

## Підходи до управління конфліктами в іноземних малих та середніх неурядових організаціях (НУО)

*Максим Оліферовський*

*аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: oliferovskyiMV@krok.edu.ua,  
ORCID: 0009-0000-5088-2441*

Розуміння того, як іноземні малі та середні НУО здійснюють управління конфліктами, є надзвичайно важливим для українського громадянського суспільства, особливо враховуючи стан подібних організацій в Україні під час війни, їх швидке зростання та великі очікування донорів. Ці умови підвищують ризик міжособистісних і структурних конфліктів, які можуть послабити згуртованість команди та знизити ефективність організації. Іноземні НУО, що працюють з обмеженими ресурсами, використовують практичні, недорогі моделі управління конфліктами, які українські організації можуть адаптувати без необхідності впровадження великих та коштовних HR-систем.

Крім того, у міру поглиблення співпраці українських НУО з міжнародними партнерами, узгодження внутрішнього управління з міжнародними стандартами стає дедалі важливішим. Навчання на досвіді НУО в різних регіонах світу може надати українським організаціям перевірені, культурно адаптовані методи для зміцнення стійкості, підтримки добробуту персоналу та підтримки високоякісного надання послуг.

Тема управління конфліктами в іноземних НУО активно досліджується у світовій та українській науковій літературі. Серед іноземних науковців варто виділити Е. Карампіні, Л. Вілнера, К. Клока та Н. Ербе, а серед українців – І. Новік, Н. Пак, І. Юсковця та О. Кондратенка, які наголошують на важливості впровадження підходів до управління конфліктами, актуальних для НУО.

**Метою цього** дослідження є аналіз підходів до вирішення конфліктів, які використовуються в іноземних малих і середніх НУО.

Для досягнення цієї мети в роботі були поставлені такі завдання:

- аналіз літератури з управління конфліктами в іноземних НУО;
- визначення підходів до управління конфліктами, які використовуються в іноземних НУО;
- визначення перспектив подальших наукових досліджень для впровадження результатів в українському контексті.

**Об'єктом дослідження** є процес управління конфліктами в іноземних НУО.

**Предметом дослідження** є підходи до управління конфліктами, які використовуються в іноземних малих і середніх НУО.

**Дослідницька інформаційна база.** Інтернет-ресурси, статті, навчальні матеріали.

**Етапи та результати дослідження.** Малі та середні НУО часто створюють прості, культурно адаптовані та недорогі системи управління конфліктами.

Нижче наведено декілька основних підходів, які використовують НУО в різних регіонах світу для запобігання та вирішення внутрішніх конфліктів.

Внутрішня медіація є одним із найпоширеніших підходів до вирішення конфліктів у НУО, де працюють 20–150 співробітників. Зазвичай таких підхід включає підготовку внутрішніх медіаторів, використання баз зовнішніх медіаторів або створення колегіальних комітетів медіації. Наприклад, у Великій Британії громадські НУО, що займаються мистецтвом і соціальною справедливістю, часто навчають 1–3 співробітників як медіаторів через Центр ефективного вирішення спорів (CEDR) [2]. У Німеччині «Konfliktlotsen» (стюарди конфліктів) працюють у молодіжних та освітніх НУО. Часто малі НУО використовують гібридні моделі, де зовнішніх посередників залучають лише у разі невдачі внутрішніх спроб.

Управління конфліктами на основі підходу «коло колег» є поширеним в організаціях, які цінують плоскі структури, колективне прийняття рішень або волонтерську участь [1]. У Скандинавії НУО з розвитку громад інституціоналізують «кола зворотного зв'язку», де члени команди обговорюють напруженість у структурованому, фасилітованому середовищі. У Канаді соціальні НУО використовують цей підхід, де колеги неформально розглядають міжособистісні проблеми не звертаючись до керівництва. У Кенії та Танзанії молодіжні НУО формують відновлювальні кола однолітків під час обговорень проектів. Ці сесії формують довіру, зменшують ієрархічні бар'єри [5].

Підходи, які базуються на відновленні, особливо поширені в НУО, які працюють із громадами, молоддю або релігійними групами. У Сполучених Штатах громадські правосудні НУО використовують відновлювальні діалоги для вирішення конфліктів серед волонтерів та розгляду скарг громади. У Латинській Америці релігійні НУО використовують діалоги, засновані на християнських традиціях примирення, зосереджуючись на відновленні стосунків [6].

Невеликі НУО в Європі, Південній Африці та Індії часто приймають базові формальні політики, які визначають кроки управління конфліктами. Такі політики часто містять розділи про часові обмеження для відповідей, інтеграцію з процедурами розгляду скарг, шаблони документації, тощо. Водночас спостерігаються такі регіональні відмінності. У Нідерландах і Бельгії НУО наголошують на ясності та прозорості, використовуючи лаконічні політики обсягом 2–3 сторінки. У Південній Африці політики інтегрують компоненти конфліктів та скарг відповідно до очікувань донорів. В Індії НУО часто поєднують формальні політики з неформальними міжособистісними нормами врегулювання, сформованими місцевою культурою [4].

Лідерство відіграє важливу роль у менших НУО, де культура часто формується засновниками або виконавчими директорами [3, 5]. Часто підтримуюче, партисипативне лідерство зменшує частоту та інтенсивність конфліктів. З іншого боку, автократичне або харизматичне керівництво посилює приховані конфлікти. У цьому підході регулярні перевірки стану працівників та коучинг є необхідними інструментами раннього виявлення конфліктів. Типові

практики включають щотижневі або двотижневі командні зустрічі, політику відкритих дверей для висвітлення занепокоєнь, сесії з уточнення ролей після змін у проєкті, моделювання лідерства з поважною комунікацією.

Деякі НУО застосовують підходи до управління конфліктами відповідно до вимог донорів, особливо у Східній Африці та Південній Азії [2]. На практиці багато малих НУО впроваджують їх поверхнево, якщо донори спеціально не проводять аудит або контроль за дотриманням. Отже, незважаючи на те, що такий підхід і стимулює формалізацію, існує ризик «дотримання паперу» – процедур, які приймаються, але не використовуються активно.

Не зважаючи на те, що згадані вище підходи до вирішення конфліктів широко використовуються малими та середніми НУО, багато з них стикаються з численними структурними, культурними та фінансовими бар'єрами для ефективного управління конфліктами. Багато НУО не мають спеціалізованого відділу кадрів, тому управління конфліктами залишають менеджерам програм, які можуть не мати підготовки з медіації чи супервізії [2]. Персонал часто відчуває тиск «залишатися позитивним» або «не створювати проблем», що призводить до пригніченої напруги. Малі НУО часто покладаються на харизматичних засновників або довгострокових директорів, чий вплив ускладнює внутрішнє вирішення спорів. Виникають конфлікти щодо відповідальності, очікувань і професіоналізму. Волонтери можуть чинити опір формальним процедурам, тоді як персонал може відчувати відсутність підтримки. Навіть коли існують політики, малі НУО часто не мають механізмів для їх послідовного застосування [3]. Крім того, високий рівень емпатії та емоційної залученості в роботі НУО знижує толерантність до конфліктів і може загострити дрібні проблеми [5].

**Висновки.** У закордонних НУО застосовуються наступні підходи управління конфліктами – внутрішня медіація, «кола колег», підхід відновлювання, формальні політики, лідерство або донорські підходи. Незважаючи на різноманітність контекстів і підходів, можна зробити наступні висновки. Прості системи (медіація + чітка політика + регулярні зустрічі) здаються більш ефективними. Підходи до вирішення конфліктів варто інтегрувати в повсякденні практики. Залучення керівництва як правило підвищує успіх будь якого підходу до управління конфліктами. Незважаючи на ці моменти, НУО водночас стикаються з різними бар'єрами щодо управління конфліктами.

Підходи до управління конфліктами, які використовуються на міжнародному рівні, можуть бути адаптовані та застосовані українських НУО. Варто відмітити, що ці підходи потребують глибшого академічного вивчення перед їх адаптацією в Україні. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на аналіз того, як конкретні підходи можуть функціонувати за умов українських культурних норм, стресу під час війни та гібридних волонтерсько-професійних команд, а також впливати на утримання персоналу, рівень вигорання, згуртованість команди та стійкість організації.

**Ключові слова:** управління конфліктами, неурядові організації (НУО), міжнародний досвід, медіація, стійкість організацій.

### **Список використаних джерел**

1. Assens, C., Perrin, C., & Roy, A. (2022). *Management of conflict in non-profit organizations with shared governance*. *Open Journal of Social Sciences*, 10(01), 440–457.
2. Karampini, E. (2023). *The role of NGOs in conflict management*. *International Journal of Non-Profit Sector Empowerment*, 2(1), <https://doi.org/10.12681/npse.34182>
3. Новік, І. О. (2023). *Управління конфліктами в міжнародній організації*. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 1, 22–25. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.22>
4. Novik, I. O. (2019). *Leadership and conflict management in international economic relations*. *Bulletin of the National Technical University “KhPI” (Economic Sciences)*, 1, 100–103. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.100>
5. Теніч, К. Ю., (2024). *Управління конфліктами в організації*. *Кваліфікаційна бакалаврська робота*. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 68
6. Zehr, H. (2015). *The little book of restorative justice*. Good Books.