МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Київ
2025

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 28.05.2025)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф.
А. І. Федосов, д-р мед. наук, проф.
М. І. Зубрицький, д-р. юрид. наук
О. М. Гордієнко, канд. техн. наук
В. І. Меджебель (*Чуєнко*), канд. юрид. наук
Л. М. Крива, канд. істор. наук
І. М. Капеліста (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.
Є. Я. Черняк

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Міжрегіональна Академія управління персоналом.
М58 Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 686 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Видається з 2001 року.
Періодичність: 1 раз на квартал.
Засновник: *ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом".*
УДК 330-339; 321.7; 159.9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2025

ЗМІСТ

X МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

“Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності”

(*20–22 травня 2025 р.*)

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ І ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

І. А. Семенець-Орлова
Розбудова системи медичного забезпечення військовослужбовців та ветеранів ЗСУ: управлінський аспект *23*

І. М. Капеліста
Вплив російсько-української війни на сталий розвиток, продовольчу безпеку та управління аграрним сектором України. *26*

Г. О. Кузьменко
Кадровий голод в Україні під час повномасштабного вторгнення *28*

А. В. Мойсіяха
Національна ідентичність крізь призму воєнної риторики *29*

Г. А. Братусь, Д. С. Шестаков
Сутність конфліктів та шляхи їх вирішення *32*

К. Є. Ганганов
Аутсорсинг — офшоринг, ніершоринг та оншоринг: що потрібно знати про глобальний вибір локацій для бізнесу *34*

О. А. Рябикін
Господарське право в діяльності управління відходами в Україні з погляду на чинне законодавство *37*

О. В. Приймак
Порівняння ефективності управління в публічному та приватному секторах, та їх відмінності *40*

Л. В. Романова, Н. А. Самсонова
Партнерство як сучасна модель розвитку бізнесу *43*

М. Д. Сич
Актуальні проблеми правового регулювання договірних відносин у сфері господарювання в умовах ринкової економіки України під час воєнного стану *45*

Г. А. БРАТУСЬ
д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри управління бізнесом Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

Д. С. ШЕСТАКОВ
магістр кафедри управління бізнесом
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

СУТНІСТЬ КОНФЛІКТІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Конфлікт — це неминуча частина будь-якого робочого місця, і ніхто з нас не може цього уникнути. Деякі з них є важливими для процесу навчання та зростання, якщо вони вирішуються здоровим способом. Те, як ми вирішуємо конфлікти, значною мірою доводить нашу ефективність як менеджерів і гарантує, що бізнес працює якомога краще.

Конфлікт — це, передусім, взаємне зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, мотивів поведінки, життєвих установок, опонентів або суб'єктів взаємодії [1].

У 1974 році пара дослідників — Кеннет В. Томас та Ральф Х. Кілманн — вивчали робітників та їхні рутинні конфлікти на робочому місці. З часом вони змогли помітити закономірність у способах, якими люди вирішують конфлікти; більшість методів можна було звести до п'яти основних. Ці п'ять варіантів лягли в основу Інструменту моделі конфлікту Томаса Кілманна та Моделі вирішення конфліктів Томаса Кілманна [2].

Сітка, яка формує основу моделі, являє собою просту конструкцію 2×2 з квадратом, що перекривається, в центрі, подібно до більш складної діаграми Венна. У центрі — компромісний спосіб вирішення конфлікту. На осі *X* — кооперативність, а на осі *Y* — напористість. Чотири інші клітинки (окрім вищезгаданого компромісу) розташовані наступним чином):

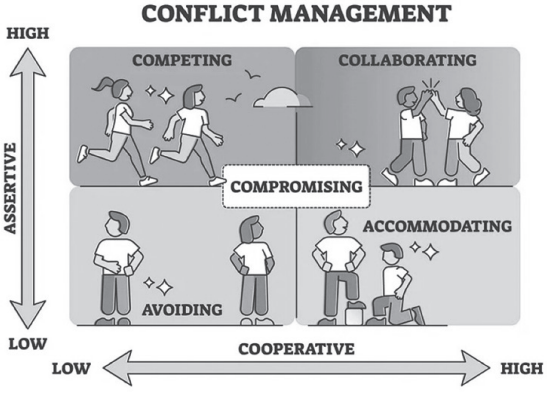


Рис. 1. **Моделі вирішення конфліктів Томаса Кілманна**

Висока напористість і висока кооперативність: Співпраця (Collaboration); Висока напористість і низька кооперативність: Конкуренція (Competition); Низька напористість і висока кооперативність: Пристосування (Accommodation); Низька напористість і низька кооперативність: Уникнення (Avoidance) [2].

Модель має два підходи, також відомі як "виміри": асертивність і співпраця.

Томас Кілманн Вимір конфлікту перший: Напористість (Assertiveness). Асертивність — це ступінь, до якого люди готові проявляти ініціативу і нав'язувати свою волю іншим. Ця стратегія корисна в наступних ситуаціях:

- Результати потрібні швидко.
- Етика чи мораль під питанням.
- Ви знаєте, що маєте рацію, і вам потрібно наполягати на своєму.
- Інші спроби вирішити конфлікт безрезультатні.
- Ви маєте значну владу та вплив.

Звісно, напористість часто призводить до швидшого вирішення проблем і посилює владу в ієрархії домінування, але вона може викликати тертя, люфт і посилювати занадто вертикальні ієрархії або ієрархії, орієнтовані на владу. Це також може знизити моральний дух і автономію сильних і таких же незгодних/напористих працівників, які перебувають під вами. Як завжди, краще бути обачним [2].

Томас Кілманн Вимір конфлікту другий: Співпраця (Cooperation)

Співпраця — це ступінь готовності людей працювати разом для досягнення мети. Це все про командну роботу та зважування різних точок зору, як і в демократії.

Конфлікти виникали протягом всього часу існування людства. Звичайно, вони є набагато менш помітними, ніж фізичне знищення, війни тощо, але наслідки впливу конфліктів на психологічний стан людей і суспільства є дуже глибокими. Однак більшість людей, на жаль, не приділяють їм належної уваги через відсутність необхідної підготовки.

У другій половині XX століття з'явився новий науковий напрям — психологія конфлікту, яка вивчає і аналізує суперечності, що виникають як у міжособистісних стосунках так і на внутрішньоособисісному рівні. Психологія конфлікту досліджує психологічні умови виникнення й ескалації конфліктів, а також засоби регуляції конфліктів [3].

Конфліктність особистості — риса вдачі та особистісна властивість, яка припускає частоту ескалації й вступу особистості у конфлікти [4].

Визначається комплексною дією факторів [4]:

- психологічних (темперамент, агресивність, ригідність, низька саморегуляція, актуальний емоційний стан, соціально-психологічні установки і цінності, компетентність у спілкуванні тощо);
- соціальних (умови життя й діяльності, особливості середовища й соціального оточення, загальний рівень культури тощо).

Роблячи висновок, Конфлікт є природним і неминучим явищем у взаємодії між людьми та в організаціях. Його сутність полягає у зіткненні інтересів, цілей або цінностей сторін, що може призводити як до деструктивних наслідків, так і до конструктивних змін. Конфліктна ситуація має кілька основних складових: учасників, предмет суперечності, причини виникнення та умови розвитку.

У сфері бізнесу конфлікти виникають доволі часто — між працівниками, між підрозділами, або між компаніями — і пов'язані з конкуренцією, нерівномірним розподілом ресурсів, різними управлінськими стилями чи індивідуальними амбіціями. Якщо не вирішувати їх вчасно та грамотно, вони можуть загрожувати ефективності роботи, корпоративній культурі та репутації організації. Водночас конструктивне

вирішення конфліктів сприяє налагодженню комунікації, зміцненню команди та досягненню кращих результатів.

Ефективному управлінню конфліктами сприяє розуміння різних моделей поведінки у конфліктних ситуаціях. Однією з найвідоміших є модель Томаса-Кілманна, яка виділяє п'ять стратегій вирішення конфліктів:

- Конкуренція — наполягання на власній позиції;
- Співпраця — пошук взаємовигідного рішення;
- Компроміс — часткове задоволення інтересів обох сторін;
- Уникнення — ігнорування конфлікту;
- Пристосування — поступка заради збереження відносин.

Кожна з цих стратегій має свої переваги і недоліки та доречна в залежності від конкретної ситуації. Вибір правильної моделі дає змогу знизити напруження, уникнути ескалації та досягти результату, що задовольняє всі сторони.

Отже, ефективне управління конфліктами вимагає глибокого розуміння їх природи, вміння аналізувати ситуацію та застосовувати гнучкі підходи, зокрема моделі, такі як модель Томаса-Кілманна. Це особливо важливо в умовах динамічного бізнес-середовища, де здатність конструктивно вирішувати конфлікти є запорукою успішної командної роботи та стабільного розвитку організації.

Джерела

1. *Андрєєва Г. М.* Соціальна психологія: підручник для вищих навчальних закладів. Харків: Аспект Пресс, 2017. 340 с
2. *Томас, К. & Кілманн, Р.* (1976). Інструмент режиму конфлікту Томаса-Кілмана. *Дослідження групи та організації*, 1 (2), 249–251.
3. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навч. посіб. / В. І. Мельник та ін.; Київ: Центр учбової літератури, 2018. 200 с.
4. *Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І.* Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посіб. К.: Професіонал, 2007. 416 с.

К. Є. ГАНГАНОВ

аспірант кафедри маркетингу
Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу
Міжрегіональної Академії управління персоналом

АУТСОРСИНГ — ОФШОРИНГ, НІРШОРИНГ ТА ОНШОРИНГ: ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ ПРО ГЛОБАЛЬНИЙ ВИБІР ЛОКАЦІЙ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Аутсорсинг — це передача окремих функцій, процесів або цілих напрямів зовнішнім виконавцям. У сучасних умовах глобалізації це стало не лише засобом економії, а й способом підвищення гнучкості, масштабування, зниження операційних ризиків і доступу до нових компетенцій.

Світовий ринок аутсорсингу активно зростає, особливо у сферах IT, фінансів, бухгалтерії, логістики, обслуговування клієнтів. Вибір моделі аутсорсингу дедалі частіше визначає конкурентоздатність бізнесу.