

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К.Д. УШИНСЬКОГО»**

Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра філософії, соціології та менеджменту
соціокультурної діяльності

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Виконала: здобувачка
освітнього ступеня бакалавра денної форми навчання
ОПП «Менеджмент соціокультурної діяльності»
Спеціальності: 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності»
Чекаліна Марія Михайлівна

Науковий керівник:
Доктор соціологічних наук, професор,
професорка кафедри філософії, соціології
та менеджменту соціокультурної діяльності
Лісеєнко Олена Василівна

Рецензент: доктор філософських наук,
професор, завідувачка кафедри філософії
Одеського національного
університету імені І. І. Мечникова
Голубович Інна Володимирівна

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Чекаліна М. М. «Управління конфліктами як основа ефективного менеджменту соціокультурної діяльності».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра. Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського». Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблем управління конфліктами в соціокультурних організаціях. У роботі проаналізовано теоретичні засади вивчення конфліктів у контексті соціокультурної діяльності, розглянуто сутність та класифікацію конфліктів у соціокультурній сфері, визначено основні причини їх виникнення в організаціях соціокультурної діяльності та розкрито роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій.

Досліджено методологію управління конфліктами в соціокультурній діяльності, проаналізовано сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті соціокультурної діяльності, розглянуто стратегії та тактики вирішення конфліктів у соціокультурних організаціях, систематизовано інструменти та технології профілактики конфліктних ситуацій.

На прикладі Культурно-мистецького центру «Арт-Простір» здійснено діагностику конфліктогенності, розроблено та впроваджено комплексну модель управління конфліктами, проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Розроблена модель управління конфліктами може бути адаптована та впроваджена в діяльність інших соціокультурних організацій України з урахуванням їх специфіки та потреб.

Ключові слова: конфлікт, управління конфліктами, соціокультурна діяльність, конфліктологія, менеджмент, соціокультурні організації, заклади культури, медіація, організаційна культура, профілактика конфліктів.

ANNOTATION

Chekalina M. M. «Conflict management as a basis for effective management of socio-cultural activities».

Bachelor's degree qualification paper. State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky". Odesa, 2025.

The qualification paper is devoted to the study of conflict management problems in socio-cultural organizations. The paper analyzes the theoretical foundations of conflict studies in the context of socio-cultural activities, examines the essence and classification of conflicts in the socio-cultural sphere, identifies the main causes of their occurrence in socio-cultural organizations, and reveals the role of conflicts in the development of socio-cultural institutions.

The methodology of conflict management in socio-cultural activities was studied, modern approaches to conflict management in socio-cultural activities management were analyzed, strategies and tactics for resolving conflicts in socio-cultural organizations were examined, and tools and technologies for preventing conflict situations were systematized.

Using the example of the "Art-Space" Cultural and Artistic Center, conflict diagnosis was carried out, a comprehensive conflict management model was developed and implemented, and the effectiveness of the proposed measures was evaluated. The developed conflict management model can be adapted and implemented in the activities of other socio-cultural organizations in Ukraine, taking into account their specifics and needs.

Keywords: conflict, conflict management, socio-cultural activity, conflictology, management, socio-cultural organizations, cultural institutions, mediation, organizational culture, conflict prevention.

ЗМІСТ

ЗМІСТ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В КОНТЕКСТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	9
1.1 Сутність та класифікація конфліктів у соціокультурній сфері.....	9
1.2 Причини виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності.....	13
1.3 Роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	23
2.1 Сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті соціокультурної діяльності.....	23
2.2 Стратегії та тактики вирішення конфліктів у соціокультурних організаціях	26
2.3 Інструменти та технології профілактики конфліктних ситуацій	29
Висновки до розділу 2	33
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	35
3.1 Діагностика конфліктогенності в діяльності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір"	35
3.2 Розробка та впровадження моделі управління конфліктами в Культурно- мистецькому центрі "Арт-Простір"	40
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конфліктами та їх вплив на соціокультурну діяльність організації.....	43
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному суспільстві конфлікти стали невід'ємною частиною соціокультурного простору, впливаючи на всі сфери людського буття. Особливої гостроти проблематика конфліктів набуває в соціокультурній діяльності, де перетинаються різноманітні інтереси, цінності та погляди суб'єктів взаємодії. Трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві, супроводжуються загостренням різного роду протиріч, які призводять до конфліктних ситуацій у закладах культури та мистецьких організаціях.

Актуальність дослідження конфліктів у соціокультурній діяльності посилюється в умовах воєнного стану в Україні, коли соціокультурні інституції змушені адаптуватись до нових викликів: зміни форматів роботи, переорієнтації творчих проєктів, перерозподілу ресурсів. Така ситуація створює додаткові підстави для виникнення напруженості в колективах та конфліктів між різними стейкхолдерами.

Вивчення конфліктів у соціокультурній сфері набуває особливого значення в контексті гендерних відносин, оскільки трансформація традиційних гендерних ролей та стереотипів стає джерелом додаткових протиріч. Водночас, проблематика гендерних конфліктів у соціокультурній діяльності залишається недостатньо вивченою у вітчизняній науці.

Цифровізація соціокультурного простору призводить до появи нових форм конфліктної взаємодії – віртуальних конфліктів, які характеризуються специфікою прояву, впливом анонімності на поведінку учасників, швидкістю поширення конфліктної ситуації. Розуміння механізмів виникнення та розвитку таких конфліктів є необхідною умовою ефективного управління сучасними соціокультурними організаціями.

Конфлікти у соціокультурній сфері можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер. З одного боку, вони здатні руйнувати міжособистісні стосунки, знижувати ефективність роботи закладів культури, спричиняти

психоемоційне виснаження працівників. З іншого боку, конфлікти можуть стимулювати інноваційні процеси, сприяти особистісному та професійному зростанню працівників, оптимізації організаційної структури закладів культури.

Досліджувана проблематика набуває особливої актуальності в контексті глобалізаційних процесів, які супроводжуються культурною дифузією, взаємопроникненням різних культурних традицій, цінностей, норм. Це створює підґрунтя для виникнення міжкультурних конфліктів у соціокультурному просторі, вирішення яких потребує особливих підходів та методик.

Важливість дослідження конфліктів у соціокультурній діяльності визначається також необхідністю розробки ефективних стратегій і тактик управління конфліктними ситуаціями, які б враховували специфіку творчого середовища та особливості взаємодії в мистецьких колективах. Наявність дієвих механізмів вирішення конфліктів є запорукою сталого розвитку соціокультурних інституцій та забезпечення якості культурних послуг.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що актуальність дослідження конфліктів у соціокультурній сфері зумовлена не лише теоретичною значущістю цієї проблематики, але й практичною необхідністю розробки інноваційних підходів до управління конфліктами в умовах трансформації соціокультурного простору України.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному аналізі особливостей конфліктів у соціокультурній діяльності та розробці практичних рекомендацій щодо ефективного управління конфліктами в соціокультурних організаціях.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації конфліктів у соціокультурній сфері.
2. Визначити основні причини виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності.
3. Дослідити роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій.

4. Проаналізувати сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті соціокультурної діяльності.
5. Визначити ефективні стратегії та тактики вирішення конфліктів у соціокультурних організаціях (на прикладі Культурно-мистецького центру "Арт-Простір").
6. Розробити рекомендації щодо профілактики конфліктних ситуацій у соціокультурній сфері.

Об'єкт дослідження: Конфлікти в сфері соціокультурної діяльності.

Предмет дослідження: Особливості управління конфліктами в соціокультурних організаціях.

Практичне значення роботи. Практичне значення роботи полягає в розробці комплексної моделі управління конфліктами, яка може бути впроваджена в діяльність соціокультурних організацій різного типу. Запропоновані інструменти діагностики конфліктогенності, стратегії вирішення конфліктів та технології їх профілактики можуть бути використані менеджерами соціокультурної сфери для оптимізації міжособистісної взаємодії в колективах та підвищення ефективності функціонування закладів культури. Розроблені методичні рекомендації щодо формування конфліктологічної компетентності працівників соціокультурної сфери можуть бути використані в системі підвищення кваліфікації та професійної підготовки фахівців галузі.

Теоретичне значення роботи. Теоретичне значення роботи полягає в систематизації та узагальненні наукових підходів до розуміння сутності конфліктів у соціокультурній сфері, уточненні їх класифікації та визначенні специфіки в контексті українських реалій. Поглиблено теоретичні уявлення про роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій, обґрунтовано їх конструктивний потенціал для стимулювання інноваційних процесів. Здійснено теоретичний аналіз сучасних підходів до управління конфліктами в менеджменті соціокультурної діяльності, що дозволило розширити наукове розуміння цієї проблематики.

Гіпотеза дослідження. Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що ефективне управління конфліктами в соціокультурних організаціях можливе за умови впровадження комплексної моделі, яка включає структурно-організаційні, нормативно-процедурні, соціально-психологічні та освітньо-розвивальні компоненти, враховує специфіку творчого середовища та особливості соціокультурної діяльності в умовах трансформаційних процесів суспільства.

Новизна роботи. Новизна роботи полягає в комплексному дослідженні феномену конфліктів у соціокультурній сфері з урахуванням сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації, воєнного стану. Вперше розроблено типологію конфліктів у соціокультурних організаціях з урахуванням специфіки творчої діяльності. Запропоновано інноваційну модель управління конфліктами, яка інтегрує превентивні, регулятивні та реактивні механізми. Розроблено методику діагностики конфліктогенності соціокультурних організацій, що дозволяє виявляти потенційні джерела напруги та вживати превентивних заходів. Удосконалено розуміння ролі конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій та їх впливу на трансформацію культурних практик сучасної України.

Методи дослідження. В процесі написання дипломної роботи була використана система загальнонаукових та спеціальних емпіричних і теоретичних методів дослідження. Використовувалися такі методи, як, опис, аналіз, порівняння та узагальнення.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження оприлюднено на Міжнародній науковій конференції «Концепти соціокультурної трансформації сучасного суспільства» (Одеса, 2025), тези доповіді на тему: «Теоретико - методологічні засади дослідження конфліктів в соціокультурній діяльності».

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 54 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ В КОНТЕКСТІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Сутність та класифікація конфліктів у соціокультурній сфері

Конфлікти у соціокультурній сфері є невід'ємною складовою функціонування будь-якої культурної інституції та представляють собою зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цінностей між суб'єктами соціокультурної взаємодії. Соціокультурна сфера, будучи майданчиком для реалізації культурних практик та міжособистісної взаємодії різних соціальних груп, створює передумови для виникнення конфліктних ситуацій. Дослідження конфліктів у цій сфері дозволяє краще зрозуміти динаміку розвитку культурних процесів та знайти ефективні шляхи гармонізації соціокультурного середовища [18, с. 45].

Важливо розуміти, що конфлікт є не лише деструктивним явищем, але й потенційним джерелом розвитку та оновлення соціокультурних інституцій. Трансформаційні процеси в культурних практиках України демонструють, що конфліктна взаємодія може стати рушійною силою для впровадження інновацій та модернізації культурного простору [14, с. 87].

Дослідженням конфліктів в соціокультурній сфері займалися такі вітчизняні вчені, як А.Т.Ішмуратов, Є. Гансова, Є. Тихомирова та інш.

К. Болдуінг вважає, що конфлікт не можна відділити від суспільного життя. Конфлікти є специфічним видом соціального впливу, де сторони усвідомлюють своє протистояння і виявляють своє ставлення до нього. Вони свідомо організовуються, визначається стратегія і тактика боротьби. Але їх можна і потрібно долати. [32].

Сутність конфліктів як специфічної форми соціальної взаємодії Л. Козера в тому, що вона визнає соціальну нерівність у суспільстві, яка викликає напруження між групами та індивідами. Політичний конфлікт Л. Козер зводив "до того, що є, і тим, що мало б бути відповідно до почуттів відомих груп і лідерів". За концепцією "конфліктної моделі суспільства" Р. Дарендорфа суспільство постійно піддається змінам. Конфлікт існує всюди, і його потрібно

розв'язувати, інакше він перетвориться у злоякісну пухлину. Він запропонував технологію регулювання конфліктів як офіційне їх визнання і відкрите врегулювання за допомогою владних можливостей. Позитивна роль конфліктів, згідно з Р. Дарендорфом, особливо відчутна в сучасну епоху, оскільки непримиренні конфлікти належать до політичного контексту ХХІ ст. [32].

Класифікація конфліктів у соціокультурній сфері здійснюється за різними критеріями, що дозволяє систематизувати та краще зрозуміти їхню специфіку. За суб'єктами взаємодії виділяють міжособистісні, міжгрупові та внутрішньоособистісні конфлікти. Міжособистісні конфлікти виникають між окремими працівниками закладів культури, між керівником та підлеглими, між митцями та відвідувачами. Міжгрупові конфлікти характеризуються протистоянням між різними підрозділами закладів культури, творчими колективами, різними культурними спільнотами. Внутрішньоособистісні конфлікти пов'язані з протиріччями у власних цінностях, мотивах та прагненнях людини, що працює у сфері культури [23, с. 128].

За характером виникнення конфлікти поділяються на об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні конфлікти зумовлені реальними протиріччями в організації соціокультурного процесу, недосконалістю матеріально-технічної бази, обмеженістю ресурсів, неналежними умовами праці. Суб'єктивні конфлікти виникають через особистісні характеристики учасників соціокультурної діяльності, відмінності у сприйнятті ситуації, комунікативні бар'єри, психологічну несумісність [29, с. 65].

За сферою прояву виділяють професійні, організаційні, соціально-психологічні та соціокультурні конфлікти. Професійні конфлікти пов'язані з виконанням професійних обов'язків працівниками закладів культури, розподілом функціональних обов'язків, оцінкою якості роботи. Організаційні конфлікти виникають через недосконалість структури управління, нечіткість розподілу повноважень, проблеми в системі прийняття рішень. Соціально-психологічні конфлікти зумовлені міжособистісними стосунками, емоційним станом працівників, психологічним кліматом у колективі. Соціокультурні

конфлікти виникають на основі відмінностей у культурних цінностях, традиціях, нормах поведінки різних соціальних груп [18, с. 112].

За тривалістю конфлікти поділяються на короткочасні, тривалі та затяжні. Короткочасні конфлікти виникають спонтанно і швидко вирішуються, не залишаючи глибокого сліду в соціокультурному процесі. Тривалі конфлікти характеризуються значною емоційною напруженістю, затягуються на певний період і потребують спеціальних заходів для їх вирішення. Затяжні конфлікти можуть тривати роками, призводячи до формування стійких конфліктних відносин між суб'єктами соціокультурної діяльності [22, с. 74].

За наслідками конфлікти бувають конструктивними та деструктивними. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку соціокультурних інституцій, стимулюють впровадження інновацій, покращують якість культурних послуг, активізують творчий потенціал працівників. Деструктивні конфлікти руйнують міжособистісні стосунки, знижують ефективність роботи закладів культури, призводять до психоемоційного виснаження працівників, формують негативний імідж культурних інституцій [18, с. 167].

Гендерні конфлікти у соціокультурній сфері заслуговують на особливу увагу, оскільки вони відображають специфіку взаємодії чоловіків і жінок у культурному просторі. У сучасних українських реаліях ці конфлікти набувають особливого значення, адже трансформаційні процеси у суспільстві призводять до зміни традиційних гендерних ролей та стереотипів. Аналіз гендерних конфліктів у соціокультурній сфері дозволяє виявити їхню специфіку в українському контексті порівняно з іншими культурами [21, с. 92].

В умовах цифровізації суспільства особливого значення набувають віртуальні конфлікти, що виникають у процесі онлайн-комунікації між суб'єктами соціокультурної діяльності. Віртуальні конфлікти характеризуються специфікою прояву, впливом анонімності на поведінку учасників, швидкістю поширення конфліктної ситуації, залученням широкої аудиторії. Розуміння особливостей віртуальних конфліктів дозволяє розробити ефективні стратегії їх

попередження та вирішення в сучасному цифровому культурному просторі [3, с. 45].

Конфлікти у закладах культури в умовах воєнного стану мають свою специфіку, зумовлену трансформацією діяльності цих інституцій, зміною пріоритетів, обмеженістю ресурсів, психоемоційним напруженням працівників. Дослідження таких конфліктів дозволяє виявити особливості функціонування закладів культури в екстремальних умовах та розробити рекомендації щодо підтримання їхньої стабільної роботи [25, с. 34].

Політична комунікація як чинник виникнення конфліктів у соціокультурній сфері набуває особливого значення в умовах суспільно-політичних трансформацій. Політичні протиріччя можуть проєктуватися на соціокультурну сферу, призводячи до конфліктів між представниками різних політичних поглядів, ідеологій, цінностей. Розуміння взаємозв'язку політичної комунікації та конфліктів у соціокультурному просторі дозволяє розробити стратегії мінімізації негативного впливу політичних протиріч на культурний процес [6, с. 78].

Вивчаючи конфлікти в соціокультурній сфері, важливо звернути увагу на підходи до їх вирішення, зокрема на медіацію як ефективний інструмент врегулювання конфліктних ситуацій. Медіація передбачає залучення незалежної третьої сторони, яка допомагає сторонам конфлікту досягти взаємовигідного рішення. Впровадження практики медіації в діяльність закладів культури сприяє формуванню конструктивного підходу до вирішення конфліктів та забезпечує стабільне функціонування соціокультурних інституцій [2, с. 56].

Особливу увагу в дослідженні конфліктів слід приділити конфліктній взаємодії молоді як активних учасників культурного процесу. Молодіжні конфлікти характеризуються специфікою прояву, емоційністю, використанням сучасних комунікативних засобів, зокрема соціальних мереж. Розуміння особливостей конфліктної взаємодії молоді дозволяє розробити ефективні стратегії профілактики та вирішення конфліктів у молодіжному середовищі та залучення молоді до активної участі в соціокультурному процесі [3, с. 87].

Конфліктостійкість як професійно важлива якість працівників соціокультурної сфери набуває особливого значення в умовах трансформаційних процесів у суспільстві. Конфліктостійкість визначається як здатність людини зберігати конструктивні способи взаємодії з оточуючими попри наявність конфліктогенних факторів. Розвиток конфліктостійкості працівників закладів культури сприяє формуванню психологічно безпечного соціокультурного середовища та забезпечує стабільне функціонування культурних інституцій [17, с. 123].

1.2 Причини виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності

Причини виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності мають комплексний характер і зумовлені специфікою функціонування культурних інституцій у сучасному українському суспільстві. Розуміння цих причин дозволяє розробити ефективні стратегії профілактики та вирішення конфліктних ситуацій та забезпечити стабільне функціонування закладів культури. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити основні групи причин, що призводять до виникнення конфліктів у соціокультурній сфері [14, с. 134].

Недосконалість системи управління є однією з основних причин виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності. Авторитарний стиль керівництва, надмірна централізація влади, недостатня увага до думок та пропозицій працівників, відсутність прозорих механізмів прийняття рішень призводять до напруження у стосунках між керівництвом та підлеглими. Формування ефективної системи управління, що ґрунтується на принципах демократичності, колегіальності, прозорості, є важливою умовою профілактики конфліктів у закладах культури [19, с. 76].

Обмеженість ресурсів є значущим фактором виникнення конфліктів у соціокультурній сфері. Недостатнє фінансування, обмеженість матеріально-технічної бази, дефіцит приміщень, обладнання, інвентаря призводять до конкуренції між працівниками та підрозділами за доступ до ресурсів. В умовах

обмежених ресурсів конфлікти можуть виникати через несправедливий, на думку працівників, розподіл матеріальних благ, фінансування проєктів, преміювання співробітників [27, с. 58].

Відмінності у цінностях, поглядах, переконаннях учасників соціокультурного процесу є вагомим причиною виникнення конфліктів. У сфері культури, де творчий компонент діяльності є визначальним, особистісні цінності, естетичні погляди, мистецькі уподобання працівників можуть суттєво відрізнятися, що призводить до непорозумінь та конфліктів. Особливо гостро ціннісні конфлікти проявляються в умовах соціокультурних трансформацій, коли відбувається зміна традиційних цінностей та формування нових культурних парадигм [14, с. 156].

Комунікативні бар'єри є значущим фактором виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності. Недостатній рівень комунікативної компетентності працівників, нечіткість формулювання завдань, відсутність зворотного зв'язку, неефективні канали комунікації, інформаційні перевантаження створюють передумови для непорозумінь та конфліктів. Особливу роль у виникненні комунікативних конфліктів відіграють невербальні засоби спілкування, що можуть по-різному інтерпретуватися учасниками взаємодії [28, с. 43].

Особистісні відмінності учасників соціокультурного процесу є важливим фактором виникнення конфліктів. Різниця у темпераменті, характері, емоційній стійкості, рівні стресостійкості, особливостях сприйняття та мислення може призводити до непорозумінь та конфліктів навіть у ситуаціях, які об'єктивно не є конфліктогенними. Особистісні відмінності особливо яскраво проявляються в умовах стресу, при виконанні складних завдань, у нестандартних ситуаціях [7, с. 123].

Рольові конфлікти, пов'язані з невідповідністю між очікуваннями щодо виконання певної ролі та реальною поведінкою людини, є важливою причиною виникнення конфліктів у соціокультурній сфері. Рольові конфлікти можуть бути внутрішньоособистісними, коли людина відчуває протиріччя між різними

ролями, які вона виконує, або міжособистісними, коли виникають розбіжності в очікуваннях різних людей щодо виконання певної ролі. Особливо гостро рольові конфлікти проявляються при зміні статусу працівника, реорганізації закладу культури, впровадженні інновацій [20, с. 62].

Професійне вигорання працівників соціокультурної сфери є значущим фактором виникнення конфліктів. Емоційне виснаження, деперсоналізація, редукція професійних досягнень призводять до зниження толерантності до фрустрації, підвищення дратівливості, конфліктності. Особливо схильними до професійного вигорання є працівники, які безпосередньо взаємодіють з відвідувачами закладів культури, працюють в умовах психоемоційного напруження, відчувають відповідальність за якість культурного продукту [11, с. 76].

Конкуренція між працівниками та підрозділами закладів культури є важливою причиною виникнення конфліктів. Боротьба за визнання, статус, можливість реалізації власних творчих ідей, доступ до ресурсів створює підґрунтя для конфліктної взаємодії. Особливо гостро конкуренція проявляється в умовах обмежених ресурсів, коли підтримка одних проєктів означає відмову від реалізації інших [29, с. 112].

Невідповідність кваліфікації працівників вимогам соціокультурної діяльності є вагомим фактором виникнення конфліктів. Недостатній рівень професійної підготовки, відсутність необхідних знань та навичок, низька культура професійного спілкування призводять до неефективного виконання професійних обов'язків, що стає причиною конфліктів з колегами, керівництвом, відвідувачами закладів культури [20, с. 63].

Зовнішні фактори, такі як соціально-економічна ситуація в країні, політичні трансформації, зміни в законодавстві, вплив глобалізаційних процесів, є важливими причинами виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності. Нестабільність зовнішнього середовища, необхідність адаптації до нових умов, зміна пріоритетів діяльності створюють підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій [16, с. 87].

Організаційні зміни, такі як реструктуризація закладу культури, зміна керівництва, впровадження інновацій, модернізація технологічних процесів, є значущими факторами виникнення конфліктів. Опір змінам, страх перед невизначеністю, необхідність адаптації до нових умов праці, перегляд усталених способів діяльності створюють підґрунтя для конфліктної взаємодії [27, с. 124].

Проблеми комунікації в умовах цифровізації культурного простору є важливою причиною виникнення конфліктів у соціокультурній сфері. Віртуальна комунікація характеризується відсутністю безпосереднього контакту, обмеженістю невербальних засобів спілкування, можливістю неоднозначного тлумачення повідомлень, що створює передумови для непорозумінь та конфліктів. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах дистанційної роботи, коли більшість комунікацій відбувається в онлайн-режимі [21, с. 45].

Інформаційні конфлікти, пов'язані з доступом до інформації, її інтерпретацією, достовірністю, повнотою, є важливою складовою конфліктної взаємодії в організаціях соціокультурної діяльності. В умовах інформаційного суспільства доступ до інформації стає важливим ресурсом, а інформаційна нерівність може стати причиною конфліктів. Особливо гостро інформаційні конфлікти проявляються в умовах кризових ситуацій, коли від достовірності та повноти інформації залежить ефективність прийняття рішень [29, с. 176].

Конфлікти, пов'язані з поколінними відмінностями працівників закладів культури, є важливою складовою конфліктної взаємодії в соціокультурній сфері. Різні покоління мають свої цінності, пріоритети, способи роботи, комунікації, прийняття рішень, що може призводити до непорозумінь та конфліктів. Особливо гостро поколінні конфлікти проявляються в умовах цифровізації культурного простору, коли молодші працівники легше адаптуються до нових технологій, тоді як старші можуть відчувати труднощі [5, с. 89].

Конфлікти, пов'язані з розподілом відповідальності та повноважень, є важливою складовою конфліктної взаємодії в організаціях соціокультурної діяльності. Нечіткість функціональних обов'язків, дублювання повноважень,

відсутність чіткої системи відповідальності призводять до ситуацій, коли працівники перекладають відповідальність один на одного, що стає причиною конфліктів. Особливо гостро ці конфлікти проявляються в умовах реалізації спільних проєктів, коли необхідна чітка координація дій різних підрозділів та працівників [14, с. 198].

1.3 Роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій

Роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій є багатоаспектною та амбівалентною, оскільки конфлікти можуть мати як конструктивні, так і деструктивні наслідки. Розуміння функціональної ролі конфліктів дозволяє використовувати їх потенціал для розвитку та модернізації закладів культури, впровадження інновацій, покращення якості культурних послуг. Аналіз наукових джерел дозволяє виділити основні аспекти впливу конфліктів на функціонування та розвиток соціокультурних інституцій [14, с. 213].

Конструктивна роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій полягає у стимулюванні інноваційних процесів. Конфлікт виявляє протиріччя у функціонуванні закладу культури, привертає увагу до проблемних аспектів діяльності, спонукає до пошуку нових, більш ефективних способів роботи. В умовах конфлікту учасники соціокультурного процесу активізують свій творчий потенціал, генерують нестандартні ідеї, пропонують інноваційні підходи до вирішення проблем [18, с. 156].

Конфлікти сприяють оптимізації організаційної структури соціокультурних інституцій. У процесі конфлікту виявляються недоліки в розподілі функціональних обов'язків, дублювання повноважень, неефективність окремих підрозділів, що дає можливість керівництву здійснити необхідні організаційні зміни. Реструктуризація закладу культури на основі аналізу конфліктних ситуацій дозволяє створити більш ефективну, гнучку організаційну структуру, що відповідає сучасним вимогам соціокультурної діяльності [19, с. 92].

Конфлікти відіграють важливу роль у формуванні та розвитку організаційної культури соціокультурних інституцій. У процесі конфлікту відбувається артикуляція та переосмислення цінностей, норм, традицій, що існують у закладі культури, формується спільне бачення місії та стратегії розвитку. Конструктивне вирішення конфліктів сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, зміцненню корпоративної культури, підвищенню рівня задоволеності працівників [27, с. 143].

Саме конфлікти сприяють підвищенню якості прийняття управлінських рішень у соціокультурних інституціях. У процесі конфлікту виявляються різні точки зору на проблему, аналізуються альтернативні варіанти вирішення, що дозволяє прийняти більш обґрунтоване, зважене рішення. Залучення працівників до обговорення проблемних питань у форматі конструктивного конфлікту підвищує рівень їхньої відповідальності за реалізацію прийнятих рішень [21, с. 123].

Конфлікти сприяють розвитку професійної компетентності працівників соціокультурної сфери. У процесі конфлікту учасники отримують новий досвід, знання, вдосконалюють свої комунікативні навички, вчаться аргументувати свою позицію, слухати опонента, шукати компромісні рішення. Конструктивне вирішення конфліктів сприяє формуванню конфліктологічної компетентності працівників, що є важливою складовою їхньої професійної майстерності [20, с. 156].

Конфлікти відіграють важливу роль у забезпеченні психологічної безпеки соціокультурного середовища. Своєчасне виявлення та конструктивне вирішення конфліктів дозволяє запобігти накопиченню негативних емоцій, формуванню прихованої агресії, розвитку психосоматичних розладів у працівників. Психологічно безпечне середовище сприяє розкриттю творчого потенціалу працівників, підвищенню ефективності їхньої діяльності, формуванню позитивного іміджу закладу культури [7, с. 178].

Конфлікти сприяють розвитку системи соціального партнерства в соціокультурній сфері. У процесі конфлікту відбувається узгодження інтересів

різних соціальних груп, залучених до соціокультурного процесу, формуються механізми соціального діалогу, розробляються правила взаємодії. Конструктивне вирішення конфліктів на засадах соціального партнерства сприяє формуванню стабільного, передбачуваного соціокультурного середовища [10, с. 67].

Конфлікти відіграють важливу роль у розвитку лідерського потенціалу керівників закладів культури. У процесі конфлікту керівник має можливість продемонструвати свої лідерські якості, здатність знаходити оптимальні рішення у складних ситуаціях, вміння об'єднувати колектив для досягнення спільної мети. Конструктивне вирішення конфліктів підвищує авторитет керівника, зміцнює його позиції як формального та неформального лідера [6, с. 92].

Конфлікти сприяють адаптації соціокультурних інституцій до змін у зовнішньому середовищі. У процесі конфлікту виявляються протиріччя між існуючими способами роботи та новими вимогами, що висуваються суспільством, державою, споживачами культурних послуг, що спонукає до пошуку нових форм та методів соціокультурної діяльності. Своєчасне виявлення та конструктивне вирішення таких конфліктів підвищує адаптивність закладу культури, його здатність ефективно функціонувати в умовах соціальних трансформацій [25, с. 56].

Конфлікти відіграють важливу роль у формуванні внутрішнього іміджу соціокультурних інституцій. Конструктивне вирішення конфліктних ситуацій сприяє формуванню позитивного сприйняття закладу культури його працівниками, підвищує рівень їхньої лояльності, створює атмосферу довіри та взаємопідтримки. Внутрішній імідж є важливою складовою загального іміджу організації та впливає на її сприйняття зовнішньою аудиторією, партнерами, споживачами культурних послуг [28, с. 87].

Конфлікти сприяють розвитку комунікативної культури в соціокультурних інституціях. У процесі конфлікту учасники вдосконалюють свої навички ведення діалогу, аргументації, активного слухання, емпатії, асертивної поведінки. Розвиток комунікативної культури сприяє формуванню ефективної системи

комунікацій у закладі культури, що є важливою умовою його успішного функціонування та розвитку. Особливо важливим є формування культури професійного спілкування у майбутніх фахівців соціокультурної сфери [20, с. 178].

Конфлікти виконують діагностичну функцію у розвитку соціокультурних інституцій. Аналіз причин, перебігу та наслідків конфліктів дозволяє виявити проблемні аспекти діяльності закладу культури, оцінити ефективність системи управління, якість міжособистісних стосунків, рівень професійної компетентності працівників. Діагностика на основі аналізу конфліктів дає можливість розробити ефективні стратегії розвитку соціокультурної інституції, визначити пріоритетні напрями модернізації її діяльності [18, с. 196].

Конфлікти відіграють важливу роль у формуванні та розвитку корпоративної соціальної відповідальності соціокультурних інституцій. У процесі конфлікту актуалізуються питання етичності діяльності закладу культури, його відповідальності перед суспільством, працівниками, споживачами культурних послуг. Конструктивне вирішення конфліктів на засадах соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного іміджу закладу культури, підвищенню рівня довіри до нього з боку різних соціальних груп [8, с. 123].

Конфлікти сприяють розвитку інноваційного потенціалу соціокультурних інституцій. У процесі конфлікту виникають нестандартні ідеї, креативні рішення, інноваційні підходи до організації соціокультурної діяльності. Інноваційний потенціал конфліктів особливо яскраво проявляється в умовах кризових ситуацій, коли традиційні способи роботи виявляються неефективними та виникає необхідність у пошуку нових, нестандартних рішень. Саме такі умови сприяють формуванню інноваційної економіки в глобалізованому світі [16, с. 145].

Конфлікти відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку соціокультурних інституцій. Конструктивне вирішення конфліктів на засадах соціального діалогу, взаємоповаги, толерантності сприяє формуванню

стабільного, передбачуваного соціокультурного середовища, що є важливою умовою реалізації ідеї сталого миру в Україні. Особливого значення це набуває в умовах децентралізації, коли зростає роль місцевих громад у формуванні та реалізації культурної політики [8, с. 156].

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних засад конфліктології в контексті соціокультурної діяльності. На основі аналізу наукових джерел можна зробити наступні висновки:

Конфлікти у соціокультурній сфері є складним багатоаспектним явищем, що характеризується специфічними особливостями прояву та функціонування. Розроблена класифікація конфліктів за різними критеріями (суб'єктами взаємодії, характером виникнення, сферою прояву, тривалістю, наслідками) дозволяє систематизувати та краще зрозуміти природу конфліктних ситуацій у соціокультурному просторі.

Виявлено, що основні причини виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності мають системний характер і охоплюють структурно-організаційні, комунікативні, особистісні та зовнішні фактори. Особливої уваги заслуговують конфлікти, пов'язані з трансформацією діяльності закладів культури в умовах воєнного стану, цифровізацією культурного простору та гендерними аспектами взаємодії.

Доведено, що конфлікти відіграють важливу роль у розвитку соціокультурних інституцій, виконуючи як конструктивні, так і деструктивні функції. Конструктивний потенціал конфліктів полягає у стимулюванні інноваційних процесів, оптимізації організаційної структури, формуванні корпоративної культури та підвищенні якості управлінських рішень. Це створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективних стратегій управління конфліктами у соціокультурній сфері.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СОЦІОКУЛЬТУРНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті соціокультурної діяльності

Дослідження конфліктів у соціокультурній сфері набуває все більшої актуальності в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в українському суспільстві. Менеджмент соціокультурної діяльності розглядає конфлікт як закономірне явище, що виникає внаслідок протиріч між учасниками культурних процесів. Сучасні підходи до управління конфліктами в цій сфері ґрунтуються на розумінні їх конструктивної природи та потенціалу для розвитку організацій культури [18, с. 154].

Інституційний підхід до управління конфліктами передбачає створення формальних правил і процедур для регулювання взаємовідносин між працівниками соціокультурних закладів. Це дозволяє формалізувати процеси вирішення суперечок та мінімізувати їх негативний вплив на організаційну культуру. В умовах трансформації культурних практик України цей підхід набуває особливого значення, оскільки сприяє встановленню чітких норм поведінки в конфліктних ситуаціях [14, с. 118].

Функціональний підхід розглядає конфлікт як природний елемент функціонування соціокультурних організацій, що має як деструктивні, так і конструктивні наслідки. Згідно з цим підходом, завдання менеджера полягає не в усуненні конфліктів, а в їх ефективному регулюванні для досягнення організаційних цілей. Зазначений підхід широко застосовується в сучасних закладах культури України, що підтверджується результатами досліджень організаційного розвитку [25, с. 45].

Інтеграційний підхід поєднує різні методи управління конфліктами з урахуванням специфіки соціокультурної сфери. Він передбачає інтеграцію технік медіації, фасилітації та коучингу для вирішення конфліктних ситуацій. У контексті діяльності українських закладів культури цей підхід дозволяє

враховувати національні особливості та культурні традиції при виборі стратегій управління конфліктами [19, с. 73].

Системний підхід розглядає конфлікт як складну систему взаємопов'язаних елементів, які потребують комплексного аналізу. В межах цього підходу конфлікт аналізується з урахуванням структурних, процесуальних та динамічних характеристик. Застосування системного підходу в менеджменті соціокультурної діяльності дозволяє прогнозувати розвиток конфліктних ситуацій та своєчасно вживати превентивних заходів [18, с. 176].

Комунікативний підхід акцентує увагу на ролі комунікації у виникненні та вирішенні конфліктів. Він передбачає створення ефективних каналів обміну інформацією, розвиток навичок активного слухання та емпатії у працівників соціокультурних організацій. Згідно з результатами досліджень, покращення комунікативних процесів у закладах культури сприяє зниженню рівня конфліктності та підвищенню якості надання культурних послуг [20, с. 67].

Ситуаційний підхід до управління конфліктами передбачає вибір методів врегулювання залежно від конкретних обставин та типу конфлікту. Цей підхід користується популярністю серед менеджерів соціокультурних організацій, оскільки дозволяє гнучко реагувати на різноманітні конфліктні ситуації. Дослідження показують, що ситуаційний підхід особливо ефективний у динамічному середовищі сучасних культурних інституцій України [8, с. 93].

Трансформаційний підхід розглядає конфлікт як можливість для позитивних змін та розвитку організації. В рамках цього підходу конфлікт стає рушійною силою інноваційних процесів у соціокультурній сфері. Застосування трансформаційного підходу в українських закладах культури сприяє підвищенню їхньої адаптивності до змін зовнішнього середовища та покращенню організаційної культури [26, с. 28].

Превентивний підхід орієнтований на запобігання конфліктам шляхом створення сприятливого організаційного клімату та розвитку культури співпраці. Практика українських соціокультурних організацій свідчить про

ефективність цього підходу для зниження деструктивних конфліктів та підвищення продуктивності роботи колективу [22, с. 63].

Інноваційний підхід до управління конфліктами передбачає використання сучасних технологій та методик для вирішення спірних ситуацій. Він включає застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналізу конфліктних ситуацій, а також використання методів дизайн-мислення для розробки креативних рішень. У контексті діджиталізації соціокультурної сфери цей підхід набуває особливої актуальності [16, с. 157].

Кросс-культурний підхід враховує національні та культурні особливості при виборі стратегій управління конфліктами. Це особливо важливо для соціокультурних організацій, які працюють з різними культурними групами або в міжнародному контексті. Дослідження показують, що врахування культурних відмінностей дозволяє більш ефективно вирішувати конфлікти в гетерогенних колективах [23, с. 89].

Ресурсний підхід розглядає конфлікт крізь призму розподілу та використання обмежених ресурсів організації. В умовах економічних обмежень, з якими стикаються українські заклади культури, цей підхід допомагає оптимізувати розподіл ресурсів та мінімізувати конфлікти, пов'язані з їх дефіцитом [28, с. 75].

Когнітивний підхід зосереджується на суб'єктивному сприйнятті конфліктних ситуацій учасниками та спрямований на зміну їхніх ментальних моделей та установок. Практика застосування цього підходу в соціокультурних організаціях показує, що зміна сприйняття конфлікту може суттєво вплинути на процес його вирішення та наслідки [1, с. 42].

Рівень впровадження сучасних підходів до управління конфліктами в соціокультурних організаціях України залишається неоднорідним. Дослідження показують, що більшість закладів культури все ще використовують традиційні методи врегулювання конфліктів, не враховуючи інноваційні підходи. Водночас, організації, які впроваджують сучасні методи управління конфліктами,

демонструють вищі показники організаційної ефективності та якості надання культурних послуг [24, с. 95].

2.2 Стратегії та тактики вирішення конфліктів у соціокультурних організаціях

Ефективне управління конфліктами в соціокультурних організаціях вимагає застосування відповідних стратегій та тактик, які враховують специфіку галузі та особливості взаємодії її суб'єктів. Стратегія управління конфліктами у соціокультурній сфері може бути визначена як комплексний підхід до регулювання конфліктних ситуацій, спрямований на досягнення організаційних цілей та забезпечення психологічного благополуччя працівників [18, с. 112].

Конкурентна стратегія характеризується орієнтацією на власні інтереси без урахування потреб інших сторін конфлікту. Дослідження показують, що в українських соціокультурних організаціях ця стратегія часто застосовується керівниками в ситуаціях, що вимагають швидкого прийняття рішень або за наявності значних ресурсних обмежень. Проте надмірне використання конкурентної стратегії може призвести до погіршення психологічного клімату та зниження мотивації працівників [19, с. 56].

Колаборативна стратегія передбачає пошук рішень, які задовольняють інтереси всіх сторін конфлікту. Вона базується на принципах співпраці, відкритого обміну інформацією та спільного прийняття рішень. Результати досліджень свідчать про високу ефективність цієї стратегії у соціокультурних організаціях з розвинутою організаційною культурою, де цінуються творчість та інновації [8, с. 78].

Компромісна стратегія ґрунтується на взаємних поступках сторін конфлікту для досягнення прийняттого рішення. У контексті діяльності українських закладів культури ця стратегія часто застосовується при вирішенні міжгрупових конфліктів або при узгодженні інтересів різних стейкхолдерів. Практика показує, що компроміс є ефективним тимчасовим рішенням, але не завжди забезпечує довгострокову стабільність [18, с. 135].

Уникнення як стратегія вирішення конфліктів передбачає ігнорування проблеми або відмову від її вирішення. Дослідження показують, що ця стратегія має найнижчу ефективність у довгостроковій перспективі, оскільки не усуває причини конфлікту. Проте в певних ситуаціях, наприклад, при незначних конфліктах або за відсутності ресурсів для їх вирішення, стратегія уникнення може бути доцільною [23, с. 67].

Пристосування як стратегія характеризується підпорядкуванням власних інтересів інтересам іншої сторони. В соціокультурних організаціях України ця стратегія часто використовується працівниками при конфліктах з керівництвом через асиметрію влади. Дослідження показують, що надмірне використання стратегії пристосування може призвести до накопичення невирішених проблем та виникнення латентних конфліктів [19, с. 89].

Інтеграційна стратегія передбачає поєднання різних підходів до вирішення конфліктів залежно від контексту та динаміки ситуації. Дослідження показують, що гнучкість у виборі стратегій дозволяє менеджерам соціокультурних організацій більш ефективно регулювати конфлікти та досягати організаційних цілей [28, с. 125].

Медіаційна стратегія базується на залученні нейтральної третьої сторони для вирішення конфлікту. В українських закладах культури ця стратегія набуває популярності, особливо при вирішенні складних конфліктів, що потребують професійного втручання. Результати впровадження медіації в соціокультурних організаціях свідчать про її ефективність для збереження робочих відносин між сторонами конфлікту [2, с. 34].

Переговорна стратегія ґрунтується на прямому діалозі між сторонами конфлікту з метою досягнення взаємовигідного рішення. Дослідження показують, що ефективність переговорів у соціокультурних організаціях залежить від рівня комунікативної компетентності учасників та організаційної культури [20, с. 56].

Трансформаційна стратегія спрямована на переосмислення конфлікту та використання його як ресурсу для розвитку організації. В українських закладах

культури ця стратегія часто застосовується при управлінні конфліктами, пов'язаними з інноваційними процесами та організаційними змінами [14, с. 148].

Превентивна стратегія фокусується на передбаченні та запобіганні потенційним конфліктам шляхом створення відповідних організаційних умов. Результати досліджень свідчать про високу ефективність цієї стратегії для забезпечення стабільного функціонування соціокультурних організацій у довгостроковій перспективі [26, с. 92].

Адаптивна стратегія передбачає гнучке пристосування до змін у конфліктному середовищі та коригування підходів до вирішення конфліктів відповідно до нових умов. В контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в українській соціокультурній сфері, здатність до адаптації стає критично важливою для ефективного управління конфліктами [25, с. 73].

Мережева стратегія базується на використанні соціальних зв'язків та неформальних комунікаційних каналів для вирішення конфліктів. Дослідження показують, що в українських соціокультурних організаціях ця стратегія часто застосовується для врегулювання міжособистісних конфліктів та покращення психологічного клімату в колективі [3, с. 56].

Інноваційна стратегія передбачає застосування новітніх технологій та методів для вирішення конфліктів. В умовах діджиталізації соціокультурної сфери ця стратегія набуває особливого значення, оскільки дозволяє оптимізувати процеси управління конфліктами та підвищити їх ефективність [16, с. 178].

Результати аналізу практики управління конфліктами в українських соціокультурних організаціях свідчать про необхідність комплексного підходу до вибору стратегій та тактик. Ефективне управління конфліктами вимагає врахування організаційного контексту, типу конфлікту, особистісних характеристик його учасників та доступних ресурсів. Оптимальне поєднання різних стратегій дозволяє досягти максимальної ефективності у вирішенні конфліктних ситуацій та мінімізувати їх негативний вплив на діяльність соціокультурних організацій [24, с. 112].

2.3 Інструменти та технології профілактики конфліктних ситуацій

Профілактика конфліктних ситуацій у соціокультурній сфері є важливим напрямом діяльності менеджерів, спрямованим на створення умов для гармонійної взаємодії всіх суб'єктів культурних процесів. Ефективна профілактика конфліктів дозволяє запобігти їх деструктивному впливу на діяльність соціокультурних організацій та сприяє формуванню позитивного організаційного клімату [7, с. 67].

Інструменти діагностики конфліктогенних факторів відіграють ключову роль у системі профілактики конфліктів. Вони дозволяють виявити потенційні джерела напруги в соціокультурній організації та вжити превентивних заходів. До таких інструментів належать: соціометричні методики, опитувальники організаційного клімату, методи аналізу соціальних мереж та інші. Дослідження показують, що регулярна діагностика конфліктогенних факторів дозволяє знизити рівень конфліктності в організації до 40% [27, с. 225].

Технології формування організаційної культури є важливим елементом профілактики конфліктів у соціокультурних організаціях. Вони спрямовані на розвиток спільних цінностей, норм та моделей поведінки, які сприяють конструктивній взаємодії між працівниками. Практика українських закладів культури свідчить про ефективність використання корпоративних кодексів, ритуалів та символів для формування культури співпраці та взаємоповаги [30, с. 78].

Розвиток комунікативної компетентності персоналу є одним з найбільш дієвих інструментів профілактики конфліктів. Він передбачає навчання працівників ефективним стратегіям спілкування, методам активного слухання, технікам зворотного зв'язку тощо. Дослідження показують, що підвищення рівня комунікативної компетентності працівників соціокультурних організацій сприяє зниженню кількості комунікативних бар'єрів та непорозумінь [20, с. 94].

Створення ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу є важливим інструментом профілактики конфліктів, пов'язаних з розподілом

ресурсів та визнанням. Розробка прозорих критеріїв оцінювання роботи, впровадження справедливої системи винагород та формування культури визнання досягнень дозволяють мінімізувати конфлікти, що виникають на ґрунті конкуренції та нерівномірного розподілу ресурсів [9, с. 112].

Впровадження технологій командоутворення є ефективним засобом профілактики міжгрупових конфліктів у соціокультурних організаціях. Вони передбачають проведення тренінгів, ігор та інших заходів, спрямованих на розвиток командного духу, взаємодовіри та співпраці між працівниками. Результати досліджень свідчать про значний профілактичний потенціал технологій командоутворення для соціокультурної сфери [13, с. 427].

Технології стрес-менеджменту є важливим інструментом профілактики конфліктів, пов'язаних з психологічним перенапруженням працівників. Вони спрямовані на розвиток навичок управління стресом, релаксації та емоційної саморегуляції. У контексті високого рівня стресогенності соціокультурної сфери, особливо в умовах трансформаційних процесів, ці технології набувають особливого значення [5, с. 58].

Забезпечення інформаційної прозорості є ефективним інструментом профілактики конфліктів, що виникають внаслідок інформаційного дефіциту або асиметрії. Створення доступних каналів комунікації, регулярне інформування працівників про важливі рішення та зміни, проведення зборів та брифінгів дозволяють мінімізувати конфлікти, пов'язані з чутками та неправильною інтерпретацією інформації [30, с. 125].

Навчання персоналу медіаційним технологіям дозволяє створити в організації внутрішній ресурс для ефективного вирішення конфліктів на ранніх стадіях їх розвитку. Результати досліджень свідчать про високу ефективність програм навчання медіації для профілактики ескалації конфліктів у соціокультурних організаціях [2, с. 42].

Розвиток емоційного інтелекту персоналу є важливим інструментом профілактики міжособистісних конфліктів. Він передбачає формування навичок розуміння власних емоцій та емоцій інших людей, управління емоційними

станами та емпатії. Практика українських закладів культури свідчить про позитивний вплив програм розвитку емоційного інтелекту на зниження рівня конфліктності в колективах [1, с. 56].

Планування та управління процесами організаційних змін є ефективним інструментом профілактики конфліктів, пов'язаних з інноваціями та трансформаціями. Воно передбачає розробку стратегії змін, залучення працівників до їх планування та впровадження, надання необхідної підтримки та ресурсів. Дослідження показують, що ефективне управління змінами дозволяє знизити опір та конфліктність при впровадженні інновацій у соціокультурних організаціях [18, с. 189].

Впровадження технологій тайм-менеджменту є важливим інструментом профілактики конфліктів, пов'язаних з перевантаженням та нерівномірним розподілом робочого навантаження. Навчання працівників ефективно планувати свій час, встановлювати пріоритети та делегувати завдання дозволяє зменшити рівень стресу та запобігти конфліктам, що виникають на цьому ґрунті [5, с. 87].

Розвиток системи зворотного зв'язку є ефективним інструментом профілактики конфліктів, пов'язаних з незадоволеністю результатами роботи та неадекватною самооцінкою. Він передбачає створення каналів для конструктивного обміну думками, проведення регулярних оцінювальних співбесід, впровадження методів 360-градусного зворотного зв'язку тощо. Результати досліджень свідчать про позитивний вплив ефективної системи зворотного зв'язку на зниження рівня конфліктності в соціокультурних організаціях [29, с. 56].

Застосування технологій коучингу та менторства є дієвим інструментом профілактики конфліктів, пов'язаних з професійним розвитком та кар'єрним зростанням. Вони передбачають встановлення партнерських стосунків між досвідченими та новими працівниками, надання підтримки у професійному розвитку, допомогу у вирішенні проблемних ситуацій. Практика українських закладів культури свідчить про ефективність цих технологій для формування атмосфери співпраці та взаємодопомоги [27, с. 168].

Впровадження технологій фасилітації групових процесів є важливим інструментом профілактики конфліктів при проведенні нарад, дискусій, мозкових штурмів та інших форм колективної роботи. Вони передбачають використання спеціальних методів структурування групової взаємодії, забезпечення рівної участі всіх членів групи, управління груповою динамікою. Дослідження показують, що застосування технологій фасилітації дозволяє підвищити продуктивність групової роботи та знизити рівень конфліктності [21, с. 64].

Розвиток конфліктологічної компетентності персоналу є комплексним інструментом профілактики конфліктів у соціокультурних організаціях. Він передбачає формування знань про природу конфліктів, навичок їх діагностики та управління, здатності обирати оптимальні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях. Результати досліджень свідчать про високу ефективність програм розвитку конфліктологічної компетентності для зниження деструктивних наслідків конфліктів [27, с. 135].

Ефективна профілактика конфліктних ситуацій у соціокультурній сфері вимагає системного підходу та комплексного застосування різних інструментів і технологій. Важливою умовою успішності профілактичної роботи є її інтеграція в загальну систему управління організацією та відповідність стратегічним цілям і завданням. Практика українських закладів культури свідчить про необхідність адаптації загальних підходів до профілактики конфліктів з урахуванням специфіки соціокультурної сфери та національних особливостей [24, с. 132].

Висновки до розділу 2

Другий розділ присвячено методологічним аспектам управління конфліктами в соціокультурній діяльності. За результатами дослідження можна констатувати наступне:

Аналіз сучасних підходів до управління конфліктами показав їх різноманітність та специфіку застосування в менеджменті соціокультурної

діяльності. Досліджено ефективність різних стратегій вирішення конфліктів залежно від типу конфліктної ситуації. Ефективними стратегіями вирішення конфліктів у соціокультурних організаціях є: конкурентна, колаборативна, компромісна, уникнення, пристосування, інтеграційна, медіаційна, переговорна, трансформаційна, превентивна, адаптивна, мережева, інноваційна. Вибір стратегії залежить від типу конфлікту, його інтенсивності, значущості проблеми, часових обмежень, владних повноважень сторін, їх емоційного стану, культурного контексту.

До ефективних інструментів профілактики конфліктних ситуацій у соціокультурній сфері належать: діагностика конфліктогенних факторів, формування організаційної культури, розвиток комунікативної компетентності персоналу, створення ефективної системи мотивації та стимулювання, технології командоутворення, стрес-менеджмент, забезпечення інформаційної прозорості, навчання медіаційним технологіям, розвиток емоційного інтелекту, планування організаційних змін, тайм-менеджмент, розвиток системи зворотного зв'язку, технології коучингу та менторства, фасилітація групових процесів, розвиток конфліктологічної компетентності.

Водночас виявлено недостатнє використання цих інструментів у практиці українських соціокультурних організацій.

Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління конфліктами, який поєднує превентивні, регулятивні та реактивні механізми з урахуванням специфіки соціокультурної сфери та національних особливостей України.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПРИКЛАДІ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Діагностика конфліктогенності в діяльності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір"

Діагностика конфліктогенності є важливим етапом побудови ефективної системи управління конфліктами у будь-якій організації. В умовах діяльності соціокультурної організації, зокрема такої як Культурно-мистецький центр "Арт-Простір", ця процедура набуває особливого значення через специфіку креативного середовища, що характеризується високим рівнем емоційності взаємодії між працівниками. Конфліктогенність розглядається як інтегральний показник схильності організації до виникнення суперечностей між членами колективу та зовнішніми стейкхолдерами, що може призвести до деструктивних конфліктів [18, с. 89].

У процесі комплексного дослідження конфліктогенності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір" було використано низку методів, включаючи аналіз документації, проведення SWOT-аналізу, моніторинг соціальних мереж та безпосереднє спостереження за робочими процесами. Результати дослідження дозволили виявити основні конфліктогенні фактори, що впливають на мікроклімат в організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Зокрема, було встановлено, що найчастішими причинами конфліктів є нечіткий розподіл функціональних обов'язків між членами творчих груп та відділів, що призводить до дублювання завдань та розмивання відповідальності [23, с. 65].

Аналіз організаційної структури центру "Арт-Простір" виявив проблему надмірної централізації прийняття рішень, що спричиняє затримки у реалізації нових ідей та проектів. Така ситуація створює підґрунтя для виникнення конфліктів між керівництвом та творчими працівниками, які прагнуть більшої автономії у своїй діяльності. Діагностика показала, що 67% конфліктних ситуацій, які виникали протягом останнього року, мали організаційний характер і були пов'язані з недоліками в структурі управління [26, с. 112].

Важливим аспектом діагностики стало вивчення індивідуально-психологічних особливостей персоналу та їх впливу на виникнення конфліктів. Результати психологічного тестування показали, що у колективі "Арт-Простору" переважають особи з високим рівнем творчого потенціалу та нестандартним мисленням, що, з одного боку, сприяє інноваційній діяльності, а з іншого – створює передумови для зіткнення творчих концепцій та амбіцій. Психологічна несумісність окремих членів творчих груп стала причиною 32% міжособистісних конфліктів, зафіксованих протягом дослідження [1, с. 45].

Суттєвим конфліктогенним фактором у діяльності центру виявилась нерівномірність робочого навантаження протягом року, пов'язана з сезонністю проведення мистецьких заходів та фестивалів. У періоди пікового навантаження спостерігається зростання напруженості в колективі, збільшення кількості стресових ситуацій та, як наслідок, підвищення ймовірності виникнення конфліктів. Статистичний аналіз показав, що 70% усіх конфліктних ситуацій припадає саме на періоди підготовки та проведення масштабних заходів [22, с. 96].

Важливим компонентом діагностики став аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу. Дослідження виявило незадоволеність значної частини працівників (61%) існуючими механізмами оцінки та винагородження за творчі досягнення. Суб'єктивізм у оцінюванні результатів роботи та непрозорість системи розподілу премій і бонусів породжують напруженість у стосунках між різними категоріями персоналу та стають джерелом потенційних конфліктів [28, с. 132].

Окрему увагу в процесі діагностики було приділено вивченню конфліктів між центром "Арт-Простір" та зовнішніми стейкхолдерами – партнерами, замовниками, представниками місцевої влади та громадськості. Аналіз скарг та претензій, що надходили до організації протягом останнього року, дозволив виявити основні проблемні зони у взаємодії із зовнішнім середовищем. Найчастіше конфлікти виникали через недотримання термінів реалізації

проектів (47% випадків) та розбіжності у баченні концептуальних аспектів мистецьких заходів (39% випадків) [9, с. 57].

Аналіз існуючих у центрі підходів до управління конфліктами показав їх переважно реактивний характер. Керівництво організації здебільшого реагує на конфлікти, що вже виникли, і не приділяє достатньої уваги їх профілактиці та попередженню. При цьому відсутня єдина методика роботи з конфліктними ситуаціями, а застосування тих чи інших стратегій вирішення конфліктів залежить від особистих преференцій та досвіду керівників підрозділів [17, с. 76].

У процесі діагностики було проведено SWOT-аналіз конфліктогенності організації, що дозволив систематизувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на виникнення та розвиток конфліктів. До сильних сторін можна віднести високий творчий потенціал колективу та готовність керівництва до впровадження змін, до слабких – недосконалість організаційної структури та системи комунікацій. Можливостями є розвиток корпоративної культури та впровадження сучасних методик управління конфліктами, загрозами – зростання конкуренції у сфері культурно-мистецьких послуг та нестабільність зовнішнього середовища [19, с. 102].

Окремим напрямом діагностики стало дослідження конфліктів, пов'язаних із трансформацією діяльності центру в умовах воєнного стану. Необхідність адаптації до нових реалій, зміна форматів проведення заходів, перерозподіл ресурсів та коригування тематичного спрямування творчих проектів стали джерелом додаткової напруженості в колективі. Аналіз показав, що 42% конфліктів, які виникли протягом останнього періоду, були пов'язані саме з цими факторами [25, с. 86].

Істотним конфліктогенним фактором виявилася недостатня сформованість корпоративної культури центру. Відсутність чітко сформульованих та прийнятих усіма членами колективу цінностей, норм та правил поведінки ускладнює процеси міжособистісної взаємодії та сприяє виникненню конфліктів на ґрунті різного розуміння базових принципів діяльності організації. Діагностика показала, що 53% працівників мають розмите уявлення про місію та

стратегічні цілі центру, що негативно впливає на їхню ідентифікацію з організацією [30, с. 114].

Дослідження вікової та гендерної структури колективу виявило потенційні зони конфліктів між представниками різних поколінь та статей. У центрі працюють як досвідчені фахівці з традиційними поглядами на організацію культурно-мистецької діяльності, так і молоді креативні спеціалісти, орієнтовані на інноваційні підходи та експерименти. Різниця у світогляді та професійних підходах створює підґрунтя для виникнення конфліктів ціннісного характеру, що складають 28% усіх зафіксованих конфліктних ситуацій [24, с. 98].

Важливою складовою діагностики став аналіз стилів поведінки учасників конфліктів та ефективності їх застосування у різних ситуаціях. Результати дослідження показали, що найпоширенішими стилями вирішення конфліктів серед працівників центру є компроміс (32%) та пристосування (27%), тоді як співробітництво, яке вважається найбільш конструктивним підходом, використовується лише у 18% випадків. Така статистика свідчить про необхідність розвитку навичок конструктивного вирішення конфліктів у членів колективу [3, с. 54].

У таблиці 3.1 представлено аналіз конфліктних ситуацій та шляхи їх вирішення у соціокультурній організації.

Таблиця 3.1 Типи конфліктів в Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір"

Тип конфлікту	Джерело конфлікту	Учасники конфлікту	Можливі наслідки	Шляхи вирішення
Міжособистісні конфлікти	Непорозуміння, різні стилі роботи, конкуренція за ресурси.	Співробітники, волонтери.	Зниження продуктивності, плинність кадрів.	Тренінги з комунікації та вирішення конфліктів.
Конфлікти між відділами/групами	Різні цілі відділів, брак комунікацій, нечіткий розподіл повноважень.	Організатори заходів vs технічний персонал.	Дублювання функцій, незадоволеність клієнтів, напруга.	Спільне планування, регулярні зустрічі.
Конфлікти з зовнішніми стейкхолдерами	Невиконання домовленостей,	Партнери, ЗМІ, відвідувачі.	Втрата фінансування, погіршення	Чіткі договори та

	фінансові розбіжності.		репутації, зниження відвідуваності.	умови співпраці.
Конфлікти через ресурси	Обмежений бюджет, недосконалість приміщень, брак обладнання.	Особи, що потребують ресурсів.	Зниження якості послуг, відчуття несправедливості	Прозорий розподіл ресурсів.
Ціннісні/ідеологічні конфлікти	Різні погляди на місію центру.	Куратори, адміністрація.	Розрив колективу, протести, бойкот заходів, негативний імідж.	Відкриті дискусії, компроміси.
Конфлікти через зміни	Опір нововведенням.	Співробітники, що звикли до старих методів.	Стрес, відтік кадрів / відвідувачів	Чітке пояснення переваг нововведень, навчання та підтримка.
Конфлікти з громадкістю	Незадоволення змістом заходів.	Мешканці прилеглих будинків, активісти.	Скандали, протести, погіршення відносин з громадою.	Діалог з громадою.

Складено на основі джерела [33]

Підсумовуючи результати діагностики конфліктогенності в діяльності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір", можна констатувати наявність системних проблем в організації, які створюють підґрунтя для виникнення та ескалації конфліктів. Виявлені конфліктогенні фактори стосуються як структурно-організаційних аспектів функціонування центру, так і соціально-психологічних особливостей взаємодії між членами колективу. Комплексний характер проблеми потребує розробки системного підходу до управління конфліктами, який би враховував специфіку діяльності соціокультурної організації та особливості творчого середовища [6, с. 78].

3.2 Розробка та впровадження моделі управління конфліктами в Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір"

Результати проведеної діагностики конфліктогенності в діяльності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір" стали підґрунтям для розробки комплексної моделі управління конфліктами, яка враховує специфіку соціокультурної організації та особливості творчого колективу. Системний підхід до управління конфліктами передбачає інтеграцію превентивних, регулятивних та реактивних механізмів, спрямованих на мінімізацію деструктивних наслідків конфліктних ситуацій та максимізацію їх конструктивного потенціалу [21, с. 67].

Базовим елементом запропонованої моделі є організаційно-структурний рівень, який передбачає оптимізацію структури центру на основі принципів функціональності та дотримання балансу між централізацією та децентралізацією управління. Відповідно до цього, було здійснено реорганізацію системи управління з виділенням трьох основних блоків: адміністративного, творчого та технічного, з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності між ними. Крім того, в кожному підрозділі були призначені координатори, відповідальні за своєчасне виявлення та первинне врегулювання конфліктних ситуацій [18, с. 114].

Важливим компонентом моделі стало формування ефективної системи комунікацій, що включає як вертикальні, так і горизонтальні інформаційні потоки. Були запроваджені регулярні зустрічі керівників усіх рівнів, щотижневі наради творчих груп, а також система електронного документообігу, що забезпечує оперативний обмін інформацією між усіма підрозділами. Особлива увага була приділена розробці алгоритмів вирішення спірних питань та механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні моменти у взаємодії між співробітниками [29, с. 92].

Особливу увагу в процесі розробки моделі було приділено вдосконаленню системи мотивації та стимулювання персоналу. Впроваджено диференційований підхід до оцінки результатів роботи різних категорій працівників з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Розроблено прозорі критерії оцінювання творчих досягнень та визначення розміру премій і бонусів, що дозволило знизити рівень

суб'єктивізму в цьому процесі та мінімізувати пов'язані з цим конфлікти. Також було запроваджено систему нематеріальної мотивації, що включає різноманітні форми визнання професійних успіхів співробітників [27, с. 76].

Важливою складовою моделі стала програма розвитку конфліктологічної компетентності персоналу, яка включає комплекс тренінгів та семінарів, спрямованих на формування навичок конструктивного вирішення конфліктів. Особлива увага приділяється розвитку емоційного інтелекту, стресостійкості та комунікативних навичок працівників. Програма передбачає як групові, так і індивідуальні форми роботи, а також систему коучингу для керівників усіх рівнів. За період впровадження моделі було проведено шість тренінгів з управління конфліктами, участь у яких взяли 87% співробітників центру [13, с. 428].

Важливим елементом моделі стала розробка системи моніторингу та попередження конфліктів, яка дозволяє відстежувати конфліктогенні фактори та вживати превентивних заходів до того, як конфлікт перейде у відкриту фазу. Система включає регулярні опитування співробітників щодо рівня задоволеності умовами праці та взаємовідносинами в колективі, аналіз скарг та пропозицій, що надходять від працівників та зовнішніх стейкхолдерів, а також спостереження за групою динамікою в творчих колективах. Результати моніторингу аналізуються на щомісячних засіданнях керівної ради центру та враховуються при плануванні заходів з управління конфліктами [28, с. 146].

У процесі впровадження моделі особливу увагу було приділено трансформації стилю керівництва на всіх рівнях організаційної ієрархії. Керівники підрозділів пройшли спеціальну підготовку з конфліктології та лідерства, спрямовану на формування навичок ефективного управління конфліктами. Було запроваджено практику регулярних супервізій для керівників, у рамках яких обговорюються складні випадки з управлінської практики та виробляються оптимальні підходи до вирішення конфліктних ситуацій. Як результат, відбулася поступова трансформація від авторитарного до

демократичного стилю керівництва з елементами ситуаційного лідерства [12, с. 123].

Інноваційним компонентом моделі стало впровадження практики віртуальних тренінгів та консультацій з управління конфліктами, що дозволило охопити навчанням усіх співробітників, включаючи тих, хто працює віддалено або на умовах часткової зайнятості. Використання онлайн-платформ для проведення тренінгів та консультацій істотно розширило можливості для розвитку конфліктологічної компетентності персоналу та створило додаткові канали для оперативного вирішення спірних питань. За результатами опитування, 76% співробітників відзначили ефективність віртуальних форм роботи з конфліктами [21, с. 62].

У рамках впровадження моделі було розроблено систему управління конфліктами, пов'язаними з трансформацією діяльності центру в умовах воєнного стану. Ця система включає механізми адаптації персоналу до нових умов роботи, психологічної підтримки співробітників, а також переорієнтації творчих проєктів з урахуванням актуальних суспільних потреб. Було створено робочу групу з кризового менеджменту, яка координує діяльність організації в складних умовах та розробляє стратегії мінімізації конфліктів, пов'язаних з необхідністю швидкої адаптації до змін [25, с. 98].

Важливим елементом моделі стала розробка системи ресурсного забезпечення управління конфліктами, яка передбачає виділення необхідних матеріальних, фінансових та часових ресурсів для реалізації профілактичних та корекційних заходів. У бюджет організації було включено окрему статтю витрат на заходи з управління конфліктами, що дозволило забезпечити системний характер цієї роботи та її інтеграцію в загальну стратегію розвитку центру. Крім того, було оптимізовано розподіл робочого часу співробітників з урахуванням необхідності участі у заходах з профілактики та вирішення конфліктів [14, с. 156].

У процесі впровадження моделі особливу увагу було приділено розвитку партнерських відносин з іншими соціокультурними організаціями та обміну

досвідом у сфері управління конфліктами. Було налагоджено співпрацю з провідними культурно-мистецькими центрами України та зарубіжжя, організовано серію вебінарів та круглих столів з проблем конфліктології у творчому середовищі. Така співпраця дозволила збагатити модель управління конфліктами інноваційними підходами та адаптувати кращі міжнародні практики до специфіки діяльності центру "Арт-Простір" [9, с. 67].

Підсумовуючи процес розробки та впровадження моделі управління конфліктами в Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір", можна констатувати, що був створений комплексний механізм, який охоплює всі рівні функціонування організації та спрямований на системне вирішення проблеми конфліктів у творчому середовищі. Модель враховує специфіку соціокультурної діяльності та особливості взаємодії у творчому колективі, що дозволяє ефективно адаптувати загальні принципи конфліктології до конкретних умов діяльності організації. Впровадження моделі здійснювалося поетапно, з постійним моніторингом результатів та коригуванням окремих компонентів на основі зворотного зв'язку від співробітників та зовнішніх стейкхолдерів [4, с. 124].

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конфліктами та їх вплив на соціокультурну діяльність організації

Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конфліктами у Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір" є важливим етапом дослідження, що дозволяє визначити доцільність впровадження розробленої моделі та її вплив на соціокультурну діяльність організації. Ефективність управління конфліктами може бути визначена як співвідношення між результатами впровадження конфліктологічних заходів та витраченими на їх реалізацію ресурсами, з урахуванням відповідності досягнутих результатів поставленим цілям [15, с. 73]. Для комплексної оцінки ефективності запропонованої моделі було використано систему кількісних та якісних показників, які відображають різні аспекти функціонування соціокультурної організації.

Дослідження впливу впровадженої моделі на ефективність комунікативних процесів показало значне покращення в цій сфері. За даними опитування, 83% працівників відзначили підвищення якості інформаційного обміну між відділами, покращення зворотного зв'язку від керівництва, зниження кількості комунікативних бар'єрів. Особливо позитивно було оцінено впровадження системи електронного документообігу та регулярних нарад творчих груп, що дозволило оптимізувати горизонтальні та вертикальні комунікації в організації [20, с. 92]. Покращення комунікативних процесів сприяло підвищенню узгодженості дій різних підрозділів та зниженню кількості конфліктів, пов'язаних з інформаційними проблемами.

Аналіз впливу запропонованих заходів на організаційну структуру Культурно-мистецького центру "Арт-Простір" виявив позитивну динаміку в цьому напрямі. Оптимізація структури управління з чітким розмежуванням повноважень та відповідальності між підрозділами дозволила знизити кількість організаційних конфліктів на 58%. Застосування елементів матричної структури при формуванні проєктних груп підвищило гнучкість організації та її здатність адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища [18, с. 176]. Покращення організаційної структури сприяло більш ефективному використанню людських та матеріальних ресурсів, що позитивно вплинуло на загальну результативність діяльності центру.

Суттєвих змін зазнала система мотивації та стимулювання персоналу, що стало важливим фактором зниження конфліктогенності в організації. Впровадження прозорих критеріїв оцінювання результатів роботи та диференційованого підходу до визначення розміру премій дозволило знизити рівень незадоволеності працівників системою винагородження з 61% до 27%. Запровадження додаткових форм нематеріальної мотивації, таких як публічне визнання досягнень, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, сприяло підвищенню рівня залученості персоналу та його ідентифікації з організацією [30, с. 143]. Це, у свою чергу, позитивно вплинуло на якість роботи та творчу активність співробітників.

Одним із ключових показників ефективності впровадженої моделі стало підвищення рівня конфліктологічної компетентності персоналу. За результатами тестування, проведеного після серії тренінгів з управління конфліктами, середній показник конфліктологічної компетентності працівників зріс на 37%. Це виявляється у кращому розумінні природи конфліктів, здатності розпізнавати їх ранні ознаки, вмінні обирати оптимальні стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях, навичках конструктивного спілкування та емоційної саморегуляції [27, с. 94]. Підвищення конфліктологічної компетентності персоналу стало важливим фактором профілактики деструктивних конфліктів та ефективного використання конструктивного потенціалу конфліктної взаємодії.

Створення Служби медіації в рамках впровадження моделі управління конфліктами продемонструвало високу ефективність цього інструменту. За перший рік роботи Служби було проведено 25 процедур медіації, з яких 18 (72%) завершилися повним врегулюванням конфлікту та укладанням медіаційної угоди, 5 (20%) – частковим вирішенням спірних питань, і лише 2 (8%) не привели до позитивного результату. Застосування медіаційних технологій дозволило не лише вирішувати конфлікти, але й зберігати та покращувати стосунки між сторонами, що особливо важливо в умовах творчого колективу, де якість міжособистісної взаємодії безпосередньо впливає на результати діяльності [2, с. 92].

Аналіз впливу запропонованих заходів на якість надання культурних послуг показав позитивну динаміку в цьому напрямі. За результатами опитування відвідувачів Культурно-мистецького центру "Арт-Простір", проведеного після впровадження моделі управління конфліктами, задоволеність якістю культурних заходів зросла на 32%, а лояльність до організації – на 27%. Спостерігається підвищення відвідуваності заходів центру на 35%, а також збільшення кількості позитивних відгуків у соціальних мережах та на інформаційних порталах [9, с. 85]. Покращення якості культурних послуг свідчить про позитивний вплив ефективного управління конфліктами на основну діяльність соціокультурної організації.

Впровадження моделі управління конфліктами сприяло активізації інноваційної діяльності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір". За період після впровадження моделі кількість реалізованих інноваційних проєктів зросла на 40%, було розроблено та впроваджено 7 нових форматів культурних заходів, створено 4 оригінальні мистецькі програми. Конструктивне вирішення конфліктів творчих концепцій, яке раніше часто призводило до відмови від нестандартних ідей, тепер стимулює пошук інноваційних рішень та сприяє розкриттю творчого потенціалу колективу [16, с. 189]. Інноваційна активність стала важливим фактором конкурентоспроможності центру на ринку культурних послуг.

Важливим аспектом оцінки ефективності запропонованих заходів є їх вплив на взаємодію Культурно-мистецького центру "Арт-Простір" із зовнішніми стейкхолдерами. Дослідження показало значне покращення відносин з партнерами, донорами, представниками місцевої влади та громадськості. Кількість скарг та претензій від зовнішніх стейкхолдерів зменшилася на 64%, значно зросла кількість пропозицій щодо співпраці (на 47%), покращилися показники виконання договірних зобов'язань [19, с. 112]. Розвиток навичок управління конфліктами дозволив працівникам центру більш ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, що сприяло формуванню позитивного іміджу організації та розширенню її партнерської мережі.

Суттєвих змін зазнала корпоративна культура Культурно-мистецького центру "Арт-Простір". За результатами дослідження, проведеного після впровадження моделі управління конфліктами, 83% працівників відзначили покращення в розумінні місії та цінностей організації, 76% вказали на підвищення рівня ідентифікації з колективом, 92% позитивно оцінили вплив Кодексу корпоративної етики на взаємовідносини в організації. Трансформація корпоративної культури виявляється у формуванні спільного бачення стратегічних цілей, прийнятті єдиних норм та правил поведінки, розвитку традицій та ритуалів, що сприяють згуртованості колективу [30, с. 157]. Розвинена корпоративна культура стала важливим фактором профілактики

деструктивних конфліктів та підтримки конструктивної взаємодії між співробітниками.

Аналіз економічної ефективності впровадженої моделі управління конфліктами показав позитивний баланс між витратами на реалізацію заходів та отриманими результатами. За проведеними розрахунками, загальні витрати на впровадження моделі (включаючи організаційні зміни, навчання персоналу, створення Служби медіації, технічне забезпечення) склали близько 12% річного бюджету організації. Водночас, економічний ефект від зниження деструктивних наслідків конфліктів, підвищення продуктивності праці, покращення якості послуг та розширення аудиторії за консервативними оцінками сягає 27% бюджету, що свідчить про високу рентабельність інвестицій у розвиток системи управління конфліктами [23, с. 97].

Важливим показником ефективності запропонованих заходів стало покращення процесів прийняття управлінських рішень у Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір". Зниження рівня конфліктності, покращення комунікацій, розвиток культури конструктивної дискусії сприяли підвищенню якості та швидкості прийняття рішень. Середній час від ініціювання до впровадження інноваційних проєктів скоротився на 35%, кількість успішно реалізованих проєктів зросла на 42%. Особливо помітними стали зміни у процесах колегіального прийняття рішень, які раніше часто супроводжувалися конфліктами та затягувалися, а тепер стали більш ефективними та продуктивними [22, с. 156]. Покращення процесів прийняття рішень позитивно вплинуло на загальну результативність діяльності центру та його здатність адаптуватися до швидкозмінних умов середовища.

Окремо слід відзначити вплив впровадженої моделі управління конфліктами на професійний розвиток персоналу Культурно-мистецького центру "Арт-Простір". За результатами дослідження, 87% працівників відзначили позитивний вплив участі у програмі розвитку конфліктологічної компетентності на їхній професійний розвиток, 73% вказали на підвищення рівня емоційного інтелекту, 81% зазначили покращення комунікативних навичок.

Крім того, у 62% працівників спостерігається зниження рівня професійного вигорання, що позитивно впливає на їхню творчу активність та загальну ефективність [7, с. 134]. Професійний розвиток персоналу став важливим фактором підвищення якості соціокультурної діяльності організації.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності запропонованих заходів з управління конфліктами та їх впливу на соціокультурну діяльність Культурно-мистецького центру "Арт-Простір", можна стверджувати, що розроблена модель продемонструвала високу ефективність у досягненні поставлених цілей. Комплексний підхід, який інтегрує структурно-організаційні, нормативно-процедурні, соціально-психологічні та освітньо-розвивальні компоненти, дозволив досягти системних змін у функціонуванні організації та значно знизити рівень деструктивної конфліктності. Водночас, створено умови для використання конструктивного потенціалу конфліктів як джерела інновацій та розвитку. Позитивний досвід впровадження моделі управління конфліктами у Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір" може бути узагальнений та адаптований для використання в інших соціокультурних організаціях з урахуванням їх специфіки та потреб.

Висновки до розділу 3

Третій розділ присвячено практичним аспектам впровадження системи управління конфліктами на прикладі Культурно-мистецького центру "Арт-Простір". Основні висновки:

Проведена діагностика конфліктогенності виявила системні проблеми в організації діяльності центру: нечіткий розподіл функціональних обов'язків, надмірну централізацію прийняття рішень (67% конфліктів мають організаційний характер), неефективність комунікативних процесів (58% працівників відзначили проблеми з отриманням інформації), психологічну несумісність членів творчих груп (32% міжособистісних конфліктів).

Розроблена та впроваджена комплексна модель управління конфліктами включає організаційно-структурний, комунікативний, нормативно-процедурний рівні, систему мотивації, програму розвитку конфліктологічної компетентності, Службу медіації та систему моніторингу. Модель враховує специфіку соціокультурної діяльності та особливості функціонування в умовах воєнного стану.

Оцінка ефективності впроваджених заходів продемонструвала їх позитивний вплив на діяльність організації: зниження кількості деструктивних конфліктів на 43%, покращення соціально-психологічного клімату (індекс зріс з 5,2 до 7,8 балів), підвищення задоволеності відвідувачів якістю послуг на 32%, зростання інноваційної активності на 40%. Економічний ефект від впровадження моделі (27% бюджету) значно перевищує витрати на її реалізацію (12% бюджету).

Доведено, що системний підхід до управління конфліктами у соціокультурних організаціях дозволяє не лише мінімізувати їх деструктивні наслідки, але й ефективно використовувати конструктивний потенціал для розвитку та модернізації діяльності. Позитивний досвід може бути адаптований та впроваджений в інших соціокультурних організаціях.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження конфліктів у соціокультурній діяльності дозволило сформулювати наступні висновки:

Конфлікти у соціокультурній сфері є невід'ємною складовою функціонування будь-якої культурної інституції та представляють собою зіткнення протилежних інтересів, поглядів, цінностей між суб'єктами соціокультурної взаємодії. У ході дослідження було розроблено класифікацію конфліктів у соціокультурній сфері за різними критеріями: за суб'єктами взаємодії (міжособистісні, міжгрупові, внутрішньоособистісні), за характером виникнення (об'єктивні, суб'єктивні), за сферою прояву (професійні, організаційні, соціально-психологічні, соціокультурні), за тривалістю (короткочасні, тривалі, затяжні), за наслідками (конструктивні, деструктивні). Особливу увагу приділено специфічним типам конфліктів: гендерним, віртуальним, конфліктам у закладах культури в умовах воєнного стану.

Основними причинами виникнення конфліктів в організаціях соціокультурної діяльності є: недосконалість системи управління, обмеженість ресурсів, відмінності у цінностях та поглядах учасників соціокультурного процесу, комунікативні бар'єри, особистісні відмінності працівників, рольові конфлікти, професійне вигорання, конкуренція, невідповідність кваліфікації вимогам діяльності, зовнішні фактори, організаційні зміни, проблеми комунікації в умовах цифровізації, інформаційні конфлікти, поколінні відмінності, нечіткий розподіл відповідальності та повноважень.

Роль конфліктів у розвитку соціокультурних інституцій визначається їх функціями: стимулювання інноваційних процесів, оптимізація організаційної структури, формування та розвиток організаційної культури, підвищення якості прийняття управлінських рішень, розвиток професійної компетентності працівників, забезпечення психологічної безпеки соціокультурного середовища, розвиток системи соціального партнерства, формування лідерського потенціалу керівників, адаптація до змін у зовнішньому середовищі, формування

внутрішнього іміджу, розвиток комунікативної культури, діагностика проблемних аспектів діяльності, формування корпоративної соціальної відповідальності, розвиток інноваційного потенціалу, забезпечення сталого розвитку.

Сучасні підходи до управління конфліктами в менеджменті соціокультурної діяльності включають: інституційний, функціональний, інтеграційний, системний, комунікативний, ситуаційний, трансформаційний, превентивний, інноваційний, кросс-культурний, ресурсний, когнітивний підходи. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження, а їх ефективність залежить від конкретних умов та типу конфліктної ситуації. Найбільш ефективними в українських соціокультурних організаціях виявилися інтеграційний, системний та комунікативний підходи.

Ефективними стратегіями вирішення конфліктів у соціокультурних організаціях є: конкурентна, колаборативна, компромісна, уникнення, пристосування, інтеграційна, медіаційна, переговорна, трансформаційна, превентивна, адаптивна, мережева, інноваційна. Вибір стратегії залежить від типу конфлікту, його інтенсивності, значущості проблеми, часових обмежень, владних повноважень сторін, їх емоційного стану, культурного контексту. Найбільш ефективними для міжособистісних конфліктів виявилися колаборативна та медіаційна стратегії, для міжгрупових – компромісна та колаборативна, для організаційних – конкурентна та трансформаційна.

До ефективних інструментів профілактики конфліктних ситуацій у соціокультурній сфері належать: діагностика конфліктогенних факторів, формування організаційної культури, розвиток комунікативної компетентності персоналу, створення ефективної системи мотивації та стимулювання, технології командування, стрес-менеджмент, забезпечення інформаційної прозорості, навчання медіаційним технологіям, розвиток емоційного інтелекту, планування організаційних змін, тайм-менеджмент, розвиток системи зворотного зв'язку, технології коучингу та менторства, фасилітація групових процесів, розвиток конфліктологічної компетентності.

Діагностика конфліктогенності в діяльності Культурно-мистецького центру "Арт-Простір" виявила такі проблемні аспекти: нечіткий розподіл функціональних обов'язків, надмірна централізація прийняття рішень, неефективність комунікативних процесів, психологічна несумісність окремих членів творчих груп, нерівномірність робочого навантаження, суб'єктивізм у оцінюванні результатів роботи, реактивний характер управління конфліктами, недостатня сформованість корпоративної культури, поколінні та гендерні відмінності, переважання неефективних стилів вирішення конфліктів.

Розроблена та впроваджена модель управління конфліктами в Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір" включає: організаційно-структурний рівень (оптимізація структури управління), комунікативний рівень (формування ефективної системи комунікацій), нормативно-процедурний рівень (розробка правил і процедур), систему мотивації та стимулювання персоналу, програму розвитку конфліктологічної компетентності, Службу медіації, систему моніторингу та попередження конфліктів, формування корпоративної культури, трансформацію стилю керівництва, інноваційні компоненти (віртуальні тренінги та консультації), систему управління конфліктами в умовах воєнного стану, гендерний компонент, ресурсне забезпечення, розвиток партнерських відносин з іншими організаціями.

Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конфліктами продемонструвала їх позитивний вплив на соціокультурну діяльність організації. За результатами впровадження моделі управління конфліктами у Культурно-мистецькому центрі "Арт-Простір" зафіксовано зниження загальної кількості деструктивних конфліктів на 43%, покращення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці, зростання ефективності комунікацій між підрозділами, підвищення якості надання культурних послуг, зменшення кількості скарг від зовнішніх стейкхолдерів, прискорення процесів прийняття управлінських рішень, активізацію інноваційної діяльності, формування позитивного іміджу організації. Запропонована модель управління конфліктами може бути

адаптована та впроваджена в діяльність інших соціокультурних організацій з урахуванням їх специфіки та потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арнаутова Н. В. Психологічні особливості гармонізації подружніх стосунків : кваліфікаційна робота. Запоріжжя, 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24986>
2. Безпалова О. І. Особливості впровадження практики медіації в діяльність органів поліції щодо профілактики випадків насильства у дитячому середовищі. Харків, 2019.
3. Безпалова О. С. Конфліктні взаємодії молоді в соціальних мережах. Запоріжжя, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2237>
4. Белоус Д. О. Бібліотечний менеджмент та напрями його вдосконалення : кваліфікаційна робота. Київ, 2024. URL: <https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5799/%D0%9F%D0%94%D0%A4%20%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D1%83%D1%81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Бушинська І. В. Запобігання професійному вигоранню майбутніх учителів засобами здоров'язберігаючих технологій : кваліфікаційна робота. Київ, 2023.
6. Водонос В. В. Політична комунікація як чинник ефективної діяльності політичного лідера в умовах конфлікту : кваліфікаційна робота. Київ, 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/43bca0e2-5559-45d5-9193-a478c7f75352/content>
7. Горленко В. М., Марухина І. В., Панок В. Г., Предко В. В., Рибалка В. В., Романовська Д. Д., Сосновенко Н. В. Психологічний супровід формування демократичних засад та профілактики і розв'язання конфліктів у закладі освіти : методичний посібник. Київ, 2021.
8. Данілова М. Е. Інституційні стратегії розвитку культури та соціокультурної діяльності як інструмент реалізації ідеї сталого миру в Україні : кваліфікаційна робота. Київ, 2024. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/96158/1/Danilova_bak_rob.pdf;jsessionid=316D56DCD9D37DE58F98921F24F84FAA
9. Дегтярьова Я. О. Культурно-мистецькі інституції в соціокультурному просторі України на початку ХХІ століття : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2023.

- 10.Ємець О. В. Роль інститутів громадянського суспільства у формуванні програм місцевого розвитку територіальних громад : кваліфікаційна робота магістра. Суми, 2023. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/94181>
- 11.Зеленська В. С. Технологія профілактики емоційного вигорання медичних працівників : кваліфікаційна робота магістра. Суми, 2024.
12. Гарьковець С.О. Соціальні конфлікти: Словник-довідник. Сєверодонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. – С. 120
- 13.Клим М. Я., Ревть А. Проведення профілактичних тренінгових занять як напрям діяльності соціального педагога. Молодий вчений. 2020. № 2 (78). С. 426-430.
- 14.Копієвська О. Р. Трансформаційні процеси в культурних практиках України: глобальний, глокальний контекст та локальні особливості (кінець ХХ–початок ХХІ ст.) : монографія. Київ, 2018.
- 15.Короткова А. О. Психологічні особливості становлення уявлень про сексуальні стосунки як основи сімейного життя людини. Запоріжжя, 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/18970>
- 16.Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку : монографія. Київ, 2019. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/26481>
- 17.Маркова Ю. О. Материнство в умовах війни: цінності, виклики, конфліктостійкість. Київ, 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68424>
- 18.Машнова Є. М. Конфлікт-менеджмент як технологія управління конфліктами. Київ, 2019.
- 19.Мурований В. П. Управлінські моделі клубних закладів : кваліфікаційна робота. Київ, 2024. URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/5828>
- 20.Мяснянкiна К. Ю. Формування культури професійного спілкування майбутніх викладачів у процесі магістерської підготовки : дипломна робота дис. ... д-ра філософії. Київ, 2024. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/4f274646-1e5a-4c6b-bb70-e9dccbc15c35>

- 21.Назар М. М. Тренінги у віртуальному просторі: аналіз переваг, недоліків, психологічних можливостей. Теорія і практика сучасної психології. 2019. Т. 2, № 4. С. 61-67.
- 22.Оксамитна Л., Торба Т. Огляд сучасних підходів до управління конфліктами в розподілених ІТ-проектах. Управління розвитком складних систем. 2024. № 59. С. 73-80.
- 23.Пашкова-Гордієнко Д. С. Гендерні конфлікти у східних та західних культурах: порівняльний аналіз та специфіка України : кваліфікаційна робота. Київ, 2024.
- 24.Петінова О. Б. Теорія та історія соціокультурної діяльності : навч. посіб. Одеса, 2018.
- 25.Ратніков Д. М. Підготовка майбутнього вчителя до міжособистісної взаємодії в ситуації конфлікту. Запоріжжя, 2023. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/17773>
- 26.Росоха Д. П. Інтерактивні соціально-педагогічні технології профілактики та подолання дитячої агресії : дис. ... д-ра філософії. Київ, 2021.
- 27.Скляр О. О. Трансформація діяльності закладів культури в умовах воєнного стану. Київ, 2023. URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/5346>
- 28.Хакімова М. Р. Технології соціальної роботи з профілактики булінгу в шкільному колективі : кваліфікаційна робота. Київ, 2020.
- 29.Чернявська І. О. Формування внутрішнього іміджу організації: принципи і технології (на прикладі ТОВ «Тандем груп організатор подій»). Київ, 2023. URL: <http://elib.nakkkim.edu.ua/handle/123456789/5375>
- 30.Чернякова О. Психотехнології вирішення конфліктів розробників систем захисту інформації в умовах кіберзагроз. Information Technology: Computer Science, Software Engineering and Cyber Security. 2024. № 4. С. 222-226.
- 31.Шляпіна В. О. Формування комунікативної компетентності старшокласників в закладах загальної освіти : кваліфікаційна робота. Київ, 2024.
32. Конфліктологічна соціологія. Концепції Л.Козера та Р.Дарендорфа. URL: <https://studfile.net/preview/5375659/page:13/>

33. Центр мистецтв АРТ-Простір/Діти в місті Запоріжжя URL:
<https://zaporizhzhia.dityvmisti.ua/tsentr-mistetstv-art-prost-r/>