідами чи групами, що може спричиняти напруженість або протистояння. Він виникає через різні причини, зокрема розбіжності у цілях та інтересах, обмеженість ресурсів, комунікативні бар'єри та відмінності у цінностях та переконаннях. Серед науковців, які вивчали конфлікти, виділяються Льюїс Козер, який аналізував соціальні конфлікти та їх роль у суспільстві, Кеннет Боулдінг, який вивчав конфлікти в контексті економічних та соціальних систем, а також Мортон Дойч, що досліджував психологічні аспекти конфліктів та способи їх вирішення[10,6,7]. У сфері вищої освіти конфлікти аналізували С.О. Гарькавець та Л.П. Волченко, які зосередилися на діагностиці та практичних підходах до їх вирішення в освітньому середовищі. К.С. Колодяжна вивчала методи запобігання конфліктам у закладах вищої освіти, а С.В. Сорока досліджувала педагогічні конфлікти у вищих навчальних закладах та можливі способи їх вирішення та профілактики. Дослідження цих науковців дозволяють поглибити розуміння природи конфліктів у навчальних закладах і сприяють розробці стратегій для їх ефективного вирішення та профілактики[4,5,9,16].

Конфлікти у навчальних закладах, зокрема в Університеті економіки та права "КРОК", є типовими соціальними явищами, які виникають через різноманітні причини та особливості взаємодії між студентами, викладачами та

адміністрацією. Природа конфліктів може бути різноманітною: міжособистісні конфлікти: виникають через розбіжності у поглядах, стилі спілкування або особистісних характеристиках учасників. Наприклад, студенти можуть конфліктувати з викладачами через оцінки, а викладачі – між собою через методи викладання або ресурси. Організаційні конфлікти: виникають через незадоволеність певними аспектами навчального процесу, зокрема через систему оцінювання, правила та регламенти, а також розподіл ресурсів. Адміністрація і викладачі можуть конфліктувати через завантаженість, зміни в навчальних планах або недостатнє фінансування.

Таблиця 2.11

Природа виникнення та діагностика конфліктів

Тип конфлікту	Причини виникнення	Методи діагностики
Міжособистісні конфлікти	Особисті розбіжності, стиль спілкування, невдоволеність	Спостереження, анкетування, інтерв'ю з учасниками конфлікту
Організаційні конфлікти	Невдоволення правилами, системою оцінювання, розподілом ресурсів	Аналіз документів, опитування, вивчення організаційної структури
Конфлікти через нерівність	Відчуття несправедливості в оцінюванні або ставленні	Анкети для студентів та викладачів, перевірка об'єктивності оцінювання
Генераційні конфлікти	Різниця в цінностях і сприйнятті, застосування технологій	Фокус-групи, спостереження за комунікацією між студентами та викладачами

Джерело: розроблено автором [43, с. 284]

Конфлікти через нерівність: можуть виникати через реальне або сприйняте несправедливе ставлення до різних груп студентів або викладачів. Наприклад, деякі студенти можуть вважати, що викладачі проявляють суб'єктивність в оцінюванні або надають перевагу іншим групам студентів. Генераційні конфлікти: конфлікти між поколіннями викладачів і студентів, спричинені відмінностями у сприйнятті реальності, цінностях та методах комунікації. Це може стосуватися і застосування нових технологій у навчанні, з якими старші викладачі можуть мати труднощі.

Методи управління конфліктами

Метод управління	Опис	Переваги	Недоліки
Переговори	Обговорення проблем сторін для досягнення компромісу	Пряме вирішення, активна участь обох сторін	Потребує навичок переговорів і готовності до компромісу
Медіація	Посередництво третьої сторони для пошуку вирішення	Нейтральний підхід, стороння допомога	Може не мати результату, якщо сторони не співпрацюють
Арбітраж	Рішення конфлікту через залучення адміністрації	Вирішення конфлікту навіть у важких випадках	Сторони можуть не погоджуватися з рішенням арбітра
Превентивні заходи	Семінари, тренінги з управління конфліктами	Попереджує виникнення конфліктів, розвиває навички комунікації	Вимагає постійного впровадження та залучення ресурсів
Психологічна підтримка	Консультації з психологами для вирішення емоційних проблем	Підтримка емоційного стану учасників	Не завжди достатньо для вирішення організаційних конфліктів
Зміни в політиці університету	Корекція правил та процедур для запобігання конфліктам	Системне вирішення проблем, покращення організаційного клімату	Вимагає часу та узгодження змін на рівні керівництва

Джерело: розроблено автором [42, с.89]

Для Управління конфліктами в університеті передбачає своєчасну діагностику та визначення етапів вирішення конфліктних ситуацій. Перший етап — ідентифікація конфлікту, під час якого важливо виявити рівень виникнення проблеми (між студентами, між студентом і викладачем, між викладачами тощо) та визначити ключових учасників. Основними інструментами діагностики на цьому етапі є спостереження за взаємодіями та фіксація звернень до адміністрації. Другий етап — аналіз причин конфлікту. На цьому етапі з'ясовуються першопричини виникнення конфлікту, такі як погане розуміння вимог до навчання, особистісні розбіжності або проблеми оцінювання. Використовуються методи спостереження, анкетування та інтерв'ювання учасників конфлікту. Наступний етап — оцінка інтенсивності конфлікту, де

визначаються рівень серйозності проблеми та можливі наслідки для навчального процесу і психологічного клімату університету. На основі кількості звернень та частоти виникнення подібних конфліктів можна оцінити ризики та передбачити можливі наслідки. Завершальний етап — вибір способів вирішення конфлікту. Після діагностики розробляються стратегії врегулювання конфлікту, що включають запобігання ескалації ситуації та розробку заходів для уникнення подібних проблем у майбутньому. Основними інструментами на цьому етапі є консультації з психологами, модераторами та представниками адміністрації, які забезпечують всебічний аналіз ситуації та розробляють оптимальні підходи до її вирішення.

Ефективне управління конфліктами в університеті включає кілька підходів, таких як переговори, медіація, арбітраж, превентивні заходи, психологічна підтримка та внесення змін у політику університету. Під час переговорів сторони намагаються досягти компромісу шляхом взаємних поступок. У процесі медіації незалежна сторона (медіатор) допомагає учасникам конфлікту знайти спільне рішення. Арбітраж передбачає участь третьої сторони (наприклад, адміністрації університету), яка приймає рішення, обов'язкове для виконання обома сторонами. Превентивні заходи включають проведення семінарів, тренінгів та заходів, що спрямовані на запобігання конфліктам. Психологічна підтримка надається для зменшення емоційного навантаження учасників конфлікту та підвищення їхньої здатності до саморегуляції. Зміни у політиці університету можуть включати оновлення правил оцінювання, критеріїв поведінки чи навчальних планів, що дозволяє знизити ймовірність виникнення нових конфліктів. Таким чином, управління конфліктами в університеті є багатоступеневим процесом, який охоплює діагностику, аналіз, вибір способу вирішення та застосування конкретних стратегій для усунення конфліктної ситуації. Ефективне застосування цих підходів сприяє створенню здорового освітнього середовища та покращенню психологічного клімату в університеті. Таким чином, вчасна діагностика та ефективне управління конфліктами дозволяють університету підтримувати продуктивну атмосферу та

забезпечувати високий рівень навчального процесу. Отже, конфлікти в університеті "КРОК" можуть виникати через різні причини, такі як розбіжності у поглядах між викладачами та студентами, або всередині колективу. Університет використовує сучасні методи діагностики конфліктів, що дозволяють виявити їх на ранніх стадіях та запобігти ескалації. Основними інструментами управління конфліктами є регулярні наради, особисті консультації, створення робочих груп для вирішення спірних питань. Психологічна підтримка, а також відкриті канали комунікації дозволяють ефективно вирішувати проблеми та знижувати рівень конфліктності. Можна сказати, що університет "КРОК" має ефективну систему управління конфліктами, що сприяє підтриманню сприятливої атмосфери в колективі та забезпечує продуктивну роботу закладу. Загальний висновок щодо діяльності Університету економіки та права "КРОК" свідчить про його міцну позицію на ринку освітніх послуг та стабільний розвиток завдяки ефективному управлінню, організаційно-економічній стійкості та виваженій роботі з конфліктами. Університет має добре розвинену інфраструктуру, що дозволяє йому забезпечувати якісне навчання та створювати сприятливі умови для розвитку студентів і викладачів. Завдяки сучасним підходам до навчання та стратегічного планування університет впроваджує інновації, які відповідають вимогам ринку праці та сучасним освітнім стандартам. Партнерства з міжнародними університетами також сприяють підвищенню рівня освіти, дозволяючи студентам отримувати додаткові можливості для розвитку. Важливо відзначити, що університет ефективно працює з управлінськими викликами, що виникають у процесі діяльності. Система управління персоналом та якістю освіти дозволяє університету швидко реагувати на зміни та адаптувати свої підходи до навчання й організації роботи. Крім того, чітко налагоджені комунікаційні процеси всередині закладу допомагають запобігати виникненню конфліктів або швидко їх вирішувати, забезпечуючи конструктивну співпрацю між викладачами, студентами та адміністрацією.

Загалом, університет "КРОК" демонструє високий рівень адаптивності та

здатність ефективно відповідати на виклики, що постають перед сучасними освітніми установами. У поєднанні з потужною економічною основою та високою якістю управлінських процесів, це забезпечує йому стабільний розвиток та можливість подальшого зростання, утримуючи позицію одного з провідних університетів в Україні.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УНІВЕРСИТЕТІ

3.1. Розробка управлінської стратегії щодо запобігання та розв'язання конфліктних ситуацій в Університеті економіки та права "КРОК".

Важливим чинником ефективної діяльності будь-якого трудового колективу є не лише своєчасне виявлення конфліктних ситуацій на підприємстві, а й здійснення грамотного управління конфліктами. Описані у другому розділі дослідження особливості управління конфліктами на підприємстві дозволили створити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами (рис. 3.1), що дозволяє розглянути даний процес управління у сукупності методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.



Рис. 3.1. Методи управління конфліктами

Джерело: складено автором [11, с. 66]

Найбільш загальні рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації нами зведені до наступних заходів, представлених на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації на підприємстві

Джерело: складено автором [12, с. 110]

Визнання існування конфлікту. Важливим першим кроком є відкрите визнання, що між сторонами існують розбіжності в цілях чи методах. Це не завжди легко, адже часто важко зізнатися собі та іншим, що конфлікт уже присутній. Така невизначеність може призвести до прихованих напруг, коли кожен із учасників обирає власну поведінкову стратегію замість того, щоб разом працювати над розв'язанням.

Перевірка можливості переговорів. Після визнання конфлікту варто оцінити можливість проведення переговорів. Важливо вирішити, чи буде ефективніше залучити нейтрального посередника, що задовольнятиме обидві сторони, або здійснювати переговори без сторонньої допомоги. Узгодження процедур переговорів. На цьому етапі сторони обговорюють процедуру

переговорів: визначають час, місце, порядок ведення розмови, а також часові рамки початку спільної діяльності, що дозволить уникнути непорозумінь і налаштувати конструктивний діалог. Визначення кола питань, які підлягають обговоренню. У ході цієї фази відбувається детальний аналіз основних причин конфлікту. Сторони визначають свої позиції, окреслюють зони розбіжностей, а також шукають точки дотику, що можуть допомогти зменшити напругу та досягти спільних рішень. Розробка варіантів вирішення конфлікту. Після аналізу питань сторони спільно генерують декілька варіантів можливих рішень, обираючи оптимальні підходи та компроміси. Прийняття спільного рішення. Сторони погоджують варіант, що є найоптимальнішим для обох. Це рішення повинно бути конкретним, досяжним і спрямованим на мінімізацію конфліктних ситуацій у майбутньому. Практична реалізація прийнятого рішення. Важливо, щоб прийняте рішення не залишилося лише на папері. Його реалізація має стати пріоритетом, оскільки відсутність дій може призвести до загострення вже існуючих конфліктів, які згодом стануть ще більш деструктивними. Недотримання прийнятих домовленостей лише ускладнить повторні переговори.

Аналіз соціально-психологічного клімату та організаційної культури. Дослідження показали, що соціально-психологічний клімат на підприємстві загалом сприятливий, проте спостерігається недостатній рівень відповідальності та відкритості у колективі. Це може бути спричинено недосконалістю системи мотивації та слабко вираженою організаційною культурою, що знижує рівень згуртованості та довіри. Для підвищення ефективності роботи пропонується вдосконалити систему мотивації, що допоможе не лише зменшити конфліктність, а й підвищити продуктивність. Зокрема, підприємству рекомендується розглянути немонетарну мотивацію, яка сприяє позитивним змінам у колективі та покращує загальний соціально-психологічний клімат.

Одним із важливих аспектів ефективної мотивації є розвиток організаційної культури, яка створює позитивний мікроклімат і підвищує задоволеність роботою. Високий рівень організаційної культури допомагає вирішити такі проблеми, як низька лояльність працівників, слабка інноваційна

активність, високий рівень плинності кадрів і часті конфлікти. До позитивних аспектів організаційної культури належить зниження витрат на персонал і покращення стосунків у колективі.

Рекомендовані заходи для зміцнення колективу. Навчання та тренінги. Пропонуються курси з ділової етики та тренінги, що сприятимуть формуванню згуртованості. Командна згуртованість підвищує ефективність діяльності, а її визначення можна трактувати як показник єдності та стійкості у міжособистісних відносинах колективу. Внутрішньокорпоративний сайт для співробітників. Створення сайту з розділом для співробітників, що містить електронну дошку оголошень та форум для комунікації, сприятиме зміцненню зв'язків та посиленню обізнаності. Традиції та ритуали. Проведення заходів, таких як «День підприємства» або спортивні змагання, покращує мотивацію працівників і сприяє зміцненню колективного духу. HR-фахівець із навчання та розвитку. Введення до штату менеджера з навчання та розвитку дозволить оптимізувати процеси навчання, що забезпечить швидку адаптацію співробітників до корпоративних стандартів та підвищить кадрову стабільність.

Оцінка ефективності управління конфліктами. Для оцінки успішності впроваджених заходів пропонується використовувати два показники:

Економічна ефективність. Вона показує співвідношення між отриманими результатами та витратами.

$$E_{ek} = \frac{P}{B} \quad (3.1)$$

де:

- E_{ek} — економічна ефективність;
- P — отримані результати (зростання продуктивності, зниження витрат, покращення клімату в організації);
- B — витрати на вирішення конфлікту.

Чим менші витрати й вищий результат, тим краща ефективність. Це характеризує здатність підприємства досягати цілей з мінімальними витратами.

1. Соціальна ефективність. Показник, що відображає ступінь

задоволення потреб працівників. Збільшення сприятливого соціально-психологічного клімату вказує на позитивні зміни в міжособистісних відносинах і, в результаті, забезпечує кадрову безпеку.

Таким чином, ефективне управління конфліктами сприяє підвищенню продуктивності, створенню позитивного клімату та зниженню конфліктності.

Таблиці 3.1

**Розрахунок показників результативності запропонованих заходів
щодо управління конфліктами на підприємстві**

Показники	Значення (бали)	
	Фактичні	Очікувані
Рівень соціально-психологічного клімату для підприємства	3,8	5,0
Рівень конфліктності на підприємстві	4,5	3,3
Кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника	5,0	3,1
Число звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення в інші підрозділи	4,2	3,2
Рівень згуртованості колективу	4,1	5,0
Рівень трудової дисципліни	4,1	5,0

Джерело: складено автором [13]

Розрахунок показників результативності управління конфліктами базується на оцінюванні змін ключових показників до та після впровадження заходів. Основні формули, які використовуються для аналізу таких змін, наведено нижче.

1. Рівень соціально-психологічного клімату:

$$P_{\text{спк}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n} \quad (3.2)$$

де:

- P_i — оцінка рівня соціально-психологічного клімату окремими співробітниками (бал),
- n — кількість респондентів.

2. Рівень конфліктності на підприємстві:

$$P_k = \frac{K_{\phi}}{q} \quad (3.3)$$

де:

- Кф — кількість конфліктів за певний період,
 - Ч — кількість співробітників підприємства.
3. Кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника:

$$K_{\text{ст}} = \frac{K_{\text{з}}}{\text{Ч}} \quad (3.4)$$

де:

- Кз — загальна кількість конфліктних звернень,
 - Ч — загальна кількість співробітників.
4. Число звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення:

$$K_{\text{зп}} = \frac{K_{\text{зп}}}{\text{Ч}} \quad (3.5)$$

де:

- Кзп — кількість звернень про переведення,
 - Ч — кількість співробітників.
5. Рівень згуртованості колективу:

$$P_{\text{зг}} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{\text{зг}i}}{n} \quad (3.6)$$

де:

- Pзгi — індивідуальна оцінка згуртованості колективу,
 - n — кількість респондентів.
6. Рівень трудової дисципліни:

$$P_{\text{тд}} = \frac{K_{\text{тд}}}{K_{\text{зп}}} \quad (3.7)$$

де:

- Кд — кількість працівників, що дотримуються трудової дисципліни,
- Кзп — загальна кількість працівників.

Ці формули дають змогу оцінити динаміку змін у ключових показниках до і після впровадження заходів з управління конфліктами. Фактичні та очікувані значення порівнюються для оцінки ефективності. Запропоновані заходи щодо вдосконалення управління конфліктами на досліджуваному підприємстві спрямовані на усунення недоліків у врегулюванні конфліктних ситуацій у трудовому колективі. Однак, оскільки заходи можуть впливати на результати діяльності всього підприємства лише побічно, то визначити точний економічний ефект складно. Таким чином, в результаті запропонованих заходів фактичне значення показників збільшиться. Отримані показники належать до високого рівня результативності. При цьому рівень соціально-психологічного клімату для підприємства, рівень трудової дисципліни підвищиться до 5,0. Також згуртованість колективу становитиме 5 балів, а кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника та кількість звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення в інші підрозділи значно знизиться.

3.2. Модель прийняття обґрунтованого рішення з управління конфліктами в організації

Ми пропонуємо для досліджуваного підприємства реалізувати поетапний підхід до впровадження системи управління конфліктами на робочому місці. Це передбачає створення багаторівневої стратегії, яка охоплює ідентифікацію потенційних конфліктів, превентивні заходи, ефективне вирішення та постконфліктний аналіз. Кожен етап буде спрямований на підвищення комунікаційної культури, зміцнення взаємодії між співробітниками та зменшення негативного впливу конфліктів на продуктивність праці, що в кінцевому результаті сприятиме розвитку позитивної робочої атмосфери. (табл.

3.2).

Таблиця 3.2

**Пропонована для підприємства система управління конфліктами на
робочому місці**

Етап	Характеристика
Перший	Процес включає комплексний аналіз стану підприємства, дослідження внутрішніх взаємин у колективі та ідентифікацію неформального лідера. На основі цих даних визначається оптимальний склад команди, яка формується за активної підтримки вищого керівництва. Після цього розробляється детальний план дій для ефективної роботи команди.
Другий	Проводять детальний аналіз чинної системи управління конфліктами на робочому місці, враховуючи не лише внутрішні практики підприємства, але й досвід інших компаній для виявлення успішних підходів і методів вирішення конфліктних ситуацій.
Третій	Розробляється попередній план заходів для вдосконалення системи управління конфліктами, який проходить перевірку та доопрацювання через фокус-групи. Після цього план подається на розгляд та затвердження вищому керівництву підприємства.
Четвертий	Завершується проектування системи управління конфліктами, зокрема вирішуються ключові питання, як-от впровадження обов'язкової медіації. Усі зміни, запропоновані вищим керівництвом, інтегруються в остаточний план. Після цього здійснюється повний опис плану, завершуючи його підготовку для впровадження.
П'ятий	Підприємство запускає і апробує нову систему управління конфліктами, одночасно активно її впроваджуючи та просуваючи серед співробітників. У процесі уточнюються ролі всіх учасників системи, а також проводяться необхідні навчання для забезпечення ефективної роботи та адаптації нових підходів до вирішення конфліктів.
Шостий	Підприємство забезпечує системі управління конфліктами стійке функціонування на тривалий період. Це дозволяє системі повністю інтегруватися в управлінську структуру через систему стимулів для працівників, підтримку довіри та згуртованості в колективі. Постійно проводиться аналіз результатів і вдосконалення системи, що сприяє її адаптації до змін і гарантує довгостроковий успіх управління конфліктами на підприємстві.

Джерело: складено автором [14, с. 137]

Впровадження системи управління конфліктами в організації є багаторівневим процесом, що дозволяє досягти стабільного результату у вирішенні та попередженні конфліктних ситуацій. Перший етап передбачає глибокий аналіз поточного стану підприємства. Це включає дослідження

внутрішніх взаємин у колективі, зокрема ідентифікацію неформальних лідерів, які можуть впливати на динаміку взаємин і конфліктні ситуації. Ретельний аналіз дозволяє сформувати оптимальний склад команди для роботи над управлінням конфліктами, що стає можливим завдяки підтримці вищого керівництва. На основі цих даних розробляється початковий план дій, що враховує особливості робочого середовища та потреби колективу.

Другий етап спрямований на аналіз чинної системи управління конфліктами та збір інформації з інших організацій, які досягли успіху у вирішенні конфліктів. Огляд внутрішніх практик підприємства доповнюється прикладами ефективних підходів, що застосовуються в інших компаніях, що дозволяє підвищити ефективність системи управління конфліктами, враховуючи кращі зовнішні практики. Це особливо корисно для виявлення найбільш продуктивних методів, які можуть бути адаптовані під специфіку діяльності компанії.

На третьому етапі розробляється початковий план заходів для вдосконалення управління конфліктами. Він включає попереднє планування дій і заходів, спрямованих на покращення роботи з конфліктами. Цей план обговорюється в рамках фокус-груп, що дозволяє зібрати відгуки безпосередніх учасників та керівництва. Після уточнень і доопрацювання план подається на затвердження керівництву, і вже затверджений план стає основою для подальших кроків. Четвертий етап завершує проєктування системи управління конфліктами. На цьому етапі деталізуються ключові аспекти, як-от медіація, яка має на меті зробити систему управління конфліктами стійкішою та прозорішою. Усі пропозиції керівництва інтегруються у фінальний план, що забезпечує готовність системи до впровадження. Така система стає інструментом для гармонійного функціонування організації в умовах високих навантажень та знижує можливість ескалації конфліктів.



Рис. 3.3. Рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації на підприємстві

Джерело: складено автором [14, с. 138]

П'ятий етап охоплює запуск нової системи управління конфліктами, що передбачає її апробацію в реальних умовах. Співробітники детально ознайомлюються з ролями, які вони виконують у новій системі, а також проходять навчання для ефективного застосування методів вирішення конфліктів. У цьому процесі відбувається уточнення ролей і завдань, що сприяє швидкому адаптуванню колективу до нових методів управління конфліктними ситуаціями та підвищенню продуктивності.

На шостому етапі система управління конфліктами набуває стійкого функціонування, і підприємство фокусується на її довгостроковій інтеграції в загальну структуру управління. Це досягається завдяки впровадженню стимулів для працівників, які ефективно вирішують конфліктні ситуації, а також створенню довірчої атмосфери, що сприяє зниженню стресових ситуацій і підвищенню згуртованості в колективі. Постійний моніторинг і вдосконалення системи дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни, адаптуючи систему до нових викликів та забезпечуючи її ефективність.

Такий комплексний підхід до управління конфліктами дозволяє

підприємству не лише досягти гармонії у внутрішніх взаєминах, а й підвищити загальну продуктивність і стабільність на довготривалу перспективу. Для впровадження системи управління конфліктами в організації слід провести кілька ключових кроків. Перш за все, необхідно призначити відповідальних осіб і створити спеціальні підрозділи, які займуться питаннями управління конфліктами. Така структура забезпечить чітку координацію дій у разі виникнення конфліктних ситуацій і дозволить ефективно контролювати процес їх вирішення. Одним із основних елементів успішного управління є розробка та впровадження зрозумілих процедур, що охоплюють усі аспекти вирішення конфліктів. Це дозволить спростити процес розв'язання суперечок і зробити його прозорим для всіх учасників. Щоб забезпечити легкість у виборі методів вирішення конфліктів, важливо надати доступ до різних технік і підходів, які можна використовувати залежно від специфіки ситуації.

Навчання керівників у питаннях конфліктології є невід'ємною частиною ефективної системи управління конфліктами. Це дозволить підвищити їхню кваліфікацію та забезпечити володіння навичками, необхідними для зниження напруження в колективі та створення сприятливого середовища. Формування культури відкритого спілкування і підтримка ефективної комунікації в колективі сприятиме зменшенню ризику виникнення конфліктів і допоможе розв'язувати суперечливі ситуації на ранніх етапах. Конфлікти можна також використовувати як інструмент для впровадження змін у колективі, адже конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій дозволяє підвищити адаптивність команди і зробити процес прийняття рішень більш гнучким.

Практичні дії, рекомендовані для впровадження пропонованої системи управління конфліктами в підприємстві

Рекомендація, дія	Характеристика
1	2
Призначення відповідального	Зі складу відділу управління персоналом, юридичного відділу та профспілки відібрати окремих працівників (представників), до обов'язків яких включити функції з управління конфліктами. Ці співробітники отримають статус уповноважених з питань супроводу конфліктів, що дозволить зосередити їх увагу на своєчасному вирішенні та попередженні конфліктів у колективі. Одночасно потрібно провести детальний аналіз існуючих виробничих і управлінських обов'язків цих працівників для оптимізації робочого процесу, з можливим перерозподілом частини завдань між іншими членами команди, щоб не допустити перевантаження функціями.
Встановлення строків роботи над конфліктом	Відсутні стандартні процедури для вирішення конфліктів; застосовується індивідуальний підхід та ситуативне управління. Якщо конфлікт починає серйозно загрожувати ефективності роботи підрозділу або підприємства загалом, встановлюються чіткі терміни для його вирішення, що забезпечує своєчасне втручання та мінімізацію негативних наслідків.
Формування необхідних компетенцій, навчання	Фахівцям необхідно опанувати знання та навички, пов'язані з пропозиціями щодо супроводу чи втручання у конфлікти, а також аналізу та прогнозування їх наслідків. Для ефективного виконання функцій фасилітації та медіації потрібне спеціальне навчання. Відповідно до Закону України «Про медіацію», підготовка медіатора повинна тривати не менше 90 годин. Рекомендується також пройти спеціалізовані онлайн-курси або тренінги, що надаються безкоштовно, для покращення кваліфікації персоналу. Окрім цього, важливо ознайомитися та засвоїти положення «Кодексу професійної етики медіатора», що допоможе дотримуватися високих стандартів професійної поведінки.
У разі неможливості вирішення конфлікту самостійно	Доцільним є залучення професійного медіатора, оскільки це може бути ефективнішою альтернативою судовому розгляду. Для цього можна скористатися: <ul style="list-style-type: none"> • Реєстром медіаторів Національної асоціації медіаторів України; • довідником «Хто є хто у сфері медіації і діалогу в Україні». Процедуру медіації можна також проводити онлайн, але важливо, щоб усі учасники попередньо опанували правила та вимоги для проведення такої форми медіації, що забезпечить її належну організацію та ефективність.
Методи втручання	перемовини, фасилітація, оцінка, човникова дипломатія, медіація, консолідація, рішення третьої сторони

Джерело: складено автором [19, с. 15]

Окрім того, необхідно активно запобігати можливим конфліктам, працюючи над управлінням потенційними конфліктогенами в робочих процесах та стосунках. Цей підхід дозволить не лише знизити кількість конфліктів, а й створити здорове середовище для подальшого розвитку організації. Проведення системних дій для покращення управління конфліктами на підприємстві дозволяє досягти більшої ефективності у вирішенні суперечок, що виникають у робочому колективі. Призначення відповідальних осіб зі складу відділу управління персоналом, юридичного відділу та представників профспілки сприяє підвищенню уваги до питань конфліктів. Визначення працівників, які будуть уповноваженими з питань супроводу конфліктів, забезпечує своєчасне попередження конфліктів та їх оперативне врегулювання. Для уникнення перевантаження обов'язками важливо здійснити аналіз функцій цих працівників, а за необхідності — перерозподілити деякі завдання на інших членів колективу.

Коли конфлікт починає суттєво впливати на ефективність роботи підрозділу або загалом підприємства, доцільно встановити конкретні терміни його вирішення. Це дозволяє запобігти затягуванню процесу і мінімізувати негативні наслідки для колективу. У випадках, де неможливо вирішити конфлікт власними силами, залучення медіатора стає ефективною альтернативою. Це дозволяє уникнути судового розгляду та зберегти робочі відносини між працівниками. Доцільним є залучення спеціаліста з медіації із затверджених реєстрів, таких як Реєстр медіаторів Національної асоціації медіаторів України. Медіацію можна проводити і в онлайн-форматі, проте важливо, щоб усі учасники попередньо ознайомилися з правилами такої форми роботи, що сприяє злагодженому проведенню та організації процесу.

Успішне врегулювання конфліктів також залежить від кваліфікації працівників, тому необхідно забезпечити їм можливість для навчання. Співробітникам, відповідальним за управління конфліктами, варто пройти підготовку з питань медіації та фасилітації конфліктів, оскільки навички ефективного аналізу, прогнозування наслідків і вибору методів втручання є ключовими у цій сфері. Закон України «Про медіацію» встановлює, що

тривалість навчання медіатора має становити не менше 90 годин. Спеціалізовані курси, зокрема онлайн-тренінги, дозволяють додатково підвищити рівень кваліфікації співробітників, що сприяє кращому розумінню сучасних підходів до конфліктології. Ознайомлення з «Кодексом професійної етики медіатора» допомагає дотримуватися високих стандартів професійної поведінки, що підвищує довіру до процесу врегулювання конфліктів.

Використання різноманітних методів втручання, таких як перемовини, фасилітація, човникова дипломатія, медіація та інші підходи, дає змогу адаптувати стратегію управління конфліктами до конкретних ситуацій. Застосування цих методів дозволяє вирішувати конфлікти з урахуванням інтересів обох сторін і, відповідно, зміцнює робочі відносини та знижує ризик подальшого загострення суперечок. Системний підхід до управління конфліктами, який включає ідентифікацію проблем, своєчасне втручання, розробку і впровадження необхідних заходів та постійне вдосконалення компетенцій працівників, значно підвищує ефективність та продуктивність організації. Розглянемо більш детально пропоновані спеціалізовані безкоштовні онлайн курси (рис. 3.4) та спеціальне тренінгове навчання.

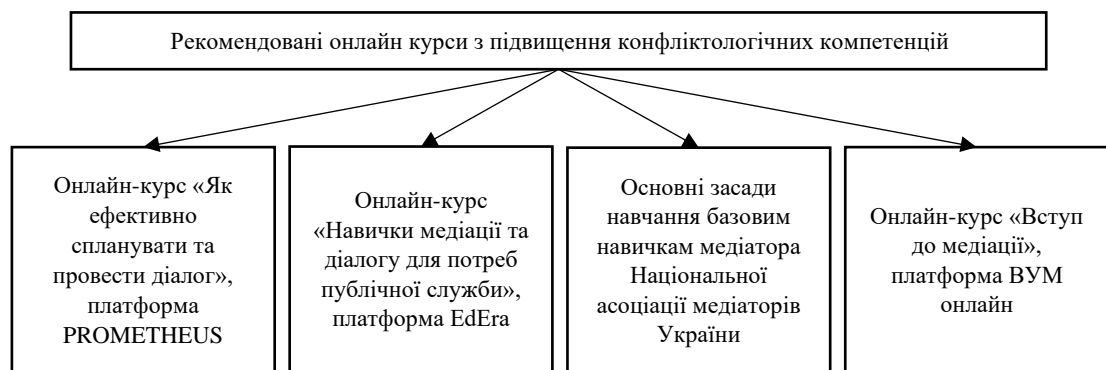


Рис. 3.4. Рекомендовані безкоштовні онлайн-курси для формування конфліктологічних компетенцій персоналу досліджуваного підприємства у 2024 році

Джерело: складено автором [20, с. 145]

На нашу думку, керівництву підприємства доцільно звернути увагу на

діяльність Української академії медіації, яка активно сприяє поширенню медіації та доступу до неї. Основні напрями роботи академії включають:

- популяризацію медіації та альтернативних способів вирішення спорів (АВС). Альтернативні способи вирішення спорів (АВС) — це сукупність методів та процедур, спрямованих на вирішення конфліктів і спорів без звернення до судових органів. Основна мета АВС полягає в забезпеченні швидкого, ефективного, економічно вигідного та добровільного вирішення спорів між сторонами;
- просвітницьку діяльність та навчання з питань медіації;
- розвиток теорії, методології та практики медіації й АВС;
- методичну, інформаційну та організаційну підтримку медіаторів;
- міжнародну співпрацю у сфері медіації.

Таблиця 3.4

Характеристика пропонованого тренінгово навчання для персоналу досліджуваного підприємства

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; віртуальна кімната; прямий ефір, інтерактивний режим
Тривалість	40,0 год., 12 тижнів або 1 тиждень (інтенсив)
Зміст онлайн зустрічей	Теоретична частина, дискусія, моделювання процесу медіації, супервізія, вправи / ситуації, робота в команді; рольові ігри.
Додаткові матеріали	60 годин навчальних матеріалів для самостійного опанування будуть доступні для подальшого вивчення. Ці матеріали складаються з тематичних відеолекцій, детальних теоретичних пояснень, спеціалізованих досліджень, завдань для саморефлексії, а також посилань на корисні інформаційні ресурси, що допоможуть поглибити розуміння теми.
Сертифікація	за умови успішного опанування курсу, можливість отримати сертифікат міжнародного зразка (IMI, SIMI ISM).

Навчальні модулі	<p>Модуль 1. Що таке медіація? (можливо дізнатися про основні компетенції медіації)</p> <p>Модуль 2. Комунікативні навички (різні аспекти комунікації).</p> <p>Модуль 3. Психологічні аспекти медіації (головне – дізнаєтеся як управляти емоціями та маніпулюванням).</p> <p>Модуль 4. Переговори та медіація (міжкультурні та моральні аспекти медіації).</p> <p>Модуль 5. Ваш індивідуальний медіаторський стиль (підібрати та глибше дослідити стиль медіації, який найбільше підходить).</p> <p>Модуль 6. Рольова гра (обов'язкова умова для отримання кваліфікації ІМІ).</p>
Вартість, грн	18 000 грн / особу

Джерело: складено автором [21, с. 19]

На сайті академії можна знайти корисні матеріали для опанування інструментів управління конфліктами, інформацію про тренінги та навчальні курси. Для підвищення конфліктологічних компетенцій персоналу пропонуємо такі онлайн-курси: Онлайн-курс «Як ефективно спланувати та провести діалог» на платформі Prometheus; онлайн-курс «Навички медіації та діалогу для публічної служби» на платформі EdEra; основи навчання базовим навичкам медіатора від Національної асоціації медіаторів України; онлайн-курс «Вступ до медіації» на платформі ВУМ онлайн; курс "50 альтернативних способів вирішення спорів (АВС)". Зі складу персоналу, який займатиметься супроводом конфліктів, рекомендуємо визначити одну особу як головну відповідальну, якій варто пройти сертифікований онлайн-тренінг з медіації. Це забезпечить високий рівень компетентності та ефективності в управлінні конфліктними ситуаціями.

Іншим двом працівникам пропонуємо пройти сертифікований курс «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах» табл. 3.5. Сертифікований курс «Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в командах» надасть працівникам важливі навички, що допоможуть у підтримці конструктивної атмосфери в колективі. Курс охоплює типологію конфліктів і їхні першопричини, що дозволяє розуміти їхню природу і уникати ескалації. Учасники навчатимуться визначати оптимальні стратегії для вирішення різних ситуацій, ефективно взаємодіяти та вести переговори з опонентами,

будуючи комунікацію на засадах емпатії, активного слухання та самоконтролю. Також курс включає роботу з емоційною складовою конфліктів: учасники опанують методи управління емоціями і стресом, що сприятиме більш зваженому підходу до їхнього вирішення.

Після завершення курсу працівники зможуть не тільки долати конфлікти, але й запобігати їм, розпізнаючи потенційні проблеми на ранніх етапах. Це підвищить кадрову безпеку й допоможе створити атмосферу взаємоповаги та підтримки в колективі. Використання отриманих знань зміцнить лояльність працівників до організації, знижуючи рівень конфліктності та забезпечуючи стабільний позитивний клімат, що важливо для досягнення високих результатів. Для побудови ефективної системи управління конфліктами, яка сприятиме не тільки створенню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, а й посиленню кадрової безпеки, важливо застосовувати комплексні системні та наукові підходи.

Таблиця 3.5

**Характеристика пропонованого курсу
«Управління конфліктами в організаціях, на робочому місці та в
командах» для персоналу підприємства**

Складова	Характеристика
Формат	онлайн; самостійне навчання
Тривалість	120,0 год., доступність курсу 6 міс., можливість проходити у власному темпі
Рівень	початковий / середній
Переваги	можливість просування кар'єри; курс відповідає міжнародним стандартам (Університету ISM, Кампусу ІМ, Німеччина); зручність та гнучкість
Зміст інструментарію	відеолекції; тематичні книги, статті; онлайн інструменти з управління конфліктами (розрахунок вартості конфлікту, наприклад), підсумкове портфоліо, вправи, презентації; підсумковий екзамен
Сертифікація	Сертифікат Міжнародної школи менеджменту Університету (ISM) та Міжнародного медіаційного кампусу (IM Campus) у Німеччині
Навчальні модулі	Модуль 1. Розуміння конфліктів Модуль 2. Динаміка конфлікту Модуль 3. Види конфліктів Модуль 4. Стратегії вирішення конфліктів Модуль 5. Спіраль конфлікту Модуль 6. Типи особистості в конфліктних ситуаціях

	Модуль 7. Вирішення конфліктів у перехідний період Модуль 8. Компоненти операційних систем управління конфліктами Модуль 9. Лідерство та управління конфліктами Модуль 10. Практичний приклад: CMS у SAP Модуль 11. Іспит електронного портфоліо
Вартість, грн	17000 грн / особу (34000 грн на двох)

Джерело: складено автором [21, с. 19]

Для цього фахівцям у сфері управління конфліктами варто поєднувати самоосвіту з професійними сертифікованими навчальними програмами. Плановані витрати складуть 54 тис. грн, проте очікувані результати — як економічні, так і соціальні — перевершать ці інвестиції. Важливо зазначити, що ефективність впровадженої системи управління конфліктами може бути відчутною протягом багатьох років.

3.3. Алгоритм управління конфліктами в організації та його ефективність

На нашу думку, керівництву досліджуваного підприємства слід офіційно впровадити політику управління конфліктами та міжособистісними стосунками, яка б стимулювала відкриті обговорення важливих питань для підтримання стабільних виробничих і дружніх відносин в організації. Внутрішні механізми мають бути налаштовані таким чином, щоб допомагати персоналу брати активну участь у вирішенні спірних ситуацій та сприяти прийняттю колективних рішень. За таких умов, а також за наявності професійної підтримки для працівників, керівництво зможе створити атмосферу, яка покращуватиме взаємодію в колективі, підвищуватиме довіру, відчуття приналежності та безпеки. Для формування єдиного підходу до управління конфліктами, визначення правил і методів роботи, необхідно, щоб від керівництва до працівників надходили чіткі та послідовні сигнали. Для забезпечення ефективної взаємодії між співробітниками, уникнення деструктивних конфліктів і впровадження

ефективних методів управління конфліктами, ми пропонуємо керівникам та фахівцям з супроводу конфліктів дотримуватися наступних рекомендацій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Рекомендації для ефективного менеджменту конфліктів підприємства

Рекомендація	Характеристика
Правило 1	Заборона на заборону конфліктів
Правило 2	Не можна зловживати силовим впливом при врегулювання конфліктів
Правило 3	Конфлікт слід розглядати як сигнальну систему, яка вказує на проблемні моменти в діяльності та взаємодії колективу. Важливо негайно звертати увагу на ці аспекти, щоб вчасно виявити і вирішити потенційні проблеми.
Правило 4	Якщо конфліктні ситуації повторюються між тими ж учасниками з однакових причин, важливо звернути особливу увагу на їх динаміку. У таких випадках доцільно залучати медіаторів підприємства для проведення професійного аналізу ситуації та пошуку шляхів вирішення проблеми.
Правило 5	При помічанні конфлікту – одразу необхідно дослідити причини; якщо конфлікт загострився (сторони не розмовляють), доцільно проводити індивідуальні розмови.
Правило 6	Ключові запитання: «Чому?», «Що сталося?», «Як вплинуло?», «Що потрібно?», «Як бачите вирішення...» тощо
Правило 7	Не забороняти, а вчити культурі емоційного вияву. Власний приклад.
Правило 8	Заборона на повчання, нотації, осуд, знецінення почуттів, досвіду тощо
Правило 9	Керівництву необхідно сприяти формуванню культури конструктивного та ненасильницького вирішення трудових і міжособистісних конфліктів. Важливо демонструвати повагу до кожного працівника, цінувати його внесок у роботу, виражати вдячність та забезпечувати ефективний зворотний зв'язок.
Правило 10	Впровадження консенсусного підходу при прийнятті спільних рішень
Правило 11	Ефективний онбординг
Правило 12	Навчання основам управління конфліктами, ефективній комунікації
Правило 13	Політика «відчинених дверей»
Правило 14	Моніторинг рівня конфліктної напруги, причин конфліктів
Правило 15	Розробка внутрішньої процедури управління конфліктами

Джерело: складено автором [21, с. 19]

Для попередження конфліктів на підприємстві важливо впроваджувати цінності відкритої і конструктивної взаємодії. Цей підхід передбачає, що сторони прагнуть уникати конфронтацій, усвідомлюючи, що спільне вирішення питань вигідніше, ніж продовження суперечок. Перш за все, необхідно аргументувати і, за можливості, досягти взаємної згоди щодо того, що конфлікт лише перешкоджає продуктивній роботі та знижує ефективність співпраці. Визнаючи,

що спільні рішення можуть бути кориснішими для обох сторін, ми підходимо до наступного етапу – припинення ескалації та пошуку шляхів мирного вирішення суперечностей.



Рис. 3.5. Пропоновані ціннісні орієнтири ефективного спілкування, рекомендовані для підприємства

Джерело: складено автором [27, с. 17]

У рамках такої взаємодії рекомендується розглянути власні можливі помилки, адже вони часто стають чинниками, що загострюють конфлікти. Готовність до визнання своїх недоліків сприяє взаємному розумінню й налаштовує іншу сторону на більш конструктивний діалог. Наступним кроком є поступки у тих питаннях, що не є принциповими чи вирішальними, щоб налаштувати опонента на подальший компроміс. У спокійній та довірливій формі важливо донести до опонента власні очікування та побажання щодо його можливих поступок, аргументуючи свої пропозиції чітко та обґрунтовано.

Вирішальним етапом є взаємне обговорення поступок, що дозволяє досягти конкретної згоди, яка задовольняє обидві сторони. Щоб уникнути затяжних конфліктів, слід вирішувати питання оперативно, прагнучи до часткових або повних компромісів. Однак, якщо переговори не дають бажаного результату, важливо зберігати спокій і не загострювати ситуацію, надавши час для осмислення та повернення до обговорення через декілька днів в довірливій та м'якій формі донести до опонента свої побажання щодо його поступок, аргументуючи свої пропозиції; відразу обговорити взаємні поступки для досягнення згоди; максимально швидко вирішити конфлікт, повністю або частково; якщо розмова не дала результатів, не варто загострювати ситуацію — краще повернутися до обговорення через 2-3 дні; Для попередження конфліктів в організації доцільно впровадити наступні заходи (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Пропоновані заходи попередження конфліктів для досліджуваного підприємства, 2024-2028 рр.

Метод	Характеристика	Кошторис, грн.
Метод згоди	Залучення потенційних конфліктуючих сторін до спільної діяльності може сприяти виникненню спільних інтересів і формуванню звички до колективної взаємодії. Це допоможе зменшити напруженість та покращити співпрацю, адже сторони починають працювати разом задля досягнення загальних цілей.	безкоштовно
Метод емпатії	Демонстрація моделі поведінки, яка включає розуміння внутрішнього стану іншої людини та готовність допомогти, повинна передбачати повну відсутність ворожості, агресії та нетактовності. Такий підхід сприяє створенню атмосфери довіри і взаємної підтримки, що допомагає ефективніше вирішувати конфлікти та покращувати взаємодію в колективі.	безкоштовно
Метод збереження репутації	Визнання гідності опонента, вираження поваги до його особистості	безкоштовно
Метод психологічного згладжування	Почуття можна регулювати та формулювати, і для цього вони потребують певної підтримки. Спільний відпочинок, урочистості, волонтерська діяльність та інші заходи можуть допомогти зміцнити емоційні зв'язки між колегами, покращити атмосферу в колективі та сприяти зменшенню напруженості, що може запобігти виникненню конфліктів.	100000

Джерело: складено автором [27, с. 19]

На нашу думку, ключовим є дотримання системи принципів, які не лише сприяють покращенню показників ефективності роботи персоналу, а й знижують рівень конфліктності у взаємодії між працівниками [20]. Основні принципи управління конфліктами спрямовані на підтримку здорового робочого середовища та підвищення ефективності команди. Принцип стратегічних цілей орієнтує менеджерів на довгострокове планування, що допомагає передбачати потенційні проблеми й знижувати рівень конфліктів. Орієнтуючись на готовність до ризику, керівництво створює умови, де працівники можуть приймати поміркований ризик, що стимулює творчий підхід і сприяє визнанню помилок як частини процесу розвитку. Підтримка нових ідей забезпечує відкриту атмосферу для інновацій і дискусій, де свобода думки, толерантність і конструктивні відносини допомагають командам формувати унікальні рішення.

Принцип діяльності наголошує на практичності: ідеї повинні переходити у конкретні рішення, що підсилює колективну творчість та ефективну взаємодію. Спрощення процесів також є важливим: зниження надмірної складності та підтримка працівників у спрощенні завдань допомагають зосередитися на основних цілях і знижують стрес. Принцип підбору і розвитку підкреслює необхідність у розумному підході до набору кадрів, де акцент робиться на професіоналізм і мотивацію. Нарешті, співпраця об'єднує моральні, етичні та психологічні підходи для створення сприятливого мікросередовища, де працівники мають змогу ефективно співпрацювати й вирішувати конфлікти завдяки підтримці керівників і колег. Загалом, для ефективного управління конфліктами в організації, зокрема в Університеті економіки та права "КРОК", важливо інтегрувати системний підхід до розробки управлінської стратегії, що передбачає превентивні заходи та чіткі механізми розв'язання конфліктних ситуацій. Обґрунтоване прийняття рішень щодо конфліктів має базуватися на аналізі причин, наслідків та оцінці можливих варіантів вирішення, що сприяє зниженню напруженості у колективі. Створення ефективного алгоритму

управління конфліктами забезпечує не лише оперативність у вирішенні проблем, але й підвищує загальну ефективність організаційної діяльності, формуючи сприятливий клімат для розвитку та співпраці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено питання конфліктів в організаційному менеджменті, зокрема на прикладі Університету економіки та права "КРОК". Актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю управління конфліктами у забезпеченні ефективної діяльності організацій. Конфлікти, як невід'ємна частина будь-якого соціального середовища, можуть як негативно впливати на роботу колективу, так і сприяти розвитку організацій через конструктивні зміни. Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів конфліктів, аналіз їх проявів у практиці управління та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління конфліктами.

В першому розділі розкрито основні поняття та класифікації конфліктів в організаціях. Конфлікт розглядається як природний процес у взаємодії між працівниками, який може виникати через різні фактори, такі як розбіжності в інтересах, цілях або комунікаційні бар'єри. Конфлікти в організаціях можна класифікувати за різними ознаками: за природою (внутрішньоособистісні, міжособистісні, групові), за тривалістю та інтенсивністю. Теоретичне розуміння сутності конфліктів та їх видів є необхідним для розробки дієвих методів їхнього управління. Детально розглянуто фактори, що призводять до виникнення конфліктів у менеджменті організацій. До основних причин належать суперечності в цілях, недостатня комунікація, боротьба за ресурси або владу, а також особисті конфлікти між працівниками. Розуміння динаміки розвитку конфліктів дає змогу передбачити їхній розвиток і вчасно вжити заходів для запобігання або ефективного вирішення. Механізм виникнення конфліктів охоплює їх ескалацію від незначних суперечностей до глибоких криз, які можуть загрожувати стабільності організації.

Наукові підходи до управління конфліктами ґрунтуються на різних моделях поведінки в конфліктних ситуаціях, таких як конкуренція, уникнення, компроміс, співробітництво та пристосування. Основне завдання управління конфліктами – забезпечити їх конструктивне вирішення, сприяючи зміцненню

колективу та поліпшенню ефективності роботи. Важливу роль відіграє профілактика конфліктів, що включає налагодження системи комунікацій, чітке визначення ролей та повноважень працівників, а також створення сприятливого робочого клімату. Університет економіки та права "КРОК" є одним із провідних закладів вищої освіти України, що забезпечує високий рівень підготовки спеціалістів у галузі економіки, права та менеджменту. Організаційно-економічна структура університету характеризується високим рівнем автономії підрозділів та чітким поділом функцій між керівниками і працівниками. Це створює основу для виникнення потенційних конфліктних ситуацій, які можуть бути пов'язані з управлінськими та адміністративними процесами.

Аналіз управлінської діяльності показав, що університет активно застосовує сучасні підходи до управління, але має ряд викликів, пов'язаних із розподілом повноважень та ресурсів. Спостерігається потреба у вдосконаленні комунікацій між різними підрозділами для мінімізації конфліктних ситуацій, а також в посиленні організаційної культури, яка сприяла б відкритості та співробітництву. Дослідження показало, що основними причинами конфліктів у цьому навчальному закладі є розбіжності в інтересах між адміністрацією та викладацьким складом, різне бачення щодо розподілу навчальних навантажень та розподілу ресурсів. Для ефективного управління конфліктами було запроваджено ряд методів, зокрема переговори, медіацію та фасилітацію. Використання цих інструментів дозволяє не лише вирішувати конфлікти, але й покращувати загальний клімат в організації. Для успішного запобігання та вирішення конфліктів в університеті запропоновано розробку довгострокової стратегії управління, яка включатиме комплекс профілактичних заходів, системне навчання персоналу управлінню конфліктами, а також формування прозорих процедур для вирішення спірних питань. Ця стратегія сприятиме зниженню рівня конфліктності в організації та покращенню взаємодії між співробітниками.

Модель обґрунтованого прийняття рішень передбачає системний підхід до аналізу конфліктної ситуації, який враховує інтереси всіх сторін, можливі

наслідки та оптимальні способи вирішення. Використання таких моделей дозволяє приймати більш зважені та ефективні рішення, що знижують ймовірність ескалації конфліктів. Запропонований алгоритм управління конфліктами базується на чіткому визначенні етапів діагностики, переговорів, медіації та контролю за виконанням рішень. Ефективність цього алгоритму полягає в його структурованості та універсальності, що дозволяє застосовувати його в різних підрозділах організації, забезпечуючи швидке та результативне вирішення конфліктів. Дослідження конфліктів у менеджменті організацій показало, що ефективне управління конфліктами є ключовим фактором успішної діяльності будь-якої організації. На прикладі Університету економіки та права "КРОК" було проаналізовано причини та динаміку виникнення конфліктів, а також запропоновано конкретні шляхи їх вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аудиторська фірма "XYZ". Фінансовий аудит Університету "КРОК" за 2023 рік. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/home> (дата звернення 18.10.2024)
2. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
3. Бондаренко О. О. Управління конфліктами в організації: теорія та практика. - Харків: Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. - 320 с.
4. Волченко Л.П. Психологічні основи управління конфліктами у вищій школі. – Харків: Видавничий дім "Педагогічна думка", 2021. – 256 с.
5. Гарькавець С.О. Конфлікти в освітньому середовищі: Причини, види та шляхи вирішення. – К.: Освіта України, 2022. – 180 с.
6. Боулдінг К. Конфлікт та оборона: Загальна теорія. – К.: Видавництво міжнародних досліджень, 2021. – 356 с.
7. Дойч М. Резолюція конфліктів: Конструктивні та деструктивні процеси. – К.: Психологічна преса, 2022. – 412 с.
8. Кириченко О. Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства / О. Кириченко // Вчені записки Університету "КРОК". - 2023. - № 1(69). - С. 86-93. - <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93> Климчук М. В. Основи конфліктології: теорія і практика. - Львів: Видавничий дім "Галицька видавнича спілка", 2019. - 256 с.
9. Колодяжна К.С. Запобігання конфліктам у вищих навчальних закладах: методичні рекомендації. – Львів: Видавництво "Львівська політехніка", 2023. – 134 с.
10. Козер Л. Соціальні конфлікти: Причини та механізми. – К.: Видавництво соціальної літератури, 2020. – 240 с.
11. Моррісон Е. Практичний посібник з вирішення конфліктів на робочому місці / Е. Моррісон. - Нью-Йорк: Business Expert Press, 2020. - 140 с.

12. Мейо Е. Людські відносини в управлінні. - К. : Центр управлінських досліджень, 2020. - 310 с.
13. Міністерство освіти і науки України. Фінансові показники закладів вищої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення 18.10.2024)
14. Сумець О.М. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги / О.М. Сумець, В.Г. Алькема // Вчені записки Університету "КРОК". - 2021. - № 3(63). - С. 131-139. - <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-131-139>
<http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/17/73>
15. Резніков А. В. Конфлікт як інструмент управління в організаціях. - Київ: НТУУ "КПІ", 2019. - 220 с.
16. Сорока С.В. Педагогічні конфлікти у вищих навчальних закладах: причини та механізми вирішення. – Дніпро: Видавництво "Університетська книга", 2022. – 198 с.
17. Роббінс С. П., Джадж Т. А. Організаційна поведінка. - Pearson Education, 2020. - 750 с.
18. Сидоренко, В. П. Стратегії вирішення конфліктів в організаціях: аналіз управлінських підходів. Вісник Університету "КРОК", 5(1), 34-42, 2022.
19. Серeda В. М. Управління конфліктами в організації: основні аспекти / В. М. Серeda. - Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи розвитку, 2020. - № 4. - С. 12-17.
20. Смирнова Т. І. Конфліктологія: підручник. - К. : Слово, 2021. - 424 с.
21. Кравченко, О. С.. Роль керівника у вирішенні конфліктів у сучасних організаціях. Вісник Університету "КРОК", 6(3), 17-24., 2020.
22. Тейлор Ф. Наукові основи організації праці. - К. : Видавництво економічної літератури, 2019. - 350 с.
23. Університет "КРОК". URL: <https://www.krok.edu.ua/> (дата звернення 18.10.2024)
24. Файоль А. Загальна і промислова адміністрація. - Х. : Ранок, 2020. - 295 с.

25. Шевченко О. П. Конфлікти в команді: причини та способи їх подолання / О. П. Шевченко. - Актуальні проблеми економіки та менеджменту, 2021. - Вип. 12. - С. 22-27.
26. Шинкаренко О. Конфлікт в організаціях: методи управління та запобігання. - Одеса: ОНУ, 2020. - 262 с.
27. Штаудінгер У. М. Життєвий розвиток та роль життєвих історій / У. М. Штаудінгер, М. Пасупаті. - У: Handbook of Lifespan Development*. - 2010. - С. 1-24.
28. Ященко Т. М. Конфлікти у сфері управління: теорія та практика / Т. М. Ященко. - Вісник Міжнародного університету бізнесу і фінансів, 2021. - Вип. 2. - С. 16-21.
29. Deutsch, M. Conflict: Productive and destructive processes / M. Deutsch. - New Haven, CT: Yale University Press, 1973. - 264 p.
30. Gibbons, J. Managing Conflict in Organizations. - New York: Business Expert Press, 2020. - 120 p.
31. Kreitner, R., Kinicki, A. Organizational Behavior. - McGraw-Hill, 2021. - 640 p.
32. Morrison, E. A Practical Guide to Workplace Conflict Resolution / E. Morrison. - New York: Business Expert Press, 2020. - 140 p.
33. Rahim, M. A. Managing Conflict in Organizations. - Routledge, 2020. - 368 p.
34. Robbins, S. P., Judge, T. A. Organizational Behavior. - Pearson Education, 2020. - 750 p.
35. Schermerhorn, J. R., John, S. Organizational Behavior. - Wiley, 2021. - 800 p.
36. Thomas, K. W. Conflict and Conflict Management. - New York: McGraw-Hill, 2021. - 300 p.
37. Woodcock, M. Conflict Resolution: A Practical Guide to Managing Conflict. - London: Kogan Page, 2017. - 272 p.

38. Zartman, W. I. *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*. - Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 2019. - 200 p.
39. Drucker, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. - New York: Harper & Row, 1974. - 800 p.
40. Marx, K. *Capital: A Critique of Political Economy*. - Vol. 1. - New York: Modern Library, 2000. - 624 p.
41. Berne, E. *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. - New York: Grove Press, 1964. - 288 p.
42. Mintzberg, H. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. - San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004. - 352 p.
43. Goleman, D. *Emotional Intelligence at Work: How to Be Successful and Lead in a Changing World*. — Kyiv: KM-Books, 2019. — 384 p.
44. Blanchard, K., & Johnson, S. *The One Minute Manager*. — Kyiv: Vivat, 2021. — 112 p.
45. Euroosvita. URL:
<https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8252> (дата звернення 10.12.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура семінару на тему "Метод згоди як засіб залучення потенційних конфліктуючих сторін до співпраці"

1. Вступ (15 хвилин)

- Привітання учасників та коротке ознайомлення з темою семінару.
- Огляд завдань семінару: розкрити суть методу згоди та визначити його значення у досягненні злагоди між конфліктуючими сторонами.
- З'ясування очікувань учасників щодо семінару.

2. Теоретичний блок (30 хвилин)

- Що таке метод згоди?
 - Огляд основних принципів методу згоди, історія та сфери його застосування.
 - Переваги методу: зменшення напруженості, формування спільних інтересів, розвиток звички до колективної взаємодії.
- Конфліктуючі сторони як потенціал для спільної діяльності
 - Пояснення концепції потенційних конфліктуючих сторін та причин виникнення конфліктів.
 - Спільні інтереси як ключ до успішного подолання протиріч.

3. Практична частина (45 хвилин)

- Аналіз кейсів: обговорення кількох прикладів, де метод згоди застосовувався для подолання конфліктів (наприклад, в організаціях, громадах).
- Розробка моделі взаємодії:
 - Поділ учасників на групи для виконання практичного завдання.
 - Розробка та презентація кожною групою моделі вирішення конфлікту із застосуванням методу згоди.

- Зворотний зв'язок: учасники обговорюють процес та результати, діляться враженнями та думками щодо ефективності застосування методу.

4. Обговорення та закріплення матеріалу (20 хвилин)

- Питання та відповіді щодо теоретичного матеріалу та практичних завдань.
- Визначення можливих труднощів у застосуванні методу згоди на практиці.
- Поради щодо подальшого використання методу згоди у професійному та особистому житті.

5. Підсумки та завершення семінару (10 хвилин)

- Резюме основних ідей та результатів семінару.
- Рекомендації щодо розвитку навичок злагодженої взаємодії.
- Завершальне слово та подяка учасникам.

Семинар: Метод емпатії

Ціль: Сформувати навички емпатії, розвинути вміння розуміти внутрішній стан інших, демонструючи підтримку та доброзичливість у спілкуванні.

Структура семінару:

- Вступ (20 хвилин): Ознайомлення учасників з метою семінару, важливістю емпатії та її впливом на відносини у колективі.
- Теоретична частина (30 хвилин): Основи емпатії та її компоненти, ключові поняття (розуміння стану іншого, відсутність ворожості та агресії).
- Демонстрація моделі емпатійної поведінки (30 хвилин): Відео або рольові моделі емпатії для наочного представлення.
- Практичні вправи (60 хвилин):
 - Вправа "Зрозумій мене": Учасники працюють у парах, де один розповідає про ситуацію, а інший намагається її зрозуміти та висловити підтримку.
 - Вправа "Зворотний зв'язок": Взаємне висловлення зворотного зв'язку з фокусом на підтримці та доброзичливості.
- Підсумки та зворотній зв'язок (20 хвилин): Обговорення результатів практичних вправ та вражень.

Вартість: безкоштовно

Семинар: Метод збереження репутації

Ціль: Розвинути навички визнання гідності та поваги до особистості опонента, сприяючи збереженню репутації та налагодженню професійної взаємодії.

Структура семінару:

- Вступ (20 хвилин): Огляд важливості збереження репутації у конфліктних ситуаціях та значення визнання гідності опонента.
- Теоретична частина (30 хвилин): Основи та методи збереження репутації, як-от визнання заслуг, підкреслення позитивних якостей.
- Практичні вправи (60 хвилин):
 - Вправа "Позитивний відгук": Учасники формулюють позитивний відгук про якості або дії своїх колег.
 - Вправа "Рольова гра": Моделювання ситуацій, у яких учасники відпрацьовують техніки вираження поваги навіть у непростих ситуаціях.
- Аналіз та обговорення (30 хвилин): Обмін враженнями, аналіз ситуацій, які можуть покращити атмосферу у колективі завдяки технікам збереження репутації.

Вартість: безкоштовно

Семінар: Метод психологічного згладжування

Ціль: Допомогти учасникам розвинути навички підтримки та створення позитивної атмосфери у колективі через соціальні та колективні заходи.

Структура семінару:

- Вступ (15 хвилин): Вступне слово про роль психологічного згладжування у запобіганні конфліктів.
- Теоретична частина (20 хвилин): Основні принципи та методи психологічного згладжування, способи зменшення напруженості у колективі.
- Практична частина (90 хвилин):
 - Вправа "Планування спільного заходу": Групова робота з організації колективного відпочинку або волонтерської діяльності.
 - Вправа "Емоційний індикатор": Кожен учасник висловлює свої позитивні емоції та побажання колегам.
- Підведення підсумків та розробка пропозицій для колективу (35 хвилин): Обговорення заходів, які можна впровадити для підтримки доброзичливої атмосфери.

Вартість: 100 000 грн (включає витрати на організацію заходів та ресурсів для колективних активностей)

Суть конфліктів та їх особливості

Тип конфлікту	Причини виникнення	Механізми виникнення	Динаміка розвитку конфлікту	Взаємозв'язок з менеджментом
Внутрішньоособистісний	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрішні суперечності цінностей та цілей особистості. - Психоемоційне напруження, стреси. - Перевантаження обов'язками та відсутність підтримки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Внутрішня боротьба мотивів та цінностей. - Емоційне вигорання через відсутність підтримки з боку керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — накопичення внутрішнього напруження. - Кульмінація — прояв стресу або вигорання. - Розв'язання — шляхом саморефлексії або звернення до психолога. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потреба в системі підтримки співробітників та контролю за навантаженням персоналу. - Важливість програм управління стресом та мотивацією.
Міжособистісний	<ul style="list-style-type: none"> - Відмінності у поглядах, інтересах та цілях. - Конкуренція за ресурси, винагороди або кар'єрне зростання. - Відсутність чітких посадових інструкцій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конфлікти ролей у команді. - Протистояння між співробітниками через розподіл обов'язків. 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — виникнення розбіжностей у думках. - Конфронтація — відкриті суперечки та з'ясування стосунків. - Завершення — через примирення або втручання керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - Менеджери повинні забезпечувати чітке розмежування обов'язків та підтримувати командну роботу. - Важлива роль комунікації та конструктивного зворотного зв'язку.
Міжгруповий	<ul style="list-style-type: none"> - Протистояння між підрозділами через різні цілі та пріоритети. - Несправедливий розподіл ресурсів. - Нерівність у повноваженнях та доступі до інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> - Боротьба за ресурси або вплив. - Конкуренція за досягнення організаційних цілей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — суперечки між групами. - Конфронтація — активне протистояння та критика роботи іншої групи. - Завершення — через втручання керівництва або інтеграцію цілей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність ефективної координації роботи підрозділів. - Важлива роль фасилітації керівництва для усунення протиріч між підрозділами.
Внутрішньогруповий	<ul style="list-style-type: none"> - Нерівний розподіл обов'язків та відповідальності. - Відсутність спільного бачення цілей команди. - Суперечності між лідерами та підлеглими. 	<ul style="list-style-type: none"> - Протистояння між членами команди через рольові суперечності. - Боротися за лідерство в групі. 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — формування невдоволення серед членів команди. - Конфронтація — явні суперечки та боротьба за вплив у групі. - Завершення — 	<ul style="list-style-type: none"> - Потрібно використовувати методи групової динаміки для запобігання конфліктам. - Роль фасилітаторів та лідерів у

			через реорганізацію команди або підвищення ефективності лідерства.	врегулюванні конфліктів в групах.
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Недосконалість організаційної структури. - Відсутність чітких інструкцій та регламентів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Протириччя між підрозділами, відділами або рівнями управління. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — порушення координації в роботі підрозділів. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Керівництву слід проводити періодичний аудит організаційної структури. - Роль змін
	стратегії або реорганізація організації.	Невідповідність формальних правил і реальних обставин.	<ul style="list-style-type: none"> Конфронтація — криза організаційної структури та страйки. - Завершення — зміна структури або стратегічного плану. 	менеджменту та адаптації організаційної структури до нових умов.
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> - Соціально-економічна нерівність. - Різниця в соціальних статусах та можливостях доступу до ресурсів. - Різне ставлення до соціальних норм. 	<ul style="list-style-type: none"> - Соціальна нерівність та боротьба за доступ до ресурсів або вплив. - Різний доступ до інформації та ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — зростання невдоволення та обговорення в соціумі. - Конфронтація — відкриті суперечки, страйки або протести. - Завершення — через діалог, перемовини або нормативні зміни. 	<ul style="list-style-type: none"> - Менеджмент повинен підтримувати прозорість комунікацій та забезпечувати рівний доступ до інформації та ресурсів. - Важлива роль соціальної відповідальності підприємства (CSR).
Міжорганізаційний	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція за ринки збуту. - Різні стратегії компаній-конкурентів. - Різний рівень доступу до інновацій та технологій. 	<ul style="list-style-type: none"> - Суперництво між організаціями за частку ринку. - Боротьба за клієнтів, інвесторів та партнерів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкова стадія — конкуренція за ринок та ресурси. - Конфронтація — маркетингові війни, цінові війни або позови до суду. - Завершення 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність розробки конкурентних стратегій. - Важлива роль конкурентної розвідки та моніторингу ринку.