

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «**Управління конфліктами в закладах вищої освіти та методи їх вирішення**»

Здобувача групи М-02/2 Марутіна Ростислава Вадимовича

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

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Ростислав МАРУТІН**

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник: завідувач кафедри управління імені Олега Балацького, доктор економічних наук, професор, Ігор РЕКУНЕНКО

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»

на тему: Управління конфліктами в закладах вищої освіти та методи їх  
вирішення

Здобувача групи М-02/2 Марутіна Ростислава Вадимовича

1. Тема роботи «Управління конфліктами в закладах вищої освіти та методи їх вирішення», затверджена наказом №0544-VI від 16.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 28.05.2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління конфліктами в закладі вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо їх вирішення.
4. Об'єкт дослідження: процес управління конфліктами в закладах вищої освіти.
5. Предмет дослідження: теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління конфліктами в закладі вищої освіти.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі документів СумДУ.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні засади управління конфліктами в закладах вищої освіти	10.05.2024 р.
II	Практичні аспекти управління конфліктами в Сумському державному університеті	15.05.2024 р.
III	Система запобігання та вирішення конфліктів у Сумському державному університеті	20.05.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен проаналізувати сутність конфліктів, визначити причини та динаміку їх розвитку, виявити основні форми поведінки співробітників в умовах конфлікту.

У розділі 2 студент повинен дослідити організаційну структуру СумДУ, провести соціологічне дослідження, оцінити конфліктогенність закладу вищої освіти, проаналізувати отримані результати.

У розділі 3 студент повинен запропонувати методи вдосконалення управління конфліктними ситуаціями в СумДУ.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

#### 9. Дата видачі завдання 05.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи  
завідувач кафедри, д. е. н., професор Ігор РЕКУНЕНКО

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання до виконання одержав Ростислав МАРУТІН

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Управління конфліктами в закладах вищої освіти та методи їх вирішення» викладена на 57 сторінках, 29 використаних джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес управління конфліктами в закладах вищої освіти.. Предметом є теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління конфліктами в закладі вищої освіти.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління конфліктами в закладі вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо їх вирішення. Завданнями є визначення термінології, дослідження типології конфліктів, аналіз причин та динаміки їх розвитку, виявлення основних форм поведінки співробітників в умовах конфлікту, вивчення моделей та методів врегулювання конфліктів, проведення соціологічного дослідження, аналіз отриманих результатів.

Методи дослідження. У роботі використано метод спостереження, соціометрію, порівняльні та історичні методи дослідження.

Практичне значення роботи полягає в тому, що окремі положення висвітлені в роботі, надані рекомендації можуть створити ефективну систему управління конфліктами в Сумському державному університеті, сприяти зміцненню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та загальному поліпшенню робочого середовища.

Ключові слова: КОНФЛІКТ, УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	8
1.1. Поняття конфлікту, сутність та класифікація.....	8
1.2. Стили поведінки в конфліктній ситуації.....	15
1.3. Оцінка конфлікту та його наслідки для організації.....	18
1.4. Міжнародні методи та інструменти для врегулювання конфліктів у ЗВО.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУМСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ.....	24
2.1. Основні напрямки діяльності та стратегічні цілі Сумського державного університету.....	24
2.2. Аналіз організаційної структури СумДУ.....	26
2.3. Оцінка конфліктогенного потенціалу Сумського державного університету.....	30
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СУМСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ.....	32
3.1. Створення системи раннього виявлення конфліктів та їх запобігання в університеті.....	32
3.2. Вдосконалення управління конфліктними ситуаціями в СумДУ.....	38
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	46

## ВСТУП

У сучасному суспільстві конфлікти стають все більш поширеними, торкаючись всіх сфер життя, включаючи й заклади вищої освіти (далі – ЗВО). Різноманітність думок, поглядів, потреб, інтересів людей, які працюють та навчаються в ЗВО, неминуче призводить до виникнення конфліктних ситуацій. Ці ситуації, в свою чергу, негативно впливають на емоційний стан людей, їх працездатність, загальну атмосферу в ЗВО та його діяльність загалом.

Робоче середовище передбачає постійну взаємодію з колегами, керівниками, партнерами та клієнтами. У процесі спілкування часто виникають розбіжності у поглядах та думках, що може призводити до конфліктів або суперечок між окремими особами або групами в організації. Такі конфлікти мають важливе значення, оскільки вони зачіпають всіх залучених сторін та можуть вплинути на загальну діяльність організації. Згідно з дослідженнями, організаційні конфлікти посідають друге місце після політичних конфліктів. Тому дослідження сутності, причин, динаміки та методів врегулювання конфліктів в ЗВО є надзвичайно актуальним завданням.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів системи управління конфліктами в закладі вищої освіти, а також надання рекомендацій щодо їх вирішення.

Завданнями дослідження є:

- визначення термінології;
  - дослідження типології конфліктів;
  - аналіз причин та динаміки розвитку конфліктів;
  - ідентифікація основних моделей поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях.
- вивчення підходів і методів для врегулювання організаційних конфліктів.
  - проведення соціологічного дослідження для збору даних.

- аналіз результатів проведеного дослідження конфліктів.
- формулювання висновків на основі проведеного дослідницького аналізу.

Об'єктом даної кваліфікаційної роботи виступає процес управління конфліктами в закладах вищої освіти.

Предметом роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти системи управління конфліктами в закладі вищої освіти.

Вивчення цілей і завдань, встановлених у роботі, представляє собою зібраний емпіричний матеріал з використанням методу спостереження і соціометрії, у роботі використовувалися порівняльні та історичні методи.

Теми конфліктів розглядалися і розглядаються багатьма вченими і соціологами, психологами, дослідниками конфліктів. У рамках соціально-психологічного підходу проводилися дослідження: З. Фрейдом, А. Адлером, К. Хорні, Е. Фроммом з психоаналітичним дослідженням конфлікту; К. Левін, Д. Кречів, Л. Ліндсей (Теорія групової динаміки); Соціометричний підхід – Дж. Морено, Е. Дженігс, С. Додд; Теорія структурного балансу – Ф. Хайдер.

За результатами дослідження було опубліковано тези: Рекуненко І.І., Марутін Р.В. Вплив конфліктних ситуацій на діяльність підприємства. Сучасний менеджмент і економічний розвиток: матеріали Всеукраїнської конференції. Суми 2024 р.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Поняття конфлікту, сутність та класифікація

У соціології конфлікт розглядається як процес розвитку і вирішення суперечливих цілей, відносин і дій між людьми. Він зумовлений об'єктивними і суб'єктивними факторами та діалектично проявляється у двох взаємопов'язаних формах (Андрєєва, 2017):

- суперечливі психічні стани учасників.
- відкриті протиборчі дії сторін на індивідуальному та груповому рівнях.

Соціологічний аналіз конфліктів передбачає вивчення причин, обставин і динаміки зіткнення інтересів, цілей, цінностей великих і малих спільнот, окремих осіб та груп у процесі їхньої спільної діяльності. У психології конфлікт визначається як «зіткнення протилежних, несумісних тенденцій у міжособистісних взаємодіях або стосунках окремих індивідів чи груп людей, що супроводжується негативними емоційними переживаннями».

Після політичних, організаційні конфлікти стоять на другому місці за поширеністю. Ми можемо це схематично розглянути на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. – Аналіз конфліктів за поширеністю.



Конфлікти є невід’ємною частиною людського існування. Вся історія людства – це історія конфліктів і протистоянь. На сучасному етапі переходу до ринкових відносин конфлікти особливо помітні в економічній сфері. Вони можуть виникати між компаніями, акціонерними товариствами, всередині організацій тощо.

Конфлікти можуть мати дисфункціональний характер, що може призвести до зниження задоволеності працівників/керівників, які беруть у них безпосередню участь, і негативно вплинути на ефективність організації та групову взаємодію. Тому важливо з’ясувати і зрозуміти причини конфлікту, щоб ефективно його вирішити. Для цього необхідно чітко визначити мету вирішення конфлікту. Функціональна мета конфлікту зображена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Функціональна мета конфлікту.

Ідентифікація предмета конфлікту дуже важлива, тому що стратифікація проблеми, що виникає в суперечці, може зробити тему конфлікту повністю розсіяною, яка не має чітких меж. Конфлікти можуть мати одну основну тему, яка розгалужується на численні підтеми. Предметом конфлікту може виступати будь-який об’єкт матеріального світу або соціальної дійсності..

Отже, предметом конфлікту є його внутрішня причина. Можуть виникати суперечливі взаємодії між сторонами, при цьому об’єкт конфлікту

може бути відсутнім, а існувати будуть лише суб'єктивні причини. Для стороннього спостерігача такі відносини можуть здаватися безпідставною ворожнечею. Це емоційні конфлікти, джерелом яких є особистісні характеристики опонентів або їх психологічна несумісність.

У західній літературі проблеми між керівниками і підлеглими часто пояснюються прагненням менеджерів контролювати діяльність підлеглих та відповідним опором з їхнього боку. Потенційні умови для такого роду конфліктів пов'язані з різними позиціями керівників і підлеглих щодо зони прийняття контролю.

Під час дослідження конфліктів у трудових колективах вітчизняні фахівці зосереджувалися переважно на вивченні чинників, що спричиняють виникнення цих конфліктів. До об'єктивних факторів відносять недоліки організації (виробничі процеси, умови праці, оплата праці тощо), недоліки в діяльності керівників (неправильні рішення, некомпетентність, невдалий стиль керівництва), протиріччя інтересів у робочих групах, порушення внутрішньогрупових норм поведінки, а також особистісні якості працівників (Дружинін, 2018). Основними передумовами виникнення конфлікту є:

— існування ситуації, яка сприймається залученими сторонами як конфліктна та неприйнятна для них;

— неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення проблем однією стороною можливе виключно за рахунок іншої сторони (Гагаринська, 2008).

Головними ознаками конфлікту є:

— усвідомлення сторонами розбіжності в їхніх судженнях, мотивах та інтересах, які мають протилежне спрямування;

— наявність прихованого або відкритого протиборства між сторонами, під час якого вони завдають одна одній шкоди;

— стан психологічної напруженості, коли сторони відчують негативні емоції одна щодо одної;

— залучення учасників до конфліктної взаємодії, що створює перешкоди для завершення суперечки (Александрова, 2018).

Конфлікти виникають внаслідок протилежності інтересів та соціальних настанов людей. Їх обов'язково потрібно вирішувати, оскільки за відсутності вирішення конфліктів неможливе нормальне функціонування колективу.

Якщо говорити про досить узагальнену класифікацію конфліктів, то на основі цього можна зробити таблицю (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація конфліктів у колективі (Большаков, 2001).

Підстава класифікації	Види конфліктів	Загальна характеристика
Сфери прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
	Ідеологічні	В основі лежать протиріччя в поглядах
	Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
Ступінь тривалості і напруженості конфлікту	Бурхливі, швидкоплинні	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей особистості, відрізняються крайньою ворожістю і агресивністю конфліктуючих сторін
	Гострі, тривалі	Виникають при наявності глибоких протиріч
	Слабо виражені і повільні	Пов'язані з пасивністю однієї зі сторін або не дуже гострими протиріччями
	Слабо виражені і швидкоплинні	Пов'язані з поверхневими, ситуативними причинами, мають епізодичний, тимчасовий характер.
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособистісні	Пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості
	Міжособистісні	Суб'єктами конфлікту виступають дві людини
	Конфлікти «особистість — група»	Суб'єкти конфлікту: з одного боку особа, а з іншого — група (мікрогрупа)
	Міжгрупові	Суб'єктами конфлікту виступають малі соціальні групи або мікрогрупи

Продовження таблиці 1.1

Соціальні наслідки	Деструктивні	В основі, як правило, лежать суб'єктивні причини. Створюють соціальну напруженість і ведуть до руйнування соціальної системи
	Конструктивні	В основі лежать об'єктивні протиріччя. Сприяють розвитку організації чи іншої соціальної системи
Предмет конфлікту	Реалістичні	Мають чіткий предмет
	Нереалістичні	Не мають чіткого предмета, або предмет конфлікту є життєво важливим для однієї чи обох сторін, що беруть у ньому участь.

Конфлікти в трудовому колективі частіше за все розділяють саме за суб'єктом конфліктної взаємодії:

1. Внутрішньоособистісний — це вид конфлікту, при якому співробітник має глибокі невирішені психологічні протиріччя в самому собі. Причини їх можуть бути абсолютно різними: починаючи від травмуючих подій дитинства, закінчуючи вічним пошуком сенсу життя.

2. Міжособистісний — виникає при зіткненні діаметрально протилежних інтересів і цілей, при особистій неприязні конфліктуючих сторін. Також такий конфлікт може бути спровокований зухвалою або ворожою поведінкою співробітника-скандаліста.

3. Між групою і особистістю — виникають при відмові співробітника підкорятися груповим правилам і умовам. Тут криється, з одного боку, прагнення особистості до індивідуальності, з іншого — колективне мислення, закладене самою соціальною природою людини. Також конфлікт може виникнути, якщо працівник не до кінця зрозумів правила нового колективу або не в змозі їх виконати внаслідок фізичних, розумових або психологічних особливостей.

4. Міжгруповий — якщо співробітники офісу А недолюблюють співробітників офісу Б або бухгалтери, які сидять за столом біля дверей, гнівно дивляться на бухгалтерів, чиї робочі місця розташовані поруч з вікнами — то

це наявний конфлікт між групами. Найчастіше він породжується боротьбою за сфери впливу або за недостатні ресурси. Трапляється і так, що в колективі складаються неформальні групи, чиї інтереси прямо протилежні.

Вміючи визначити вид конфлікту, можна адекватно і ефективно усунути його причини і повернути в колектив мир (Бородкін, 2015).

Виявлення причин конфліктів є ключовим для їх конструктивного вирішення та попередження. Розуміння не лише перебігу конфлікту, але й його коренів, дає можливість ефективно впливати на ситуацію. Без знання причин складно правильно регулювати конфлікти. Виникнення і розвиток конфліктів обумовлено дією чотирьох груп причин і факторів:

- організаційно-управлінських;
- власне об'єктивних;
- особистісних;
- соціально-психологічних.

Перша і друга групи переважно є об'єктивними, третя і четверта – в основному мають суб'єктивний характер. Об'єктивні причини виникають внаслідок соціальної взаємодії людей, коли їхні установки, думки, інтереси тощо зіткнулися. Тобто це ті обставини, які не залежать від волі та свідомості людей, але створюють умови для виникнення та загострення протиріч.

Суб'єктивні причини конфліктів виникають через індивідуальні психологічні особливості учасників, що спонукають їх обирати конфлікт як спосіб вирішення суперечності, а не інші можливі варіанти (Вересів, 2008). У практично кожному конфлікті спостерігається комбінація об'єктивних і суб'єктивних причин (Галустова, 2007).

Організаційно-управлінські причини конфліктів — це умови, що виникають у зв'язку з діяльністю, розвитком та формуванням груп, колективів та організацій. Можна виділити чотири типи таких причин:

- функціонально-організаційні;
- структурно-організаційні;
- ситуативно-управлінські;

— особистісно-функціональні.

Особистісні причини конфлікту пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями його учасників. Вони обумовлені специфікою процесів, що відбуваються в психіці людини в ході її взаємодії з оточуючими.

Особистісні причини конфлікту дуже різноманітні:

- суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустимої;
- низька конфліктостійкість;
- низький рівень соціально-психологічної компетентності;
- низький рівень емпатії;
- акцентуації характеру, тип темпераменту (Дмитрієв, 2011).

Соціально-психологічні причини конфліктів обумовлені взаємодією людей, фактором їх залучення в соціальні групи. Розрізняють кілька груп таких причин:

- спотворення і втрата інформації в процесі комунікації;
- незбалансованість рольової взаємодії двох людей;
- різні підходи до оцінки складних подій;
- відмінності в способах оцінки особистості і результатів діяльності один одного;
- внутрішньогруповий фаворитизм;
- напружені міжособистісні відносини;
- психологічна несумісність;
- прагнення до влади;
- конкурентний характер взаємодії з іншими групами і людьми (Андрєєва, 2017).

Важливо розрізняти конструктивний конфлікт від деструктивного.

Конструктивний конфлікт відбувається в межах етичних норм та аргументів, коли сторони контролюють свої емоції та використовують логіку, демонструючи готовність до пошуку спільного вирішення проблеми. Результатом його розв'язання є покращення відносин і задоволення інтересів обох сторін.

У деструктивному конфлікті сторони ігнорують інтереси один одного, намагаються нав'язати свої умови або використовують неетичні методи, що призводить до загострення ситуації та пошкодження відносин.

## 1.2. Стили поведінки в конфліктній ситуації

У першій половині ХХ століття конфлікт не розглядався як окремий об'єкт дослідження, а вважався складовою частиною більш загальних концепцій, таких як психоаналіз або соціометрія. Психологи зацікавлені були або наслідками конфлікту, або деякими причинами, які його спричинили, але сам конфлікт не займав центрального місця в дослідженні.

Сергоманов П.Л., сучасний український конфліктолог, який народився в м. Суми, описує актуальні дослідження, які ведуться в трьох напрямках. Автор пише: «В даний час дослідження конфліктів ведуться за наступними напрямками:

1. Теоретико-ігровий напрям (М. Дойч);
2. Теорія організаційних систем (Р. Блейк, Дж. Мутон);
3. Теорія і практика переговорного процесу (Д. Прюїтт, Д. Рубін, Р. Фішер, У. Юрі).» (Інститут психології імені Г.С. Костюка Національної Академії педагогічних наук України)

У той же час можна спостерігати різні стратегії поведінки.

Р. Блейк і Дж. Мутон визначає наступні стратегії поведінки в конфліктній ситуації:

- Співпраця з метою пошуку рішення, що відповідає інтересам усіх;
- Компроміс – врегулювання розбіжностей шляхом взаємних поступок;
- Уникнення, що полягає в бажанні вийти з конфліктної ситуації, не дозволяти її, не поступатися своїм, але і не наполягати на собі;

- Адаптація як тенденція згладжувати протиріччя, поступаючись своїм інтересам (Кошелєв, 2017).

Практичні методи вивчення та аналізу соціології полягають у встановленні того, як самі конфліктуючі сторони сприймають конфлікт. Застосовані методи мають вирішувати певні завдання, зокрема, вони повинні допомагати розкрити закономірності та механізми функціонування психіки індивіда, його поведінки та прийняття рішень. На рис. 1.3 зображені основні методи.



Рисунок 1.3 – Основні методи вивчення та аналізу соціології.

Для дослідження не існує хорошого або поганого методу, просто важливо вибрати відповідний метод для мети і цілей. Розглянемо більш детально основні методи:

#### *Метод спостереження в соціології*

Цей метод найчастіше застосовується для аналізу поведінки окремих осіб або груп під час конфлікту. Ефективність спостереження під час конфлікту полягає в тому, що люди активно проявляються в діях і подіях, які можна записати та проаналізувати. За допомогою методу спостереження можна спостерігати поведінку людей у певних умовах і в режимі реального часу, здатність всебічно охоплювати події і взаємодії всіх зацікавлених сторін.



### *Експериментальний метод.*

Французький вчений П. – С. Лаплас був першим, хто запропонував використовувати експеримент в соціальних мережах. Використання методу експерименту в конфліктній соціології дозволяє отримувати інформацію про якісні та кількісні показники поведінки людини, а також надає можливість контролю та керування факторами, що впливають на поведінку людей, що дозволяє досліднику визначати їх реакції на штучно створені внутрішні та зовнішні фактори. Основна мета експериментального методу – перевірити, підтвердити або спростувати гіпотези, висунуті дослідником.

### *Метод аналізу документів*

У соціології аналіз документів є стандартним і майже обов'язковим методом, з якого починаються майже всі дослідження. Наприклад, ми проводимо аналіз статистичних і усних документів про працівників компанії, в яких збираються дані про їх вік, стать, рівень освіти, професійні навички та інші характеристики. Ці документи дозволяють нам встановити зв'язок між економічною продуктивністю працівників та їх соціально-демографічними та професійними характеристиками (За ред. Карміна, 2019).

### *Метод інтерв'ю*

Найбільш поширеним методом дослідження є обговорення та інтерв'ю. Інтерв'ю – другий за популярністю метод емпіричної соціології по анкеті. Інтерв'ю включає в себе прямий контакт інтерв'юера з респондентом за задалегідь складеним і запропонованим планом.

Переваги співбесіди включають в себе:

- майже немає питань без відповіді;
- можна уточнити, чи була відповідь неясною / зрозумілою;
- можна не тільки записувати те, що відповідає респондент, а й спостерігати за його невербальними реакціями. Інформація, зібрана під час інтерв'ю, зазвичай більш глибока та повна в порівнянні з результатами анкетування (Ємельянов, 2011).

## 2.2. Оцінка конфлікту та його наслідки для організації

Для розуміння того, як конфлікт може розвиватися далі, важливо вчасно оцінювати його за певною схемою:

1. Зона конфлікту може виникати як у приватних, особистих відносинах між співробітниками, так і в межах підрозділу, наприклад, під час голосування або прийняття рішень щодо робочих питань. Управління конфліктами в цих зонах має певні особливості:

- приватні, особисті конфлікти: Важливо спочатку вирішити конфлікти, пов'язані з роботою, щоб вони не впливали на особисті стосунки між співробітниками. Також у процесі вирішення особистих конфліктів важливо зберігати емоційну дистанцію й не допускати перенесення робочих проблем на особистий рівень.

- конфлікти в межах підрозділу: Важливо створити атмосферу довіри й відкритості в колективі, щоб співробітники не боялися висловлювати свою думку й обговорювати проблеми. У багатьох випадках рішення конфлікту в підрозділі може бути знайдено шляхом пошуку компромісу, який враховує інтереси всіх сторін.

2. З чого виник конфлікт: через суб'єктивне або об'єктивне?

3. Які можуть бути наслідки конфлікту: руйнівні – призводять до руйнування, або конструктивні – призводять до прогресуючих змін?

4. Що заважає об'єктивно оцінити виникнення конфлікту? (Дружинін, 2018).

Типи конфліктних ситуацій в організації можемо подивитися у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Типи конфліктних ситуацій в організації.

Характер конфліктної ситуації	Прояв конфліктної ситуації.
Несумлінне виконання обов'язків	Недотримання трудових правил. Неякісне виконання обов'язків.

## Продовження таблиці 1.2

Незадовільний стиль керування	Неправильний підбір та розташування персоналу. Проблеми у системі контролю. Недоліки в плануванні. Порушення етики в комунікації.
Неадекватна уява про конкретні ситуації	Помилкові оцінки та судження про дії інших учасників соціальної взаємодії. Помилки у висновках стосовно конкретних ситуацій.
Індивідуально-психологічні особливості індивіда	Недотримання ustalених правил взаємодії в соціальній групі. Виявлення порушень у моральних аспектах комунікації.
Низька професійна підготовка	Брак у роботі. Нездатність прийняти адекватне рішення

Незалежно від причин, кожен конфлікт має свою внутрішню структуру:

- учасники конфлікту (сторони);
- причини конфлікту (різноманітні протиріччя та розбіжності у ситуації);
- дії, спрямовані на руйнування намірів іншої сторони;
- використання певних методів для впливу на поведінку іншої сторони та зміни її поглядів.

Додатково важливою є тісна взаємозв'язаність між етапами (фазами) конфлікту та його стадіями, яка відображає динаміку конфлікту, особливо з урахуванням реальних можливостей його вирішення (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3. – Співвідношення фаз і стадій конфлікту

Фаза конфлікту	Етап конфлікту	Можливості вирішення конфлікту (%)
Початкова фаза	Виникнення і розвиток конфліктної ситуації; усвідомлення конфліктної ситуації	92%
Фаза підйому	Початок відкритої конфліктної взаємодії	46%
Пік конфлікту	Розвиток відкритого конфлікту	Менше 5%
Фаза спаду	–	Близько 20%

Одне зі складних завдань, з якими стикаються керівник і команда, - це оптимальне і справедливе вирішення конфліктів. Дослідження показують, що для конструктивного вирішення конфліктів, які виникають, необхідно прагнути забезпечити взаєморозуміння сторін конфлікту і усвідомити матеріальну, а не особисту природу відмінностей. З'ясування взаємних позицій перешкоджає «розростанню» бізнесу.

*Функціональні наслідки конфлікту.*

Конфлікт має 7 функціональних наслідків. Один із наслідків конфлікту полягає у можливості вирішення проблеми таким чином, що всі сторони будуть задоволені, що сприятиме почуттю залученості до процесу розв'язання проблеми. Це в свою чергу допомагає уникнути або зменшити труднощі, розбіжності, відчуття несправедливості та необхідність діяти проти власної волі. Ще одним функціональним наслідком є те, що у випадках, які можуть спровокувати конфлікт, сторони готові до співпраці, а не до антагонізму.

Якщо ви не можете знайти ефективний спосіб управління конфліктами, ви можете отримати дисфункціональні наслідки, тобто умови, які перешкоджають продуктивності цілей організації. Дисфункціональні наслідки конфлікту включають в себе:

- Незадоволеність, поганий настрій, підвищена плинність кадрів і зниження продуктивності;
- У майбутньому можливе зниження рівня співпраці.
- Збільшена лояльність до власної групи та непродуктивна конкуренція з іншими групами в організації.
- Уявлення про іншу сторону як про «ворога», позитивне ставлення до своїх цілей та одночасно негативне ставлення до цілей іншої сторони.
- Зростання ворожості між сторонами конфлікту з прогресом зменшення взаємодії та спілкування.
- Більше уваги приділяється «перемозі» у конфлікті, ніж вирішенню основної проблеми.

Конфліктна ситуація, так само як будь-яка інша лідерська ситуація, може бути контрольованою або неконтрольованою. Щоб перетворити конфліктну ситуацію на керовану, менеджер повинен володіти ефективними методами управління конфліктами.

## 2.2. Міжнародні методи та інструменти для врегулювання конфліктів у ЗВО

Врегулювання конфліктів у закладах вищої освіти (ЗВО) може бути складним завданням, враховуючи багатогранність учасників та різноманітність проблем. Міжнародні методи та інструменти, які використовуються для врегулювання таких конфліктів, включають медіацію, фасилітацію, арбітраж та освітні програми, спрямовані на розвиток навичок мирного вирішення конфліктів.

### 2. Медіація

Медіація є одним із найпоширеніших методів врегулювання конфліктів у ЗВО. Медіатор – нейтральна третя сторона – допомагає сторонам конфлікту знайти взаємоприйнятне рішення. Медіація зазвичай включає:

- формування довіри: медіатор працює над створенням атмосфери довіри та безпеки.
- активне слухання: медіатор слухає обидві сторони, допомагаючи їм чітко висловити свої погляди та почуття.
- формулювання угод: медіатор допомагає сторонам розробити реалістичні та конкретні угоди, які задовольняють обидві сторони.

### 2. Фасилітація

Фасилітація – це процес, який допомагає групам досягати цілей шляхом полегшення обговорень і прийняття рішень. Фасилітатор допомагає:

- структурувати обговорення: впроваджує ефективні методи обговорення, щоб усі учасники могли висловитися.

- сприяти співпраці: заохочує взаємодію та співпрацю між учасниками конфлікту.

- розвиває рішення: підтримує групу у визначенні та реалізації спільних рішень.

Різниця між цими двома методами полягає в тому, що медіатор відіграє активну роль в пошуку компромісу, а фасилітатор, по суті, не бере участі в вирішенні конфлікту, а лише допомагає генерувати ідеї.

## 2. Арбітраж

Арбітраж передбачає залучення третьої сторони для прийняття рішення щодо конфлікту. На відміну від медіації, арбітр приймає обов'язкове для виконання рішення. Це може бути корисним, коли сторони не можуть самостійно досягти угоди.

## 4. Навчальні програми

Розробка і впровадження навчальних програм з управління конфліктами допомагає студентам і викладачам розвивати навички ефективного вирішення конфліктів. Такі програми можуть включати:

- тренінги з комунікації: навчання ефективним методам спілкування, що допомагають уникнути конфліктів.

- курси з медіації та фасилітації: навчання основам медіації та фасилітації для того, щоб студенти могли самостійно вирішувати конфлікти.

- психологічну підтримку: надання послуг психологічного консультування для підтримки учасників конфлікту.

## 5. Кодекси поведінки та етики

Впровадження чітких кодексів поведінки та етики, які визначають прийнятні норми поведінки та процедури вирішення конфліктів, є важливим інструментом. Такі кодекси допомагають створити основу для справедливого і послідовного вирішення конфліктів.

## 6. Спільні комітети з вирішення конфліктів

Створення спільних комітетів, до складу яких входять представники студентів, викладачів та адміністрації, може сприяти ефективному вирішенню

конфліктів. Ці комітети працюють над оцінкою та вирішенням конфліктів, що виникають у ЗВО.

Приклади міжнародних ініціатив:

1. Peer Mediation Programs: Такі програми, як Peer Mediation у США, навчають студентів допомагати своїм одноліткам у вирішенні конфліктів.
2. Peace Education Programs: Програми миру, які впроваджуються в багатьох університетах по всьому світу, включають в себе навчання студентів методам вирішення конфліктів, а також курси з прав людини та соціальної справедливості.

У 2020 році в університеті Каліфорнії (Берклі, США) викладач був звинувачений у расовій дискримінації. Університет провів розслідування та вжив дисциплінарних заходів щодо викладача. Також було проведено тренінги з питань чутливості та інклюзивності для всіх викладачів та співробітників (University of California, Berkeley. Human Resources). Використання цих методів і інструментів може значно знизити рівень конфліктів у ЗВО та сприяти створенню більш гармонійного навчального середовища.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУМСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

### 2.1. Основні напрямки діяльності та стратегічні цілі Сумського державного університету

Сумський державний університет (СумДУ) – це один із провідних вищих навчальних закладів України, який протягом багатьох років готує висококваліфікованих фахівців для різних галузей. Університет має багату історію, що сягає 1948 року, та стійкі традиції освіти та науки.

Університет розташований у місті Суми, яке є обласним центром Сумської області. В університеті навчається понад 12 000 студентів, з яких близько 500 – іноземні студенти із 30 країн світу. Навчальний заклад пропонує широкий спектр освітніх послуг, включаючи бакалаврські, магістерські та докторські програми, а також аспірантуру та докторантуру.

Основними напрямками діяльності СумДУ є:

1. Навчання студентів. Університет пропонує 55 бакалаврських та 55 магістерських спеціальностей, які охоплюють різні галузі знань, такі як: гуманітарні, соціальні та природничі науки, техніка, сільське господарство, педагогіка, економіка, право та медицина. Навчальний процес у СумДУ організований на основі кредитно-модульної системи, що забезпечує гнучкість та індивідуальний підхід до навчання. Студенти мають можливість обирати курси за власним інтересом та формувати власну навчальну траєкторію.

2. Науково-дослідницька діяльність. СумДУ – це потужний науковий центр, де проводяться дослідження з різних галузей науки та техніки. Університет має 51 кафедру, де ведеться активна науково-дослідницька діяльність. Викладачі та науковці СумДУ публікують свої праці у фахових виданнях, беруть участь у всеукраїнських та міжнародних наукових конференціях, а також отримують патенти на винаходи та корисні моделі. Університет має тісні зв'язки з провідними науковими та дослідницькими



центрами України та світу. СумДУ співпрацює з багатьма зарубіжними університетами та науковими організаціями, що сприяє обміну досвідом та знаннями, а також реалізації спільних наукових проєктів.

3. Міжнародна діяльність. Навчальний заклад активно розвиває свою міжнародну діяльність. Університет співпрацює з понад 100 навчальними та науковими закладами з 20 країн світу. СумДУ бере участь у міжнародних програмах та проєктах, а також організовує міжнародні конференції, семінари та інші заходи. Університет пропонує своїм студентам можливість навчатися за програмами обміну, проходити стажування в зарубіжних університетах та компаніях. Також надає можливість іноземним студентам навчатися на англійськомовних програмах.

4. Інші напрямки діяльності. Окрім навчальної, науково-дослідницької та міжнародної діяльності, СумДУ також веде активну виховну та просвітницьку роботу. Університет має ряд творчих колективів, спортивних секцій та інших гуртків за інтересами. Заклад вищої освіти також організовує різні культурні та спортивні заходи для своїх студентів та викладачів.

Університет має сучасну матеріально-технічну базу, яка включає навчальні корпуси, лабораторії, бібліотеки, спортивні комплекси та гуртожитки. СумДУ також має власну друкарню, видавництво та телестудію.

Перед тим як розглядати стратегічні цілі університету, варто зазначити мету навчального закладу: перетворити СумДУ на інноваційний центр досконалості, який готує фахівців на рівні світових практик та веде активну науково-дослідницьку діяльність.

Основними завданнями першого рівня є:

1. Підвищення якості освіти: отримання інституційної акредитації, вдосконалення освітніх програм, методик та ресурсів.
2. Збільшення дослідницького потенціалу: отримання статусу «дослідницький» університет, зростання кількості публікацій у Scopus та Web of Science, збільшення фінансування інноваційної діяльності.

3. Інтернаціоналізація: розширення програм англійською мовою, збільшення кількості іноземних студентів та викладачів, участь у міжнародних програмах мобільності.

4. Розвиток інновацій: створення інноваційного середовища, підтримка стартапів, трансформація освітнього процесу на основі «досліджуючи – навчаю».

5. Підвищення конкурентоспроможності: покращення позицій у міжнародних рейтингах, розширення співпраці з вітчизняними та зарубіжними партнерами.

У додаткові завдання входить збільшення кількості магістрів та аспірантів, розширення транскордонної дистанційної освіти, залучення іноземних викладачів та дослідників і трансформація позабазових структурних підрозділів у коледжі європейського типу.

Очікувані результати:

1. СумДУ стане визнаним центром досконалості на світовому рівні.
2. Університет буде готувати висококваліфікованих фахівців, які відповідають потребам сучасного ринку праці.
3. Зросте дослідницький потенціал університету та його внесок у розвиток науки.
4. СумДУ стане активним учасником міжнародного співробітництва.

Сумський державний університет – це один із найкращих вищих навчальних закладів України, який пропонує якісну освіту та широкі можливості для наукової та дослідницької діяльності. Університет має багату історію, стійкі напрямки діяльності та амбітні стратегічні цілі.

## 2.2. Аналіз організаційної структури СумДУ

Ефективне функціонування університету значною мірою залежить від його організаційної структури, яка визначає систему підпорядкування, розподіл повноважень та відповідальності між різними органами управління.

СумДУ має чітко визначену організаційну структуру, яка складається з різних рівнів управління та підрозділів.

В університеті використовується комбінована форма організаційної структури, що поєднує в собі елементи лінійної та функціональної структур.

До ознак лінійної структури можна віднести такі факти:

- ректор очолює університет та підпорядковується Міністерству освіти і науки України.

- проректори, а саме: перший проректор, проректор з науково-педагогічної роботи, з наукової роботи, проректор з інфраструктурного розвитку – підпорядковуються ректору та очолюють основні напрямки діяльності університету.

- декани факультетів та директори інститутів підпорядковуються проректорам та очолюють навчально-наукові структурні підрозділи.

До ознак функціональної структури можна віднести інші факти:

- у межах університету створено ряд функціональних підрозділів (відділи, служби), які відповідають за певні функції (адміністративна діяльність, бухгалтерський облік, кадрова робота, юридична служба тощо).

- ці підрозділи підпорядковуються безпосередньо ректору або проректорам.

Отже, можна зазначити, що Сумський державний університет має комбіновану організаційну структуру.

Переваги комбінованої структури у СумДУ закладаються в тому, що чітка ієрархія та розподіл повноважень забезпечують якісне підпорядкування та координацію дій різних підрозділів, а ті, у свою чергу, можуть зосередитися на виконанні своїх функцій, що сприяє підвищенню їх ефективності. Також сюди можна включити й гнучкість, яка дозволяє університету адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Проте варто зазначити й про недолік комбінованої структури, такий як дублювання функцій. Тобто можливе дублювання функцій різними підрозділами, що призводить до неефективного використання ресурсів.

Комбінована організаційна структура СумДУ наведена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. – Організаційна структура Сумського державного університету (складено автором на основі 27).

Станом на 2023 рік у СумДУ налічується 2581 штатних працівників, з яких 854 – це науково-педагогічні працівники. Кількість штатних працівників у період з 2011р. по 2023р. наведена на рис. 2.2.

Виходячи з цього графіку, можна зробити такі спостереження:

- у 2011-2013рр. кількість працівників стабільна, з незначними коливаннями в межах 1%.
- у 2016 році відбулося різке зменшення працівників на 15% (найбільше за весь період).
- найбільше збільшення працівників спостерігалось у 2017 році (+824 працівники).
- станом на 2023 рік у СумДУ налічується 2581 працівників, що на 410 менше, ніж у попередньому році.

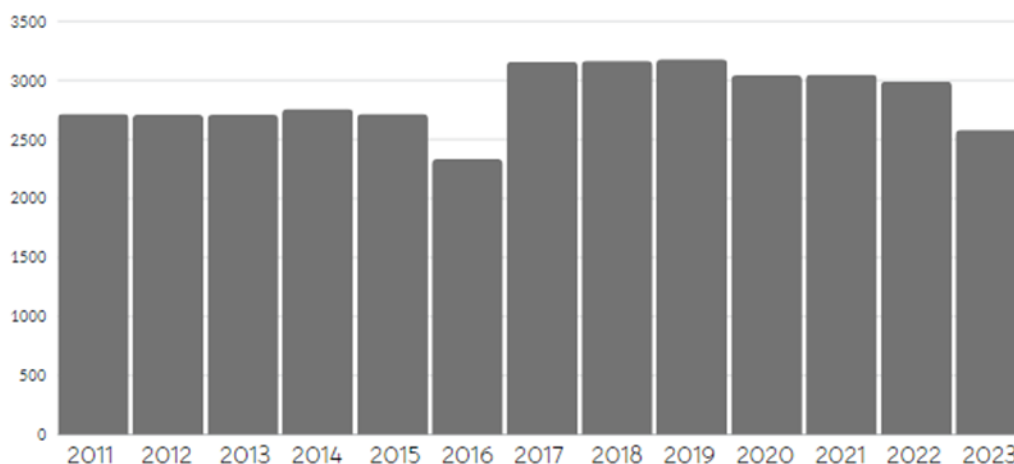


Рисунок 2.2. – Кількість штатних працівників у період з 2011р. по 2023р.

Більшість викладачів (744 особи) мають наукові ступені та вчені звання, у тому числі 148 докторів наук та професорів, а також 612 кандидатів наук та доцентів. Слід зазначити, що 1275 працівників університету – це жінки, а 1306 – чоловіки. Віковий склад викладацького та адміністративного персоналу сягає 18-80 років, а середній вік становить 56 років.

Сумський державний університет має 51 кафедру, де ведеться активна науково-дослідницька діяльність. Викладачі та науковці СумДУ постійно підвищують свою кваліфікацію, беруть участь у всеукраїнських та міжнародних наукових конференціях, публікують свої праці у фахових виданнях, а також отримують патенти на винаходи та корисні моделі.

Також у СумДУ наявна громадська організація, яка представляє та захищає трудові, соціальні та економічні права та інтереси працівників університету – профспілковий комітет працівників СумДУ (профком).

Таблиця 2.1. – Порівняння кількості членів профспілки у 2023 та 2024 рр.

Підрозділ	П.І.П.	Кількість членів профспілки 2023/2024	З них студентів 2023/2024
АУП	Капленко І.М.	447/425	202/185
АГУП	Медведєва Н.Ф.	163/153	29/26

Продовження таблиці 2.1

ЕлІТ	Лободюк О.С.	187/182	85/73
ННІ БіЕМ	Олексіч Ж.А.	175/175	149/137
ІФСК	Ковальова Т.В.	122/118	55/54
ННІП	Колеснікова М.В.	58/51	24/22
ТеСЕТ	Смирнов В.А.	134/123	60/53
Медичний інститут	Сміян О.І.	330/293	180/155
АГЧ	Полоз Л.П.	455/443	50/45
Базовий		2071/1963	834/750
Машколедж	Крамар О.П.	52/46	16/10
КІ СумДУ	Циганенко О.В.	16/8	8/8
КІПТ СумДУ	Малащук Г.А.	98/97	44/50
ШІ СумДУ	Шевцова Т.М.	39/34	15/14
ШХТК СумДУ	Зуєв А.М.	97/86	28/25
	Всього:	2373/2234	945/857

Отже, можна зазначити, що у 2023 році Сумський державний університет мав більшу кількість членів профспілки – 2373 особи, ніж у 2024 – 2234.

### 2.3. Оцінка конфліктогенного потенціалу Сумського державного університету

Для того, щоб оцінити конфліктогенність студентів та працівників СумДУ, ми провели анонімне опитування. У ньому взяли участь 146 учасників, з яких 109 – студенти, 37 – працівники університету. У тесті було ряд питань, пов'язаних з темою конфліктів та конфліктогенів.

На питання: «Чи траплялись конфлікти під час вашого навчального процесу або роботи в університеті?», - більша частина опитаних, а саме 86 осіб, відповіли: «Так, але рідко». Це свідчить про відносно помірний рівень конфліктності в середовищі СумДУ. Найпоширенішою реакцією на конфлікт є обов'язкове висловлення думки з приводу питання, що може як сприяти

конструктивному вирішенню конфлікту, так і його ескалації залежно від способу комунікації. А ігнорування конфлікту – найменш популярний пункт. Останні питання були щодо конфліктогенів - найбільш поширеним конфліктогеном серед працівників та студентів СумДУ, який може спровокувати суперечку, є перекручування слів або плітки (так відповіли близько 80% опитаних). Далі – це образи та приниження, а також неповага до думки відповідаючого. Наступне питання було прив'язане до попереднього: «З якими з цих конфліктогенів ви стикались в університеті?». Безпосередньо в СумДУ 115 осіб (78,8%) стикалися з перекручуванням слів та плітками. А 61,5% відповіли про наказовий тон та тиск (рис. 2.3.).



Рисунок 2.3. – Результати опитування щодо конфліктогенів у СумДУ.

Таким чином, хоча конфлікти в СумДУ не є надто частими, існує помірний конфліктогенний потенціал, пов'язаний переважно з проблемами комунікації, поширенням чуток та неповагою до інших. Це може призводити до виникнення конфліктних ситуацій в університетському середовищі. Важливо приділяти увагу культурі спілкування, відкритому діалогу та взаєморозумінню між студентами та працівниками для зниження конфліктогенного потенціалу.

## РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СУМСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

### 3.1. Створення системи раннього виявлення конфліктів та їх запобігання в університеті

Задля раннього виявлення конфліктів в університеті, можна звернутися до різних методик діагностики цього явища. Однією з підходящих є методика діагностики міжособистісних відносин Тімоті Лірі.

Метод був розроблений у 1954 році групою вчених: Тімоті Лірі, Леффорд та Р. Сазек. Його призначенням було вивчення взаємовідносин у малих групах, а також дослідження самосприйняття індивіда та його ідеального "Я". Цей метод визначає переважне ставлення людини до інших з точки зору самооцінки та взаємної оцінки.

Анкета складається зі 128 оціночних тверджень, згрупованих у 8 типів відносин, по 16 тверджень для кожного типу. Методологія побудована таким чином, що твердження, спрямовані на виявлення певного типу відносин, не розташовані поспіль, а розподілені особливим чином: вони згруповані по 4 і повторюються рівною кількістю разів (додаток А).

Під час обробки підраховується кількість відносин кожного типу. Максимальний бал становить 16, але він поділений на чотири рівні значущості відносин (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1. – Чотири значущості відносин

0-4 бала – низька 5-8 балів - помірна	адаптивна поведінка
9-12 балів – висока 13-16 балів - екстремальна	екстремальна поведінка, що призводить до патології

Після проходження анкети за спеціальним "ключем" розраховуються бали для кожного з 8 типів відносин. Ці бали (від 0 до 16) відображаються на



дискограмі, де відстань від центру кола відповідає кількості балів для конкретного типу відносин. Потім кінці векторів з'єднуються, утворюючи індивідуальний профіль особистості.

Згідно зі спеціальними формулами, показники визначаються двома основними факторами: домінуванням і дружелюбністю (рис. 3.1.).

$$\text{Домінування} = (I-V) + 0,7 \times (VIII+II-IV-VI)$$

$$\text{Дружелюбність} = (VII-III) + 0,7 \times (VIII-II-IV+VI)$$



Рисунок 3.1 – дискограма у методиці діагностики міжособистісних відносин Тіматі Лірі.

Для якісного аналізу отриманих даних проводиться порівняння дискограм, які відображають відмінності у сприйнятті різних осіб. При цьому визначаються показники точності самооцінки, розбіжності між самосприйняттям людини та її сприйняттям групою, а також значущість групи для даної особи.

Цей метод дозволяє вивчати питання психологічної сумісності і широко використовується в практиці сімейного консультування, групової психотерапії та соціально-психологічного тренінгу.

Існує 8 типів ставлення до інших:

#### *I. Авторитарний*

13-16 балів - особа виявляє диктаторські та деспотичні риси, є сильною особистістю, яка очолює групову діяльність і вважає, що завжди знає краще за інших. Вона не приймає поради від інших та прагне контролювати ситуацію самостійно, але оточуючі поважають її силу.

9-12 - проявляє домінуючість, енергійність та компетентність, є авторитетним лідером, який успішний в бізнесі і любить давати поради, вимагаючи поваги.

0-8 - є впевненою в собі, цілеспрямованою та наполегливою, але не обов'язково має лідерські якості.

### *II. Егоїстичний*

13-16 - прагне бути найвище іншого, але водночас тримається відстані від оточення. Вона самозакохана, врівноважена та незалежна, але схильна звалювати проблеми на інших, виявляючи відчуженість, хвалькуватість та самовдоволеність.

0-12 балів - має егоїстичні риси, спрямована на самоорієнтацію та конкуренцію.

### *III. Агресивний*

13-16 - проявляє тверду та ворожу поведінку по відношенню до оточуючих, і її агресивність може призвести до асоціальних вчинків.

9-12 - є вимогливою, прямолінійною, відкритою та різкою у висловлюванні оцінок про оточення. Вона безкомпромісна, схильна до докорів, глузлива, іронічна та дратівлива.

0-8 - вперта, наполеглива та енергійна.

### *IV. Підозрілий*

13-16 - відчуває себе відчуженою від ворожого світу, є підозрілою та вразливою, схильна до сумнівів та злісна. Вона постійно скаржиться на всіх, що може свідчити про шизофренічний тип характеру.

9-12 - є критично налаштованою і відчуває труднощі в міжособистісних контактах через підозрілість і страх жорстокого поводження. Вона замкнута, скептично налаштована та розчарована в людях, і може проявляти свій негатив у словесній агресії.

0-8 - критично ставиться до всіх соціальних явищ і оточуючих людей.

### *V. Покірливий*

13-16 - є скромною і схильною до ненависті до себе. Вона вважає себе слабкою, схильною поступатися у всьому, завжди ставить себе на останнє місце, засуджує себе, приписує собі провину. Вона пасивна і шукає підтримки у більш сильних осіб.

9-12 - є сором'язливою, ніжною, трохи збентеженою, і схильною підкорятися сильнішим, незалежно від ситуації.

0-8 - є скромною, сором'язливою, поступливою і емоційно стриманою. Вона не має власної думки, виконує свої обов'язки слухняно і чесно.

#### *VI. Залежний:*

13-16 - відчуває сильне засмучення, має нав'язливі страхи та побоювання щодо всього. Вона надмірно орієнтується на думку оточуючих і покладається на них.

9-12 - є слухняною, сором'язливою, безпорадною і нездатною чинити опір. Вона щиро вірить, що інші завжди мають рацію.

0-8 - є поступливою, ніжною, очікує допомоги і ради, довірливою і схильною захоплюватися іншими. Вона ввічлива і готова співпрацювати.

#### *VII. Дружелюбний:*

9-12 - є доброзичливою до всіх і орієнтованою на прийняття і соціальне визнання. Вона прагне задовольнити потреби всіх і бути "хорошою" для всіх незалежно від ситуації. Така особа прагне досягти цілей мікрогрупи і є емоційно стабільною.

0-8 - готова працювати у команді, демонструє гнучкість і готовність до компромісів при вирішенні проблем і конфліктів. Вона стежить за очікуваннями інших, активно адаптується до різних ситуацій і дотримується встановлених норм ввічливого спілкування. Така особа працююча та енергійна у досягненні цілей команди, завжди готова надати допомогу та виступає ініціатором добрих стосунків, виявляючи теплоту та доброзичливість у взаємодії з іншими.

#### *VIII. Альтруїстичний*

9-16 - проявляє гіпер-відповідальність і завжди готова жертвувати своїми інтересами заради допомоги та співчуття іншим. Вона може бути дуже нав'язливою у виявленні допомоги та надмірно активною у відношенні до інших, іноді навіть некоректно бере на себе відповідальність за інших.

0-8 - відчуває відповідальність за людей. Вона ніжна, добра та виявляє співчуття та турботу у стосунках з іншими. Вона може підтримувати та заспокоювати інших, проявляючи безкорисливість і велику чутливість.

*Методика діагностики основних тенденцій поведінки в реальній групі і уявлень про себе, розроблена В. Стефансоном, використовує 60 запитань і дозволяє визначити шість основних тенденцій поведінки особистості в реальній групі. Ці шість шкал включають в себе:*

1. Залежність.
2. Незалежність.
3. Товариськість.
4. Нетовариськість.
5. Прийняття "боротьби".
6. Уникання "боротьби".

Ця методика може бути застосована як для індивідуального, так і для групового обстеження, а також має велику цінність в поєднанні з іншими методиками.

*Методика діагностики поведінки особистості в конфліктній ситуації Кілмана Томаса.* Опитувальник призначений для аналізу стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях. Виділяють п'ять основних стратегій конфліктної поведінки, які дозволяють краще зрозуміти, як особистість реагує на конфліктні ситуації та як вона спілкується у таких випадках.

- ✓ суперництво
- ✓ співробітництво
- ✓ компроміс

- ✓ уникнення
- ✓ пристосування

У конфліктних ситуаціях оптимальною поведінкою вважається використання всіх п'яти стратегій, причому кожна з них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів. Мінімальне числове значення для кожної стратегії становить 0, а максимальне - 12 балів. Перевага однієї зі стратегій вказує на те, що особа переважно спрямована на цей тип поведінки у конфлікті. Вибір конкретної стратегії визначається різноманітними особистими та соціальними факторами. Орієнтація на певну стратегію обумовлена відношенням до інших людей та рівнем вираженої агресивності (Додаток В).

На вибір стратегії управління конфліктом значно впливають такі фактори, як вік особистості, тип її діяльності та нахил до нормативної або асоціальної поведінки. Згідно з результатами наукових досліджень, найчастіше застосовуються стратегії компромісу, співробітництва та уникнення, в той час як суперництво і пристосування застосовуються рідше.

Підходячи до вивчення конфліктів, Кілман Томас змінює традиційний підхід, вкладаючи більший акцент на управління конфліктом, а не просте його вирішення. Основна увага відводиться не самому вирішенню конфлікту, а його ефективному керуванню. У цьому контексті Кілман розглядає такі аспекти вивчення конфліктів: які форми поведінки у конфліктних ситуаціях є характерними для людей, які з них вважаються найбільш продуктивними або деструктивними, і яким чином можна сприяти розвитку продуктивної поведінки.

Виходячи з цих вимірів Кілман Томас виділяє наступні способи регулювання конфліктів:

1. Змагання (конкуренція) - це сильне прагнення досягнення своїх цілей, навіть за рахунок завдання шкоди іншій стороні.
2. Пристосування - надання переваги інтересам іншої сторони навіть за рахунок власних інтересів.

3. Компроміс - пошук рішення, що задовольняє обидві сторони, але потребує пожертвувань з обох боків.

4. Уникнення - уникнення конфлікту шляхом відмови від досягнення власних цілей або від взаємодії з іншою стороною.

5. Співробітництво - спільна робота сторін з метою знайти рішення, яке повністю задовольняє обидві сторони.

Кілман Томас стверджує, що уникнення конфлікту не призводить до успіху для жодної зі сторін. У конкурентній або компромісній ситуації одна сторона може перемогти, тоді як інша програє або ж обидві сторони зазнають втрати через необхідність укласти компроміс. Лише у ситуації співробітництва можуть здобути перемогу обидві сторони.

### 3.2. Вдосконалення управління конфліктними ситуаціями в Сумському державному університеті

Конфлікт може мати позитивний вплив, який сприяє підвищенню продуктивності СумДУ. Але він також може мати негативні наслідки, які зводяться до зниження задоволеності від групового співробітництва та ефективності організації. Ефективні методи запобігання конфліктам включають їх попередження та прогнозування. Попередження конфліктів в закладах вищої освіти набагато ефективніше, аніж їхнє конструктивне вирішення. Тому запобігання конфліктам є не менш (якщо не більше) важливим, ніж вміння правильно їх вирішувати. Це дозволяє зекономити час, засоби і енергію та уникнути мінімальних деструктивних наслідків, які можуть виникнути навіть після конструктивного вирішення конфлікту.

Після аналізу основної діяльності Сумського державного університету та організаційної структури навчального закладу, можна визначити, що, як і для будь-якого підприємства, важливим фактором для сприятливих умов залишається створення матеріального середовища, яке сприяє зменшенню ймовірності трудових конфліктів.

Із наявності в СумДУ: зручне планування житлових і робочих приміщень, доступ до свіжого повітря у кожному кабінеті, наявність кімнатних рослин. Проте такі фактори, як: відсутність кімнат психологічного розвантаження, якісного освітлення у більшості коридорів, наявність досить сірих та темних тонів у приміщенні – навантажують матеріальне середовище.

Також варто зазначити, що існує наразі незмінний фактор після повномасштабного вторгнення в Україну – це присутність дратівних шумів, у вигляді сирен про сповіщення повітряної тривоги. Усі матеріальні умови, з якими людина взаємодіє, мають великий вплив на її психіку та фізичний стан. А це, у свою чергу, впливає на її схильність до конфліктів (Вершинін, 2010).

У Сумському державному університеті нами пропонується розробити схожу на посадову – інструкцію. А саме використати модель, яка описує функції, які необхідно виконувати співробітникам для успішного досягнення професійних цілей. До загальних професійних компетенцій нами віднесено такі:

1. Розуміння та аналіз конфліктів: вміння чітко сприймати, розпізнавати та розділяти всі аспекти конфлікту; здатність визначати першопричину та ключовий елемент конфлікту.
2. Навички ведення переговорів: готовність та вміння вести конструктивні переговори з учасниками конфлікту для його мирного врегулювання.
3. Вирішення конфліктів: вміння розробляти оперативні заходи для ефективного вирішення конфліктів.
4. Профілактика конфліктів: здатність аналізувати системні корені конфліктів та розробляти локальні нормативні акти для їх запобігання.
5. Прогнозування конфліктів: вміння передбачати умови, що можуть призвести до виникнення конфліктних ситуацій.

Крім загальних компетенцій, у процесі навчання працівники університету мають опанувати специфічні навички, які безпосередньо стосуються аспектів конфліктних ситуацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Специфічні навички за професійною моделлю.

Специфічні навички	Уточнення
Емпатія та активне слухання	здатність співпереживати учасникам конфлікту, розуміти їхні почуття та потреби, а також уважно слухати їхні аргументи
Комунікативні навички	вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки, вести конструктивний діалог, використовувати техніки невербального спілкування, а також володіти навичками медіації
Стресостійкість	здатність зберігати спокій та самовладання в конфліктних ситуаціях, а також вміння контролювати свої емоції та емоції інших людей
Творче мислення	вміння генерувати нові ідеї та шукати нестандартні рішення для вирішення конфліктів
Лідерські якості	вміння вести за собою людей, мотивувати їх та об'єднувати для досягнення спільної мети
Знання психології	розуміння основ психології конфліктів, причин їх виникнення та методів їх вирішення
Етичність	знання етичних принципів та норм в університетському середовищі, вміння виявляти етичні проблеми конфлікту
Юридична навичка	знання прав та обов'язків працівників та студентів університету
Соціальність	обізнаність в правах працівників і студентів з пільговою категорією, вміння взаємодіяти та комунікувати зі студентами з інвалідністю



Окрім вищезазначеного, важливо також наголосити на важливості постійного саморозвитку та самовдосконалення у сфері вирішення конфліктів. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, майстер-класах, а також самостійне вивчення літератури та інших матеріалів з цієї теми.

Опанування цих компетенцій дозволить працівникам СумДУ ефективно вирішувати конфліктні ситуації, покращувати комунікацію та створювати сприятливу атмосферу в колективі.

## ВИСНОВКИ

У сучасному суспільстві конфлікти стають все більш поширеними, торкаючись всіх сфер життя, включаючи й заклади вищої освіти (ЗВО). Вивчення методів врегулювання таких конфліктів є надзвичайно важливим для покращення психоемоційного стану працівників та студентів, а також для загальної атмосфери в ЗВО.

У даній роботі здійснено дослідження сутності організаційного конфлікту в закладах вищої освіти, узагальнення теоретичних і методичних підходів до управління конфліктами, методи його оцінки та наслідки. Розібрана класифікація конфліктів у колективі та стратегії поведінки людини або групи у цій ситуації. Також наведені міжнародні приклади врегулювання суперечок в ЗВО.

Організаційні конфлікти – це неминуче явище в будь-якому ЗВО, яке може мати як негативні, так і позитивні наслідки. Їх типологія та динаміка розвитку різноманітні, тому для їх ефективного врегулювання необхідний комплексний підхід. Причини суперечки можуть бути різними, але найчастіше ними стають розбіжності в цілях, інтересах, цінностях, ресурсах, а також проблеми спілкування та взаємодії.

Визначали, що для врегулювання організаційних конфліктів найефективніше використовувати такі методи, як медіація, фасилітація, арбітраж та навчальні програми. Вибір методу залежить від типу конфлікту, його динаміки, а також від особистих якостей та навичок учасників конфлікту.

Зробили аналіз досліджень проведених:

1. методикою діагностики міжособистісних відносин Тімаці Лірі;
2. методикою діагностики основних тенденцій поведінки в реальній групі і уявлень про себе В. Стефансона;
3. методикою діагностики поведінки особистості в конфліктній ситуації К. Томаса.

Сумський державний університет динамічно розвивається, тому готує висококваліфікованих фахівців для різних галузей. Університет має багату історію, стійкі традиції та амбітні стратегії на майбутнє. СумДУ пропонує своїм студентам якісну освіту, широкі можливості для наукової та дослідницької діяльності, а також активне студентське життя.

Визначили основні напрямки діяльності СумДУ: навчання, науково-дослідницька діяльність, міжнародна діяльність, виховна та просвітницька робота, матеріально-технічна база. Зазначили, що університет має тісні зв'язки з провідними науковими та дослідницькими центрами України та світу. СумДУ співпрацює з багатьма зарубіжними університетами та науковими організаціями, що сприяє обміну досвідом та знаннями, а також реалізації спільних наукових проектів.

У третьому розділі дослідили, які системи раннього виявлення конфліктів можна створити в Сумському державному університеті, щоб вчасно запобігати суперечкам, та можливість використання моделі, яка описує функції, які необхідно виконувати співробітникам для успішного досягнення професійних цілей. Тим самим, можна.

Результати дослідження можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління конфліктними ситуаціями в Сумському державному університеті.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова, Е. В. (2018). Соціально-трудові конфлікти: шляхи розв'язання. Київ: ІНІСН.
2. Андреева, Г. М. (2017). Соціальна психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс.
3. Бабосов, Е. М. (2007). Основи конфліктології. Харків.
4. Большаков, А. Г. (2001). Конфліктологія організацій. Київ: МЗ Прес.
5. Бородкін, Ф. М. (2015). Увага: конфлікт! Львів: Наука.
6. Вересів, М. М. (2008). Формула протистояння, або як усунути конфлікт в колективі. Київ: Флінта.
7. Вершинін, М. С. (2010). Конфліктологія: Конспект лекцій. Київ.
8. Гагаринська, Г. П. (2008). Профілактика конфліктних ситуацій в організації. Кадровик. Кадровий менеджмент, (7), 85-87.
9. Галустова, О. В. (2007). Конфліктологія в питаннях і відповідях: навч. посібник. Донецьк: ТК Велбі, Вид-во Проспект.
10. Гришина, Н. В. (2017). Психологія конфлікту. Харків: Основа.
11. Дмитрієв, А. В. (2011). Конфліктологія. Київ: Основи.
12. Дружинін, В. В. (2018). Введення в теорію конфлікту. Дніпро: Радіо та зв'язок.
13. Ємельянов, С. М. (2011). Практикум з конфліктології. Київ: НАДУ.
14. 20. Іванова, Е. Н. (2019). Ефективне спілкування і конфлікти. Луцьк: Експеримент. 70 с.
15. Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України. Головна сторінка. Відновлено з <http://psychology-naes-ua.institute/>
16. 21. Карташова, Л. В. (2011). Поведінка в організації: Підручник. Харків: ІНФРА. 362 с.

17. 22. Конфліктологія. (2019). За ред. А. С. Карміна. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка. 403 с.
18. 24. Кошелєв, А. Н. (2017). Конфлікти в організації: види, призначення, способи управління. Київ: Альфа-Пресс. 278 с.
19. Красовський, Ю. Д. (2009). Організаційна поведінка. Харків: ЮНИТИ. 205 с.
20. Куликов, Л. В. (2014). Соціальні та соціально-психологічні аспекти стресостійкості особистості. Теоретичні та прикладні питання психології. Рівне. 342 с.
21. Лінчевський, Е. Е. (2020). Майстерність управлінського спілкування: керівник в повсякденних контактах і конфліктах. Київ: Мова. 321 с.
22. Локутов, С. П. (2018). Конфлікти в колективі: причини, управління, мінімізація. Полтава: Вентана-Граф. 342 с.
23. Обозов Н. Н. Психологія конфлікту і способи його вирішення. Львів, 1993. 326 с.
24. Скотт Джині Грехем. Конфлікти. Шляхи їх подолання. Київ: Зовнішторгвидав, 1991. 378 с.
25. Сумський державний університет. Головна сторінка. Відновлено з <https://sumdu.edu.ua/>
26. Сумський державний університет. (2020). Стратегічний план розвитку СумДУ на 2020 – 2026 роки. Відновлено з <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=52fedeb8-8e42-ea11-b021-001a4be6d04a&kind=1>
27. Сумський державний університет. Структура СумДУ. Відновлено з <http://structure.sumdu.edu.ua/>
28. Чумиков А. Н. Управління конфліктом. К., 2016. 393 с.
29. University of California, Berkeley. Managing conflict. Human Resources. Відновлено з <https://hr.berkeley.edu/conflict-resolution/managing-conflict>

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Текст опитувальника Тімаці Лірі

Поставте знак „+” навпроти тих визначень, які відповідають вашому уявленню про себе (якщо ви не зовсім впевнені, не ставте знак “+”).

1. Інші думають про нього позитивно
2. Справляє враження на інших
- I. 3. Можна розпоряджатися, замовляти
4. Він знає, як наполягати на собі
5. Має почуття власної гідності
6. Незалежний
- II. 7. Може подбати про себе
8. Може проявляти байдужість
9. Може бути суворим
10. Строгий, але справедливий
- III. 11. Може бути щирим
12. Критично ставиться до інших
13. Любить плакати
14. Часто сумно
- NS. 15. Може проявляти недовіру
16. Часто розчаровується
17. Може критично ставитися до себе
18. Може визнати свій проступок
- V. 19. Охоче підпорядковується
20. Сумісний
21. Благородний
22. Захоплений і схильний до наслідування
- VI. 23. Шанобливий
24. Той, хто шукає визнання
25. Може співпрацювати

26. Прагніть ладити з іншими
- VII. 27. Добрий, доброзичливий
28. Уважний і доброзичливий
29. Ніжний
30. Затверджений
- VIII. 31. Відповідає на заклики про допомогу
32. Безкорисливий
33. Може викликати захоплення
34. користується повагою інших
- I. 35. Володіє талантом лідера
36. Любить відповідальність
37. Впевнений у собі
38. Впевнений в собі і напористий
- II. 39. Діловий і практичний
40. Любить брати участь у змаганнях
41. Строгий і крутий, де це необхідно
42. Невблаганний, але неупереджений
- III. 43. Дратуючий
44. Відкритий і простий
45. Він не терпить, коли йому наказують
46. Скептично
- NS. 47. Важко справити на нього враження
48. Образливий, ніжний
49. Легко укладається
50. Не впевнений
- в собі V. 51. Відповідати
52. Скромний
53. Часто звертайтеся за допомогою до інших
54. Дуже шанобливо ставиться до влади
- VI. 55. Із задоволенням приймає поради

56. Довірливий і прагне догодити іншим
57. Завжди доброзичливий у спілкуванні
58. цінує думку інших
- VII. 59. Дружелюбність і коригування
60. Мистецтво
61. Добре, викликає довіру
62. Ніжний і м'який
- VIII. 63. Подобається піклуватися про інших
64. Безкорисливий, щедрий
65. Із задоволенням дає поради
66. Справляє враження важливості
- I. 67. Головний авторитетний
68. Потужний
69. Хвалькуватий
70. Гордий і самовдоволений
- II. 71. Він думає тільки про себе
72. Хитрий і розсудливий
73. Нетерпимість до помилок інших
74. Егоїстичний
- III. 75. Френк
76. Часто недружелюбно
77. Злий
78. Заявник
- NS. 79. Ревнивий
80. Довго запам'ятовує картинки
81. Схильний до самобичування
82. Соромливий
- V. 83. Непосвячений
84. Лагідно
85. Залежний, а не незалежний



86. Охоче підпорядковується
- VI. 87. Дозволяє іншим приймати рішення
88. Легко потрапляє в біду
89. Легко піддається впливу друзів
90. Готовий довіряти всім
- VII. 91. Підтримка всіх без розбору
92. У всіх є жалість
93. Прощає все
94. Пригнічений надмірним співчуттям
- VIII. 95. Щедрий і терпимий до недоліків
96. Намагається протегувати
97. Прагне до успіху
98. Очікуйте захоплення від усіх
- I. 99. Позбавтеся від інших
100. Деспотичний
101. Сноб (оцінює людей за рангом і особистими характеристиками)
102. Марнославство
- II. 103. Егоїстичний
104. Холодний, несвіжий
105. Їдкий, глузливий
106. Злий, жорстокий
- III. 107. Часто сердиться
108. Безсердечний, байдужий
109. Злоякісний
110. Дух протиріччя пронизує
- NS. 111. Наполегливо
112. Підозрілий і підозрілий
113. Боягузливий
114. Соромливий
- V. 115. Нагороджений надмірною готовністю

116. М'який

117. Майже ніколи нікому не заперечує

118. Непомітно

VI. 119. Йому подобається, коли про нього піклуються

120. Надмірна довіра

121. Прагне завоювати любов всіх

122. Згоден з усіма

VII. 123. Завжди доброзичливий

124. Він любить всіх

125. Занадто поблажливий до інших

126. Намагатися втішити всіх

VIII. 127. Піклуватися про інших на шкоду собі

128. Балує людей надмірною добротою

## ДОДАТОК Б

Опитувальник В. Стефансона

Текст опитувальника:

1. Критично ставитесь до інших.
2. Страх виникає, коли в групі починається конфлікт.
3. Схильний слідувати порадам лідера.
4. Чи не схильний до занадто близьким відносинам з однолітками.
5. Вам подобається дружба в групі?
6. Схильний суперечити лідеру.
7. Чи відчуває він жалість до одного або двох членів групи?
8. Уникайте зустрічей і зборів в групі.
9. Вам подобається похвала лідера?
10. Незалежний в судженнях і манерах.
11. Готовий встати на сторону людини в суперечці.
12. Схильний керувати товаришами.
13. Із задоволенням спілкуйтеся з одним або двома друзями.
14. Зовнішній спокій при нападах членів групи.
15. Прагне підтримувати настрій своєї групи.
16. не надайте значення особистим якостям членів групи.
17. Має тенденцію відволікати групу від своїх цілей.
18. Отримує задоволення від протистояння лідеру.
19. Я хочу зблизитися з деякими членами групи.
20. Віддає перевагу займати нейтральну позицію в разі суперечки.
21. Вам подобається, коли лідер активний і добре управляється?
22. Віддає перевагу холоднокровно говорити про відмінності.
23. Недостатня стриманість у вираженні почуттів.
24. Прагнуть об'єднати навколо себе однодумців.
25. Незадоволений занадто формальними відносинами.
26. Як обвинувачений-втрачений і мовчазний.
27. Віддаю перевагу погоджуватися з основними напрямками в групі.

28. Пов'язаний з групою в цілому більше, ніж з конкретними товаришами.
29. Має тенденцію подовжувати і посилювати суперечка.
30. Прагнуть бути в центрі уваги.
31. Я хочу бути членом більш тісної групи.
32. Схильний до компромісів.
33. Відчуває внутрішній страх, коли керівник суперечить його очікуванням.
34. Хворобливе ставлення до коментарів товаришів.
35. Може бути підступним і підступним.
36. Має тенденцію брати на себе лідерство в групі.
37. Чесно кажучи, в групі.
38. Нервова тривога виникає під час групового обговорення.
39. Віддає перевагу, щоб Керівник брав на себе відповідальність за планування роботи.
40. Не схильний реагувати на доброту.
41. Схильний злитися на товаришів.
42. Намагайтеся вести інших проти лідера.
43. Легко знаходить знайомих поза групою.
44. Намагайтеся не вплутуватися в суперечку.
45. Легко погоджується з пропозиціями інших членів групи.
46. Чинить опір формуванню груп в групі.
47. Глузування і іронія, коли ви роздратовані.
48. Існує ворожість до тих, хто намагається виділитися.
49. Віддає перевагу менш, але більш інтимну групу.
50. Намагайтеся не показувати свої справжні почуття.
51. Стоїть на стороні лідера в разі групових відмінностей.
52. Активно встановлюйте контакти в спілкуванні.
53. Уникайте критики товаришів.
54. Воліє звертатися до керівника частіше, ніж до інших.

55. Мені не подобається, що відносини в групі занадто знайомі.  
 56. Любить починати з аргументів.  
 57. Прагне відстоювати своє високе становище в групі.  
 58. Схильний втручатися в контакти товаришів і переривати їх.  
 59. Схильний до бійок, глузливий.  
 60. Має тенденцію висловлювати невдоволення керівником.

Ключ (рис. Б.1.)

I. Залежність	- 3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
II. Незалежність	- 6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60
III. Товариськість	- 5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52
IV. Нетовариськість	- 4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 40, 55, 58
V. Прийняття «боротьби»	- I, II, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59
VI. Уникнення «боротьби»	- 2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53

Рисунок Б.1 – ключ до опитувальника В. Стефансона.

**ДОДАТОК В**

Тест К. Томаса

Текст опитувальника:

1. А. іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірної проблеми.

Б. обговорюючи те, з чим ми не згодні, я намагаюся привернути увагу до того, з чим ми обидва згодні.

2. А. я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. я намагаюся врегулювати справу з урахуванням інтересів інших і своїх власних.

3. А. зазвичай я наполегливо прагну до досягнення своєї мети.

Б. я намагаюся заспокоїти іншого і, найголовніше, зберегти наші відносини.

4. А. я намагаюся знайти компромісне рішення.

Б. іноді я жертвую своїми власними інтересами на користь іншої людини.

5. А. при вирішенні одного спору я завжди намагаюся знайти підтримку в іншого.

Б. я намагаюся зробити все можливе, щоб уникнути непотрібної напруженості.

6. А. я намагаюся уникати труднощів для себе.

Б. я намагаюся виконати свою волю.

7. А. я намагаюся відкласти вирішення спірного питання, щоб остаточно вирішити його пізніше.

Б. я думаю, що можна поступитися чомусь, щоб досягти чогось іншого.

8. А. зазвичай я наполегливо прагну до досягнення своєї мети.

Б. я перший, хто намагається чітко визначити всі інтереси і проблеми.

9. А. я думаю, що не завжди варто турбуватися про деякі відмінності.

Б. я намагаюся досягти своєї мети.

10. А. я сповнений рішучості досягти своєї мети.

Б. я намагаюся знайти компромісне рішення.

11. А. перш за все, я намагаюся чітко визначити, які всі порушені інтереси і проблеми.

Б. я намагаюся заспокоїти іншого і в основному підтримувати наші відносини.

12. А. найчастіше я уникаю позиції, яка може викликати суперечки.

Б. я даю іншим можливість дотримуватися чогось, на їхню думку, якщо він теж піде до мене.

13. А. я пропоную середню позицію.

Б. я наполягаю на тому, щоб це відбувалося по-моєму.

14. А. я розповідаю іншим свою точку зору і питаю про його погляди.

Б. я намагаюся показати іншим логіку і перевагу своїх поглядів.

15. А. я намагаюся заспокоїти іншого і в основному підтримувати наші відносини.

Б. я намагаюся зробити все можливе, щоб уникнути напруженості.

16. А. я намагаюся не чіпати почуття інших.

Б. я намагаюся переконати інших у перевагах своєї позиції.

17. А. Зазвичай я наполегливо прагну до досягнення своєї мети.

Б. Я намагаюся зробити все можливе, щоб уникнути непотрібної напруги.

18. А. якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість наполягти на своєму.

Б. я даю іншим можливість дотримуватися чогось, на їхню думку, коли він теж йде до мене.

19. А. перш за все, я намагаюся чітко визначити, які всі інтереси і проблеми.

Б. я намагаюся відкласти вирішення спірної проблеми, щоб вирішити її пізніше.

20. А. я намагаюся негайно подолати наші розбіжності.

Б. я намагаюся знайти найкраще поєднання вигоди і втрат для нас обох

21. А. під час переговорів я намагаюся звертати увагу на бажання інших.  
Б. я завжди схильний обговорювати проблему безпосередньо.

22. А. я намагаюся знайти позицію, яка знаходиться на півдорозі між моєю позицією і точкою зору іншої людини.

Б. я захищаю свої бажання.

23. А. як правило, я прагну задовольнити бажання кожного з нас.

Б. іноді я даю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірної проблеми.

24. А. якщо чиясь позиція здається йому дуже важливою, я постараюся задовольнити його бажання.

Б. я намагаюся переконати інших піти на компроміс.

25. А. я намагаюся показати іншим логіку і перевагу своїх поглядів.

Б. на переговорах я намагаюся звертати увагу на бажання інших.

26. А. я пропоную середню позицію. Б. я майже завжди прагну задовольнити бажання кожного з нас.

27. А. найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки.

Б. якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість наполягати самостійно.

28. А. Звичайно, я наполегливо намагаюся досягти своєї мети.

Б. коли я вирішую ситуацію, я зазвичай намагаюся знайти підтримку у інших.

29. І я пропоную середню позицію. Я думаю, що не завжди варто турбуватися про деякі відмінності.

30. А. я намагаюся не чіпати почуття інших.

Я завжди дотримуюся такої позиції в спірному питанні, щоб ніхто не міг домогтися успіху разом з іншою зацікавленою особою

Ключ (рис. В.1).



1. Суперництво: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Співробітництво: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.
3. Компроміс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Уникнення: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Пристосування: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Рисунок В.1. – ключ до опитувальника К. Томаса.