

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»  
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку  
Бізнес Школи КРОК**

Кушнер Ольга Євгеніївна

**Кваліфікаційна робота**  
«Менеджмент конфліктів в ГО (громадських організаціях)»  
073 МЕНЕДЖМЕНТ  
«Медіація та вирішення конфліктів»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

Кушнер О.Є.

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Седашова Оксана Анатоліївна, кандидат педагогічних наук, доцент

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

Київ – 2025

## ЗМІСТ

SUMMARY.....	4
ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Поняття конфлікту та його особливості в громадських організаціях...	10
1.2. Стратегії управління конфліктами: теоретичний огляд.....	18
1.3. Сутність та механізми виникнення конфліктів у ГО.....	26
ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 1.....	37
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....</b>	<b>39</b>
2.1. Огляд існуючих методів діагностики конфліктів в ГО.....	39
2.2. Огляд існуючих стратегій управління конфліктами в ГО, їх переваги та недоліки.....	50
2.3. Оцінка ефективності існуючих методів управління конфліктами в ГО в Україні.....	62
ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 2.....	80
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ .....</b>	<b>82</b>
3.1. Аналіз поточної ситуації щодо управління конфліктами в громадських організаціях в Україні .....	82
3.2. Практичні рекомендації щодо методів попередження, діагностики та вирішення конфліктів в ГО в Україні .....	89
3.3. Впровадження нових стратегій управління конфліктами в ГО в Україні .....	98
ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 3 .....	105
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ .....	107
<b>ДЖЕРЕЛА.....</b>	<b>109</b>
Додатки	

## ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота написана власноруч, за винятком цитат із опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко позначені та визнані як такі. Я розумію, що використання матеріалів з інших робіт або їх перефразування без належного посилання на автора вважається плагіатом. Джерела кожного рисунка, схеми чи іншої ілюстрації належним чином вказані, так само, як і джерела опублікованих та неопублікованих матеріалів, що не є результатом моїх власних досліджень, експериментів або спостережень.

## SUMMARY

Kyiv 2025

Master's Thesis: "Conflict Management Strategies in Ukrainian Non-Governmental Organizations" consists of 126 pages, 28 figures, and a bibliography with 132 references.

The role of non-governmental organizations (NGOs) in Ukraine has significantly expanded, particularly in crisis response and humanitarian aid. However, their rapid growth and evolving responsibilities have led to an increasing number of internal conflicts. Effective conflict management strategies are essential to ensure operational efficiency, maintain trust among stakeholders, and foster a positive organizational climate.

This research explores theoretical and practical aspects of conflict management in NGOs, analyzing existing strategies and their effectiveness. The study assesses various conflict resolution mechanisms, including mediation, facilitation, and arbitration, and proposes tailored approaches for Ukrainian NGOs based on international best practices. A key focus is on the "Trust Space" initiative, which aims to create a structured framework for conflict prevention and resolution within NGOs.

The findings of this thesis provide practical recommendations for improving internal policies, training programs, and conflict resolution mechanisms. The research emphasizes the importance of transparency, proactive conflict prevention, and structured response mechanisms. The proposed strategies can help NGOs enhance organizational resilience, optimize team dynamics, and ensure long-term sustainability.

The study's findings can be applied to strengthen conflict management frameworks within Ukrainian NGOs, improving internal communication and dispute

resolution. The recommendations support the development of organizational policies, mediation programs, and leadership training. They can also be integrated into civil society initiatives to improve cooperation and conflict prevention strategies.

Keywords: conflict management, NGOs, mediation, facilitation, organizational climate.

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена важливою роллю громадських організацій (ГО) у соціально-економічному житті України, особливо після початку повномасштабного вторгнення. До війни громадські організації в Україні часто працювали в менш напружених умовах і не стикалися з настільки масштабними викликами. Традиційно, діяльність ГО була спрямована на вирішення локальних соціальних проблем, а конфлікти розглядалися як незначні інциденти, що вирішуються на рівні керівників проєктів. Питання розвитку стратегій менеджменту конфліктів відкладалося через відсутність системної потреби та ресурсів. У ці складні часи ГО стали ключовими агентами соціальних змін, зокрема у сфері гуманітарної допомоги, відновлення громад і підтримки постраждалих. Однак у процесі їхньої діяльності часто виникають конфлікти, які можуть бути спричинені емоційним вигоранням працівників, конкуренцією за обмежені ресурси чи відмінностями у культурі та цінностях між національними та міжнародними співробітниками. Ці конфлікти, якщо залишаються невирішеними, не лише перешкоджають ефективній роботі організацій, але й негативно впливають на їхню репутацію і довіру з боку донорів та громад. І наразі, масштаб і складність конфліктів вимагають інтеграції нових підходів до їхнього управління, зокрема навчання персоналу, створення спеціалізованих посад або впровадження медіаційних практик. Ігнорування цього аспекту може мати серйозні наслідки, оскільки ці конфлікти, якщо залишаються невирішеними, не лише перешкоджають ефективній роботі організацій, але й негативно впливають на їхню репутацію і довіру з боку донорів та громад.

Невирішені внутрішні конфлікти в ГО знижують продуктивність команд, погіршують організаційну культуру та можуть призводити до втрати фінансування та підтримки. Вони послаблюють взаємодію між членами організації, ускладнюють процес прийняття рішень і ефективне використання ресурсів. Таким чином, впровадження ефективних стратегій менеджменту

конфліктів є необхідним не лише для збереження внутрішньої стабільності ГО, а й для досягнення їхніх місій та забезпечення операційної ефективності в умовах сучасних викликів.

**Об'єкт дослідження** – конфлікти в громадських організаціях, способи їх попередження та вирішення.

**Предмет дослідження** – інструменти та стратегії управління конфліктами, їх впровадження для покращення командної взаємодії, підвищення ефективності роботи організацій та запобігання загостренню конфліктних ситуацій.

**Мета дослідження** – розробити стратегії та методи попередження, діагностики та вирішення конфліктів, враховуючи механізми виникнення конфліктів, притаманні саме громадським організаціям.

**Завдання дослідження:**

1. Провести огляд та аналіз існуючих стратегій і методів управління конфліктами в громадських організаціях, визначити їх переваги та недоліки, а також оцінити їх ефективність у різних контекстах.
2. Дослідити механізми та особливості виникнення конфліктів у громадських організаціях, зокрема, виявити фактори, що сприяють їх виникненню та ескалації.
3. Розробити практичні рекомендації для громадських організацій в Україні щодо впровадження нових стратегій і методів попередження, діагностики та вирішення конфліктів, адаптуючи їх до специфіки діяльності та внутрішніх процесів організації.

Для досягнення поставлених завдань у дослідженні були використані як теоретичні, так і емпіричні методи. Теоретичні методи включали детальний аналіз наукових праць і концепцій у галузі конфліктології, а також узагальнення теорій, що стосуються управління конфліктами в громадських організаціях (ГО) за кордоном та в Україні. Особливу увагу було приділено дослідженню різних типів конфліктів, які є поширеними в ГО, та причин їх виникнення.

Емпіричний підхід був спрямований на безпосереднє вивчення реальної ситуації з конфліктами у ГО. Для цього було проведено опитування серед працівників громадських організацій, включаючи національних і міжнародних співробітників, щоб зібрати інформацію про їхній досвід у менеджменті конфліктів. Також був використаний метод моделювання, який дозволив розробити практичні рекомендації та стратегії для ефективного управління конфліктами в таких організаціях.

Впродовж виконання нашого наукового дослідження нами був проведений глибокий аналіз рівня наукової розробленості обраної теми. Тематиці типології та управління конфліктами у громадських організаціях приділяли увагу такі зарубіжні науковці, як Wall і Callister (1995), Thomas (1992), De Deru і Gelfand (2007), Jehn (1997), які досліджували типи конфліктів на робочому місці. Однією з найпоширеніших є типологія, запропонована Rahim (2010), яка охоплює внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти. Дослідження M.K. Riaz і W. Jamal (2022) були спрямовані на аналіз причин конфліктів, таких як конкуренція за ресурси, тоді як S. Minahan і L. Inglis (2005) акцентували увагу на ролі стейкхолдерів у процесах управління конфліктами. Важливим внеском стала також праця В. Fowler (1997), яка запропонувала стратегії для збалансування потреб організації та зацікавлених сторін.

Серед українських науковців можемо виділити О.В. Бобіну (2021), яка досліджувала історичний розвиток громадського сектору в Україні, та І.В. Шаповалову (2021), яка аналізувала нормативно-правові аспекти функціонування громадських організацій. Однак, питання управління конфліктами у громадських організаціях України залишаються недостатньо розробленими.

Разом із тим, недостатньо дослідженими залишаються такі питання, як вплив культурних та соціальних особливостей на природу конфліктів у ГО, розробка адаптованих стратегій управління конфліктами, а також практичні



рекомендації для підвищення ефективності діяльності ГО в умовах обмежених ресурсів і тиску з боку стейкхолдерів. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, що враховують специфіку українського громадського сектору.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання результатів для розроблення тренінгів і програм навчання з управління конфліктами для працівників ГО. Рекомендації можуть бути застосовані для покращення взаємодії в командах, запобігання ескалації конфліктів і підвищення ефективності діяльності організацій. Вони будуть корисні як для працівників HR-відділу так і для зовнішніх медіаторів, фасилітаторів та конфлікт-консультантів.

Структура роботи побудована відповідно до мети та завдань дослідження. Вона включає вступ, три основні розділи, дев'ять підрозділів, висновки та додатки, а також список використаної літератури, що містить 132 джерела. Загальний обсяг роботи складає 126 сторінок тексту, що дозволяє детально розглянути поставлену проблему.

Результати роботи були апробовані на XXI Міжнародній науково-практичній конференції НаУКМА “Конфліктологічна експертиза: теорія та методика”, де вони отримали позитивний відгук як серед науковців, так і серед представників ГО. Це підтверджує важливість і практичну цінність запропонованих стратегій і методів.

Ця робота є авторським внеском у розвиток теорії та практики управління конфліктами в українських громадських організаціях, що особливо актуально в умовах сучасних викликів і потреби в консолідації зусиль громадянського суспільства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **1.1. Поняття конфлікту та його особливості в громадських організаціях**

Конфлікт є складним соціальним явищем, яке виникає внаслідок суперечностей, несумісних інтересів, цілей чи цінностей між індивідами, групами або навіть державами. Це поняття стало предметом вивчення в різних галузях знань, таких як соціологія, психологія, політологія та філософія. З самого початку концепція конфлікту асоціювалася з боротьбою за ресурси та соціальні позиції, однак з часом її розуміння значно розширилося, охопивши не лише економічні та політичні аспекти, а й міжособистісні та культурні суперечності, а також питання ідентичності та цінностей (Денисенко, 2013).

Історично традиційне визначення конфлікту як соціального явища було запропоновано Ральфом Дарендорфом, який визначав конфлікт як невід'ємну частину соціальних відносин. Він вважав, що конфлікти виникають між різними соціальними групами через розподіл влади та ресурсів, і вони можуть бути конструктивними, оскільки сприяють соціальним змінам та адаптації (Dahrendorf, 1959). Це розуміння конфлікту підкреслює його роль у розвитку суспільства, вказуючи на те, що без конфлікту соціальний порядок був би статичним і не змінювався б.

Згодом концепція конфлікту еволюціонувала, і сучасні теоретики розглядають його не лише як руйнівний процес, а й як можливість для позитивних змін. Наприклад, сучасний дослідник конфліктів Мартін Штрафф зосереджується на тому, як соціальні конфлікти можуть сприяти розвитку суспільства, надаючи можливість для відкриття нових шляхів вирішення суперечностей і зміцнення соціальної солідарності (Straff, 2017). Штрафф підкреслює, що конфлікти можуть бути конструктивними, якщо вони є частиною процесу конструктивної комунікації та сприяють соціальній інтеграції.

Конфліктологія, як наука, що вивчає конфлікти, з'явилася лише в середині 20-го століття, коли зросла потреба у розумінні соціальних та міжособистісних конфліктів. Відповідно до сучасних підходів, конфлікти можуть бути як позитивними, так і негативними, в залежності від того, як вони вирішуються. Деякі дослідники, наприклад, Стівен П. Розенбаум, вважають, що ефективне управління конфліктами є ключем до досягнення стабільності і розвитку як в організаціях, так і в суспільствах (Rosenbaum, 2014).

Робочі середовища, де співробітники, незважаючи на спільні цілі, стикаються з різними підходами до виконання завдань або з культурними відмінностями, не виключення. Особливий інтерес викликає ситуація в неприбуткових організаціях, де, здавалося б, відсутня боротьба за фінансові ресурси, а основною мотивацією працівників є не отримання прибутку, а бажання приносити користь суспільству та реалізовувати соціальні цілі.

Не існує єдиного узгодженого визначення *workplace* конфлікту, оскільки існують конфлікти щодо визначення конфлікту як такого (Tjosvold, 2008). Деякі науковці вважають, що конфлікти на робочому місці виникають внаслідок відмінності в цілях, цінностях чи пріоритетах (Wall & Callister, 1995; Thomas, 1992), в той час як інші (De Deru & Gelfand, 2007; Deutch, 1973) вважають, що конфлікт на робочому місці може виникнути через обмеженість ресурсів (наприклад, час, статус, бюджет), хибне тлумачення фактів, сприйняття, світогляду або можливе поєднання цих факторів.

Перед тим як аналізувати механізми та фактори які сприяють виникненню *workplace* конфліктів в громадських організаціях, важливо зазначити, які саме конфлікти є типовими для такого середовища. Існує кілька типологій *workplace* конфліктів.

Класифікація конфліктів на різні типи ґрунтується на їхній генеалогії (Mikkelsen & Clegg, 2019), наприклад, на відносинах, завданнях, цілях, цінностях тощо, і, таким чином, деякі дослідники вважають, що це різні типи конфліктів, проти чого виступають Mikkelsen та Clegg (2019), які вважають, що ці типи

перетинаються, а не є взаємовиключними та соціально сконструйованими. Це дослідження, хоча і є критично-реалістичним, тобто об'єктивістською онтологією та суб'єктивістською епістемологією, стверджує, що «конфлікт - це процес», який виникає завдяки генеративному механізму, що потребує дослідження. Проте, слід окремо розглянути кожний тип *workplace* конфлікту.

*Афективний конфлікт* виникає, коли окремі особи або групи визнають, що їхні емоції несумісні під час вирішення проблем (Amason, 1996). Також відомий як *конфлікт відносин* (Jehn, 1997) чи *емоційний конфлікт*, він передбачає міжособистісне протистояння, що характеризується гнівом, розчаруванням, недовірою чи образою. Такий конфлікт негативно впливає на задоволеність працівників, психологічне благополуччя та призводить до збільшення плинності кадрів (Medina et al., 2005).

*Предметний конфлікт* виникає, коли члени організації не можуть дійти згоди щодо своїх завдань або змісту роботи (Guetzkow & Gyr, 1954). Його також називають *конфліктом завдань* (Pelled et al., 1999) і *когнітивним конфліктом* (Amason, 1996). *Конфлікт завдань* визначають як «ситуацію, в якій члени групи не можуть дійти згоди щодо аспектів завдання, таких як цілі, ключові сфери прийняття рішень, процедури та належний порядок дій (Pelled et al. 1999). *Конфлікт завдань* – це розбіжність між ідеями та думками членів групи щодо способу дій, який слід обрати для виконання конкретного завдання (Jehn, 1997).

Афективний конфлікт виникає через несумісність почуттів та/або емоцій, тоді як предметний конфлікт пов'язаний з несумісністю посадових обов'язків та сфери відповідальності конфлікуючих сторін.

Крім цих двох основних типів конфліктів, існує багато інших видів конфліктів на робочому місці.

Наприклад, *конфлікт інтересів*. Це конфлікт, в якому кожна зі сторін, маючи однаково розуміння обставин, віддає перевагу різним, досить несумісним рішенням проблеми, керуючись власними інтересами (Rahim, 2010). В той час як інші науковці вважають, в *конфлікті інтересів* сторони сприймають себе як

представників своїх груп, тобто борються за групу, а не за себе. Така поведінка може бути більш безжальною і шкідливою для колективу, ніж конфлікт, в якому сторони борються за особисту вигоду (Zechmeister & Druckman, 1973).

Ще одним типом є *конфлікт цінностей* – коли два соціальні суб'єкти розходяться у своїх цінностях або ідеологіях з певних питань (Zechmeister & Druckman, 1973). І ще одним типом є *конфлікт ролей*, коли особа, яка займає посаду, повинна виконувати дві або більше ролей, які є неконгруентними, протилежними або навіть взаємовиключними видами діяльності (Rahim, 2010).

Інша важлива класифікація конфліктів на робочому місці була запропонована в 2010 році (Рисунок 1.1). Ця типологія складається з чотирьох основних рівнів *workplace* конфліктів залежно від їхньої природи та контексту (Rahim, 2010).



Рисунок 1.1

*Внутрішньоособистісний конфлікт* виникає, коли людина стикається з внутрішньою боротьбою, наприклад, суперечливими цінностями, цілями чи пріоритетами. Наприклад, керівник програми в ГО може відчувати внутрішньоособистісний конфлікт, намагаючись знайти баланс між бажанням зберегти якість проєкту та необхідністю вкластися в терміни, встановлені

донорами. Внутрішньоособистісний конфлікт також виникає в результаті помилкового доручення, коли працівникові доручають завдання, для виконання якого він не має належного досвіду, здібностей та відданості (Argyris, 1973).

*Міжособистісний конфлікт* виникає між двома або більше особами через розбіжності в цілях, цінностях або особистісних якостях, наприклад конфлікт між координатором і менеджером проекту з приводу розподілу ресурсів або операційних рішень. Згідно з дослідженням міжособистісні конфлікти з колегами суттєво впливають на особистісні результати (самооцінку, загальне самопочуття, емоційне виснаження), тоді як міжособистісні конфлікти з керівництвом значною мірою пов'язані з результатами для організації, такими як задоволеність роботою, відданість організації, наміри щодо зміни місця роботи та реальна плинність кадрів (Riaz & Jamal, 2022).

*Внутрішньогруповий конфлікт* це конфлікт всередині однієї групи або команди, часто через розбіжності в цілях, ролях або підходах до виконання завдань. Наприклад, члени команди реагування на надзвичайні ситуації в ГО можуть конфліктувати через визначення пріоритетності заходів під час катастрофи. Коли група складається з людей з різними стилями міжособистісного спілкування, поглядами, цінностями та інтересами, існує більша ймовірність того, що її члени матимуть протилежні погляди на цілі команди чи організації (Rahim, 2010).

За даними одного емпіричного дослідження (Rahim, 1979), внутрішньогрупові конфлікти значно рідше трапляються в гомогенних групах, ніж у гетерогенних. Тенденція до збільшення кількості жінок, послідовників різних релігій, людей різного етнічного походження, різного рівня освіти, вікових груп (поколінь), а також перехід від формальної ієрархічної структури до самоврядування спонукає дослідників і менеджмент вважати різноманітність колективу одним з факторів який може призвести до виникнення конфліктів (Mohammad & Angell, 2004).

Взаємозв'язок між різноманітністю команди та конфліктами має багато нюансів. Дослідження, опубліковане в *Journal of Management*, показало, що функціональна різноманітність може призвести до *конфліктів завдань*, які, за умови ефективного управління, підвищують продуктивність команди. І навпаки, різноманітність у цінностях може призвести до *конфліктів стосунків*, що потенційно перешкоджає згуртованості та ефективності команди (Simons & Rowland, 2011).

Дійсно, команди, що складаються з членів зі схожим досвідом та поглядами, можуть мати менше міжособистісних конфліктів завдяки схожим поглядам та стилю спілкування. Однак ця схожість може призвести до *групового мислення*, знижуючи критичну оцінку та інновації. Дослідження MIT Sloan Management Review підкреслює, що однорідні команди можуть бути більш схильні до прийняття хибних рішень через брак різноманітних точок зору.

В неурядових організаціях (НУО), де команди складаються з національних співробітників та іноземців і часто вирішують складні соціальні питання з місцевим населенням, різноманітність може бути значною перевагою. Однак, дуже важливо впроваджувати стратегії, які дозволяють управляти потенційними конфліктами, що виникають через це розмаїття.

*Міжгруповий конфлікт* відбувається між різними командами, відділами або організаціями, часто через конкуренцію за ресурси, різні пріоритети або непорозуміння. Дослідження, опубліковане в PubMed в 2011 році, моделює ці конфлікти як багаторівневі стратегічні ігри, де особи всередині груп співпрацюють, щоб конкурувати з іншими групами. Ця модель допомагає зрозуміти еволюційну основу таких конфліктів і застосувати її в роботі сучасних громадських організацій.

Прикладами міжгрупових конфліктів в громадських організаціях можуть бути конфлікти між відділами, між місцевими та іноземними командами, між регіональними офісами, між волонтерами та найманими працівниками тощо.

Здавалося б, що чим більше групи з конфліктуючими інтересами, цінностями, різницею в заробітній платі, освіті тощо будуть взаємодіяти між собою у робочих питаннях тим більше між ними буде конфліктів. Проте, доведено, що прямий контакт між конфліктуючими групами зменшує міжгрупову ворожість. Вчені (Pettigrew and Tropp, 2006) проаналізували 515 досліджень і дійшли висновку, що міжгруповий контакт за належних умов, а саме рівного статусу, спільних цілей, частої взаємодії та існуючих політик щодо врегулювання конфліктів може зменшити упередження і сприяти співпраці.

В цілому, конфлікти в організаціях традиційно сприймаються як деструктивні явища, які можуть шкодити продуктивності та атмосфері в колективі. Група дослідників організацій (Watson & Haffman, 1996; Wall & Callister, 1995) вважає, що конфлікт є жахливим, шкідливим і руйнівним як для організації, так і для працівників. Він погіршує якість прийняття групових рішень, знижує креативність та інновації, перешкоджає успіху команди, знижує довіру між працівниками. Тому, на їхню думку, конфлікти потрібно викорінювати.

Інша група дослідників стверджувала, що конфлікт може бути конструктивним і корисним. Він може зробити значний внесок в ефективність організації (Tjosvold, 2008; De Deru & Van de Veliert, 2007). Гармонійні, мирні, кооперативні групи схильні ставати статичними, байдужими і не сприйнятливими до змін, творчості та інновацій. І зовсім нещодавно вчені дійшли висновку, що конфлікт на робочому місці не є ані поганим, ані корисним, а його природа, залучені сторони, обставини та інші пов'язані з ним змінні визначають, чи є він продуктивним або контрпродуктивним (Riaz & Junaid, 2022).

Конфлікти в громадських організаціях мають певні особливості, що відрізняють їх від конфліктів у комерційних чи державних структурах, які ми дослідили в наступному підрозділі. Загалом, основними характеристиками є те, що громадські організації працюють в умовах обмежених ресурсів, що може



призводити до конкурентних відносин між членами організації, а також між організаціями за отримання грантів та фінансування. Крім того, громадські організації часто мають розпливчасті або нечітко визначені структури управління, що може спричиняти конфлікти через непорозуміння стосовно обов'язків та повноважень.

Таким чином, найбільш часто спостерігаються в громадських організаціях, саме міжособистісні конфлікти. Ці конфлікти можуть виникати через розбіжності в особистих переконаннях, стилях роботи або навіть через культури та цінності, що відрізняються у різних учасників. Проблеми можуть також виникати через відсутність чітких ліній управління або через відсутність обов'язків, які можуть призводити до непорозумінь (Boris & Steuerle, 2013).

Крім того, важливим типом конфлікту в громадських організаціях є конфлікти між управлінським рівнем і рядовими працівниками чи волонтерами, що часто виникають через різницю в інтересах та підходах до вирішення задач. В цьому контексті керівники можуть прагнути до стабільності та ефективності, тоді як волонтери чи активісти часто намагаються зберегти гнучкість і креативність у роботі, що іноді може спричиняти напруження (Hodgkinson & Weitzman, 1996).

Один із прикладів конфлікту в НУО, який широко обговорюється в наукових публікаціях, — це проблема надання допомоги біженцям в умовах міжнародних гуманітарних криз. Дослідження, проведене в 2015 році в контексті діяльності ООН та інших НУО, показало, що співробітники, які працюють у різних країнах, часто стикаються з труднощами у взаємодії через культурні розбіжності та етичні суперечності. Наприклад, деякі організації намагалися реалізувати проекти, не враховуючи місцевих соціальних, культурних чи політичних контекстів, що спричинило конфлікти не лише з місцевими громадами та урядовими структурами, але й між співробітниками. Це підкреслює важливість адаптації політик і стратегій до місцевих умов для

зменшення конфліктів і покращення ефективності гуманітарної допомоги (Slim, 2002).

## 1.2. Стратегії управління конфліктами: теоретичний огляд

Управління конфліктами стало важливим аспектом сучасного управління організаціями незалежно від їх секторальної приналежності, особливо в умовах швидких змін, інновацій та глобалізації. Вчені вважають, що конфлікти, хоча й можуть мати деструктивний ефект, також можуть бути джерелом інновацій і розвитку, якщо правильно керувати ними. Як зазначає Картон (Carton, 2016), «конфлікти є важливою частиною соціальних систем, і їх ефективне управління може сприяти створенню нових ідей і покращенню співпраці».

Блейк і Мутон (Blake & Mouton, 1964) були одними з перших, хто представив концептуальну схему класифікації способів (стилів) вирішення міжособистісних конфліктів у вигляді п'яти типів: примус (forcing), відступ (withdrawing), згладжування (smoothing), компроміс (compromise) і вирішення проблеми (problem solving).

Модель управління конфліктами, розроблена Кеннетом Томасом і Ральфом Кілманом (1974), є однією з найвідоміших і широко застосовуваних в теорії управління конфліктами. Вона передбачає п'ять основних стратегій вирішення конфліктів: уникнення, конкуренція, пристосування, компроміс і співпраця. Кожна з цих стратегій базується на двох вимірах: прагненні до досягнення своїх цілей та прагненні до збереження хороших стосунків з іншими учасниками конфлікту. Однак, з часом вона була піддана критиці. У конфліктах часто беруть участь багато зацікавлених сторін з різними інтересами та мотиваціями, і взаємодія цих факторів може зробити процес вирішення конфлікту набагато складнішим, ніж той, який можна охопити за допомогою п'яти стилів (Rahim, 2002).

Окрім того, модель не враховує культурні відмінності, які можуть суттєво впливати на стилі вирішення конфліктів. Різні культури можуть мати відмінні преференції та норми щодо управління конфліктами, а це означає, що модель не може бути універсальною або ефективною в різних культурних контекстах (Ting-Toomey & Oetzel, 2001).

У своїй статті Блер Тріпп і Дуглас Баумоел розширюють модель Томаса-Кілманна, розглядаючи ситуації, пов'язані з вкрай деструктивними відносинами, які оригінальна модель не повністю охоплює. Хоча модель Томаса-Кілманна фокусується на двох змінних - асертивності та кооперативності - вона не підходить для сценаріїв, коли конфлікти стають ворожими, як, наприклад, в екстремальних конфліктах у сімейному бізнесі.

Автори пропонують розширення Баумоела-Тріппа (Baumoel-Trippe, VT-Extension), додаючи три моделі поведінки: блокування (blocking), виключення (exclusion) та саботаж (sabotage). Ці моделі поведінки виникають, коли відносини є вкрай неприязними і включають дії, спрямовані на заподіяння шкоди або підрив позицій інших сторін конфлікту. Розширення VT модифікує осі моделі Томаса-Кілманна з «асертивність vs. кооперативність» на «суть vs. стосунки», пропонуючи більш комплексне розуміння конфлікту в контексті поганих взаємовідносин (Trippe and Baumoel, 2015). Ця адаптація особливо корисна в сімейних бізнес-конфліктах, де емоційна напруга є високою, а стосунки часто стають вкрай складними. Вона допомагає краще керувати деструктивною поведінкою, забезпечуючи чіткіші рамки для прийняття рішень і вирішення конфліктів.

В 2000 році Тімоті Кун та Маршал Скот Пул представили модель управління груповими конфліктами, яка розрізняє два основні підходи: дистрибутивний та інтегративний. При дистрибутивному підході конфлікт розглядається як "антагоністична гра", де ресурси або результати є фіксованими, а виграш однієї сторони за своєю суттю є програшем іншої (Kuhn and Poole, 2000). Це часто призводить до конкурентної поведінки, коли кожна сторона прагне

максимізувати свою частку за рахунок іншої. І навпаки, інтегративний підхід розглядає конфлікт як можливість спільно задовольнити потреби і проблеми всіх залучених сторін, прагнучи знайти рішення, які будуть корисними для всіх. Цей метод робить більший акцент на компромісі та співпраці. Емпіричні дослідження продемонстрували, що інтегративна модель постійно дає кращі результати у вирішенні завдань порівняно з дистрибутивною моделлю, що підкреслює ефективність стратегій спільного управління конфліктами (Rognes & Schei, 2010, Benetti, Ogliastri & Caputo, 2021).

В 2001 інші вчені розробили мета-таксономію для управління конфліктами, класифікуючи стилі на основі двох вимірів: активності та поступливості. Активність – це те, наскільки поведінка в конфлікті є реактивною і прямолінійною, в той час як поступливість – це те, наскільки ця поведінка є приємною і невимушеною. Висока активність передбачає відкрите обговорення розбіжностей і повне відстоювання власних інтересів, тоді як висока поступливість фокусується на спробах задовольнити всі залучені сторони. У дослідженні, яке вони провели, аби підтвердити цей поділ, активність не мала значного впливу на ефективність вирішення конфлікту, у той час як поступливість стилю управління конфліктом, незалежно від того, яким він був, справді мала позитивний вплив на те, як групи ставилися до способу управління конфліктом, незалежно від його результату (DeChurch & Marks, 2001).

Рахім (2002) зазначає, що серед науковців з менеджменту панує думка, що не існує єдиного найкращого підходу до того, як приймати рішення чи управляти конфліктом. Аналогічно, замість того, щоб створювати дуже специфічну модель управління конфліктами, Рахім створив мета-модель (подібно до того, як ДеЧерч і Маркс (2001) створили мета-таксономію) стилів конфлікту, засновану на двох параметрах: турботі про себе і турботі про інших (Рисунок 1.2).

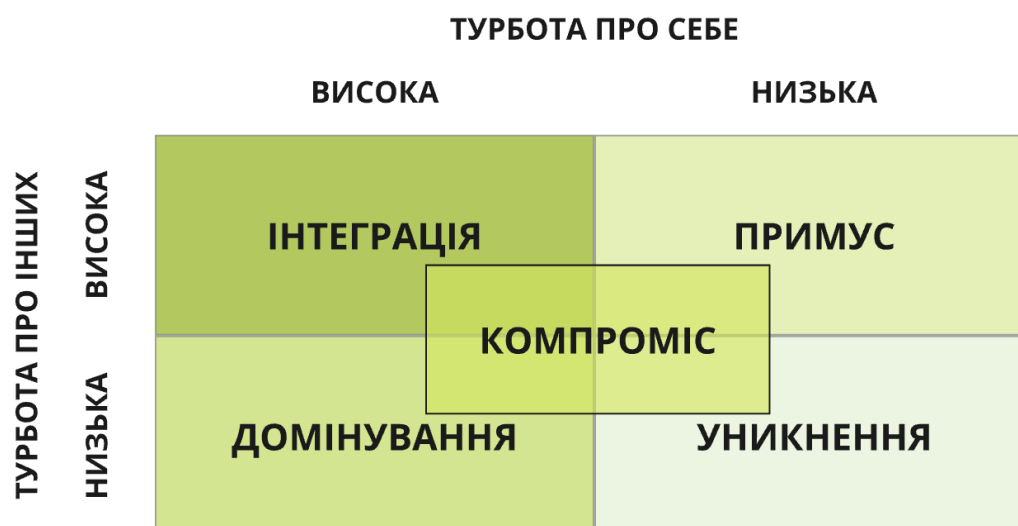


Рисунок 1.2

В рамках цієї системи виділяють п'ять підходів до управління: інтеграція, примус, домінування, уникнення та компроміс. Інтеграція передбачає відкритість, обмін інформацією, пошук альтернатив і вивчення розбіжностей, щоб вирішити проблему у спосіб, прийнятний для обох сторін. Зобов'язання пов'язане зі спробою мінімізувати відмінності та підкреслити спільні риси, щоб задовольнити занепокоєння іншої сторони. При використанні домінуючого стилю одна сторона йде на все, щоб досягти своєї мети, і, як наслідок, часто ігнорує потреби та очікування іншої сторони. При уникненні сторона не може задовольнити свої власні інтереси, а також інтереси іншої сторони. Нарешті, компроміс передбачає поступки, коли обидві сторони відмовляються від чогось заради прийняття взаємоприйнятної рішення (Rahim, 2002).

В цілому управління конфліктом має бути спрямоване на мінімізацію *афективних (емоційних)* конфліктів на всіх рівнях, досягнення і підтримання помірної рівня *предметного* конфлікту та використання відповідної стратегії управління конфліктом - для ефективного досягнення перших двох цілей, а також для узгодження статусу і побоювань двох конфлікуючих сторін (Rahim, 2002).

Ефективне управління конфліктами передбачає низку кроків і підходів, які допомагають вирішувати суперечки конструктивно. Існують різні стратегії вирішення конфліктів, і кожен підхід може бути адаптований до конкретної ситуації. Розуміння цих стратегій та реалізація відповідних кроків може призвести до кращих результатів як на рівні організації, команди, так і на особистому рівні. Далі наведено схему кроків з управління конфліктами, що ґрунтуються на стратегіях, розглянутих раніше.

Запропонований Маккобі та Скаддером (2011) п'ятиступеневий процес управління конфліктами - прогнозування, запобігання, ідентифікація, управління та розв'язання - широко використовується в різних організаційних контекстах для зменшення та вирішення конфліктів (Massobu & Scudder, 2011). Цей підхід акцентує увагу на проактивному виявленні потенційних конфліктів, що дозволяє лідерам вирішувати суперечки до того, як вони переходять у фазу ескалації. Дослідження показують, що передбачення конфліктів допомагає покращити комунікацію в організації та сприяти розвитку культури співпраці, зменшуючи ймовірність непорозумінь. Такі вчені, як Рахім (2002), припускають, що раннє передбачення і запобігання конфліктів призводить до більш конструктивних результатів, особливо в різноманітних командах. Крім того, дослідження в галузі управління проектами демонструють ефективність концепції Маккобі та Скаддера, де команди, які застосовували ці кроки, мали менше конфліктів через розподіл ресурсів та більш згуртовану співпрацю. Наприклад, в ході дослідження роботи багатонаціональних команд інтеграція етапів «Попередження» та «Виявлення» дозволила менеджерам сприяти більш гладкому проведенню переговорів та зменшити культурне тертя (Harrison & Cohen, 2008).

П'ять кроків для ефективного управління конфліктами, включаючи передбачення потенційних проблем і конструктивне вирішення конфліктів, добре узгоджуються з дослідженням Мелісси Тейлор про локус контролю.

Дослідження Мелісси Тейлор про локус контролю (LOC) вивчає, як сприйняття контролю впливає на стиль спілкування, особливо в міжособистісних конфліктах. Локус контролю - це те, наскільки люди вважають, що вони контролюють перебіг подій у своєму житті. Люди з внутрішнім локусом контролю вважають, що вони мають значний вплив на обставини, в той час як люди з зовнішнім локусом контролю пов'язують результати з зовнішніми факторами, такими як удача або дії інших людей. Висновки Тейлор свідчать про те, що люди з внутрішнім локусом контролю більш схильні до творчих, креативних та інтегративних стратегій вирішення конфліктів, спрямованих на пошук рішень. Вони схильні підходити до конфліктів проактивно, шукаючи взаємовигідні рішення через відкрите спілкування та співпрацю. І навпаки, люди з зовнішнім локусом контролю можуть застосовувати більш пасивні або конфронтаційні підходи, що потенційно перешкоджає ефективному вирішенню конфлікту (Taylor, 2014).

Тейлор підкреслює важливість неконфронтаційного спілкування в управлінні конфліктами. Вона виступає за збереження контролю над своїми реакціями та використання невербальних сигналів для досягнення бажаних результатів. Цей підхід узгоджується з концепцією міжособистісного вирішення проблем, яка заохочує сторони протистояти конфліктам безпосередньо і спільно досягати їх вирішення. Зосереджуючись на невербальній комунікації та зберігаючи контроль над своїми реакціями, люди можуть ефективніше вирішувати конфлікти, сприяючи розвитку здорових міжособистісних стосунків. Ця точка зору підтверджується дослідженнями, які вказують на те, що неконфронтаційні комунікаційні стратегії можуть деескалувати конфлікти і сприяти конструктивному діалогу. Наприклад, у дослідженні, опублікованому в *Journal of Conflict Management*, йдеться про те, як пасивна комунікація може бути ефективною у вирішенні міжособистісних конфліктів, зменшуючи напругу і сприяючи порозумінню (Winer, Ramos Salazar, Anderson, and Busch, 2024).

Особливу увагу слід приділити управлінню конфліктами між сторонами, що належать до різних культур. Окрім типових джерел конфлікту, непорозуміння часто виникають, коли представники однієї культури не можуть визнати і пристосуватися до культурно-специфічних відмінностей у комунікативних практиках, традиціях і способах мислення. Як зазначають Борисов і Віктор (1989), «непорозуміння, а відтак і контрпродуктивні псевдо конфлікти, виникають тоді, коли представники однієї культури не здатні зрозуміти культурно зумовлені відмінності в комунікативних практиках, традиціях і способах мислення» (Borisoff & Victor, 1989).

Це питання розглядалося в літературі, присвяченій дослідженню бізнесу. Наприклад, Реннер (Renner, 2007) описує кілька епізодів, коли менеджерів з розвинених країн відряджали до менш розвинених країн для вирішення внутрішніх конфліктів у компаніях, але вони стикалися з труднощами через нерозуміння і нездатність пристосуватися до місцевих стилів управління конфліктами. Дослідження Реннера підкреслює критичну роль культурного взаєморозуміння в міжнародному бізнесі (Renner, 2007).

У дослідженні, проведеному Муратом Козаном вивчалось, як різні культури підходять до вирішення конфліктів і як культурні відмінності впливають на ефективність стратегій управління конфліктами (Kozan, 1989).

Зокрема, він виявив, що азійські культури більш схильні використовувати модель вирішення конфліктів, засновану на гармонії, яка фокусується на підтримці стосунків та уникненні конфронтації. Цей підхід контрастує з більш конфронтаційними або прямими стилями управління конфліктами, які часто зустрічаються в західних культурах. Дослідження Козана підкреслило потенціал для непорозумінь та ескалації конфліктів, коли взаємодіють представники культур з різними підходами до вирішення конфліктів. Наприклад, коли сторона з гармонійної моделі культури (як у багатьох азійських культурах) вступає в конфлікт зі стороною з більш конфронтаційної моделі культури (як у багатьох



західних культурах), можуть виникнути додаткові непорозуміння, що ускладнює вирішення конфлікту (Kozan, 1989).

У ще одному дослідженні вчені порівняли стилі управління конфліктами працівників з різним культурним досвідом та вивчили, як культурні виміри, такі як індивідуалізм чи колективізм, дистанція влади та стилі спілкування, впливають на стратегії вирішення конфліктів в організаціях. Зокрема, дослідження показало, що працівники з індивідуалістичних культур, які акцентують увагу на особистій автономії, схильні до більш прямих і конфронтаційних підходів у вирішенні конфліктів. Натомість працівники з колективістських культур, які наголошують на груповій гармонії та взаємовідносинах, віддають перевагу більш непрямим, кооперативним та орієнтованим на гармонію стратегіям. Працівники з колективістських культур частіше уникають прямої конфронтації, надаючи перевагу таким методам, як компроміс або пристосування для збереження гармонії в групі. З іншого боку, працівники з індивідуалістичних культур були більш схильні до прямої конфронтації та конкурентних стратегій при вирішенні конфліктів (Mayer and Louw, 2012).

І, нарешті, автори ще одного дослідження, проведеного у 2018 році зосередилися на тому, як культурні відмінності впливають на командну динаміку в середовищі глобальної розробки програмного забезпечення (GSD). Вони порівняли, як команди з різним культурним походженням співпрацюють, спілкуються та вирішують конфлікти під час проєктів з розробки програмного забезпечення. Дослідники вивчили різні культурні аспекти, такі як стилі спілкування, ставлення до ієрархії та процеси прийняття рішень, а також те, як вони впливають на довіру та співпрацю в командах (Marinho et al., 2018).

Дослідження показало, що культурні відмінності, зокрема у спілкуванні та робочих звичках, можуть створювати значні бар'єри для довіри та ефективної співпраці. Наприклад, команди з висококонтекстних культур, які покладаються на непряму комунікацію та контекст, стикалися з проблемами під час співпраці

з командами з низькоконтекстних культур, де комунікація є більш прямою та явною. Ці відмінності часто призводили до непорозумінь і затримок у виконанні проєктів. Вчені також виявили, що команди з низьким рівнем культурної обізнаності більш схильні до конфліктів і їм важче адаптуватися до різноманітної командної динаміки. Щоб вирішити ці проблеми, автори запропонували кілька практик для підвищення культурної обізнаності, таких як крос-культурні тренінги, вправи на тимблдінг і чіткі протоколи комунікації. Вони підкреслили важливість розвитку культури відкритості та поваги до різних точок зору, що може допомогти використати культурні відмінності для покращення командної співпраці та загального успіху проєкту. Їхні висновки особливо актуальні для організацій, що працюють у різних країнах і культурах (Marinho et al., 2018).

### **1.3. Сутність та механізми виникнення конфліктів у ГО**

Глобалізація та розвиток технологій значно сприяли поліпшенню комунікацій, що призвело до зростаючого усвідомлення глобальних проблем, що виникають в різних частинах світу. Водночас, багато людей почали втрачати довіру до урядових структур і їхньої здатності ефективно вирішувати проблеми громадян як на національному, так і на міжнародному рівнях. Внаслідок цього, з 1945 року неурядові організації, зокрема Організація Об'єднаних Націй (ООН), як представник "третього сектора", намагаються компенсувати дефіцит урядових зусиль у вирішенні соціальних, економічних і гуманітарних проблем, а також у забезпеченні розвитку та засобів до існування для всіх верств населення. Цей процес виявився особливо важливим у світі, де політичні та економічні структури часто не справляються з викликами, що стоять перед глобальним суспільством, вимагаючи від неурядових організацій більше проактивних дій та адаптації до нових умов (Riaz, Jamal, 2022).

У нещодавньому дослідженні аналізується роль неурядових організацій (НУО) у розвитку громад, зокрема в таких критичних сферах, як охорона здоров'я,

освіта, економічні можливості та захист прав людини. Автори вивчали взаємодію НУО з місцевими громадами, і не зважаючи на те, що НУО дійсно заповнюють прогалини у роботі урядових структур дослідники також виявили, що ефективність НУО часто обмежена ресурсами, необхідністю більш тісної координації з урядовими структурами та адаптацією до швидко змінюваних політичних і соціальних умов, що є джерелом стресу і як наслідок конфліктних ситуацій (Abiddin, 2022).

Розвиток громадянського суспільства в Україні почав набирати обертів після 1987 року, коли країна почала рухатися до більшої відкритості та демократизації. Після аварії на Чорнобильській АЕС у квітні 1986 року, в Україні виникають перші екологічні асоціації та об'єднання, які не підлягали державному контролю. Ці організації стали першими кроками до "самостійного функціонування" громадянського суспільства в країні (Бобіна, 2021). Інші українські дослідники, такі як Лещенко (2019), зазначають, що ці організації не тільки привертали увагу до екологічних проблем, але й стали важливим механізмом для підвищення рівня політичної та соціальної активності в суспільстві, сприяючи формуванню основ демократичного громадянства в країні (Лещенко, 2019).

Щороку в Україні фіксується зростання числа зареєстрованих об'єднань громадян. За даними Human Development Report, у 1996 році в країні налічувалося понад 5000 недержавних організацій (НДО). У 2004 році їх кількість збільшилася до 28 000. Станом на 2018 рік в Україні було зареєстровано вже 81 598 громадських організацій (Бобіна, 2021, 82). Цей ріст демонструє активізацію громадянської діяльності, а також зростаючий інтерес до організацій, що працюють у таких сферах, як охорона навколишнього середовища, права людини, соціальний захист та допомога вразливим групам населення. З початку 2000-х років в Україні спостерігається активізація діяльності недержавних організацій (НДО), які активно співпрацюють з міжнародними партнерами та організаціями для покращення соціальних стандартів (Євдокимова, Вітовська, 2018).

В умовах жорсткої боротьби з Росією в Україні відбувся значний розвиток громадського сектору. Згідно з даними платформи для роботи з відкритими даними Опендатабот, на кінець 2023 року в Україні було зареєстровано понад 208 тисяч неприбуткових організацій, з яких більше 57 тисяч – громадські об'єднання. Такий швидкий розвиток українського «третього сектору» можна пояснити глибоким прагненням українців до демократії та відчуттям своєї природної приналежності до Європи.

Згідно з законодавством України (Закон України "Про громадські об'єднання"), громадське об'єднання визначається як добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб приватного права, яке створюється з метою здійснення та захисту прав і свобод своїх учасників. Вони також покликані задовольняти суспільні інтереси, такі як економічні, соціальні, культурні, екологічні та інші. Важливою особливістю є те, що громадське об'єднання може мати дві організаційно-правові форми: громадська організація та громадська спілка. Кожна з цих форм має свої особливості, але обидві спрямовані на досягнення мети, яка відповідає законодавчим вимогам.

Мета громадської організації, зокрема, полягає в забезпеченні та захисті прав і свобод її членів, а також у задоволенні інтересів певної територіальної громади, незалежно від того, чи це конкретна територія, чи певна соціальна група. Це означає, що громадські організації можуть активно брати участь у вирішенні соціальних, економічних чи культурних проблем на місцевому рівні, забезпечуючи права і потреби громадян. Крім того, громадські організації в Україні є неприбутковими установами, що підкреслює їх соціальну місію і недоцільність отримання прибутку. Всі їх доходи повинні витратитися на досягнення статутних цілей та розвиток діяльності організації, а не на особисту вигоду членів чи керівництва.

Здавалося б, в світі неприбуткових організацій, де люди, віддані своїй справі, працюють на благо суспільства, має панувати гармонія та єдність. Однак за лаштунками неприбуткові організації стикаються з внутрішніми конфліктами не

менш часто, ніж інші галузі. За даними дослідження PP Global Human Capital Report, "благодійний/неприбутковий сектор" займає одне з перших місць серед сфер, де найчастіше виникають конфлікти, поступаючи лише маркетинговим відділом. Це ставить питання: чому організації, які мають спільну мету – покращення світу та благодійність, часто опиняються в стані конфлікту?

Нами були проаналізовані ключові фактори, які роблять громадські організації уразливими до внутрішніх конфліктів. Перш за все, першопричиною часто є фінансова модель, якої неприбуткові організації дотримуються за визначенням. Неприбуткові організації часто стикаються з обмеженим фінансуванням та тиском з боку донорів. Залежність від грантів та інших джерел підтримки призводить до конкуренції між програмами та відділами за ресурси, що шкодить командній роботі. Зростання операційних витрат та дефіцит коштів можуть викликати напругу серед співробітників, ставлячи під загрозу співпрацю та узгодженість дій.

Наприклад, у дослідженні Tronvig Group проаналізували внутрішню динаміку НУО, зокрема, зосередившись на тому, як їхня фінансова модель впливає на внутрішній конфлікт. У дослідженні розглядалися виклики, з якими стикаються НУО, такі як залежність від зовнішніх джерел фінансування, включаючи внески донорів, гранти та іншу фінансову підтримку. Дослідження виявило, що ця залежність від обмежених і непостійних ресурсів часто призводить до конкуренції між різними програмами, проектами або відділами всередині організації. Конкуренція за ресурси в поєднанні з фінансовим тиском створює середовище, сприятливе для внутрішніх конфліктів. Дослідження дійшло висновку, що фінансова нестабільність в НУО може зашкодити співпраці та єдності серед персоналу, ускладнюючи ефективну координацію та командну роботу (Nguyen, 2023).

Те саме описується в *Fact Sheet N° 39 Towards sound NGO* - фінансова модель НУО, залежна від обмежених і непередбачуваних джерел фінансування, таких як пожертви та гранти, може призвести до *міжгрупових* конфліктів.

Окрім того, фінансові обмеження часто вимагають складного вибору щодо розподілу ресурсів. Дослідження, проведене Ріазом та Джамалом, виявило, що серед причин конфліктів на робочому місці в НУО найбільш повторюваними словами були "ресурси" та "обіцянки". Працівники, які не отримали обіцяні ресурси, відчували себе "проігнорованими та зрадженими", що призводило до суперечливої поведінки та внутрішніх розбіжностей. Це підкреслює, що прагнення НУО до фінансової стабільності може затьмарити її місію, коли різні програми та відділи конкурують за обмежене фінансування, що підриває загальні цілі організації (Riaz, Jamal, 2022).

Ще одним характерним фактором для громадських організацій є наявність численних, а іноді й суперечливих зацікавлених сторін (стейкхолдерів), кожна з яких має свої інтереси. Теорія стейкхолдерів вказує, що при визначенні цілей організації або проєкту потрібно враховувати інтереси всіх учасників. Це ускладнює стратегічне планування та управління організацією, оскільки вимагає збалансувати потреби та вимоги різних груп, що може призводити до конфліктів (Minahan, Inglis, 2005).

У громадських організаціях члени правління, співробітники, волонтери та донори приносять свої унікальні перспективи, інтереси та цілі, створюючи складну мережу змішаних інтересів та пріоритетів. Дослідження, проведене Tronvig Group, виявило, що різноманітність складу правління може позитивно впливати на діяльність неприбуткових організацій. Однак, за відсутності ефективної комунікації та співпраці, ця різноманітність може призвести до суперечливих точок зору на стратегічні рішення та напрямки діяльності організації. Співробітники, глибоко залучені в повсякденну діяльність організації, можуть мати різні погляди на розподіл ресурсів або виконання програм. Донори, надаючи фінансову підтримку, можуть прагнути формувати пріоритети організації відповідно до власних інтересів.

Типологія стейкхолдерів розподіляє їх на три категорії за рівнем влади, легітимності та терміновості: визначальні, потенційні та приховані (Mitchell,

1997). Визначальні стейкхолдери володіють всіма трьома характеристиками та є ключовими учасниками в процесах планування і функціонування організації, їхня роль є вирішальною (Рисунок 1.3). До цієї групи зазвичай належать керівники та ключові члени правління.

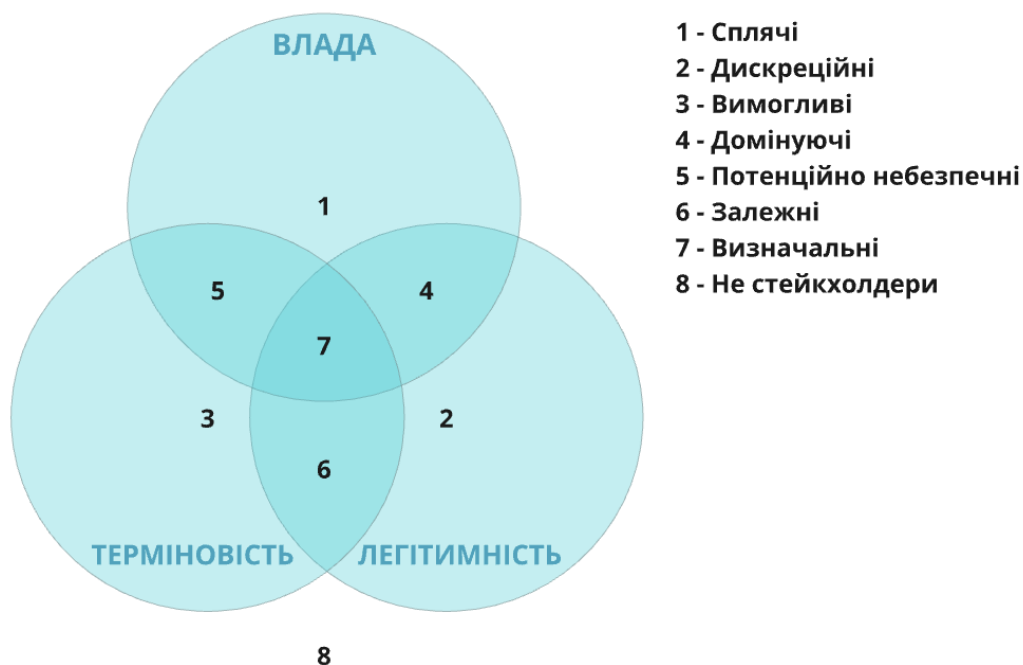


Рисунок 1.3

Потенційні стейкхолдери мають дві з трьох ознак, і їхній вплив може зрости, якщо вони отримають відсутній атрибут, наприклад, професійні працівники або деякі члени правління. Приховані стейкхолдери не активно залучені до організації і часто не сприймаються як важливі лідери. Однак їхній вплив може змінитися, якщо вони набувають нових атрибутів, наприклад, засновники або деякі члени громади. Важливість стейкхолдерів може змінюватися з часом, коли вони набувають або втрачають певні атрибути. Вчений вважає, що конфлікти можуть виникнути, коли приховані або потенційні стейкхолдери раптово стають терміновими, що порушує процеси планування. Тобто вплив різноманітних зацікавлених сторін на процеси прийняття рішень може спричинити боротьбу за

владу, а узгодження їхніх інтересів часто є складним завданням, що веде до напруги та внутрішніх конфліктів у неприбуткових організаціях (Mitchell, 1997).

Багато громадських організацій мають численні філії, розташовані за межами головного офісу, кожна з яких зберігає спільну назву та ідентифікацію. Це стосується і міжнародних неурядових організацій. За даними Організації Об'єднаних Націй, понад 4000 таких організацій мають консультативний статус, хоча це може бути лише частина їх реальної кількості. Згідно з планом Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine ООН, в Україні представництва мають 143 міжнародні неурядові організації. Незважаючи на різний масштаб діяльності цих організацій, відстань між їхніми філіями та центральним офісом створює додаткові складнощі в організаційній поведінці і може стати фактором, що сприяє виникненню напруження та конфліктів. Хоча це не єдиний фактор, відстань є особливо важливою для мультилокальних НУО. Напруження може виникати як на рівні окремих працівників, так і на рівні самої організації (Meuer, 2021).

Конфлікти між центральним офісом та філіями часто виникають через протиставлення автономії та централізації у процесі прийняття рішень, наприклад, щодо розподілу ресурсів або способу реалізації програм. Коли філії мають обмежену автономію, вони можуть почуватися відокремленими від центрального офісу, що посилює конфлікти через відчуття втрати місцевого контролю та ідентичності. Окрім того, часто філії мають невірне уявлення про ресурси та можливості центрального офісу, що може призвести до розчарування та недовіри. Філії можуть відчувати, що не отримують достатньої підтримки або що їх недооцінюють, коли вони вважають, що центральний офіс має більше ресурсів, ніж це є насправді. З іншого боку, недовіра між центральним офісом та філіями може призвести до відмови в обміні інформацією та ресурсами. Це пов'язано з культурними, мовними та організаційними відмінностями, які можуть призвести до непорозумінь і посилення менталітету "ми проти них", що ускладнює комунікацію та співпрацю (Grossman, Rangan, 2001).



Як зазначає Ерін Меєр у своїй книзі (2014), ця культурна і організаційна дистанція також сприяє виникненню структурних бар'єрів, що обмежують можливості для ефективного використання ресурсів та ведення проєктів. У таких випадках важливими стають стратегії побудови довіри та організаційної гнучкості для мінімізації конфліктів і покращення співпраці між підрозділами.

Вважається, що децентралізація в неурядових організаціях (НУО) створює значні труднощі в балансуванні між єдиною організаційною ідентичністю та наданням автономії місцевим підрозділам. Лідери стикаються з труднощами у підтримці єдиних цінностей, водночас надаючи місцевим представництвам повноваження реагувати на конкретні потреби. Такі проблеми як зниження контролю, зростання складності та комунікаційні бар'єри виникають, коли децентралізовані підрозділи конкурують за ресурси та борються з розбіжностями у прийнятті рішень (Fowler, 1992). Для мінімізації таких конфліктів деякі організації впроваджують стратегії, як-от залучення представництв до процесу прийняття рішень і створення платформ для прямого спілкування, таких як вебінари чи зустрічі.

Оцінка ефективності та успіху неприбуткових організацій є ще одним складним завданням. На відміну від комерційних організацій, де фінансові показники часто слугують чіткими індикаторами прогресу, некомерційні організації стикаються з проблемою вимірювання неосяжного або суб'єктивного впливу.

Оскільки «позитивні зміни» є часто головною метою ГО організацій, оцінка їх діяльності має велике значення. Проте нематеріальний характер їхньої роботи, зокрема в сферах правозахисту, освіти чи розвитку громад, ускладнює кількісну оцінку та вимірювання їхнього впливу. Ця невизначеність може призводити до різних тлумачень і очікувань серед членів організації, що, в свою чергу, спричиняє розбіжності і конфлікти. Наприклад, дослідження, яке вивчало сприйняття ефективності організацій лідерами неприбуткових організацій, показало, що у більшості випадків лідери не погоджуються із

загальноприйнятими об'єктивними показниками ефективності, що використовуються в їхніх організаціях (Berrett, 2022).

Суб'єктивні оцінки ефективності значно ускладнюють проблему, оскільки вони часто базуються на особистих думках, уподобаннях та власних переконаннях, що робить їх схильними до упередженості, непослідовності та неправильних тлумачень. Така суб'єктивність може створювати відчуття несправедливості серед працівників організації, оскільки деякі люди можуть відчувати, що до них ставляться нечесно або є фаворитизм щодо інших. Відсутність чітких, прозорих та об'єктивних критеріїв оцінки результатів діяльності часто призводить до розбіжностей у тому, як люди бачать свою роль в організації та її загальний прогрес. Це може породжувати внутрішні конфлікти, які підривають довіру між членами колективу, знижуючи рівень їхньої згуртованості та взаєморозуміння. У таких умовах ефективна співпраця стає важче досяжною, оскільки люди не впевнені у чесності та об'єктивності процесу оцінки. Це, в свою чергу, може мати довготривалі наслідки для функціонування організації, блокуючи її розвиток і негативно впливаючи на мотивацію співробітників (Гуменюк, 2015).

Ще одним комплексним механізмом, який в результаті призводить до конфліктних ситуацій, є плинність кадрів. Заміна персоналу в НУО, які переходять від *реагування на надзвичайні ситуації (emergency response)* до *розвитку (development)*, є значною проблемою. По-перше, організації, що працюють в умовах надзвичайних ситуацій, часто покладаються на досвідчених співробітників, які мають специфічні навички для роботи в умовах криз. Коли ці фахівці залишають організацію, виникає прогалина, яку складно заповнити новими працівниками, особливо в умовах обмеженого часу і ресурсів. По-друге, перехід від роботи в екстрених умовах до проєктів розвитку вимагає інших стратегій, підходів та навичок. Заміна персоналу в цей перехідний період ускладнює процес адаптації організації до нових завдань і може спричинити затримки в реалізації програм. Нові працівники часто не мають необхідної

досвідченості, що може призвести до неефективного використання ресурсів та зниження якості роботи. По-третє, висока плинність кадрів порушує внутрішні комунікації, що може збільшити ймовірність виникнення конфліктів. Співробітники, які залишають організацію, можуть передавати неповні або неясні відомості щодо виконання завдань, що призводить до непорозумінь серед тих, хто залишається. У свою чергу, це створює атмосферу невизначеності, що може викликати стрес та додаткові конфлікти в колективі. Окрім того, вона проблемною та дорогою, оскільки вона впливає на навчання, ефективність і здатність організацій реагувати на нові надзвичайні ситуації або продовжувати існуючі програми (Loquercio et al., 2006).

Для вирішення цих проблем необхідний стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Впровадження комплексних систем управління персоналом, які відстежують ключові показники, може допомогти організаціям зрозуміти причини плинності кадрів і розробити цілеспрямовані стратегії утримання. Вчені підкреслюють важливість усвідомлення цієї проблеми та готовності інвестувати час, підтримку та фінансування для розуміння причин, розробки рішень і їх впровадження (Loquercio et al. 2006).

Конфлікт інтересів є ситуацією, коли особисті інтереси особи суперечать її професійним обов'язкам, що може вплинути на об'єктивність прийняття рішень. У громадському секторі це явище особливо небезпечно, оскільки підриває довіру громадян до державних інституцій та може призвести до корупційних проявів. Українські науковці активно досліджують цю проблему. Зокрема, у статті «Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у публічній службі: українські реалії та зарубіжний досвід» аналізується поняття конфлікту інтересів та пропонуються шляхи вдосконалення механізмів його запобігання в Україні (Калашник, Москаленко, 2021).

Хоча деякі конфлікти інтересів можуть бути незначними і не мати серйозних наслідків, інші можуть призвести до шкоди репутації організації або навіть юридичних наслідків. У деяких випадках сама можливість виникнення

конфлікту інтересів може мати серйозні наслідки для організації, підриваючи довіру до її діяльності.

Згідно зі ст.1 Закону України «Про запобігання корупції», конфлікти інтересів поділяються на реальні та потенційні. Закордонні спеціалісти (Stark, 2015) також виділяють уявний конфлікт інтересів і конфлікт інтересів на основі результатів. Уявний конфлікт інтересів виникає, коли зовнішній спостерігач може сприйняти ситуацію як потенційний конфлікт, навіть якщо формально інтереси не суперечать один одному. Конфлікт інтересів на основі результатів виникає, коли учасник процесу прийняття рішень прагне отримати результат, що суперечить загальному суспільному інтересу, навіть якщо такий результат може бути законним. Ці типи конфліктів можуть мати далекосяжні наслідки для організації, включаючи підрив її етики, вплив на ділову репутацію та юридичні ризики.

Згідно з даними Американської психологічної асоціації, конфлікт інтересів сам по собі не є негативним явищем; важливо, як він вирішується. Наявність ефективних процедур для виявлення та вирішення конфліктів інтересів має велике значення для мінімізації їхнього ризику та запобігання негативним наслідкам (Koosher & Page, 2021). Регулярні тренінги і належний нагляд, що навчають персонал виявляти і своєчасно повідомляти про конфлікти інтересів, є основою для збереження доброчесності працівників, уникнення можливих наслідків і забезпечення відповідності законодавчим вимогам.

## ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 1

Конфлікти в громадських організаціях (ГО) як і будь-які інші конфлікти є складними соціальними явищами, що виникають через суперечності та несумісні інтереси, цілі чи цінності між різними групами або індивідами. Їх причини можуть бути різноманітними: від відмінностей у підходах до виконання завдань та організаційної культури до обмеженості ресурсів. Міжособистісні конфлікти часто базуються на різних переконаннях, стилях роботи чи інтерпретації ситуацій (Boris & Steuerle, 2013), тоді як нечітке визначення обов'язків і повноважень створює додаткові виклики (Rahim, 2010). Зокрема, конкуренція за фінансування або інші ресурси є типовою для НУО, що працюють в умовах обмежених бюджетів (Riaz & Jamal, 2022). Такі конфлікти можуть набувати форми міжособистісних, міжгрупових або конфліктів, пов'язаних із цілями та цінностями (DeChurch & Marks, 2001). У міжнародних НУО культурні та етичні розбіжності часто ускладнюють співпрацю між місцевими та міжнародними командами, що підкреслює важливість адаптації політик до місцевих умов (Slim, 2002; Marinho et al., 2018).

Ефективне управління конфліктами є важливим завданням для ГО в умовах глобалізації та швидких змін. Конфлікти можуть бути як деструктивними, так і конструктивними залежно від того, як їх вирішують. Дослідження підтверджують, що конструктивне управління конфліктами сприяє новим ідеям та покращенню співпраці (Carton, 2013). Разом із тим, врахування культурних особливостей у стратегічному управлінні є необхідним. Наприклад, дослідження Мауер та Louw (2012) виявили, що мультикультурні команди можуть стикатися з конфліктами через розбіжності у комунікаційних стилях, що впливає на їхню продуктивність. Врахування цих аспектів є важливим для покращення командної динаміки та створення ефективних стратегій врегулювання конфліктів.

В Україні спостерігається активний розвиток громадянського суспільства, що супроводжується зростанням кількості громадських організацій (ГО), які

працюють у різних сферах — від соціальної допомоги до екології та правозахисту (Бобіна, 2021). Однак, ці організації часто стикаються з конфліктами через обмежені ресурси, різні інтереси стейкхолдерів та тиск з боку донорів (Nguyen, 2023). Значні виклики також виникають через розбіжності між центральними офісами та регіональними відділеннями, особливо в умовах децентралізації, яка ускладнює процеси узгодження цілей та пріоритетів (Mitchell, 1997). Наприклад, конфлікти між різними рівнями управління у ГО можуть послабити ефективність проєктів і спричинити зниження довіри до організації. Для українських ГО характерні також проблеми плинності кадрів, що ускладнює реалізацію довгострокових ініціатив, особливо під час переходу від надзвичайних ситуацій до сталих проєктів розвитку (Loquercio et al., 2006). У цих умовах для підвищення ефективності організацій важливо впроваджувати чіткі стратегії управління, що враховують локальні потреби та контексти.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

### **2.1. Огляд існуючих методів діагностики конфліктів в ГО**

Проаналізувавши типи та механізми виникнення конфліктів зрозуміло що вони є невід'ємною частиною діяльності громадських організацій (ГО) та неурядових організацій (НУО). Відсутність стратегій управління конфліктами чи вибір неправильної стратегії може мати серйозні наслідки для організацій та їх працівників. Згідно з дослідженням CPP Global Human Capital Report, в середньому співробітники витрачають 2,8 години на тиждень на врегулювання конфліктів, що коштує американським компаніям приблизно 359 мільярдів доларів на рік у вигляді втрат продуктивності (CPP, 2008). За даними ACAS, загальна річна вартість конфліктів для роботодавців (включно з управлінням та вирішенням) становить 28,5 мільярдів фунтів стерлінгів. Це становить в середньому трохи більше 1000 фунтів стерлінгів на кожного працівника у Великобританії щороку, і трохи менше 3000 фунтів стерлінгів на кожну особу, залучену в конфлікт. (ACAS, 2021).

Для ГО та НУО, які часто функціонують у середовищах з високою невизначеністю та нестачею ресурсів, ці наслідки є ще більш критичними. Конфлікти можуть призвести до таких проблем, як висока плинність кадрів, зниження мотивації працівників, збільшення випадків емоційного вигорання та порушення виконання програм. Дослідження показують, що працівники ГО, які стикаються з хронічними конфліктами, частіше звільняються або проявляють саботажні дії, що знижує ефективність роботи організацій (Riaz & Jamal, 2022).

Крім того, наявність конфліктів в організаціях негативно впливає на репутацію серед донорів і спільнот, які вони обслуговують, наприклад, сприяють підриву довіри до організацій з боку громадськості, що може ускладнити залучення фінансування та волонтерів (Freres, 2013).

Зважаючи на ці виклики, стає очевидним, що ефективні стратегії управління конфліктами є критично важливими для підтримки продуктивності та сталого розвитку ГО та НУО. Як підкреслюють деякі вчені, організації, які впроваджують комплексні підходи до управління конфліктами, зменшують їх негативні наслідки, зберігаючи стабільність і залученість співробітників (Rahim, 2017, Rao, 2017). Отже, аналіз існуючих стратегій управління конфліктами є важливим кроком для розуміння того, як ГО можуть мінімізувати ризики, пов'язані з конфліктами, та підвищувати свою ефективність.

Конфлікти в ГО часто проявляються через чіткі симптоми, які можуть порушувати динаміку команди та знижувати ефективність організації, якщо їх вчасно не вирішити. Одним із найбільш помітних ознак є зниження продуктивності. Як зазначає Rahim (2017), конфлікти перемикають увагу працівників із цілей організації на особисті суперечки, що часто призводить до *присутності без залучення (presenteeism)* – коли співробітники фізично перебувають на робочому місці, але психологічно не залучені. Це явище особливо згубне для ГО, де суворі терміни виконання проєктів та обмежені ресурси посилюють вплив зниження продуктивності.

Емоційне виснаження та стрес є ще одним показником конфліктів, тривала експозиція до нерозв'язаних суперечок може призводити до вигорання, розчарування та зниження задоволеності роботою (McEwen, 1998). У гуманітарному секторі, де робота і так відбувається у стресових, а подекуди небезпечних для життя, умовах, навіть незначні суперечки можуть швидко ескалювати, викликаючи напружені відносини на робочому місці. Вчені підкреслюють, що такі психологічні наслідки шкодять не лише окремим особам, а й впливають на команди, знижуючи моральний дух і послаблюючи довіру в колективі (Medina et al., 2005).

Порушення комунікації є ще одним поширеним симптомом конфліктів у ГО. Наголошується, що поганий обмін інформацією, непорозуміння та відсутність прозорості часто сигналізують про глибші організаційні розлади



(Rao, 2017). Через вищезгадані фактори у деяких співробітників може з'явитися почуття виключення з процесу прийняття рішень (Riaz and Jamal, 2022). Це може призвести до пасивного опору, наприклад, утримання інформації або затримки виконання завдань – поведінки, яку вчені класифікують як *девіантну поведінку на робочому місці (deviant workplace behaviour)* (Bujang et al., 2024).

Розуміння симптомів та ознак конфліктів є важливим першим кроком для їх ефективного вирішення. Однак для глибшого аналізу і визначення кореневих причин необхідна систематична діагностика конфліктів, яка дозволяє виявити їх витoki та спрогнозувати наслідки.

Діагностика конфліктів у повсякденній роботі ГО вимагає практичних інструментів, які легко інтегруються у щоденні процеси. Анонімні опитування та анкети дозволяють членам команди відверто висловлюватися про причини та наслідки конфліктів, створюючи умови для вирішення проблем без страху негативних наслідків, що дозволяє діагностувати конфлікти шляхом збору даних про сприйняття співробітників, моделі комунікації та організаційну динаміку. Щоб максимально підвищити їхню ефективність, ці інструменти повинні бути ретельно спроектовані та адаптовані до унікальної організаційної та фінансової моделі сектору ГО, а також враховувати міжкультурне середовище за необхідності. Основними критеріями є чіткі індикатори, анонімність та подальше впровадження змін на основі результатів.

Опитування зазвичай включають поєднання кількісних та якісних питань, спрямованих на виявлення основних причин конфліктів. Вони можуть оцінювати такі аспекти, як моделі комунікації, розподіл ресурсів та міжособистісні стосунки. Процес зазвичай контролюється відділом кадрів або зовнішнім консультантом для забезпечення неупередженості. Регулярне проведення, наприклад, щорічно або раз на півроку, допомагає відстежувати організаційний клімат і виявляти нові проблеми (Arundel, 2023).

Однією з ефективних моделей є *опитування організаційного клімату*, яке оцінює задоволеність працівників, культуру на робочому місці та джерела

напруги. Цей тип опитувань включає поєднання запитань зі шкалами Лайкерта для кількісного оцінювання сприйняття та відкритих запитань для дозволу респондентам висловити конкретні занепокоєння (Варіс, Кравчук, Коновалова, 2024). Наприклад, запитання для ГО можуть оцінювати, чи відчувають співробітники, що їх включають в процес прийняття рішень, або чи відбувається справедливий розподіл ресурсів. Розуміння організаційного клімату допомагає визначити стресові точки, які можуть призвести до конфліктів (Rahim, 2015).

Ще одним інструментом опитування є *чек-листи* чи контрольні списки. Контрольний список управління конфліктами, описаний у журналі Physician Executive Journal, є діагностичним інструментом, розробленим для підвищення самосвідомості та зниження тривожності в конфліктних ситуаціях. Цей список особливо цінний для ГО, оскільки допомагає співробітникам і керівникам виявляти першопричини суперечок, розпізнавати емоційні тригери та розробляти адаптовані стратегії для конструктивного вирішення напружених ситуацій.

Дослідження показують, що певні риси особистості пов'язані з підвищеною ймовірністю участі у конфліктах або їх виникненням. Наприклад, дослідження міжособистісної динаміки демонструють, що люди з асертивним і прямолінійним стилем спілкування можуть ненавмисно створювати напругу у відносинах із тими, хто цінує гармонію та непрямі підходи. Подібним чином, особи, які віддають перевагу структурованості та порядку, можуть вступати в конфлікти з тими, хто демонструє більшу гнучкість і спонтанність у прийнятті рішень (Vono et al., 2002). Такі відмінності у схильностях і стилях часто досліджуються за допомогою інструментів, таких як Індикатор типів Маєрс-Бріггс (МВТІ®) (Рисунок 2.1).

### ШКАЛИ НА ЯКИХ ҐРУНТУЮТЬСЯ 16 ТИПІВ ОСОБИСТОСТЕЙ МАЕРС-БРИГґС

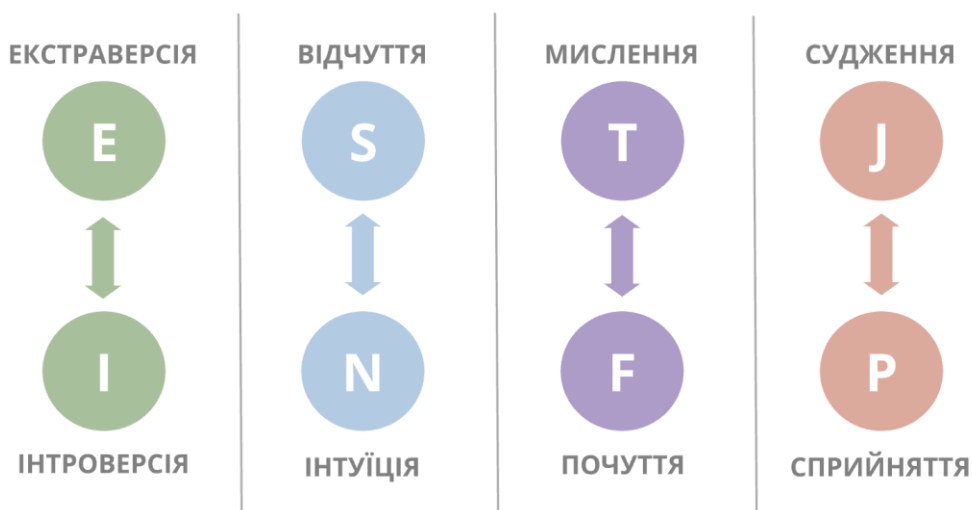


Рисунок 2.1

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) – це широко використовуваний інструмент для оцінки особистості, який класифікує людей на 16 різних типів особистості на основі переваг у чотирьох дихотоміях: екстраверсія (E) проти інтроверсії (I), відчуття (S) проти інтуїції (N), мислення (T) проти почуттів (F), та судження (J) проти сприйняття (P). У робочих середовищах, включаючи ГО, MBTI® використовується для покращення динаміки команд, покращення комунікації та сприяння вирішенню конфліктів. Дослідження, опубліковане в Atlantis Press в 2022 році, підкреслює роль MBTI® у процесах підбору персоналу та побудови команд у компаніях, що свідчить про те, що розуміння типів особистості може сприяти більш гармонійній та ефективній роботі команд.

Крім того, структура MBTI® надає спільну мову для обговорення відмінностей, дозволяючи організаціям використовувати природні сильні сторони людей і підвищувати загальну продуктивність команди. Розпізнаючи та цінуючи різні типи особистості, ГО можуть створювати більш інклюзивне середовище, яке цінує різноманітні перспективи. Такий підхід не лише покращує

внутрішню співпрацю, але й узгоджується з основними цінностями багатьох ГО, які часто акцентують увагу на різноманітті та інклюзії у своїх місіях.

Рівень залученості співробітників відіграє важливу роль у виникненні та врегулюванні конфліктів. Дослідження, опубліковане в *Journal of Organizational Behavior* (Harter et al., 2002), демонструє, що низький рівень залученості корелює з підвищеним рівнем напруженості та конфліктів у командах. Співробітники, які відчують себе відірваними від цілей організації або недооціненими, частіше вступають у конфлікти через незадоволення та відсутність мотивації. Навпаки, високий рівень залученості сприяє кращій комунікації, взаємній довірі та зниженню ймовірності конфліктів. Аналіз таких кореляцій дозволяє організаціям впроваджувати цільові ініціативи для підвищення залученості та попередження конфліктів, використовуючи інструменти оцінки, такі як модель Кіркпатріка (Рисунок 2.2).

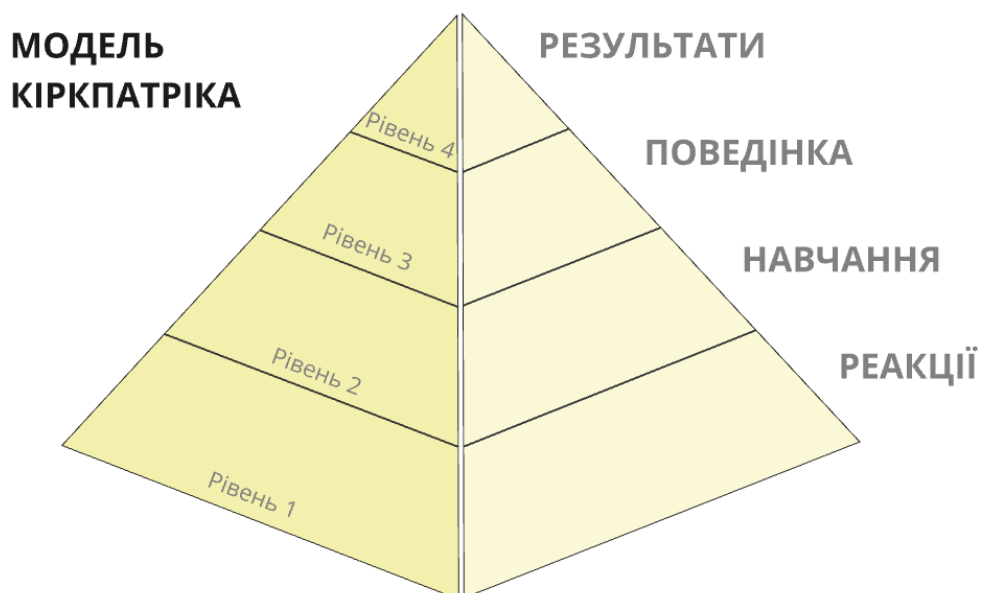


Рисунок 2.2

Початково розроблена для оцінки навчання, модель чотирьох рівнів Кіркпатріка надає ГО структуровану основу для оцінки ефективності ініціатив, спрямованих на покращення залученості співробітників та врегулювання

конфліктів. Оцінюючи реакції співробітників (наприклад, задоволеність ініціативами), навчання (наприклад, набуття навичок вирішення конфліктів), зміни поведінки (наприклад, покращення командної роботи та комунікації) та результати (наприклад, підвищення ефективності роботи), ГО можуть пов'язати зворотний зв'язок із відчутними результатами. Наприклад, ГО, яка впроваджує воркшоп із вирішення конфліктів, може використати цю модель, щоб оцінити не лише сприйняття навчання працівниками, але й його вплив на робочі взаємодії та організаційну ефективність. Такий підхід гарантує, що ініціативи призводять до реальних покращень і узгоджуються з місією та цілями організації (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Модель вимог і ресурсів роботи (JD-R) є особливо актуальною для ГО, де співробітники часто стикаються з високими робочими вимогами, такими як стислий час виконання завдань, обмежене фінансування та ресурсні обмеження (Рисунок 2.3).

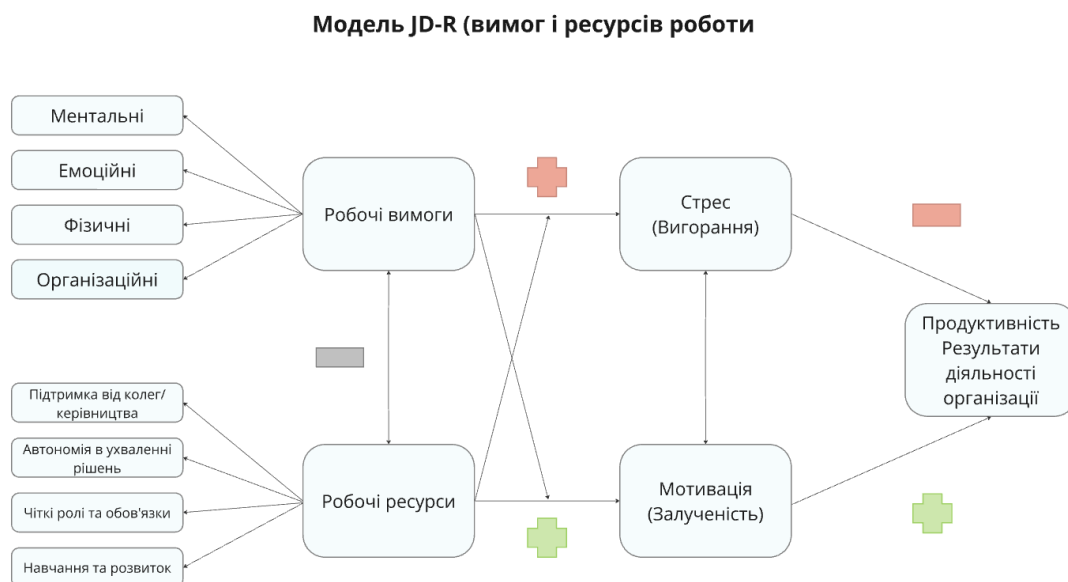


Рисунок 2.3

Ця модель наголошує на важливості балансу між робочими вимогами та достатніми ресурсами, такими як підтримка керівництва, професійний розвиток і гнучкі умови праці.

Використовуючи опитування та механізми зворотного зв'язку, засновані на моделі JD-R, ГО можуть виявляти стресори, які сприяють вигоранню та втраті залученості, а також визначати можливості для оптимізації ресурсів. Наприклад, надання цільового тренінгу для керівників або впровадження *wellbeing* програм може зменшити стрес і покращити самопочуття працівників. Дослідження показують, що вирішення цих дисбалансів не лише підвищує індивідуальну продуктивність, а й зміцнює стійкість організації перед викликами (Bakker & Demerouti, 2017).

Модель організаційної справедливості надає ГО інструмент для аналізу сприйняття співробітниками справедливості у винагородах, процесах і міжособистісних взаємодіях (Рисунок 2.4).



Рисунок 2.4

Для ГО, де командна робота та співпраця є ключовими, ця модель дозволяє виявити нерівності, які можуть знижувати моральний дух і залученість.

Наприклад, ГО, яка нерівномірно розподіляє робоче навантаження, може ненавмисно викликати невдоволення, яке можна усунути шляхом впровадження більш справедливих процесів прийняття рішень. Використовуючи опитування, засновані на цій моделі, ГО можуть виявляти та виправляти такі проблеми, сприяючи створенню більш справедливого та згуртованого робочого середовища (Colquitt et al., 2001).

Окрім цих моделей, опитування зворотного зв'язку 360 градусів можуть надати всебічний погляд на динаміку робочого місця, збираючи думки всіх рівнів організації — співробітників, керівництва та зовнішніх партнерів (Lattimer, 2020). У кейсі, що стосувався однієї НУО в Нігерії (2020), впровадження такого підходу виявило прогалини в комунікації між польовими співробітниками та керівництвом, що дозволило впровадити зміни, які покращили виконання проєктів і зменшили робочі напруження (Nnaeto Japhet & Madu Ifeanyi, 2021). Хоча методика зворотного зв'язку 360 градусів може надавати цінну інформацію про ефективність співробітників, вона також має потенційні недоліки, які можуть сприяти виникненню конфліктів у робочому середовищі. Зокрема, відсутність конфіденційності або недостатня анонімність можуть призвести до негативних почуттів між колегами та створити ворожу атмосферу на робочому місці. Крім того, якщо процес не проводиться належним чином, він може викликати недовіру та занепокоєння серед співробітників, що може призвести до конфліктів. Через ці ризики деякі організації вирішили відмовитися від використання цієї методики, щоб уникнути можливих негативних наслідків (World Economic Forum, 2015).

Для ГО важливо проводити опитування з урахуванням специфіки їхнього організаційного контексту. Процес повинен включати нейтральні сторони або зовнішніх консультантів, щоб забезпечити неупередженість та заохотити чесний зворотний зв'язок (Lattimer, 2020). Крім того, регулярне проведення таких опитувань — наприклад, щорічно або раз на пів року — допомагає ГО моніторити ефективність ініціатив з урегулювання конфліктів з плином часу.

Інтеграція цих моделей опитувань із подальшими семінарами або медіаційними обговореннями підвищує їхню ефективність. Дані, зібрані через опитування, повинні спрямовуватися на впровадження стратегій, таких як покращення каналів комунікації, уточнення ролей та обов'язків або проведення тренінгів з урегулювання конфліктів. Використовуючи адаптовані моделі опитувань, ГО можуть активно діагностувати та вирішувати конфлікти, сприяючи більшій співпраці та ефективності в роботі.

Інтерв'ю та спостереження є якісними методами, які широко використовуються в НУО для діагностики конфліктів і покращення організаційної динаміки. Інтерв'ю передбачають структуровані або напівструктуровані розмови зі співробітниками, що дозволяють їм ділитися думками щодо проблем на робочому місці, прогалин у комунікації або невирішених напружень. Спостереження, з іншого боку, включають моніторинг взаємодії команди, робочих процесів і організаційної поведінки в реальному часі для виявлення тригерів конфліктів. Ці методи особливо ефективні в НУО та ГО, де складні відносини між зацікавленими сторонами часто ускладнюють міжособистісні та організаційні конфлікти. Наприклад, реальний випадок у міжнародній гуманітарній організації, яка працює в Південному Судані, показав, що спостереження і напівструктуровані інтерв'ю з працівниками допомогли виявити проблеми в комунікації між місцевими працівниками та керівництвом. Основні скарги стосувалися відсутності чітких інструкцій і несвоєчасного розподілу ресурсів, що створювало напруження серед команд. Як наслідок, організація впровадила регулярні зустрічі для уточнення завдань і прозорого розподілу ресурсів, що значно зменшило конфлікти та підвищило ефективність роботи (Lewis, 2003).

У НУО напівструктуровані інтерв'ю є поширеним підходом, оскільки вони поєднують гнучкість із послідовністю. Наприклад, запитання можуть включати: «З якими викликами ви стикаєтеся під час співпраці з членами команди?» або «Чи можете ви описати недавню ситуацію, коли виникли проблеми у



комунікації?». Подальші запитання адаптуються для детальнішого дослідження проблем. Спостереження часто використовують такі техніки, як *shadowing*, коли спостерігач супроводжує членів команди під час виконання їхніх щоденних завдань, щоб отримати уявлення про робочі процеси та міжособистісну динаміку. Наприклад, у дослідженні, проведеному гуманітарною організацією, що займається реагуванням на катастрофи в Південній Азії, використання *shadowing* допомогло виявити прогалини у комунікації між польовими командами та центральним офісом. Це включало затримки у передачі інформації та неправильне тлумачення завдань. Як наслідок, організація запровадила щотижневі координаційні зустрічі для обговорення пріоритетів і прозорого обміну інформацією, що значно покращило ефективність роботи (Rahim, 2010).

У неурядових організаціях (НУО) напівструктуровані інтерв'ю та методи спостереження, такі як *shadowing*, є ефективними інструментами для виявлення та вирішення внутрішніх конфліктів. Наприклад, у дослідженні, проведеному в НУО в Індії, було використано поєднання інтерв'ю та спостережень для аналізу організаційної динаміки та покращення взаємодії між співробітниками. Спостерігаючи за щоденними взаємодіями та проводячи інтерв'ю, організація виявила, що нечіткий розподіл ролей та обов'язків спричиняє напруження між адміністративним персоналом і медичними працівниками. Результати цього аналізу призвели до впровадження чітких посадових інструкцій та проведення воркшопів з тимблдіingu, що значно покращило робочу атмосферу та підвищило ефективність роботи організації (Nair, 2007).

Ці методи дозволяють НУО глибше розуміти організаційні процеси та виявляти приховані причини конфліктів, що може бути складно досягти за допомогою лише кількісних інструментів, таких як опитування. Крім того, вони сприяють зміцненню довіри та відкритої комунікації серед співробітників, оскільки працівники відчують, що їхні думки та переживання враховуються у процесі прийняття рішень.

## **2.2. Огляд існуючих стратегій управління конфліктами в ГО, їх переваги та недоліки.**

Точна діагностика основних причин конфліктів є ключовим етапом для їх ефективного вирішення та запобігання. Глибоке розуміння джерел напруження дає можливість розробляти цілеспрямовані стратегії, які вирішують не лише видимі прояви конфлікту, але й його приховані причини. Як зазначає Крістофер В. Мур, провідний дослідник у сфері медіації, ефективне вирішення конфліктів вимагає аналізу глибинних причин, адже поверхневі розбіжності часто маскують більш фундаментальні проблеми, такі як порушені інтереси чи незадоволені потреби (Moore, 2014).

Існує безліч стратегій для управління конфліктами, включаючи активне слухання, фасилітацію діалог, медіацію, переговори, створення правил для уникнення конфліктів і відновне правосуддя. Умовно ці стратегії можна поділити на дві основні категорії: превентивні та реактивні. Превентивні стратегії спрямовані на зменшення ризику виникнення конфліктів, наприклад, через побудову довіри, розвиток ефективної комунікації та навчання управлінню емоціями. Реактивні стратегії, натомість, фокусуються на подоланні вже існуючих конфліктів, пропонуючи способи їх вирішення, такі як медіація, арбітраж або трансформація конфлікту (Galtung, 2000).

Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління конфліктами, сприяючи як запобіганню їх появі, так і ефективному вирішенню вже наявних суперечностей.

Превентивні заходи в управлінні конфліктами на робочому місці зосереджені на виявленні та вирішенні потенційних суперечок до того, як вони переростуть в офіційні скарги або негативно вплинуть на організаційну культуру. Автори одного дослідження проаналізували восьмирічний масив даних, отриманих з різних джерел, який відображає процес впровадження великої превентивної ініціативи з управління конфліктами в системі охорони

здоров'я на сході Сполучених Штатів. Основним компонентом інтегрованої системи управління конфліктами (ICMS) стали інтерв'ю з управління конфліктами (СМІ), які є структурованими, проактивними дискусіями між керівниками та працівниками, спрямованими на вирішення непорозумінь та сприяння співпраці. Інтерв'ю відповідали наступним критеріям: взаємна підзвітність, відкрите спілкування та створення плану для підтримки здорових робочих стосунків. Крім того, інтегрована системи управління конфліктами (ICMS) підкреслює важливість навчання працівників і керівників навичкам вирішення конфліктів, таким як активне слухання. На думку авторів, впровадження цих систем значно зменшує кількість формальних скарг і покращує міжособистісну динаміку, адже відповідальність за вирішення конфліктів покладається безпосередньо на працівників і керівників, зменшуючи потребу у втручанні HR чи зовнішніх фахівців (Dunford et al., 2020).

Вплив превентивних заходів з управління конфліктами є значним і призводить до покращення організаційної культури, зменшення витрат та підвищення рівня лояльності працівників. У дослідженні спостерігалось зменшення кількості офіційних скарг на 10%. Відділи з частими та якісними інтерв'ю з управління конфліктами (СМІ) повідомили про покращення культури залученості на 5%, оскільки працівники відчували себе більш задіяними та цінними в процесах прийняття рішень. Крім того, дослідження показало, що якісні інтерв'ю з управління конфліктами (СМІ) знизили плинність кадрів на 6%, що ілюструє їхню роль у підвищенні лояльності працівників та зменшенні фінансових витрат на рекрутинг і навчання. Ці результати свідчать про фінансові та операційні переваги інвестицій у добре розроблені системи управління конфліктами, підкреслюючи їхню важливість для підтримання продуктивного та гармонійного робочого середовища (Dunford et al., 2020).

Створення позитивної організаційної культури є наріжним каменем успішного управління конфліктами та організаційної ефективності в довгостроковій перспективі. Сильна культура заохочує відкрите спілкування,

взаємну довіру та співпрацю між працівниками та керівництвом. Лідери відіграють ключову роль у формуванні цієї культури, сприяючи прозорості, встановлюючи чіткі очікування та надаючи можливості для залучення працівників. На думку вчених, організації з позитивною культурою мають вищий рівень задоволеності працівників, нижчий рівень прогулів та кращу командну роботу (Cameron and Quinn, 2011). Всі ці елементи разом сприяють створенню більш гармонійного робочого середовища, де конфлікти мають меншу ймовірність ескалації та конструктивно вирішуються, коли вони виникають.

Культура, яка надає пріоритет психологічній безпеці, ще більше підвищує готовність працівників ділитися ідеями, висловлювати занепокоєння та брати на себе відповідальність за вирішення проблем. У своїй книзі Емі Едмондсон підкреслює, що психологічна безпека сприяє інноваціям і зменшує страх невдачі, що є критично важливими для формування стійкої робочої сили (Edmondson, 2019). До того ж, інтеграція принципів різноманітності та інклюзії в організаційну культуру сприяє вдосконаленню процесів прийняття рішень і підвищенню результативності роботи команди, що зазначено у звіті McKinsey & Company за 2020 рік. Організації, які інтегрують ці принципи, повідомляють про покращення показників ефективності на 35%, що демонструє глибокий вплив добре сформованої культури на індивідуальний та організаційний успіх (McKinsey & Company, 2020).

Попри численні переваги, створення позитивної організаційної культури може супроводжуватися викликами. Впровадження змін вимагає значних ресурсів і часу, що є проблемою для громадських організацій, які і так працюють в умовах обмежених ресурсів. Дослідження в журналі *International Journal of Quality and Service Sciences* вказує, що суттєвою перешкодою може стати опір працівників, оскільки деякі співробітники неохоче приймають нові підходи або бояться змін. Як зазначають вчені, недостатня комунікація, обмежена участь працівників у процесі змін і відсутність відповідних навичок у керівників значно посилюють опір (Canning & Found, 2015). До того ж, інтеграція принципів

різноманітності може бути ускладнена культурними бар'єрами, що потребує стратегічного підходу та залучення всіх рівнів організації для ефективного подолання цих викликів.

Прозорі та зрозумілі канали комунікації мають важливе значення для запобігання конфліктам, оскільки вони безпосередньо підтримують психологічну безпеку, забезпечуючи відкритий доступ до інформації та сприяючи конструктивному зворотному зв'язку. Коли працівники мають чіткі шляхи для обміну думками та вирішення непорозумінь, проблеми з більшою ймовірністю будуть вирішені до того, як вони переростуть у конфлікт. Крім того, узгоджена комунікація зміцнює довіру і гарантує, що всі дотримуються цілей організації, зменшуючи ймовірність неправильного тлумачення або розчарувань. Емі Едмондсон підкреслює, що в середовищі з чіткою комунікацією та психологічною безпекою спостерігається менше міжособистісного напруження, оскільки працівники відчують, що мають право висловлювати занепокоєння та спільно вирішувати проблеми (Edmondson, 2019).

Чітко визначені обов'язки мають важливе значення для запобігання конфліктам, оскільки вони усувають неясність щодо ролей та очікувань у команді. Коли працівники розуміють свої конкретні обов'язки і те, як їхній внесок вписується в ширші організаційні цілі, це мінімізує ризик дублювання, невиправданих очікувань і непорозумінь - поширених тригерів конфліктів на робочому місці. У своїй книзі Катценбах і Сміт підкреслюють, що чіткий розподіл ролей не лише покращує співпрацю, а й зменшує напруженість, забезпечуючи підзвітність та запобігаючи непорозумінням щодо того, хто відповідає за конкретні завдання чи рішення. Такий структурований підхід сприяє створенню більш гармонійного та продуктивного робочого середовища (Katzenbach & Smith, 2021).

Навчальні програми з управління конфліктами допомагають співробітникам і керівництву навчитися конструктивно вирішувати конфлікти, сприяючи співпраці та підвищенню організаційної ефективності. НУО отримують користь

від таких тренінгів, оскільки вони зменшують напруженість на робочому місці, покращують командну динаміку і, зрештою, сприяють досягненню цілей, визначених їхньою місією. Дослідження Рахіма підкреслює важливість цільового навчання, припускаючи, що навчання, адаптоване окремо для працівників і керівництва, є більш ефективним. Працівники отримують користь від вивчення стратегій вирішення конфліктів на рівні колег, в той час як керівництво набуває навичок посередництва в суперечках і формування позитивної організаційної культури (Rahim, 2011).

Вони допомагають членам команд навчитися чітко висловлювати свої ідеї та слухати інших, що зменшує кількість непорозумінь і будує взаємну повагу. Такі тренінги також навчають цінним методам раннього виявлення та усунення емоційної напруги, щоб уникнути ескалації. Завдяки покращенню комунікативних навичок та застосуванню практичних інструментів для врегулювання суперечок, організації можуть створити сильніші, більш згуртовані команди (Rahim, 2011). Інвестиції в таке навчання не лише сприяють створенню позитивного робочого середовища, але й зменшують фінансові та операційні витрати, пов'язані з невіршеними конфліктами (Tjosvold, Wong & Chen, 2019).

Навчальні програми з управління конфліктами, незважаючи на їхню високу ефективність, мають і певні складнощі. Вони можуть займати багато часу і ресурсів, оскільки розробка і впровадження цих програм часто вимагає значних фінансових інвестицій і спеціального персоналу, що може призвести до перенапруження бюджету НУО, які працюють з обмеженими ресурсами (Rahim, 2011).

Хоча превентивні стратегії є важливим інструментом для зниження ймовірності виникнення конфліктів у громадських організаціях, повністю уникнути їх неможливо. У таких випадках ключову роль починають відігравати реактивні стратегії, які зосереджені на швидкому та ефективному вирішенні вже існуючих конфліктів. Вони доповнюють превентивні підходи, дозволяючи

організаціям оперативно реагувати на проблеми, мінімізувати їхній негативний вплив і відновлювати стабільність у колективі.

Реактивні стратегії управління конфліктами є незамінними інструментами для вирішення вже існуючих суперечок в неурядових організаціях (НУО). За кордоном серед найбільш поширених стратегій використовуються медіація, арбітраж, фасилітація діалогів та переговори.

У цій роботі ми дослідили основні реактивні стратегії, які застосовуються в НУО, аналізуючи їхню ефективність у різних контекстах. Згідно з дослідженням, використання комплексного підходу, що поєднує декілька реактивних стратегій, забезпечує найкращі результати, сприяючи як оперативному вирішенню суперечок, так і зміцненню команди в довгостроковій перспективі (Lipsky et al., 2020).

Медіація є широко використовуваним методом вирішення workplace конфліктів у США, так і в Європі. Емпіричне дослідження опубліковане в *Negotiation Journal* показує, що рівень врегулювання конфліктів за допомогою медіації становить від 60% до 80%, що свідчить про її ефективність у вирішенні трудових спорів (Kalter, Bollen & Euwema, 2018).

У Сполучених Штатах Америки впровадження програм медіації на робочому місці як у державному, так і в приватному секторах наприкінці 1990-х років стало суттєвим прогресом у практиці вирішення конфліктів. Зокрема, у 1998 році Поштова служба США (USPS) впровадила програму REDRESS® (Вирішення трудових спорів, швидке досягнення справедливих рішень), яка стала однією з найбільших ініціатив з медіації у сфері зайнятості (Bingham & Pitts, 2002). Аналогічно, європейські країни інтегрували медіацію у свою законодавчу базу, щоб підвищити ефективність трудових відносин та зменшити навантаження на судову систему (Munduate, Medina & Euwema, 2022).

Ці події підкреслюють зростаюче визнання медіації як цінного інструменту управління конфліктами на робочому місці в різних організаційних контекстах.

Залучення зовнішніх медіаторів до вирішення конфліктів на робочому місці має кілька переваг над внутрішньою медіацією. Зовнішні медіатори забезпечують неупередженість і свіжий погляд, що може сприяти зміцненню довіри між працівниками, які можуть побоюватись упередженості з боку внутрішніх HR-команд або керівників. Вони не підпадають під вплив організаційної політики чи стосунків, що створює атмосферу справедливості та довіри в процесі. Роботодавці, як правило, покривають повну вартість послуг workplace медіації, тобто медіації на робочому місці, така практика відображає прагнення організації підтримувати гармонійне робоче середовище та проактивно вирішувати конфлікти (Morris, 2024).

Неурядові організації (НУО) часто використовують медіацію для ефективного вирішення конфліктів, що виникають під час виконання робочих обов'язків. Наприклад, кейс, задокументований Scottish Mediation, описує ситуацію, коли два менеджери благодійної організації мали постійні суперечки, що призвели до офіційних скарг. Завдяки медіації обидві сторони змогли відкрито поспілкуватися, визнати непорозуміння та домовитися про зміни у своїй робочій практиці, що призвело до покращення професійних стосунків та створення більш гармонійного робочого середовища.

Окрім вже згаданих викликів, таких як обмеженість ресурсів та опір співробітників НУО часто стикаються ще з одним унікальним внутрішнім викликом при впровадженні медіації в конфліктах на робочому місці. Однією з важливих проблем є відсутність у багатьох НУО професійних HR-менеджерів, що може стати на заваді ефективному управлінню та вирішенню конфліктних ситуацій. Згідно з аналітичною доповіддю Personio Foundation, переважній більшості НУО бракує ефективних HR-процесів, інструментів та технологій для підтримки ключових HR-функцій, у тому числі вирішення конфліктів (Crosta, 2022). Таким чином, відсутність професійної HR підтримки може призвести до непослідовного застосування практики медіації, що ще більше ускладнює зусилля з вирішення конфліктів в НУО.



Ще однією ключовою стратегією управління динамікою конфліктів на робочому місці в НУО є фасилітація. Методи із залученням третьої сторони, такі як і медіація і фасилітація, надають сторонам, що беруть участь у конфлікті, право приймати рішення, а не керувати ним ззовні (Priscoli, 2003). Іншими словами, і медіатори і фасилітатори не мають права нав'язувати результат сторонам, що сперечаються. Фасилітацію можна розглядати як інструмент, який використовується для налагодження відносин і досягнення консенсусу між великою групою зацікавлених сторін (SIDA, 2018). Окрім того, фасилітатор – це більш загальний термін, який застосовується до будь-кого, хто керує різними процесами – від дискусій до семінарів, а медіатор зосереджується саме на управлінні конфліктами (Engel and Korf, 2005). Ця відмінність робить медіацію кращим підходом у конфліктних ситуаціях, тоді як фасилітація більше підходить для налагодження співпраці в ширших групових взаємодіях.

Арбітраж – це формальний процес вирішення спорів, який часто використовується для вирішення юридичних або договірних розбіжностей шляхом передачі їх на розгляд нейтрального арбітра, який виносить обов'язкове до виконання рішення. Хоча арбітраж є ефективним у вирішенні формальних спорів, він не дуже підходить для вирішення конфліктів на робочому місці. Структурована і негнучка процедура не дозволяє вести відкритий діалог, необхідний для вирішення глибинної міжособистісної динаміки, яка часто присутня в конфліктах на робочому місці в (Lipsky et al., 2003). Крім того, арбітраж зосереджується на визначенні юридичних прав та обов'язків, а не на сприянні взаєморозумінню чи відновленні стосунків, які мають вирішальне значення для підтримання гармонійного робочого середовища (Colvin, 2011). Для багатьох конфліктів на робочому місці вартість і час, пов'язані з арбітражем, роблять його недоцільним, особливо коли питання можна вирішити ефективніше за допомогою альтернативних методів, таких як медіація або фасилітація (Clark, 2021).

Однак арбітраж є високоефективним для вирішення формальних юридичних спорів, коли потрібні чіткі рішення, що підлягають виконанню. Конфіденційність арбітражу гарантує, що секретна інформація залишається в таємниці, а залучені сторони можуть обирати арбітрів з експертним досвідом, що має відношення до спору, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень (ААА, 2022). Крім того, арбітражні рішення є юридично обов'язковими і підлягають виконанню, забезпечуючи остаточне вирішення складних питань (ІСС, 2020). Ці якості роблять арбітраж особливо цінним для вирішення формальних договірних розбіжностей або спорів, пов'язаних з дотриманням нормативних вимог, коли збереження відносин може бути менш важливим, ніж досягнення остаточного результату (Stipanowich & Lamare, 2014).

Хоча такі стратегії, як медіація, фасилітація та арбітраж є ефективними для вирішення конфліктів на робочому місці, вони, як правило, передбачають інформування керівництва або залучення зовнішніх сторін. Однак дослідження показують, що працівники часто неохоче повідомляють про конфлікти своїм керівникам. Дослідження, опубліковане в журналі *Career Development International*, виділяє Hierarchical MUM Effect (Ієрархічний ефект замовчування), коли працівники не наважуються ділитися поганими новинами з керівництвом через страх наслідків або погіршення стосунків (Scrimshire et al., 2021). Крім того, у Звіті Королівського інституту персоналу та розвитку (CIPD) за 2024 рік зазначається, що невирішені конфлікти можуть підірвати довіру між персоналом і керівництвом, що ще більше перешкоджає відкритому спілкуванню (CIPD, 2024).

З огляду на ці бар'єри, альтернативні підходи, такі як комунікаційний консалтинг або конфлікт-консалтинг є ефективним рішенням. Ці методи дозволяють працівникам вирішувати конфлікти проактивно і конфіденційно, без залучення керівництва. Конфлікт-консалтинг, зокрема, передбачає індивідуальну підтримку від кваліфікованого фахівця для покращення навичок комунікації, вирішення проблем та покращення емоційного інтелекту

працівників (McIntyre, 2023). Надаючи співробітникам інструменти для самостійного управління та вирішення конфліктів, організації можуть сприяти формуванню більш відкритої, доброзичливої культури на робочому місці, пом'якшуючи негативні наслідки нерозкритих суперечок (Short, 2024).

An After-Action Review (AAR) чи рефлексивні сесії після конфлікту є цінним доповненням до набору реактивних стратегій управління конфліктами, що використовуються в організаціях (Рисунок 2.5). Рефлексивні сесії це структурований процес, який дозволяє командам проаналізувати виконані завдання, події або проекти, щоб оцінити, що відбулося, чому це сталося і як можна покращити результати в майбутньому (Scott et al., 2015). Цей метод передбачає відкрите та чесне обговорення між членами команди, зосереджуючись на таких ключових питаннях, як:

- Що мало статися?
- Що сталося?
- В чому різниця? (Чому так сталося?)
- Що можна змінити на майбутнє?



Рисунок 2.5

Систематично відповідаючи на ці питання, організації можуть виявити сильні стратегії, які можна використовувати, а також сфери, які потребують вдосконалення (Scott et al., 2015).

Переваги проведення рефлексивних сесій включають розвиток культури безперервного навчання, покращення комунікації в команді та підвищення ефективності роботи в майбутньому завдяки засвоєнню уроків, набутих під час рефлексії. Однак можуть виникнути і певні труднощі, наприклад, забезпечення відкритої участі без страху покарання та виділення часу і ресурсів. У контексті неурядових організацій (НУО), таких як Amnesty International, CARE International чи WHO, рефлексивні сесії допомагають оцінити реакцію на кризові ситуації у сфері прав людини, результати кампаній або внутрішні процеси (CARE International, 2018, ABDO, 2023). Наприклад, після кількох критичних інцидентів Amnesty International провела аналіз, щоб оцінити добробут персоналу та реакцію організації, щоб вжити конкретних заходів для вирішення проблем і відновлення довіри всередині організації (ABDO, 2023).

У неурядових організаціях (НУО) ефективне управління конфліктами має вирішальне значення для підтримання гармонійного та продуктивного робочого середовища. Щоб об'єднати та узгодити як превентивні, так і реактивні стратегії управління конфліктами, багато міжнародних НУО впроваджують комплексну політику управління конфліктами. Ці політики забезпечують структуровану основу для вирішення спорів, гарантуючи послідовність і справедливість у вирішенні конфліктів. Вони окреслюють процедури вирішення конфліктів, визначають прийнятну поведінку та встановлюють механізми інформування та розгляду скарг. Маючи чітку політику управління конфліктами, НУО можуть проактивно запобігати конфліктам та ефективно реагувати на них, коли вони виникають, тим самим сприяючи розвитку культури відкритого спілкування та взаємної поваги (FundsforNGOs, 2022).

Проаналізувавши політики багатьох великих міжнародних неурядових організацій (МНУО), стало очевидно, що, хоча багато організацій акцентують

увагу на операційних досягненнях та гуманітарному впливі і мають політики щодо конфлікту інтересів, лише деякі з них мають ефективну політику управління конфліктами. Відсутність структурованих підходів до вирішення внутрішніх суперечок не може не дивувати, враховуючи високий рівень стресу, в якому працюють багато МНУО. Однак такі організації та агенції, як UNHCR, Amnesty International Governing Good та MIAG, впровадили комплексні механізми для вирішення конфліктів на робочому місці, подаючи приклад іншим організаціям у цьому секторі. Ці політики не лише вирішують суперечки, а й створюють культуру підзвітності, інклюзивності та поваги, що відповідає їхнім гуманітарним місіям.

Наприклад, UNHCR заохочує до відкритого діалогу та медіації як основних інструментів вирішення конфліктів, надаючи кваліфікованих медіаторів для сприяння обговоренню та захисту конфіденційності сторін, що беруть участь у конфлікті (UNHCR, 2024).

У «Політиці вирішення конфліктів та розгляду скарг» організації Governing Good викладені чіткі процедури подання скарг та їх розслідування, забезпечення прозорості та захисту людей від наслідків у вигляді помсти (Governing Good, 2021). Аналогічно, керівні принципи Amnesty International підкреслюють важливість створення безпечного та інклюзивного робочого середовища за допомогою прямого спілкування, медіації та підзвітності з боку керівництва (Amnesty International, 2023).

Наприклад, MIAG, громадська організація, впровадила комплексну «Політику вирішення конфліктів та розгляду скарг», яка підкреслює як неформальні, так і формальні шляхи вирішення конфліктів. Це включає заохочення прямого діалогу між сторонами, документування інцидентів та винесення невирішених питань на розгляд керівників. Формальні процеси передбачають подання письмових скарг, ретельне розслідування та чіткі часові рамки для забезпечення неупередженості та підзвітності. Крім того, MIAG передбачає зовнішні варіанти вирішення, включаючи залучення медіаторів або

юридичних радників, що гарантує справедливе вирішення спорів, коли внутрішні механізми виявляються неефективними (MAG, 2019).

Надаючи пріоритет цим механізмам, ці МНУО демонструють, що ефективне управління конфліктами є не лише важливим для підтримання гармонії всередині організації, але й має вирішальне значення для досягнення ширших гуманітарних цілей.

### **2.3. Оцінка ефективності існуючих методів управління конфліктами в ГО в Україні**

Ефективне управління конфліктами є ключовим чинником успішної діяльності громадських організацій (ГО) в Україні. Ключовими характеристиками громадських організацій є добровільність, неприбутковість, самоврядність та незалежність. Їхня діяльність спрямована на вирішення конкретних соціальних проблем, підтримку окремих верств населення чи реалізацію проєктів, що мають позитивний вплив на суспільство. Усе це робить їх важливими суб'єктами громадянського суспільства та партнерами у вирішенні суспільних викликів (Гарасимів, 2019). Проте громадський сектор не є виключенням і конфлікти, які виникають всередині таких організацій, впливають не лише на внутрішню динаміку, але й на ефективність таких організацій, знижуючи рівень співпраці, довіри та результативності виконання проєктів. Тому оцінка ефективності існуючих методів управління конфліктами є важливим завданням.

У ході нашого дослідження було проведено опитування, яке складалося з 11 запитань і охопило 61 співробітника неурядових організацій (див. додатки). Серед респондентів було 40 представників національних організацій, які працюють у різних регіонах України, та 21 іноземець, які представляють міжнародні НУО, що діють на території країни. Запитання були спрямовані на вивчення основних видів конфліктів, з якими стикаються організації, методів їх

розв'язання, а також рівня залучення медіації та інших альтернативних способів врегулювання суперечок.

Аналіз відповідей респондентів дозволив визначити ключові тенденції в управлінні конфліктами в Україні, а також рівень використання медіації та інших альтернативних способів розв'язання конфліктів. Порівняльний аналіз відповідей національних та міжнародних респондентів дозволив виявити взаємозв'язок між рівнем управління конфліктами в неурядових організаціях, частотою виникнення конфліктів, їх сприйняттям та впевненістю працівників у своїх навичках вирішувати конфлікти.

90% національних та іноземних співробітників неурядових організацій (НУО) зазначили, що стикалися з конфліктами у своїх організаціях. Усі респонденти (100%) спостерігали конфлікти серед своїх колег: близько 50% повідомили, що такі ситуації виникають рідко, 40% українських респондентів і 50% іноземців вказали, що конфлікти трапляються інколи, а 10% опитаних національних співробітників ГО зазначили, що часто спостерігають конфлікти серед колег. Це свідчить про те, що конфлікти є невід'ємною частиною роботи громадського сектору і потребують належної уваги для їх ефективного врегулювання.

Серед основних причин конфліктів в організаціях, за словами респондентів, яскраво виділяються дві: розбіжності в думках та непорозуміння, які однаково характерні як для національних, так і для міжнародних співробітників (Рисунок 2.6). Дещо рідше згадуються конкуренція за ресурси та відсутність чітко визначених КРІ.

Які основні причини конфліктів в організації, на Вашу думку? (Можна вибрати кілька варіантів)

40 ответов

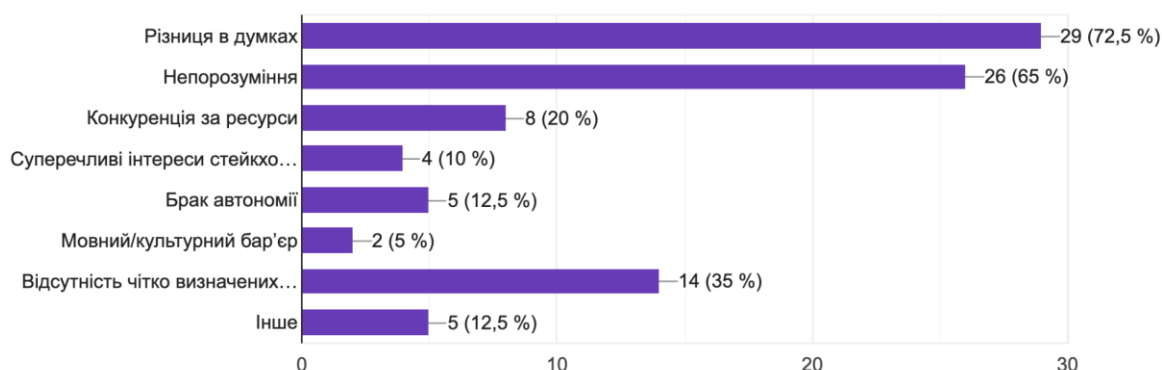


Рисунок 2.6

Водночас понад 30% міжнародних респондентів вказали на брак автономії як одну з ключових причин конфліктів, тоді як серед національних співробітників такої думки дотримуються лише 12,5% (Рисунок 2.7). Це підкреслює різницю у сприйнятті та пріоритетах між національними та міжнародними командами, що потребує адаптованих підходів до управління.

In your opinion, what are the main causes of conflicts in your organization? (You can choose several options)

21 ответ

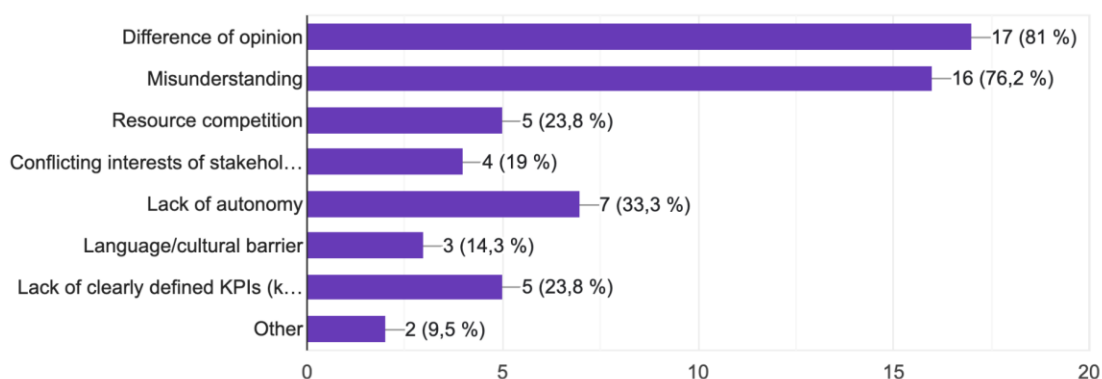


Рисунок 2.7



Далі ми прагнули з'ясувати, як респонденти оцінюють рівень управління конфліктами у своїх організаціях, і в цьому аспекті відповіді суттєво відрізнялися. Серед національних співробітників 35% оцінили рівень управління конфліктами як середній, близько 30% — як високий, а ще приблизно 30% — як низький. Ми відзначили, що 50% міжнародних співробітників оцінили рівень управління конфліктами у своїх організаціях як низький, близько 30% — як середній, і лише 10% - як високий.

Різницю у відповідях між національними та міжнародними співробітниками можна пояснити кількома факторами. По-перше, це різний досвід та очікування. Міжнародні співробітники часто мають досвід роботи в організаціях із більш структурованими підходами до управління конфліктами, що формує у них вищі стандарти оцінки (Rahim, 2011). Національні ж співробітники можуть бути більш адаптованими до існуючої системи, сприймаючи її як задовільну. По-друге, важливу роль відіграють культурні відмінності: міжнародні команди, які зазвичай складаються з представників різних культур, мов та підходів до вирішення проблем, можуть сприймати конфлікти як більш значущі, що впливає на їхню оцінку (Koynucu & Chipindu, 2019).

Додатковими факторами є різний рівень обізнаності про доступні ресурси. Міжнародні співробітники можуть бути краще поінформовані про сучасні методи врегулювання конфліктів, такі як медіація чи спеціалізовані тренінги, і помічати їхню відсутність або недостатню інтеграцію працюючи в МНУО в Україні. Дійсно, обізнаність населення України про медіацію залишається на низькому рівні. Згідно з дослідженням, проведеним у 2020 році, основними причинами цього є недостатня поінформованість громадян про можливості вирішення конфліктів за допомогою посередництва та відсутність якісної інформаційної політики щодо популяризації медіації (Маан та ін., 2020).

Інше дослідження, проведене у 2018 році серед публічних службовців, керівників закладів освіти та викладачів, також підтвердило низький рівень

обізнаності про медіацію, що призводить до недостатньої готовності населення користуватися її послугами (Мазур, 2023).

Ще однією відмінністю є різниця у сприйнятті конфлікту як такого та його впливу на діяльність організації. У міжнародних командах конфлікти часто розглядаються як конструктивний інструмент для розвитку, що може сприяти покращенню комунікації, інновацій та підвищенню ефективності процесів. Наприклад, дослідження компанії Myers-Briggs показало, що половина опитаних вважає, що конфлікти на робочому місці мають як позитивні, так і негативні наслідки, 17% респондентів вважають, що конфлікти здебільшого мають позитивний вплив і ще 3% вважають що конфлікти є виключно позитивними для організації. Конфлікт на робочому місці може мати низку позитивних наслідків. Зокрема, 28% респондентів зазначили, що конфлікти сприяють покращенню співпраці та взаємодії, 23% вважають, що вони допомагають досягати кращих рішень і результатів, а 16% підкреслили їхню роль у генеруванні нових ідей та впровадженні інновацій (Hackston, 2022).

Натомість у національних організаціях конфлікти переважно сприймаються як деструктивне явище, яке слід уникати або швидко вирішувати, щоб зберегти стабільність і уникнути негативного впливу на роботу команди. У пострадянських країнах сприйняття конфліктів часто формується під впливом історичних, політичних та соціокультурних чинників. Зокрема, дослідження, проведене на прикладі Молдови, Грузії та України, виявило, що після здобуття незалежності політичні конфлікти стали більш публічними, що сприяло розвитку демократичних процесів. Однак, водночас, у суспільстві зберігається тенденція до уникнення конфліктів, оскільки вони асоціюються з нестабільністю та загрозою для соціального порядку (Завгородня та ін., 2020).

Наше дослідження підтвердило цю теорію. Серед національних співробітників громадських організацій 60% вважають, що конфлікти можуть мати конструктивний вплив на організацію, майже 30% висловили

невпевненість, а понад 10% сприймають конфлікти виключно як деструктивне явище (Рисунок 2.8).

Чи вважаєте Ви, що конфлікти можуть бути конструктивними для організації?

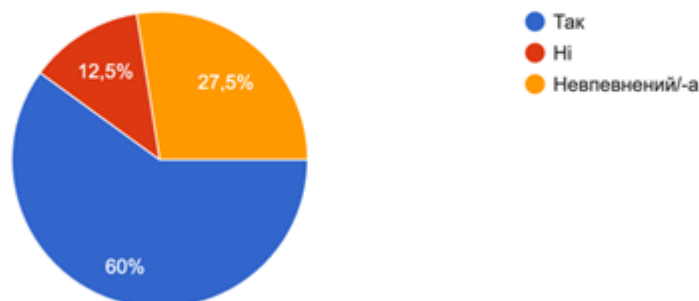


Рисунок 2.8

Водночас серед іноземних респондентів 70% переконані, що конфлікти можуть бути конструктивними, тоді як решта респондентів виявили непевненість, і жоден із них не вважає конфлікти суто деструктивними (Рисунок 2.9).

Do you think conflicts can be beneficial for an organization?

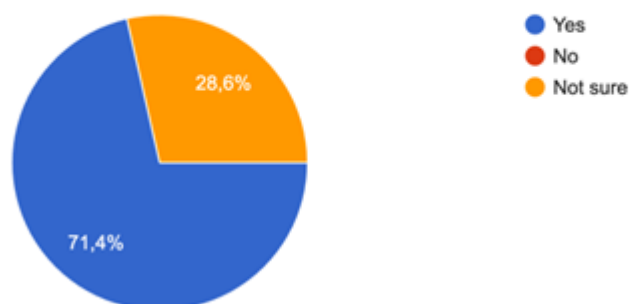


Рисунок 2.9

У рамках дослідження ми поставили перед респондентами запитання «Які стратегії, на Вашу думку, найбільш ефективні для вирішення конфліктів?». Метою цього питання було з'ясувати, які методи врегулювання конфліктів співробітники громадських організацій вважають найдієвішими, та виявити рівень їхньої обізнаності про сучасні підходи до вирішення конфліктів.

Аналіз отриманих відповідей вкотре підтвердив недостатню обізнаність українських респондентів щодо медіації як ефективного інструменту вирішення конфліктів. Зокрема, лише 27% національних респондентів вказали медіацію як дієвий метод врегулювання конфліктів, тоді як серед іноземних учасників цей показник становив 47% (Рисунок 2.10, Рисунок 2.11).

Які стратегії, на Вашу думку, найбільш ефективні для вирішення конфліктів? (Можна вибрати кілька варіантів)

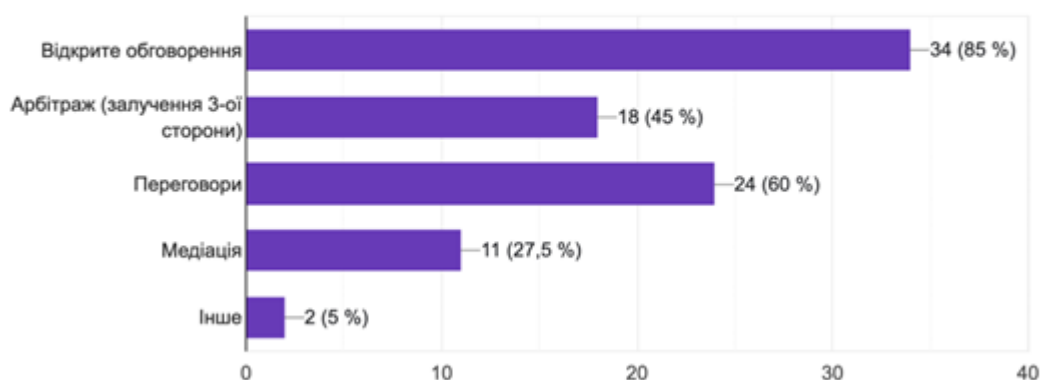


Рисунок 2.10

Цей результат підкреслює необхідність подальшої популяризації медіації та проведення інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення рівня знань про її переваги та практичне застосування в організаціях.

У нашому дослідженні всі респонденти відзначили відкрите обговорення як найефективніший спосіб вирішення конфліктів, із середнім показником у 90%.

In your opinion, what strategies are most effective for conflict management? (You can choose several options)

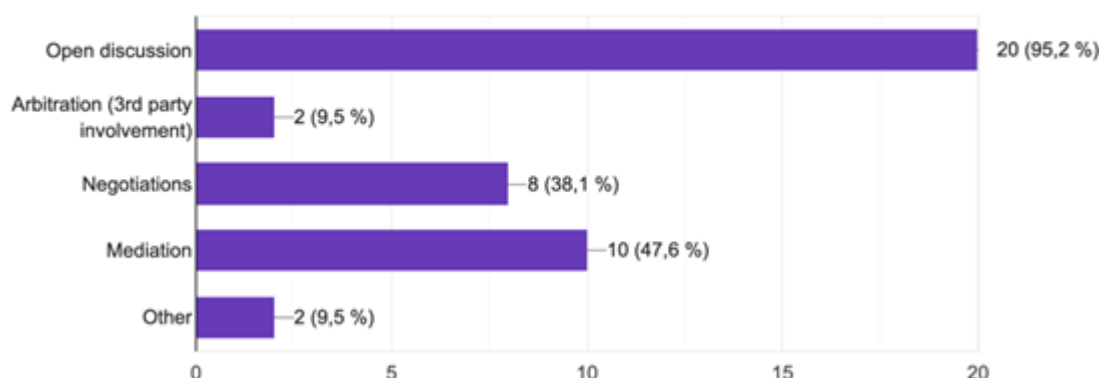


Рисунок 2.11

Відкрите обговорення є ефективною стратегією управління конфліктами завдяки акценту на прозорості. Можливість відкрито висловлювати погляди та проблеми допомагає виявити першопричини конфлікту, зменшити непорозуміння та зміцнити довіру в команді. Натомість відсутність прозорості посилює конфлікти, породжуючи недовіру та відчуття ізольованості. Дослідження компанії Myers-Briggs, що 32% працівників вважають брак прозорості ключовою причиною конфліктів (Hackston, 2022).

Далі ми досліджували стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, і відповіді національних та міжнародних співробітників знову продемонстрували суттєві відмінності. Серед українських респондентів більшість, майже 60%, зазначили, що у конфліктних ситуаціях вони прагнуть досягти компромісу (Рисунок 2.12). Ще 20% віддають перевагу уникненню конфліктів, вважаючи це найкращим підходом для збереження стабільності. Близько 18% респондентів обрали співпрацю як ефективну стратегію, спрямовану на досягнення результату за принципом "win-win". Лише 5% респондентів зазначили, що у конфліктах вони обирають стиль суперництва, орієнтуючись на відстоювання власних інтересів.

Який у Вас стиль поведінки у конфлікті?

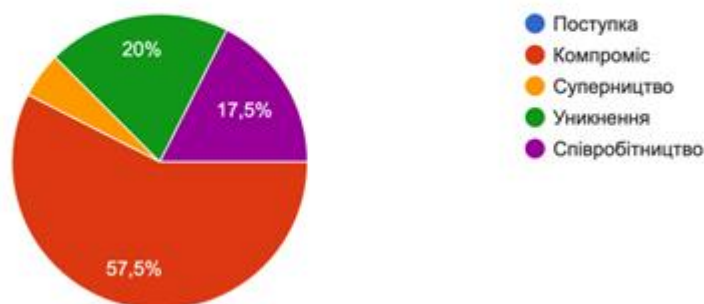


Рисунок 2.12

Серед іноземних респондентів понад 80% обрали конструктивні моделі поведінки в конфліктних ситуаціях (Рисунок 2.13). Зокрема, 50% зазначили, що вони надають перевагу співпраці, спрямованій на досягнення взаємовигідного результату за принципом "win-win". Понад 30% обрали компроміс як ефективний спосіб вирішення конфліктів. Лише 15% респондентів вважають за краще уникати конфліктів, і менш ніж 5% обирають суперництво як основний стиль поведінки.

What is your style of behavior in a conflict?

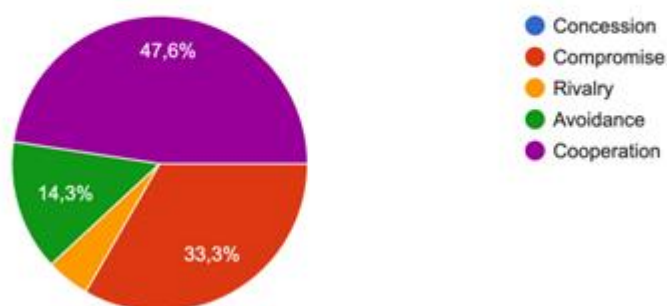


Рисунок 2.13

Відмінності у виборі стратегій поведінки в конфліктних ситуаціях між українськими та іноземними респондентами можуть бути зумовлені історичним розвитком підходів до переговорів у різних країнах. У Сполучених Штатах Америки значний вплив на формування сучасних переговорних практик мала Гарвардська школа права, заснована у 1817 році. Саме тут було розроблено Гарвардську переговорну модель, яка акцентує увагу на принципі "win-win" – досягненні взаємовигідних рішень через співпрацю та врахування інтересів усіх сторін. Цей підхід набув популярності в США та інших західних країнах у другій половині XX століття (Fisher & Ury, 2012). В Україні концепція "win-win" активно впроваджується з початку 2000-х років, коли сучасні підходи до управління та переговорів стали набувати популярності. Це відбулося завдяки адаптації західних методик, зокрема Гарвардської переговорної моделі, через освітні програми та тренінги.

Сьогодні в Україні діє багато шкіл та центрів медіації, які пропонують тренінги з переговорів. Зокрема, Бізнес-школа КРОК пропонує магістерську програму "Медіація та менеджмент конфліктів", спрямовану на підготовку фахівців у сфері медіації та управління конфліктами. Програма, створена в рамках проєкту ЄС Еразмус+ MEDIATS у 2019 році. Крім того, Український центр медіації при Києво-Могилянській академії пропонує навчальні програми, адаптовані до потреб українського контексту. Центр проводить тренінги з базових і спеціалізованих навичок медіації, переговорів та управління конфліктами, що сприяє популяризації сучасних підходів до вирішення спорів.

Однак, попри наявність таких можливостей, не всі організації, особливо неприбуткові, впроваджують подібні тренінги у своїй діяльності. Це створює прогалину в практичних навичках співробітників, яка може впливати на ефективність управління конфліктами в таких структурах. Саме тому наступним кроком нашого дослідження було з'ясування, чи отримували респонденти навчання або підтримку у сфері управління конфліктами.

Крім того, нами було виявлено, що національні співробітники, які вважають конфлікти конструктивними для організації, частіше обирають продуктивні моделі поведінки у конфліктах. Зокрема, 29,2% з них надають перевагу "Співробітництву", а 54,2% обирають "Компроміс", що свідчить про їхню орієнтацію на співпрацю, пошук балансу інтересів та взаєморозуміння. Це підтверджує, що позитивне сприйняття конфліктів корелює з вибором стратегій, спрямованих на конструктивне вирішення розбіжностей.

Результати нашого дослідження показали, що 66% іноземних респондентів зазначили, що отримували навчання або підтримку у сфері управління конфліктами (Рисунок 2.14).

Have you received training or support in conflict management?

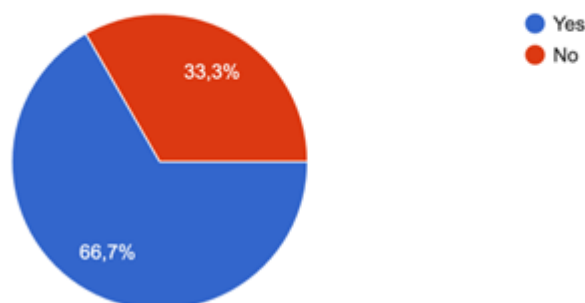


Рисунок 2.14

Іноземні співробітники НУО, які пройшли навчання, частіше позитивно оцінюють управління конфліктами, демонструючи більш збалансований розподіл між низьким, середнім та високим рівнями. Водночас жоден із тих, хто не отримав навчання, не оцінив управління конфліктами на «високому» рівні. Крім того, серед не навченої групи значно більше респондентів (57,1%) сприймають рівень управління конфліктами як «низький» порівняно з тими, хто отримав навчання (42,9%) (Рисунок 2.15).



### Оцінка рівня управління конфліктами: Отримували vs. Не отримували навчання

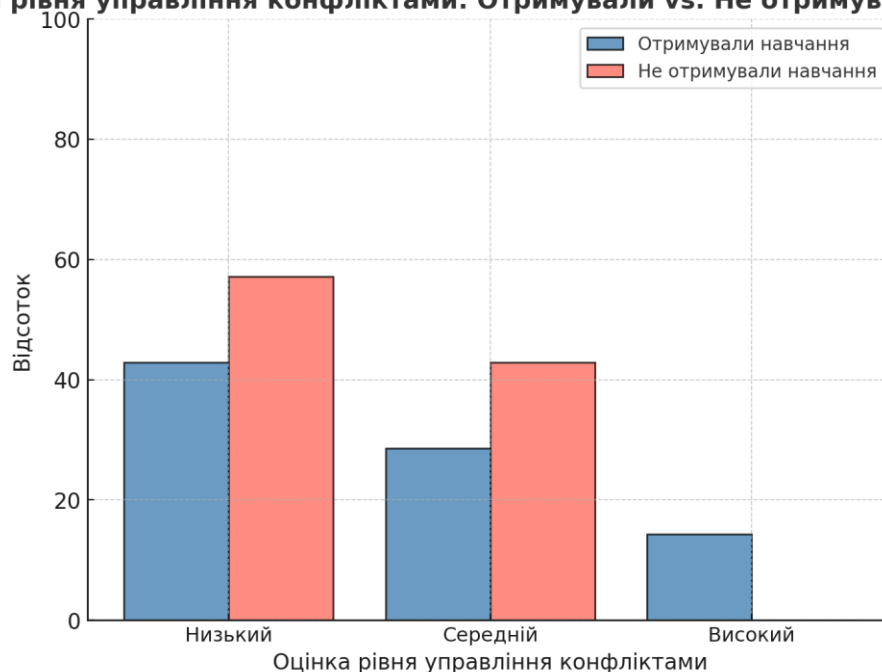


Рисунок 2.15

Водночас серед національних співробітників отримували навчання лише 37%, що свідчить про недостатню інтеграцію таких програм у діяльність українських громадських організацій (Рисунок 2.16).

Чи отримували Ви навчання або підтримку щодо управління конфліктами?

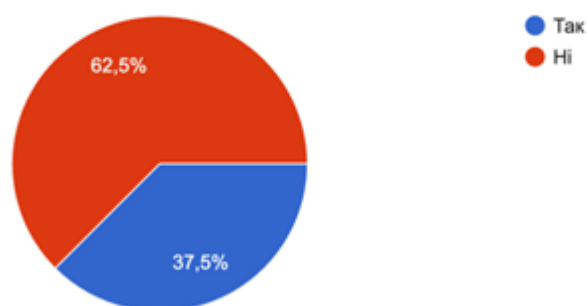


Рисунок 2.16

Тренінги, ймовірно, сприяють використанню більш різноманітних і багатогранних стратегій у вирішенні конфліктів. Це підтверджує той факт, що

серед іноземних респондентів, які пройшли навчання, частіше зустрічалися комбінації стратегій, такі як “Переговори” і “Відкрите обговорення” (21,42%) та “Медіація” і “Відкрите обговорення” (28,57%). Натомість їхні колеги без навчання мали більш обмежений вибір, віддаючи перевагу переважно “Відкритому обговоренню” (28,57%). Менша варіативність стратегій може свідчити про недостатню обізнаність або недовіру до альтернативних методів вирішення конфліктів. Подібна тенденція простежується і серед національних респондентів: ті, хто пройшли навчання, частіше обирали медіацію — 40% проти 20%.

Це підкреслює важливість впровадження спеціалізованих освітніх ініціатив, спрямованих на підвищення професійних навичок управління конфліктами серед співробітників громадського сектору, для зміцнення його ефективності.

Щодо здатності вирішувати конфлікти, приблизно 75% як національних, так і інтернаціональних співробітників оцінили свій рівень як середній. Високу здатність до вирішення конфліктів зазначили близько 25% респондентів у кожній групі. Лише незначна частина співробітників, менше 5% серед усіх опитаних, визнали свій рівень низьким.

Цікаво, що серед національних співробітників ті, хто обирають "Суперництво", найчастіше оцінюють свої навички як високі, тоді як ті, хто уникають конфліктів, мають найбільшу частку низької самооцінки. "Компроміс" і "Співробітництво" більше асоціюються із середньою оцінкою власних навичок (Рисунок 2.17).

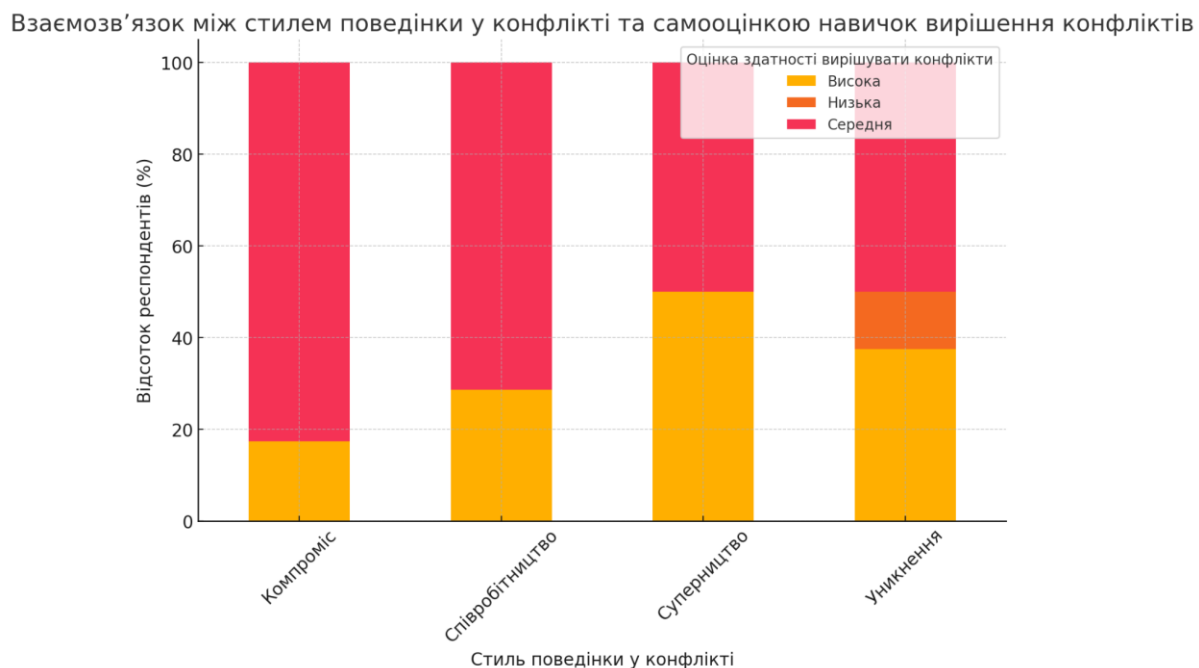


Рисунок 2.17

Ці результати дозволяють зробити висновок, що стиль поведінки у конфлікті безпосередньо впливає на самооцінку національних співробітників щодо їхньої здатності вирішувати конфлікти. Ті, хто обирають "Суперництво", мають вищий рівень впевненості у своїх навичках, що може свідчити про схильність до домінування або переконаність у власній правоті (Rahim, 2003). Натомість ті, хто уникають конфліктів, частіше оцінюють свої навички як низькі, що може бути пов'язано з відсутністю досвіду або дискомфортом у ситуаціях суперечок (Thomas & Kilmann, 1976). Водночас "Компромiс" і "Спiвробiтництво" асоціюються із середнім рівнем самооцінки, що може вказувати на їхню орієнтацію на баланс та взаємодію, але без вираженої впевненості у власних конфліктологічних компетенціях. Це підтверджує, що підхід до конфліктів визначає не лише поведінкові стратегії, а й суб'єктивне відчуття власної ефективності у їхньому вирішенні.

Серед національних співробітників, які отримували навчання з управління конфліктами, 80% оцінюють свою здатність вирішувати конфлікти як середню, а 20% – як високу. Водночас серед тих, хто не проходив навчання, 68% вважають

свої навички середніми, 28% оцінюють їх як високі, а 4% – як низькі (Рисунок 2.18).

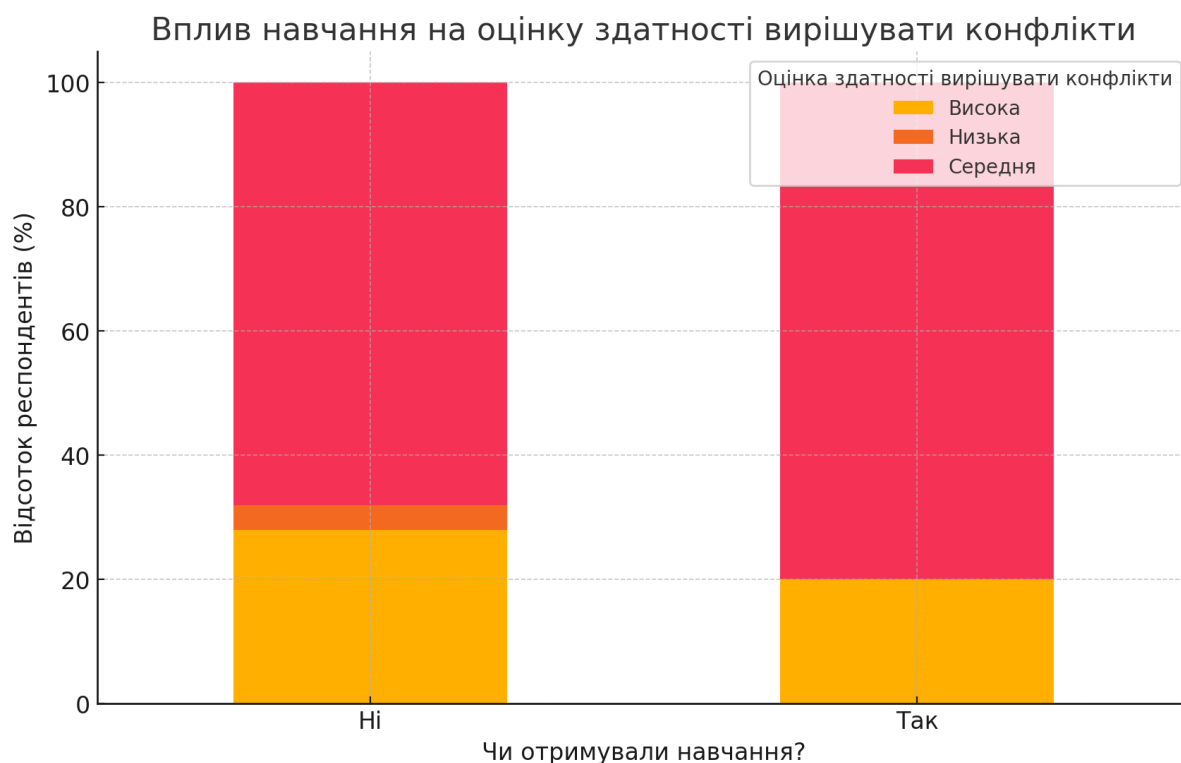


Рисунок 2.18

Отримані дані свідчать про те, що формальне навчання з управління конфліктами впливає на самооцінку національних співробітників. Хоча частка тих, хто оцінює свої навички як "високі", є дещо більшою серед тих, хто не проходив навчання (28% проти 20%), це може пояснюватися їхньою суб'єктивною впевненістю без формальної підготовки. Водночас серед тих, хто пройшов навчання, 80% оцінюють свої навички як "середні", що може свідчити про більш зважену та реалістичну самооцінку після отримання теоретичних знань і практичних інструментів. Крім того, низька оцінка своєї здатності до вирішення конфліктів (4%) зустрічається лише серед тих, хто не проходив навчання, що підкреслює його важливість для підвищення рівня впевненості та компетентності у конфліктному менеджменті.

Щодо ресурсів та інструментів, які могли б покращити управління конфліктами в організації, було виявлено суттєві відмінності між відповідями іноземних та національних співробітників. Серед іноземних респондентів майже 60% вказали на необхідність тренінгів, а близько 25% наголосили на важливості підтримки з боку керівництва та HR-відділу (Рисунок 2.19).

What resources or tools do you think could improve conflict management in your organization?

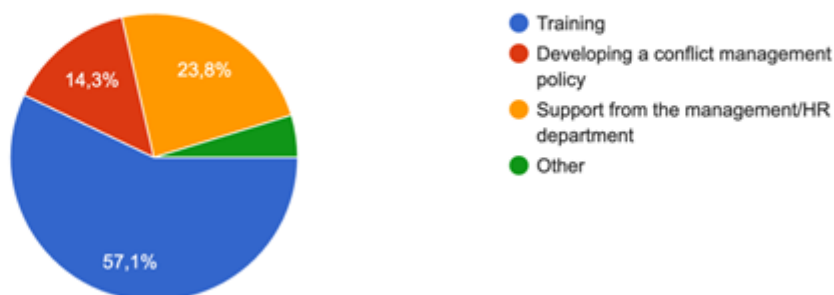


Рисунок 2.19

Натомість серед національних співробітників ГО 40% віддали перевагу розробці політики управління конфліктами. Тренінги та підтримку від керівництва й HR-відділу обрали відповідно 30% та 20% респондентів (Рисунок 2.20).

Які ресурси або інструменти, на Вашу думку, могли б покращити управління конфліктами в організації?



Рисунок 2.20

Деякі респонденти обирали варіант "Інше", що свідчить про наявність додаткових ідей щодо покращення управління конфліктами. Саме тому останнє питання в опитуванні було відкритим, щоб респонденти могли поділитися своїми пропозиціями та баченням щодо вдосконалення процесів управління конфліктами в їхніх організаціях.

Респонденти висловили кілька пропозицій щодо покращення управління конфліктами в організаціях. Серед основних рекомендацій - сприяння активному слуханню, емпатії та відкритому спілкуванню, мінімізація конкуренції та встановлення чітких правил комунікації. Вони також підкреслили важливість контролю над тоном і поведінкою на робочому місці для підтримання професіоналізму. Серед необхідних кроків було названо проведення тренінгів з управління конфліктами, зміцнення командної роботи та встановлення чітких протоколів для ескалації різних типів конфліктів.

Однією з ключових пропозицій було забезпечення надійного та ефективного лідерства, яке респонденти вважають основою для справедливого вирішення конфліктів. На їхню думку, відсутність такого лідерства може призвести до неправильного використання інструментів управління конфліктами, що непропорційно впливатиме на співробітників нижчих посад. Це зловживання здатне викликати страх, професійне відчуження, звільнення, а також підірвати довіру в команді через конкуренцію, наприклад, перепризначення проєктів в останню хвилину, невизначеність щодо контрактів, скасування продовжень після досягнення результатів чи відкрите обговорення умов контракту перед колегами. Учасники наголосили, що для створення сприятливого середовища співпраці необхідно забезпечити рівні стандарти підзвітності, працювати над формуванням спільних цілей та запроваджувати навчальні програми, які сприятимуть пошуку компромісів і етичній поведінці під час конфліктів.

Національні співробітники запропонували кілька практичних рішень для покращення управління конфліктами в організації. Зокрема, вони наголошували

на важливості відкритого обговорення конфліктів та негайного реагування на проблеми.

Серед інших пропозицій виділялися контроль за владними повноваженнями, прозорість процесів, включно зі звільненнями після службових розслідувань, чіткий розподіл обов'язків та їхнє виконання. Також було запропоновано проводити обговорення проблем, які виникають у процесі роботи, для запобігання ескалації конфліктів, та розглянути можливість організації психологічних тренінгів для підтримки співробітників. Національні співробітники підкреслили, що більша відкритість може суттєво знизити кількість конфліктних ситуацій.

## ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 2

Аналіз існуючих стратегій управління конфліктами в громадських організаціях свідчить про те, що конфлікти є невід'ємною частиною їхньої діяльності. Відсутність ефективних стратегій їхнього врегулювання може призводити до серйозних наслідків, таких як зниження продуктивності, емоційне вигорання працівників і підриг довіри до організації (Rahim, 2017; Medina et al., 2005). Систематична діагностика конфліктів, що включає опитування, інтерв'ю та аналіз організаційного клімату, є важливим інструментом для своєчасного виявлення проблем та розробки ефективних підходів до їх вирішення (Arundel, 2023).

Існуючі стратегії управління конфліктами в ГО поділяються на превентивні та реактивні. Превентивні заходи, такі як створення культури відкритого діалогу, навчання працівників навичкам комунікації та впровадження чітких політик управління конфліктами, допомагають знижувати ймовірність виникнення конфліктів (Moore, 2014). Реактивні стратегії, зокрема медіація, переговори та фасилітація, дозволяють ефективно вирішувати вже існуючі суперечності, зменшуючи їхній негативний вплив на організацію (Kalter, Bollen & Euwema, 2018).

Проведене дослідження показало значні відмінності у підходах до управління конфліктами серед національних та міжнародних співробітників ГО. Національні респонденти частіше сприймають конфлікти як деструктивне явище, тоді як міжнародні співробітники визнають їхню потенційну користь для розвитку організації. Водночас рівень інтеграції навчальних програм з управління конфліктами серед національних ГО залишається недостатнім, що впливає на якість конфліктного менеджменту та впевненість співробітників у власних навичках.

Щодо вибору стратегій поведінки у конфліктах, міжнародні респонденти частіше надають перевагу співпраці та компромісу, тоді як національні



співробітники частіше обирають уникнення або компроміс як основну стратегію. Це може бути пов'язано з культурними особливостями та відмінностями у підходах до ведення переговорів (Shonk, 2024). Разом з тим, респонденти, які сприймають конфлікти як конструктивне явище, частіше обирають продуктивні моделі поведінки, такі як співпраця та компроміс.

Підвищення рівня обізнаності про ефективні методи врегулювання конфліктів та впровадження спеціалізованих тренінгів є важливими факторами для покращення ситуації. Результати дослідження показали, що співробітники, які проходили навчання, частіше використовують різноманітні методи вирішення конфліктів, включаючи медіацію та переговори, що сприяє підвищенню рівня управління конфліктами в організаціях. Таким чином, інтеграція комплексних підходів до управління конфліктами, що включає як превентивні, так і реактивні стратегії, сприятиме зміцненню ефективності роботи ГО та створенню сприятливого робочого середовища.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

### **3.1. Аналіз поточної ситуації щодо управління конфліктами в громадських організаціях в Україні**

Управління конфліктами є критично важливим аспектом діяльності громадських організацій в Україні, оскільки конфлікти можуть впливати на ефективність команди, стабільність організації та її репутацію. Незважаючи на зростаюче усвідомлення важливості стратегій врегулювання конфліктів, рівень їхньої інтеграції в українських ГО залишається недостатнім. Брак навчальних програм, структурованих політик і формальних механізмів медіації створює виклики для ефективного вирішення внутрішніх суперечностей. Аналіз поточної ситуації дозволяє виявити основні проблеми та визначити можливі шляхи вдосконалення управління конфліктами в громадському секторі.

Управління конфліктами в громадських організаціях України здебільшого не є систематизованим і залежить від індивідуальних підходів керівництва та обізнаності працівників. Багато організацій не мають чітко визначених політик вирішення конфліктів, покладаючи відповідальність за їх врегулювання на лідерів команд або HR-відділи. Основними методами вирішення конфліктів є відкрите обговорення, неформальні переговори між сторонами та, у рідкісних випадках, залучення медіаторів або зовнішніх консультантів.

Для покращення управління конфліктами, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробило методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування та в державних органах, а також навчальний курс «Робота з конфліктами в органах публічної влади», які можуть бути корисними і для ГО. Ці рекомендації охоплюють етапи виявлення, діагностики та втручання у конфлікт, а також надають практичні інструменти для їх вирішення (НАДС, 2022).

Крім того, в Україні діє платформа з управління конфліктами в громадах, яка сприяє впровадженню миротворчих ініціатив та допомагає у трансформації конфліктів ненасильницькими методами (Громадський простір, 2020).

Початок роботи над впровадженням ефективного управління конфліктами в неприбутковому секторі вже покладено. У сфері публічної служби вже використовуються як реактивні, так і превентивні стратегії, що включають інструменти діагностики конфліктів, врегулювання суперечностей шляхом залучення кваліфікованих спеціалістів, а також навчальні програми для державних службовців (НАДС, 2022).

Корисним джерелом практичних рекомендацій для управління конфліктами є посібник «Управління конфліктами для потреб публічної служби», підготовлений за підтримки ОБСЄ. Він містить ґрунтовний аналіз конфліктної динаміки у сфері державного управління, охоплюючи причини виникнення конфліктів, їх типологію та ефективні методи врегулювання.

Посібник акцентує увагу на застосуванні комплексного підходу до врегулювання конфліктів, що включає реактивні та превентивні заходи. Зокрема, рекомендовано використовувати переговори, медіацію чи консиліацію, фасилітацію, рішення третьої сторони та послуги омбудсмена. Посібник також містить системні рекомендації для різних груп осіб: керівників та УСК (уповноважених з питань супроводу конфліктів), сторін конфлікту, спостерігачам конфлікту, які включають забезпечення відкритості комунікації, підвищення рівня залученості персоналу, розробку чітких політик та процедур щодо врегулювання конфліктів (Калениченко та ін., 2021).

Важливим компонентом є впровадження комплексної системи управління конфліктами, яка складатиметься з інфраструктури управління конфліктами, процедур, доступу до ефективного вирішення конфліктів (медіація, фасилітацію), компетенції, культура поводження з конфліктами та ефективної комунікації, ресурсність конфлікту та запобігання. Формування внутрішньої системи врегулювання конфліктів є ключовим фактором, що впливає на

довготривалу стабільність та результативність роботи організації. Оптимальним підходом є надання повноважень щодо управління цією системою (інфраструктурою) одному з підрозділів, таких як HR-відділ чи юридичний відділ, а також визначення відповідальної особи серед керівництва, яка займатиметься питаннями врегулювання конфліктів, так званого уповноваженого з питань супроводу конфліктів – УСК. Ця роль, фактично аналогічна омбудсмену, потребує чітко визначених функцій та належних гарантій для ефективного виконання своїх обов'язків. Автори методичних рекомендацій також пропонують набір інструментів для організації та покращення процесу застосування медіації: контрольний список (чек-лист) для первинної оцінки доцільності проведення медіації, пам'ятка про медіацію, список орієнтовних питань для первинного обговорення конфлікту УСК зі стороною спору та рекомендації для подолання спротиву щодо участі в медіації (у форматі діалогів) (Калениченко та ін., 2021). Хоча цей посібник розрахований на публічний сектор, його рекомендації можуть бути адаптовані до специфіки ГО, оскільки обидві сфери функціонують у середовищі колективної взаємодії, де важливо враховувати інтереси різних груп, запобігати ескалації суперечностей та застосовувати ефективні механізми вирішення конфліктів.

Щодо громадських організацій (ГО) в Україні, то досі багато з них не мають чітко визначених політик щодо вирішення конфліктів, а їх урегулювання покладається на керівників або HR-відділи, які в свою чергу дізнаються про конфлікт не безпосередньо від сторін конфлікту, а за допомогою *reporting mechanisms* (механізмів інформування). Неурядові організації (НУО) почали впроваджувати механізми подання скарг та інформування на початку 2000-х років у відповідь на зростаючу увагу до підзвітності та необхідність протидії неправомірній поведінці. Важливим каталізатором стало виявлення випадків сексуальної експлуатації та насильства серед гуманітарних працівників, що спонукало до розробки структурованих процедур. У 2002 році Міжвідомчий постійний комітет ООН (МПК) ухвалив план дій, який забороняє такі порушення

та зобов'язує організації створювати внутрішні механізми запобігання і реагування (IASC, 2022).

НУО використовують різні механізми подання скарг для забезпечення прозорості та ефективного розгляду звернень. Комітети зі скарг розглядають питання, порушені співробітниками чи громадою, а скриньки для відгуків дозволяють анонімно повідомляти про проблеми. Гарячі лінії та довідкові служби забезпечують оперативний зв'язок, а омбудсмени гарантують неупереджений розгляд скарг. Ці механізми сприяють підзвітності, зміцненню довіри та оперативному вирішенню конфліктів (Transparency International, 2016).

Хоча механізми інформування та подання скарг сприяють підзвітності організацій, вони не завжди ефективні у вирішенні конфліктів. У багатьох випадках їх застосування посилює напруженість між сторонами, оскільки звернення до формальних процедур сприймається як ескалація суперечок, що може підірвати довіру між співробітниками та ускладнити подальшу взаємодію в команді. Формальні процедури самі по собі не забезпечують гармонійного робочого середовища, а їх використання без додаткових підходів рідко веде до конструктивного розв'язання конфліктів (Littleton Chambers, 2023).

Дослідження підкреслюють, що альтернативні методи, зокрема медіація, є більш ефективними, оскільки дозволяють вирішувати конфлікти на ранніх стадіях, покращувати моральний стан команди та знижувати рівень ескалації (Nonprofit Risk Management Center, 2022). Таким чином, поєднання формальних механізмів із неформальними методами вирішення спорів може значно підвищити ефективність управління конфліктами та сприяти стабільності в організаціях.

Окрім формальних механізмів інформування, основними методами вирішення конфліктів в громадському секторі залишаються відкрите обговорення та неформальні переговори, тоді як залучення медіаторів або зовнішніх консультантів є менш поширеною практикою. Це частково пов'язано з тим, що в Україні рівень обізнаності про альтернативні методи вирішення

конфліктів, такі як медіація, фасилітація або переговори за принципом «win-win», залишається низьким. Як зазначає дослідження Данської Ради у справах біженців (2023), хоча інтерес до медіації та діалогу зростає, громадські організації часто не мають достатньої експертизи або ресурсів для їх впровадження (DRC, 2023).

Попри значний прогрес у сфері державного управління та місцевого самоврядування, питання управління конфліктами в громадських організаціях залишається недостатньо дослідженим. Водночас з'являються перші напрацювання, серед яких дослідження Романцової О.В. «Посередницькі переговори та процедура медіації. Інструменти, відмінності та особливості застосування в діяльності правозахисних організацій в Україні». У ньому аналізуються особливості конфліктного менеджменту в таких організаціях та унікальні виклики, з якими вони стикаються у своїй діяльності (Романцова, 2021).

Правозахисні організації, як один із типів громадських, відзначаються високим рівнем залученості співробітників та волонтерів, що ускладнює управління конфліктами. Відсутність жорсткої ієрархії та емоційна залученість персоналу сприяють швидкій ескалації суперечок, що може негативно впливати на ефективність роботи та довіру в колективі. Невирішені конфлікти здатні не лише погіршити внутрішню атмосферу, але й поставити під загрозу стабільність організації (Романцова, 2021).

Згідно з дослідженням, медіація є одним із найефективніших інструментів вирішення міжособистісних конфліктів у правозахисних організаціях (Романцова, 2021). Формальні механізми подання скарг, хоча й сприяють підзвітності, нерідко загострюють суперечки, тоді як медіація сприяє конструктивному діалогу, допомагаючи зберегти робочі стосунки. Крім того, авторка підкреслює важливість медіації не лише для внутрішніх конфліктів, а й як інструменту взаємодії з державними структурами під час адвокаційних кампаній та юридичних суперечок (Крестовська, Романадзе, 2019).

Попри очевидні переваги, в Україні медіація поки що не інтегрована системно у правозахисний сектор. Згідно з Gap-Аналізом впровадження інституту медіації в Україні, наразі в країні існує понад 30 приватних організацій медіаторів та багато громадських організацій, які активно працюють над розробкою та впровадженням медіації. Однак, відсутність єдиної організації, яка б координувала навчання, сертифікацію та встановлювала етичні стандарти для медіаторів, обмежує системну інтеграцію медіації в різні сектори, включаючи правозахисний (Маан та ін., 2020).

Авторка дослідження «Посередницькі переговори та процедура медіації. Інструменти, відмінності та особливості застосування в діяльності правозахисних організацій в Україні» рекомендує офіційне визнання медіації як професійної діяльності та розширення програм підготовки медіаторів, що сприятиме її ширшому застосуванню у громадських організаціях (Романцова, 2021).

Крім того, дослідження містить практичні рекомендації для вирішення внутрішніх конфліктів, зокрема методи ведення переговорів та застосування медіації у правозахисній діяльності. Підкреслюється важливість навчання персоналу, оскільки розвинені навички медіації можуть сприяти ефективному врегулюванню конфліктів у колективі та зміцненню довіри між членами команди (Романцова, 2021).

Таким чином, як зазначає Романцова О.В., ефективний менеджмент конфліктів є ключовим викликом для правозахисних організацій, однак впровадження медіації та переговорних практик може суттєво покращити внутрішню комунікацію та стабільність таких організацій. Для цього необхідні інституційні реформи, навчальні ініціативи та розширення можливостей для професійного розвитку у сфері врегулювання конфліктів. Згідно з дослідженням «Інституціоналізація медіації в Україні: ключові етапи, сучасний стан та перспективи», важливими заходами для подальшого розвитку медіації є: розробка нормативно-правових документів, які деталізують застосування

процедур медіації у різних сферах суспільного життя, в тому числі в ГО, популяризація медіації державними органами та ГО, поширення курсів з основ врегулювання конфліктів та медіації в шкільних та університетських програмах, унормування вимог до статусу та кваліфікації медіаторів, запровадження механізмів використання процедури медіації в рамках судочинства (Shmalenko et al., 2023).

Міжнародні неурядові організації (МНУО) зазвичай впроваджують низку політик для забезпечення прозорості, етичності та ефективності своєї діяльності. Серед ключових політик можна виділити політику запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, антикорупційну політику, політику рівних можливостей та недискримінації, політику захисту даних та конфіденційності, а також політику управління конфліктами. Політика щодо конфлікту інтересів є однією з найважливіших для громадських і неурядових організацій, оскільки вони часто взаємодіють з міжнародними донорами, державними установами та приватними компаніями. Конфлікт інтересів може виникнути, коли особисті чи фінансові інтереси співробітників впливають на прийняття рішень або діяльність організації, що може поставити під загрозу її прозорість, довіру з боку партнерів та ефективність виконання місії. Наявність чіткої політики у цій сфері допомагає уникнути потенційних етичних порушень, запобігти зловживанням та гарантувати неупередженість у процесах прийняття рішень. Вона передбачає механізми ідентифікації та декларування потенційних конфліктів, а також процедури їх врегулювання для збереження довіри до організації (Transparency International, 2021).

В Україні адаптація таких політик у діяльності громадських організацій (ГО) відбувалася поступово, особливо після Революції Гідності 2014 року, коли зросла увага до прозорості та підзвітності в усіх секторах суспільства. Багато ГО почали впроваджувати внутрішні політики, орієнтуючись на міжнародні стандарти та вимоги донорів. Однією з перших адаптованих політик стала політика конфлікту інтересів, яку українські громадські організації розробили



відповідно до міжнародних стандартів управління неприбутковими організаціями (OECD, 2015).

Деякі українські громадські організації вже запровадили політики щодо конфлікту інтересів. Наприклад, ГО «ЮрФем» ухвалила відповідне положення, що регулює механізми виявлення та запобігання конфліктам (ЮрФем, 2023). ГО «Об'єднані спортом» також має внутрішню політику щодо конфлікту інтересів (Об'єднані спортом, 2024). ГО «Українське місто» затвердила документ, спрямований на запобігання корупції та конфлікту інтересів (Українське місто, 2024), а благодійна організація «Маленьке серце з мистецтвом» розробила правила для мінімізації ризиків у діяльності співробітників і волонтерів (Маленьке серце з мистецтвом, 2024).

Такі ініціативи свідчать про зростаючу увагу українських ГО до питань етичної поведінки та прозорості у своїй діяльності. Однак, політики управління конфліктами, які б системно регулювали процеси виявлення, аналізу та вирішення внутрішніх конфліктів, є менш поширеними серед українських ГО. Відсутність таких політик може призводити до неефективного вирішення суперечок та негативно впливати на робочу атмосферу. Це свідчить про необхідність подальших досліджень та розробки відповідних політик для забезпечення сталого розвитку та ефективної діяльності громадських організацій в Україні.

### **3.2. Практичні рекомендації щодо методів попередження, діагностики та вирішення конфліктів в ГО в Україні**

Конфлікти є природною частиною взаємодії в будь-якій команді, проте їх ефективне врегулювання визначає стабільність і розвиток організації. Для громадських організацій (ГО) в Україні, які працюють у динамічному середовищі та часто залучають людей із різними цінностями й підходами, вкрай важливо мати чітку, прозору та гнучку систему управління конфліктами.

Проект "Простір довіри" спрямований на формування культури конструктивного діалогу, мінімізацію внутрішніх ризиків та підтримку здорового робочого клімату. Він базується на найкращих міжнародних практиках, адаптованих до українського контексту, та враховує реальні виклики, з якими стикаються ГО.

Політика управління конфліктами, яка є основою цього проекту, визначає стратегічний підхід до попередження, діагностики та врегулювання конфліктних ситуацій у ГО. Вона є ключовим елементом організаційного розвитку, спрямованим на забезпечення ефективної комунікації, мінімізацію внутрішніх ризиків та підтримку здорового робочого середовища. Її головна мета – сприяти конструктивному врегулюванню суперечностей, збереженню довіри між учасниками команди та підвищенню загальної ефективності діяльності організації. Ця Політика має гнучку структуру та адаптується до потреб кожної організації, зберігаючи основні принципи прозорості, своєчасного реагування та дотримання професійних стандартів у сфері конфліктного менеджменту, які є фундаментом для ефективного врегулювання суперечностей. Ми детальніше розглянули ці принципи в контексті роботи громадських організацій далі, зосередившись на їх практичному застосуванні, ключових механізмах реалізації та впливі на організаційну культуру. Вона поєднує превентивні та реактивні стратегії, зокрема діагностику та аналіз робочого середовища, регулярні тренінги, чітко визначені механізми реагування, а також підтримку працівників через спеціальні сесії та індивідуальні консультації. До превентивних заходів Політики належить систематичне навчання персоналу щодо навичок комунікації та управління конфліктами, регулярний моніторинг організаційного клімату у колективі та створення прозорих каналів комунікації, які сприяють швидкому обговоренню питань, що можуть стати причиною напруження. Крім того, Політика передбачає чітке визначення ролей і відповідальності кожного співробітника, що допомагає уникнути непорозумінь та неефективної взаємодії в команді (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1

Визначення організаційного клімату відбуватиметься за допомогою анонімного опитування. Анонімне опитування проводиться двічі на рік для збору зворотного зв'язку щодо атмосфери в колективі, рівня довіри між працівниками, задоволеності умовами праці та наявності конфліктних зон. Опитування містить відкриті та закриті питання, що дозволяють визначити як загальні тенденції, так і конкретні проблеми. Моніторинг взаємодії в команді включає спостереження керівників підрозділів за комунікацією та співпрацею між працівниками, аналіз конфліктних ситуацій та залучення зовнішніх експертів для об'єктивної оцінки робочої атмосфери (Рисунок 3.2).



Рисунок 3.2

Такі спостереження можуть здійснюватися регулярно або за потребою, з метою виявлення прихованих проблем. На основі отриманих даних формується звіт із висновками та рекомендаціями для покращення організаційного клімату. Коригувальні дії можуть включати зміни в управлінні, запровадження додаткових навчальних програм, внутрішню медіацію, розробку нових комунікаційних механізмів тощо. Контроль за впровадженням змін здійснюється у визначені терміни, а їхня ефективність перевіряється під час наступного опитування.

Навчання проводиться для підвищення рівня обізнаності працівників щодо конфліктного менеджменту, розвитку навичок ефективної комунікації та запобігання конфліктам. Тематика тренінгів може бути адаптована до потреб організації та включати, наприклад, такі курси, як "Основи ефективної комунікації", "Емоційний інтелект у робочому середовищі", "Методи ненасильницького спілкування", "Як вирішувати конфлікти без шкоди для команди" та практичні воркшопи для моделювання конфліктних ситуацій. Для керівництва будуть доцільні тренінги з "Лідерства в управлінні конфліктами", "Технік медіації для керівників" та "Виявлення та реагування на конфліктні ситуації в команді".

У громадських організаціях та неурядових організаціях зазвичай вже існують напрацьовані механізми та канали комунікації, які включають інструменти інформування. Тому для ефективного управління конфліктами їх необхідно лише адаптувати.

Співробітник може самостійно звернутися до організації, з якою ГО має укладений договір, для отримання консультацій з конфлікт-менеджменту. В межах цього договору працівник має право на чотири безкоштовні сесії на рік з можливістю подальшого консультування на платній основі за власним бажанням.

Якщо співробітник вважає, що питання не вирішене, він може звернутися до відповідальної особи – Координатора з управління конфліктами. Для цього необхідно надіслати електронний лист на корпоративну пошту та заповнити спеціальний чек-лист. Цей чек-лист допоможе Координатору проаналізувати ситуацію та вибудувати найбільш ефективну стратегію вирішення конфлікту, наприклад, через медіацію чи арбітраж.

Коли конфлікт виникає, Політика передбачає кілька рівнів його врегулювання, починаючи з найпростіших самостійних дій і поступово переходячи до більш структурованих механізмів. Насамперед, співробітники мають змогу скористатися інструкціями з самодопомоги, які містяться в політиці управління конфліктами. Ці рекомендації допоможуть їм оцінити ситуацію, обрати відповідну тактику спілкування та спробувати врегулювати проблему самостійно.

Якщо працівник сумнівається у необхідності офіційного врегулювання або хоче краще зрозуміти ситуацію перед тим, як звертатися до інших сторін, він може скористатися сесіями з консультантом з комунікації чи конфлікт-консультантом. Це дозволяє отримати підтримку, проаналізувати свої емоції та визначити можливі шляхи дій у безпечному форматі (Рисунок 3.3).

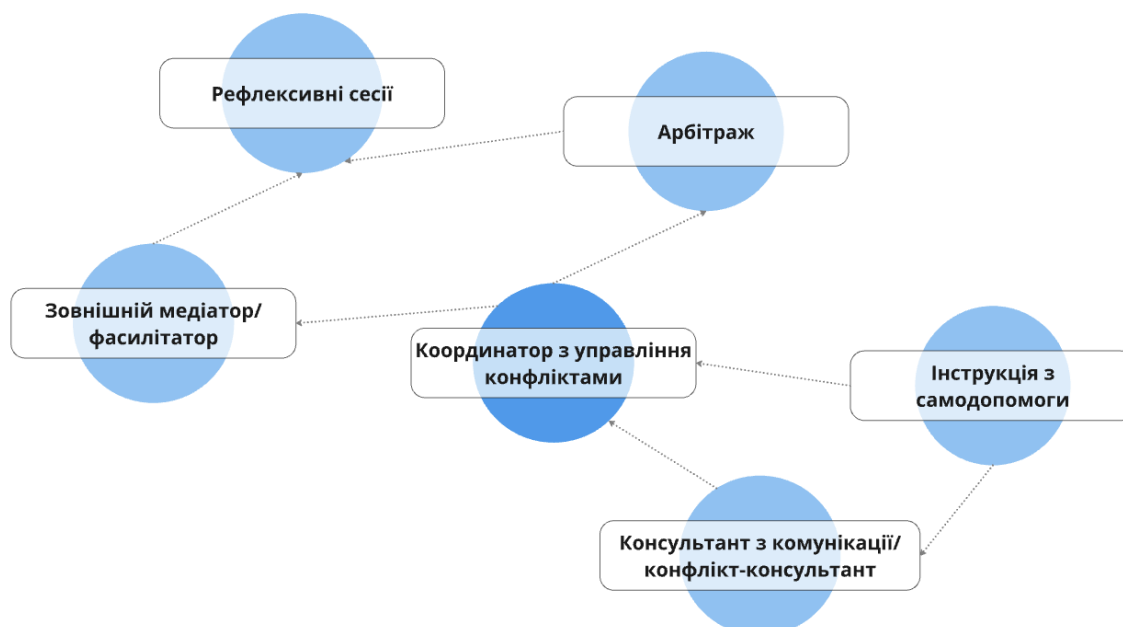


Рисунок 3.3

Якщо самостійні зусилля не дали результату або ситуація продовжує загострюватися, наступним кроком є звернення до Координатора з управління конфліктами. Він допоможе оцінити проблему, запропонувати відповідний механізм вирішення та за потреби виступити в ролі внутрішнього посередника.

У випадку, коли конфлікт є складнішим або стосується більшої кількості сторін, можливе залучення незалежного фасилітатора чи медіатора, які допоможуть сторонам знайти взаємовигідне рішення через структурований діалог. Якщо ж проблема має юридичну складову або конфлікт зачіпає правові аспекти діяльності організації, може бути застосований механізм арбітражу для ухвалення формального рішення.

Ще одним важливим елементом Політики є проведення рефлексивних сесій (After-Action Review) після розв'язання конфлікту, під час яких аналізуються причини його виникнення, оцінюються дії, що були здійснені для його врегулювання, та визначаються запобіжні заходи для недопущення подібних ситуацій у майбутньому. Це дозволяє не лише покращити механізми управління конфліктами, а й зміцнити довіру всередині команди.

Значну увагу в рамках Політики приділено забезпеченню прозорих комунікаційних процесів. Організації впроваджують механізми зворотного зв'язку та анонімного інформування (reporting) про проблеми, що дозволяє співробітникам без страху репресій висловлювати свої занепокоєння. Також передбачено детальні алгоритми дій у конфліктних ситуаціях, що включають рекомендації з ефективної комунікації, дії для свідків конфлікту, а також кроки у випадку повторення тієї самої проблеми.

Координатор з управління конфліктами – це внутрішній співробітник організації, який здійснює організацію процесу врегулювання суперечностей у колективі, допомагає сторонам знайти взаємоприйнятне рішення та забезпечує дотримання встановлених процедур. Основні обов'язки Координатора включають аналіз причин конфлікту, визначення відповідного механізму його врегулювання, фасилітацію діалогу між сторонами та подальший моніторинг виконання досягнутих домовленостей. Найбільш доцільно, щоб цю роль виконував представник відділу кадрів (HR), відділу корпоративної етики або внутрішнього комплаєнсу, оскільки ці підрозділи мають доступ до загальної політики організації, можуть ефективно комунікувати з усіма рівнями персоналу та забезпечувати дотримання професійних норм. Координатор діє як нейтральний посередник, допомагаючи сторонам конфлікту знайти конструктивне рішення та забезпечуючи підтримку у складних ситуаціях.

Під час здійснення своєї діяльності Координатор з управління конфліктами керується низкою ключових принципів, які забезпечують ефективність та справедливість процесу врегулювання суперечностей.

Саме ці принципи є фундаментом не лише його роботи, а й Політики управління конфліктами в організації (Рисунок 3.4):



Рисунок 3.4

### 1. Прозорість

Як працює для Координатора? Всі дії Координатора є чіткими, зрозумілими та відкритими для залучених сторін. Він пояснює учасникам процедуру врегулювання конфлікту, можливі сценарії розвитку ситуації та критерії прийняття рішень.

Як закріплено в Політиці? Політика встановлює чіткі механізми комунікації у процесі врегулювання конфліктів. Вона включає:

- Офіційний порядок інформування щодо конфліктів.
- Прозорі критерії прийняття рішень, які допомагають працівникам розуміти підхід до кожного випадку.
- Регулярне інформування персоналу про їхні права та можливості звернення до Координатора.

### 2. Своєчасне реагування

Як працює для Координатора? Конфлікти вирішуються без зволікань, що допомагає запобігти їхній ескалації та негативному впливу на робочу атмосферу.



Як закріплено в Політиці? Політика встановлює регламентовані часові рамки для розгляду конфліктних ситуацій:

- Чітко визначені строки для реагування на звернення (наприклад, заявка на медіацію або звернення до Координатора розглядається протягом 5 робочих днів).
- Фіксація максимального часу для вирішення конфлікту на кожному етапі, щоб уникнути затягування процесу.
- Регулярний моніторинг часу розгляду конфліктів для вдосконалення процесу.
- Визначення відповідальності за дотримання строків і внесення коригувань у разі порушення встановлених термінів.

### 3. Дотримання професійних стандартів

Як працює для Координатора? Використовуються міжнародно визнані методи управління конфліктами, медіації та переговорів. Координатор дотримується етичних норм і стандартів у своїй діяльності.

Як закріплено в Політиці? Політика базується на міжнародних та внутрішніх професійних стандартах, включаючи:

- Визначення принципів управління конфліктами, таких як добровільність, конфіденційність, нейтральність, незалежність та неупередженість.
- Внутрішні інструкції щодо застосування методів альтернативного врегулювання конфліктів (медіація, фасилітація, переговори).
- Залучення медіаторів, фасилітаторів і консультантів, які працюють за міжнародними кодексами, такими як Європейський кодекс поведінки медіаторів, IAF Code of Ethics (фасилітація) тощо.

До професійних стандартів Координатора з управління конфліктами, що забезпечують справедливість, ефективність та довіру в процесі управління конфліктами належать:

- Неупередженість – кожен конфлікт розглядається об'єктивно, без надання переваг будь-якій стороні. Уникнення особистих інтересів та конфлікту інтересів є важливим аспектом його роботи.
- Конфіденційність – інформація, отримана в ході конфлікту, залишається закритою для сторонніх осіб, що сприяє створенню довірчої атмосфери.
- Доступність – усі працівники мають рівний доступ до Координатора та механізмів вирішення конфліктів, незалежно від посади, досвіду чи інших факторів.
- Безперервне навчання (Lifelong learning) – Координатор постійно вдосконалює свої знання та навички, знайомиться з новітніми методами врегулювання конфліктів і сприяє розвитку культури мирного вирішення суперечностей у колективі.
- Взаємоповага – забезпечує діалог, заснований на повазі до культурних особливостей, особистих характеристик та цінностей кожного учасника конфлікту.

Завдяки чіткому дотриманню цих принципів Координатор не лише допомагає вирішувати суперечності, а й сприяє формуванню позитивного робочого клімату, що мінімізує ризики майбутніх конфліктів.

Загалом, Політика управління конфліктами не є лише формальним документом – це реальний інструмент створення здорового та продуктивного робочого середовища. Вона сприяє не тільки швидкому та ефективному врегулюванню суперечностей, а й формує організаційну культуру, в якій управління конфліктами стає невід'ємною частиною стратегії розвитку організації.

### **3.3. Впровадження нових стратегій управління конфліктами в ГО в Україні**

Впровадження проєкту "Простір довіри" та Політики управління конфліктами спрямоване на формування в громадських організаціях України

культури конструктивного діалогу, запобігання ескалації конфліктів і розвиток ефективних механізмів їхнього врегулювання. Цей процес включає інтеграцію стратегій управління конфліктами у внутрішні процеси ГО та навчання командних лідерів і співробітників. Такі підходи можуть бути застосовані в різних типах ГО, незалежно від їхньої сфери діяльності, сприяючи прозорості, довірі та стабільності організаційних процесів.

Ця Політика може бути впроваджена в наступних типах громадських організацій: фондах, асоціаціях, екологічних організаціях, громадських спілках, благодійних організаціях (БО), об'єднаннях ветеранів, профспілках, молодіжних та правозахисних організаціях. Незалежно від сфери діяльності, кожна ГО стикається з викликами у взаємодії, які можуть перерости в конфлікти, тому важливо запроваджувати ефективні підходи до їх попередження, конструктивного вирішення та мінімізації негативних наслідків для команди й організації загалом.

Першим кроком є оцінка потреб конкретної організації. Визначення найпоширеніших конфліктних ситуацій, аналіз поточних механізмів їхнього вирішення та виявлення слабких місць дозволяє зрозуміти, які саме інструменти та підходи необхідно адаптувати або впровадити. Це може відбуватися через опитування співробітників, аналіз попередніх випадків конфліктів або залучення зовнішніх експертів для незалежного оцінювання (Рисунок 3.5).

Після цього формується запит на додаткове фінансування від донорів. Для впровадження ефективної Політики управління конфліктами необхідні ресурси для навчання персоналу, залучення спеціалістів та підтримки механізмів вирішення конфліктів. ГО можуть звертатися до міжнародних та локальних донорських організацій, подавати грантові заявки та включати фінансування конфліктного менеджменту в загальну стратегію розвитку.

На наступному етапі здійснюється призначення відповідальної особи - Координатора з управління конфліктами. Його завданням є супровід усіх процесів, що стосуються вирішення конфліктів, комунікація зі співробітниками

та зовнішніми експертами, аналіз звернень та моніторинг результативності обраних стратегій.

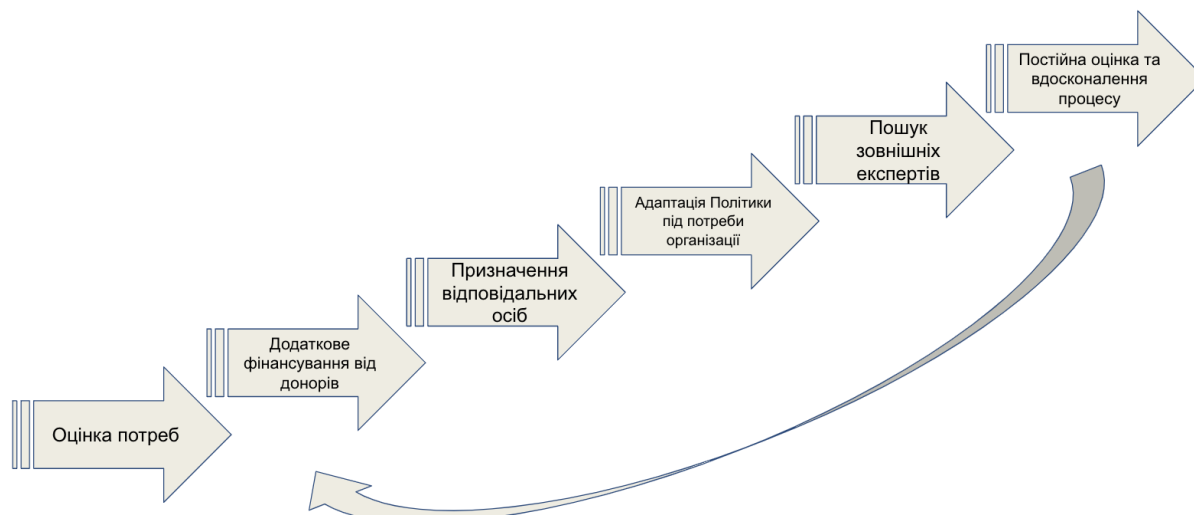


Рисунок 3.5

Після цього відбувається адаптація Політики під потреби організації. Враховуючи масштаби та напрям діяльності ГО, коригуються правила реагування на конфлікти, механізми звернення та підтримки співробітників, критерії оцінки ефективності впроваджених змін. Політика повинна відповідати як внутрішнім потребам організації, так і зовнішнім нормативним вимогам.

Далі слідує пошук зовнішніх експертів (тренерів, медіаторів, консультантів тощо) і укладання контрактів. Співпраця із професіоналами у сфері конфліктного менеджменту дозволяє отримати якісну підтримку у вирішенні конфліктних ситуацій, проведенні тренінгів, консультативних сесій та розвитку персоналу. Це можуть бути як окремі фахівці, так і організації, що спеціалізуються на медіації та врегулюванні конфліктів.

Останнім етапом є постійна оцінка та вдосконалення процесу. Ефективність впроваджених механізмів повинна регулярно перевірятися шляхом внутрішнього моніторингу, опитувань працівників та аналізу конкретних випадків конфліктів. Важливо, щоб процес був гнучким і міг адаптуватися до змін у структурі та діяльності організації.

Крім цих основних кроків також є додаткові фактори, які впливатимуть на успішне впровадження Політики управління конфліктами в ГО. Одним з таких важливих кроків є розробка внутрішніх інструментів та стандартних операційних процедур (СОПів) для вирішення конфліктних ситуацій. Стандартизовані інструкції для працівників та алгоритми дій для Координатора з управління конфліктами допоможуть зробити процеси більш прозорими та передбачуваними. Це також спрощує впровадження змін та забезпечує чітку взаємодію між різними рівнями управління організації.

Для покращення моніторингу конфліктних ситуацій та ефективності стратегій управління важливо використовувати електронні платформи для збору скарг та оцінки ефективності. Такі платформи можуть містити анонімні форми звернень, опитування працівників щодо рівня комфорту у колективі та автоматизовані системи аналізу конфліктних ситуацій. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на проблеми та вчасно вносити коригування у стратегію.

Існує кілька типів електронних платформ, які можна використовувати для збору скарг та оцінки ефективності стратегій управління конфліктами в ГО. До найбільш відповідних рішень належать спеціалізовані платформи для анонімного збору звернень, такі як Zencity, Trust&Talk, EthicsPoint (Navex Global) та Whispli. Вони дозволяють співробітникам повідомляти про проблеми без ризику розкриття особистих даних, що сприяє підвищенню довіри до механізмів вирішення конфліктів. Також загальні платформи для опитувань, такі як Google Forms, Typeform та SurveyMonkey, можуть використовуватися для періодичного збору зворотного зв'язку та моніторингу атмосфери в колективі.

Окрім систем збору скарг, ефективним інструментом для внутрішньої комунікації можуть бути Slack та Microsoft Teams, які дозволяють створювати спеціальні канали для вирішення конфліктних ситуацій та впроваджувати автоматизовані боти для збору анонімного фідбеку. Такі HR-платформи, як Officevibe, 15Five та Peakon, надають можливість аналізувати рівень задоволеності працівників, виявляти потенційні проблемні зони та оцінювати

ефективність прийнятих рішень. Використання інтегрованих інструментів управління, таких як Trello чи Asana, може допомогти у відстеженні прогресу вирішення конфліктів та контролі за виконанням відповідних заходів.

Якщо ГО має достатньо ресурсів, варто розглянути можливість створення власної інтранет-платформи або веб-порталу для збору звернень та моніторингу конфліктних ситуацій. Це дозволить налаштувати систему під конкретні потреби організації, забезпечити повну конфіденційність та інтегрувати механізми підтримки, такі як автоматичне направлення звернень відповідальним особам. Незалежно від вибору платформи, важливо, щоб вона була доступною, простою у використанні та сприяла ефективному реагуванню на конфліктні ситуації.

Громадські організації активно інтегрують штучний інтелект (ШІ) у свою діяльність для підвищення ефективності та оптимізації процесів. Зокрема, ШІ використовується для створення контенту, управління проєктами, аналізу даних та покращення комунікації з бенефіціарами. Наприклад, ГО застосовують генеративні моделі ШІ для автоматизації написання текстів, створення зображень та відео, що дозволяє зекономити час та ресурси. Також ШІ допомагає в аналізі великих обсягів інформації, виявленні тенденцій та прийнятті обґрунтованих рішень. В Україні Центр демократії та верховенства права (ЦЕДЕМ) розробив гайд для організацій громадянського суспільства, який детально описує можливості та ризики використання ШІ у громадському секторі (ЦЕДЕМ, 2024).

Важливим етапом є співпраця з іншими ГО та обмін досвідом. Оскільки багато громадських організацій працюють у схожих умовах, взаємодія у форматі робочих груп, спільних навчальних заходів та кейс-стаді може допомогти знайти найбільш ефективні рішення. Це також сприяє створенню єдиних стандартів конфліктного менеджменту в громадянському секторі.

Крім внутрішнього вдосконалення, громадські організації можуть брати активну участь в адвокації та впливі на державну політику у сфері конфліктного менеджменту. Це може включати ініціювання змін у нормативно-правових

актах, співпрацю з місцевими органами влади для розробки механізмів медіації та врегулювання конфліктів у суспільстві. ГО можуть також виступати експертами у державних програмах із миротворчої діяльності та соціального захисту.

Інтеграція цих додаткових аспектів дозволить громадським організаціям не лише вдосконалити свої внутрішні механізми управління конфліктами, а й зробити їх більш стійкими, ефективними та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі.

Якщо донорське фінансування закінчується, ГО можуть звертатися за підтримкою від держави або трансформувати проєкт у незалежну ініціативу з фінансовою самодостатністю. Механізми отримання державного фінансування включають участь у державних грантових програмах, співпрацю з місцевими органами влади, залучення коштів із фондів соціального розвитку та реалізацію спільних проєктів з державними структурами. Також можливе включення фінансування заходів із конфліктного менеджменту в загальні бюджети на підтримку організацій громадянського суспільства (Європейський простір, 2019).

Для забезпечення фінансової стійкості та незалежності проєкту важливо диверсифікувати джерела фінансування. Це може включати впровадження платних послуг (наприклад, консультування з конфліктного менеджменту, тренінги чи фасилітовані сесії для інших ГО), створення партнерств із бізнесом, що зацікавлений у сталому розвитку, або краудфандингові кампанії для залучення підтримки від громадськості. Додатково, проєкт може адаптувати свої методології для комерційного або соціального сектору, пропонуючи спеціалізовані рішення для компаній, освітніх закладів чи муніципалітетів.

Завдяки комплексному підходу проєкт може не лише забезпечити свою фінансову самостійність, а й розширити сферу впливу, поширюючи ефективні практики врегулювання конфліктів у різних середовищах.

Таким чином, поетапне впровадження стратегій управління конфліктами дозволяє ГО, незалежно від їхньої спеціалізації, ефективно реагувати на конфліктні ситуації, забезпечувати підтримку своїх членів та сприяти розвитку організації в цілому.



### ВИСНОВКИ РОЗДІЛУ 3

Результати аналізу засвідчили, що управління конфліктами у громадських організаціях України потребує системного підходу та вдосконалення існуючих механізмів. Хоча рівень обізнаності щодо стратегій врегулювання конфліктів зростає, у більшості ГО відсутні формалізовані політики та структуровані механізми вирішення суперечностей. Організації переважно покладаються на неформальні методи вирішення конфліктів, зокрема відкриті обговорення, переговори або втручання керівництва, що не завжди є ефективним. При цьому міжнародний досвід та напрацювання державного сектору, зокрема методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), можуть бути адаптовані до громадського сектору для покращення ситуації.

Запропоновані практичні рекомендації спрямовані на створення комплексної системи управління конфліктами, що включає превентивні заходи, механізми діагностики та ефективного врегулювання суперечностей. До основних елементів Політики належать регулярний моніторинг організаційного клімату, запровадження навчальних програм із конфліктного менеджменту, створення чітко визначених процедур реагування та підтримка працівників через консультації. Також важливою складовою є формування чіткої ролі Координатора з управління конфліктами, який відповідатиме за впровадження Політики та надання підтримки у складних випадках.

Для ефективного впровадження стратегій управління конфліктами запропоновано алгоритм, що включає оцінку потреб організації, залучення додаткового фінансування від донорів або держави, призначення відповідальних осіб, адаптацію Політики під потреби ГО, залучення зовнішніх експертів та регулярну оцінку ефективності впроваджених заходів. Особливу увагу варто приділити використанню електронних платформ для збору скарг та оцінки

ефективності, що сприятиме прозорості процесу та підвищенню довіри працівників до внутрішніх механізмів вирішення конфліктів.

Додаткові аспекти, які можуть сприяти успішному впровадженню Політики, включають розвиток внутрішньої культури конструктивного вирішення конфліктів, використання штучного інтелекту для аналізу тенденцій у колективі та співпрацю між ГО для обміну досвідом і створення єдиних стандартів конфліктного менеджменту в громадянському секторі.

Важливим компонентом є також участь ГО в адвокаційній діяльності та вплив на державну Політику у сфері управління конфліктами. Організації можуть брати участь у розробці нормативно-правових актів, співпрацювати з місцевими органами влади, а також долучатися до державних програм із миротворчої діяльності та соціального захисту. Крім того, у випадку завершення донорського фінансування ГО можуть використовувати механізми отримання державної підтримки, такі як участь у грантових конкурсах, співпраця з місцевими органами влади та залучення коштів із фондів соціального розвитку.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих стратегій дозволить громадським організаціям підвищити ефективність управління конфліктами, покращити внутрішній клімат, забезпечити прозорість і підзвітність процесів, а також сприяти стійкому розвитку організації в довгостроковій перспективі.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У межах цього дослідження було комплексно проаналізовано проблему управління конфліктами в громадських організаціях (ГО) України. Визначено ключові виклики, з якими стикаються ГО в цьому контексті, досліджено існуючі підходи до врегулювання конфліктів та запропоновано ефективні стратегії для їхнього вдосконалення.

Розроблена Політика управління конфліктами та запропонований проєкт "Простір довіри" формують комплексну систему, що включає механізми попередження, діагностики та вирішення конфліктних ситуацій. Вони спрямовані на зміцнення довіри всередині організації, покращення комунікації, підвищення рівня залученості персоналу та сталості організаційних процесів.

У ході дослідження було досягнуто низку важливих завдань. Зокрема, здійснено аналіз основних викликів, з якими стикаються ГО у сфері управління конфліктами, зокрема труднощів у комунікації, відсутності системного підходу до вирішення суперечностей та обмеженості механізмів врегулювання. Проаналізовано міжнародний та український досвід у цій сфері, що дозволило оцінити ефективність різних підходів. Важливим результатом стала розробка Політики управління конфліктами, яка пропонує конкретні механізми попередження, діагностики та вирішення конфліктів, адаптовані до специфіки ГО. Також було запропоновано механізми впровадження, включаючи діагностичні інструменти, медіаційні та фасилітаційні методи, навчальні програми та чітке розподілення ролей у конфліктному менеджменті. Додатково розроблено рекомендації щодо фінансової стійкості та залучення ресурсів для реалізації цих стратегій.

Перспективи подальших досліджень охоплюють кілька важливих напрямів. Подальша увага може бути зосереджена на дослідженні механізмів фінансової стійкості проєкту "Простір довіри" та можливостях його інтеграції у ширші ініціативи громадянського суспільства. Важливим вектором розвитку є

дослідження можливостей співпраці ГО з державними та міжнародними партнерами для довготривалого впровадження механізмів конфліктного менеджменту. Особливої уваги потребує оцінка ефективності запропонованих стратегій у довгостроковій перспективі, включаючи їхній вплив на організаційний клімат, рівень довіри та продуктивність команд. Також доцільно адаптувати запропоновані методи для різних типів ГО, враховуючи їхню структуру, особливості діяльності та потреби в управлінні конфліктами.

Отже, результати дослідження не лише підтвердили актуальність стратегічного підходу до управління конфліктами в громадських організаціях, а й стали основою для подальшого вдосконалення системи врегулювання конфліктних ситуацій у ГО України.

**ДЖЕРЕЈА**

1. Rahim, M. A. (2010). Managing Conflict in Organizations. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=qauUIGypkhEC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
2. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. Journal of Organizational Behavior, 29, 19 - 28. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229705284\\_The\\_conflict-positive\\_organization\\_It\\_depends\\_upon\\_us](https://www.researchgate.net/publication/229705284_The_conflict-positive_organization_It_depends_upon_us)
3. Wall Jr., J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. Journal of Management, 21, 515-558. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2528624>
4. Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior, 13, 265-274. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1736082>
5. De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2007). The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organization, 3-54. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203810125/psychology-conflict-conflict-management-organizations-carsten-de-dreu-michele-gelfand>
6. Deutsch, M. (1973). The Resolution of Conflict, Constructive and Destructive Processes. Yale University Press, New Haven. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2594450>
7. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. Academy of Management Journal, 39(1), 123–148. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1996-00229-005>
8. Jehn, K.A. (1997) A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. Administrative Science Quarterly, 42,

530-557.

URL:

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1358928>

9. Medina, F.J., Munduate, L., Dorado, M.A., Martínez, I. and Guerra, J.M. (2005), "Types of intragroup conflict and affective reactions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 3/4, pp. 219-230. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940510589019/full/html>

10. Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367–382. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1955-03799-001>

11. Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. and Xin, K.R. (1999) Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28. URL: <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Pelled-Exploring-the-Black-Box-An-Analysis-of-Work-Group-Diversity-Conflict-and-Performance.pdf>

12. Druckman, D., & Zechmeister, K. (1973). Conflict of Interest and Value Dissensus: Propositions in the Sociology of Conflict. *Human Relations*, 26(4), 449-466. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872677302600403>

13. Argyris, C. (1973). Organization Man: Rational and Self-Actualizing. *Public Administration Review*, 33(4), 354–357. URL: <https://www.jstor.org/stable/975115>

14. Riaz, Muhammad Khan and Jamal, Waseef, Workplace Conflict in NGOs – Causes and Management Strategies (September 30, 2022). *International Journal of Business and Management Sciences*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/364127068\\_Workplace\\_Conflict\\_in\\_NGOs\\_-\\_Causes\\_and\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/364127068_Workplace_Conflict_in_NGOs_-_Causes_and_Management_Strategies)

15. Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3, Pt 2), 1323–1344. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1980-31320-001>
16. Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 1015–1039. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2004-21377-007>
17. Simons, S. M. and Rowland, K. N. (2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6(3), 172-183. URL: [https://www.researchgate.net/publication/262522527\\_Diversity\\_and\\_its\\_Impact\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_The\\_Influence\\_of\\_Diversity\\_Constructions\\_on\\_Expectations\\_and\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/262522527_Diversity_and_its_Impact_on_Organizational_Performance_The_Influence_of_Diversity_Constructions_on_Expectations_and_Outcomes)
18. Apfelbaum, E. (n.d.). (2017). The trouble with homogeneous teams. Interviewed by M. E. Mangelsdorf. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-trouble-with-homogeneous-teams/>
19. De Dreu, C. K. W., & Triki, Z. (2022). Intergroup conflict: origins, dynamics and consequences across taxa. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B, Biological sciences*, 377(1851), 20210134. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35369751/>
20. Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751-783. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2006-07099-004>
21. Watson, C., & Hoffman, L. R. (1996). Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictors of Feelings, Behavior, and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 7, 63-85. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2664938>

22. Медіація.УА: тенденції, становлення, розвиток: колективна монографія. Карпова О., Сєдашова О., Євтехов Є., Шевченко І., Фокіна О., Гаркуша О., Романцова О., Сугак С., Фокін О. / Університет економіки та права «КРОК» / Бізнес Школа КРОК ; – Київ: Бізнес Школа КРОК, 2021. – 129 с.
23. Abiddin, N. Z. (2022). The Role of Non-Governmental Organizations (NGOs) for Community Development: Way Forward. URL: <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-nongovernmental-organisations-ngos-for-community-development-way-forward-14159.html>
24. Nguyen, N. T. (2023). Internal Dynamics of NGOs: The Impact of Financial Models on Internal Conflict. Tronvig Group. URL: <https://www.tronviggroup.com/articles/internal-dynamics-of-ngos>
25. Mitchell, R. K. (1997). Stakeholder Theory: A Model for Understanding Conflict in Organizations. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228757857\\_Stakeholder\\_Theory\\_A\\_Model\\_for\\_Understanding\\_Conflict\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/228757857_Stakeholder_Theory_A_Model_for_Understanding_Conflict_in_Organizations)
26. Loquercio, D., Knudsen, K., & M. S. (2006). The Impact of Staff Turnover in NGOs: Organizational and Social Implications. URL: <https://www.enonline.net/fex/29/staffturnover>
27. Grossman, R., & Rangan, V. (2001). Decentralized Management in NGOs: The Challenges of Resource Allocation and Organizational Cohesion. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijcma-03-2023-0048/full/html>
28. Book Review: Boris, E. T., & Steuerle, C. E. (Eds.). (2006). Nonprofits & Government: Collaboration & Conflict (2nd ed.). Washington, DC: The Urban Institute Press. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074007308800>
29. Hodgkinson, V. A., & Weitzman, M. S. (1996). Nonprofit Almanac 1996-1997. URL:



[https://books.google.com.ua/books/about/Nonprofit\\_Almanac\\_1996\\_1997.html?id=MYzZAAAAMAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Nonprofit_Almanac_1996_1997.html?id=MYzZAAAAMAAJ&redir_esc=y)

30. Slim, H. (2002). Humanitarian Ethics: A Guide to the Morality of Aid in War and Disaster. *International Review of the Red Cross*, 84(845), 627-644.

URL: <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/63625>

31. Mikkelsen, Elisabeth Naima & Clegg, Stewart. (2017). Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity.

*Journal of Management Inquiry*. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/318031061\\_Conceptions\\_of\\_Conflict\\_in\\_Organizational\\_Conflict\\_Research\\_Toward\\_Critical\\_Reflexivity](https://www.researchgate.net/publication/318031061_Conceptions_of_Conflict_in_Organizational_Conflict_Research_Toward_Critical_Reflexivity)

32. Andrew M. Carton, Basima A. Tewfik (2016) Perspective—A New Look at Conflict Management in Work Groups. *Organization Science* 27(5):1125-1141.

URL: [https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Cartron\\_and\\_Tewfik\\_2016.pdf](https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Cartron_and_Tewfik_2016.pdf)

33. Trippe, B., & Baumoel, D. (2015). Beyond the Thomas-Kilmann Model: Into Extreme Conflict. *Negotiation Journal*, 31(2), 89-103. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/274459927\\_Beyond\\_the\\_Thomas-Kilmann\\_Model\\_Into\\_Extreme\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/274459927_Beyond_the_Thomas-Kilmann_Model_Into_Extreme_Conflict)

34. Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

[https://www.researchgate.net/publication/227735347\\_Do\\_conflict\\_management\\_styles\\_affect\\_group\\_decision\\_making\\_Evidence\\_from\\_a\\_longitudinal\\_study](https://www.researchgate.net/publication/227735347_Do_conflict_management_styles_affect_group_decision_making_Evidence_from_a_longitudinal_study)

35. Rognes, Jørn & Schei, Vidar. (2010). Understanding the integrative approach to conflict management. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 25. 82-97. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/247614257\\_Understanding\\_the\\_integrative\\_approach\\_to\\_conflict\\_management](https://www.researchgate.net/publication/247614257_Understanding_the_integrative_approach_to_conflict_management)

36. Benetti S, Ogliastri E, Caputo A. Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy.

- Journal of Management & Organization. 2021;27(4):786-808. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/distributiveintegrative-negotiation-strategies-in-crosscultural-contexts-a-comparative-study-of-the-usa-and-italy/A68B54F9B1710461A642DC719C34F917>
37. Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Leading in the heat of conflict URL: [https://www.researchgate.net/publication/285767173\\_Leading\\_in\\_the\\_heat\\_of\\_conflict](https://www.researchgate.net/publication/285767173_Leading_in_the_heat_of_conflict)
38. Winer, S., Ramos Salazar, L., Anderson, A.M. and Busch, M. (2024), "Resolving conflict in interpersonal relationships using passive, aggressive, and assertive verbal statements", International Journal of Conflict Management, Vol. 35 No. 2, pp. 334-359. URL: [https://www.researchgate.net/publication/373709852\\_Resolving\\_conflict\\_in\\_interpersonal\\_relationships\\_using\\_passive\\_aggressive\\_and\\_assertive\\_verbal\\_statements](https://www.researchgate.net/publication/373709852_Resolving_conflict_in_interpersonal_relationships_using_passive_aggressive_and_assertive_verbal_statements)
39. Taylor, M. (2014). Young Adult Perceptions of Egalitarianism in their Families of Origin: An Examination of Conflict Style, Locus of Control, and Psychological Distress in Young Adult Relationships. URL: <https://repository.arizona.edu/handle/10150/194936?show=full>
40. Kozan, M. K. (1989). Cultural Influences on Styles of Handling Interpersonal Conflicts: Comparisons Among Jordanian, Turkish, and U.S. Managers. Human Relations, 42(9), 787-799. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678904200903?icid=int.sj-abstract.citing-articles.63>
41. Тенденції розвитку громадських організацій у сучасній Україні / І. А. Євдокимова, І. М. Вітковська // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. - 2018. - Вип. 41. - С. 42-48. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD\\_2018\\_41\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhISD_2018_41_9)

42. Меєр Ерін. Культурна карта. Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі / пер. з англ. Ольга Дубчак. — К. : Наш Формат, 2020. — 224 с.
43. Kalashnyk, Dariia & Moskalenko, Anastasiia. (2021). Prevention and settlement of conflict of interests in public service: Ukrainian realities and foreign experience. *Economics. Finances. Law*. 12/2. 36-40. 10.37634/efp.2021.12(2).6. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/820>
44. Денисенко, І. Д. (2013). Сучасна теорія конфлікту: проблеми експлікації, демаркації, класифікації. *Українське суспільство*, 3(46), 32–43. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2013/07/32-43\\_no-3\\_vol-46\\_2013\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2013/07/32-43_no-3_vol-46_2013_UKR.pdf)
45. CPP Global Human Capital Report, 2008. URL: <https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx>
46. Freres, M., 2013. Financial Costs of Workplace Conflict, *Journal of International Ombudsman Association*, Vol.6 (2), pp.83–94. URL: [https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A4%3A14947236/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler&id=ebsco%3Agcd%3A97593213&link\\_origin=www.google.com](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A4%3A14947236/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler&id=ebsco%3Agcd%3A97593213&link_origin=www.google.com)
47. Rao, M.S.. (2017). Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably. *Industrial and Commercial Training*. 49. 93-97. URL: [https://www.researchgate.net/publication/313362073\\_Tools\\_and\\_techniques\\_to\\_resolve\\_organizational\\_conflicts\\_amicably](https://www.researchgate.net/publication/313362073_Tools_and_techniques_to_resolve_organizational_conflicts_amicably)
48. McEwen B. S. (1998). Stress, adaptation, and disease. Allostasis and allostatic load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840, 33–44. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/9629234/>
49. Bujang, M. A. bin, Kamaluddin, M. R., Mat Basir, S., Munusamy, S., & Jhee Jiow, H. (2024). Impacts of Workplace Culture on Deviant Workplace Behavior: A Systematic Review. *Sage Open*, 14(2). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241247976>

50. CultureMonkey (2025). Employee Climate Survey Questionnaire: Benefits and Best Practices. URL: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/employee-climate-survey-questionnaire/>
51. Arundel, Anthony. (2023). How to Design, Implement, and Analyse a Survey. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369641221\\_How\\_to\\_Design\\_Implement\\_and\\_Analyse\\_a\\_Survey](https://www.researchgate.net/publication/369641221_How_to_Design_Implement_and_Analyse_a_Survey)
52. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. Ю. Формування та оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі організації // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2024. – Вип. 104, Ч. 2. – С. 61–73. URL: <https://journal.udau.edu.ua/arxiv-nomerv/2024/vipusk-104-chastina-2/formuvannya-ta-optimizaciya-socialno-psihologichnogo-klimatu-v-kolektivii-organizacii.html>
53. Conflict Management Checklist: A Diagnostic Approach to Conflict. (1999)., Physician Executive Journal. URL: <https://europepmc.org/article/MED/10557482?utm>
54. Atlantis Press. The Role of Myers-Briggs Type Indicator (MBTI®) in Recruitment and Team-Building Processes within Companies. Proceedings of ICSSDE 2022. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icssed-22/125973850>
55. Myers & Briggs Foundation. Personality Type and Organizations: How MBTI® Enhances Team Collaboration and Performance. URL: <https://www.myersbriggs.org/type-in-my-life/personality-type-and-organizations/>.
56. Lattimer, Christina. How to Use 360 Feedback to Transform Leadership and Teams. People Development Magazine, May 5, 2020. URL: <https://peopledevelopmentmagazine.com/2020/05/05/360-feedback/>.

57. Olusadum, Nnaeto Japhet and Leo, Madu Ifeanyi, 360-Degree Feedback Appraisal System and Employee Productivity of Deposit Moneybanks in Imo State, Nigeria (August 1, 2021). *Global Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No.2, pp.60-72 (2021). URL: <https://ssrn.com/abstract=3897225>
58. Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2016). Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2868373>
59. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2016-48454-001>
60. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2001-06715-006>
61. Lewis, David. (2003). Organization and Management in the Third Sector: Toward a Cross-Cultural Research Agenda. *Nonprofit Management and Leadership*. 13. 67 - 83. 10.1002/nml.13106. URL: [https://www.researchgate.net/publication/229752510\\_Organization\\_and\\_Management\\_in\\_the\\_Third\\_Sector\\_Toward\\_a\\_Cross-Cultural\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/229752510_Organization_and_Management_in_the_Third_Sector_Toward_a_Cross-Cultural_Research_Agenda)
62. Nair, Nisha & Vohra, Neharika. (2007). The case of OD in an NGO in India. Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department, IIMA Working Papers. 30. URL: [https://www.researchgate.net/publication/46437095\\_The\\_case\\_of\\_OD\\_in\\_an\\_NGO\\_in\\_India](https://www.researchgate.net/publication/46437095_The_case_of_OD_in_an_NGO_in_India)
63. García, Julián & van den Bergh, Jeroen. (2011). Evolution of parochial altruism by multilevel selection. *Evolution and Human Behavior*. 32. 277-287. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/225077225\\_Evolution\\_of\\_parochial\\_altruism\\_by\\_multilevel\\_selection](https://www.researchgate.net/publication/225077225_Evolution_of_parochial_altruism_by_multilevel_selection)

64. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict (4th edition) Christopher W. Moore (Jossey-Bass, 2014). URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0002/3724/53/L-G-0002372453-0003337617.pdf>

65. Galtung, Johan. (2000). Conflict Transformation by Peaceful Means (The Transcend Method). Participant's and Trainer's Manual. URL: [https://www.researchgate.net/publication/267999621\\_Conflict\\_Transformation\\_by\\_Peaceful\\_Means\\_The\\_Transcend\\_Method](https://www.researchgate.net/publication/267999621_Conflict_Transformation_by_Peaceful_Means_The_Transcend_Method)

66. Dunford, B. B., Mumford, K. J., Boss, R. W., Boss, A. D., & Boss, D. S. (2020). Integrated Conflict Management Systems Pay Off with Lower Levels of Formal Grievances and Lower Turnover Rates. *ILR Review*, 73(2), 528-551. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0019793919882892>

67. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass. URL: [https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing\\_and\\_Changing\\_Organizational\\_Culture](https://www.academia.edu/19681050/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture)

68. McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Diversity%20and%20Inclusion/Diversity%20wins%20How%20inclusion%20matters/Diversity-wins-How-inclusion-matters-vF.pdf>

69. Amy C. Edmondson. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. URL: [https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization\\_-\\_Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf](https://chools.in/wp-content/uploads/2021/03/The-Fearless-Organization_-_Creating-Psychological-Safety-in-the-Workplace-for-Learning-Innovation-and-Growth.pdf)

70. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2021). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/15042-HBK-ENG>
71. Tjosvold, D., Wong, A., & Chen, N. (2019, August 28). *Managing Conflict for Effective Leadership and Organizations*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. URL: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-240>
72. Canning, J. and Found, P.A. (2015), "The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7 No. 2/3, pp. 274-295. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijqss-02-2015-0018/full/html>
73. Lipsky, D. B., Avgar, A. C., & Lamare, J. R. (2020). *Organizational Conflict Resolution and Strategic Choice: Evidence from a Survey of Fortune 1000 Firms*. *ILR Review*, 73(2), 431-455. URL: [https://experts.illinois.edu/en/publications/organizational-conflict-resolution-and-strategic-choice-evidence-?utm\\_source](https://experts.illinois.edu/en/publications/organizational-conflict-resolution-and-strategic-choice-evidence-?utm_source)
74. Meriem Kalter, Katalien Bollen, Martin Euwema; *The Long-Term Effectiveness of Mediating Workplace Conflicts*. *Negotiation Journal* 2018; 34 (3): 243–265. URL: [https://direct.mit.edu/ngtn/article/34/3/243/121617/The-Long-Term-Effectiveness-of-Mediating-Workplace?utm\\_source](https://direct.mit.edu/ngtn/article/34/3/243/121617/The-Long-Term-Effectiveness-of-Mediating-Workplace?utm_source)
75. Bingham, Lisa B. and David W. Pitts. (2002). *Research Report: Highlights of Mediation at Work: Studies of the National REDRESS® Evaluation Project*. *Negotiation Journal*, Vol. 18(2), 135-146. URL: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1016144502622>
76. Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. C. (2022). *Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace*. *Journal*

- of Work and Organizational Psychology, 38(3), 165-173. URL: [https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576\\_5962\\_rpto\\_38\\_3\\_0165.pdf](https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1576_5962_rpto_38_3_0165.pdf)
77. Morris, A. (2024). Mediation at Work: Guide for Employers. URL: [https://www.davidsonmorris.com/mediation/?utm\\_source](https://www.davidsonmorris.com/mediation/?utm_source)
78. Highly Commended: Third Sector Mediation. Case Studies by Scottish Mediation. (2018). URL: <https://www.scottishmediation.org.uk/why-meditation/mediation-in-the-third-sector/>
79. Crosta, N. (2022). Personio Foundation. The HR Challenges of NGOs. URL: <https://www.personio.foundation/wp-content/uploads/2022/05/Whitepaper-The-HR-Challenges-of-NGOs.pdf>
80. Delli Priscoli, J. (2003): Participation, Concensus Building and Conflict Management Training Course. URL: <https://sswm.info/node/3404>
81. SIDA. (2018). Dialogue, facilitation and mediation. URL: <https://cdn.sida.se/app/uploads/2020/12/01125307/dialogue-facilitation-and-meditation.pdf>
82. Engel, Antonia & Korf, Benedikt. (2005). Negotiation and mediation techniques for natural resource management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228761407\\_Negotiation\\_and\\_mediation\\_techniques\\_for\\_natural\\_resource\\_management](https://www.researchgate.net/publication/228761407_Negotiation_and_mediation_techniques_for_natural_resource_management)
83. Lipsky, David & Seeber, Ronald & Fincher, Richard. (2003). Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals. Industrial & Labor Relations Review. URL: [https://www.researchgate.net/publication/37152861\\_Emerging\\_Systems\\_for\\_Managing\\_Workplace\\_Conflict\\_Lessons\\_from\\_American\\_Corporations\\_for\\_Managers\\_and\\_Dispute\\_Resolution\\_Professionals](https://www.researchgate.net/publication/37152861_Emerging_Systems_for_Managing_Workplace_Conflict_Lessons_from_American_Corporations_for_Managers_and_Dispute_Resolution_Professionals)
84. Colvin, A. J. S. (2011). An empirical study of employment arbitration: Case outcomes and processes. Journal of Empirical Legal Studies, 8(1), 1-23.



URL: <https://ecommons.cornell.edu/items/25fabf00-b71e-460d-b7a3-bf60d7fd1e0f>

85. Margaret M. Clark, J.D. SHRM. (2021). Mass Arbitration Strains Employers. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/mass-arbitration-strains-employers>

86. American Arbitration Association (AAA). (2022). Employment Arbitration under AAA Administration. URL: <https://www.adr.org/employment>

87. International Chamber of Commerce (ICC). (2020). Dispute Resolution Statistics. URL: <https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/icc-dispute-resolution-statistics-2020/>

88. Stipanowich, Thomas & Lamare, Ryan. (2013). Living with 'ADR': Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations. SSRN Electronic Journal. URL: [https://www.researchgate.net/publication/256048346\\_Living\\_with\\_'ADR'\\_Evolving\\_Perceptions\\_and\\_Use\\_of\\_Mediation\\_Arbitration\\_and\\_Conflict\\_Management\\_in\\_Fortune\\_1000\\_Corporations](https://www.researchgate.net/publication/256048346_Living_with_'ADR'_Evolving_Perceptions_and_Use_of_Mediation_Arbitration_and_Conflict_Management_in_Fortune_1000_Corporations)

89. Scrimshire, A.J., Lensges, M.L., Webster, B.D. and Crosby, D.H. (2021). "Can we talk? Why employees fail to report negative events to their managers", Career Development International, Vol. 26 No. 6, pp. 749-765. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cdi-03-2021-0083/full/html>

90. CIPD. (2024). CIPD Report 2024. How employers are tackling bullying and harassment at work. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/2024-bullying-and-harassment-report-8660.pdf>

91. Short, R. (2024). Conflict Coaching: An Empowering Approach to Navigating Workplace Conflicts. Workplace Peace Institute. URL: <https://www.workplacepeaceinstitute.com/post/conflict-coaching-an-empowering-approach-to-navigating-workplace-conflicts>

92. McIntyre, N. (2023). How Conflict Consultants Can Assist Organizations in Developing Conflict Resolution Systems. URL: <https://thedisputeresolution.com/how-conflict-consultants-can-assist-organizations-in-developing-conflict-resolution-systems>
93. Scott, Cliff & Dunn, Alexandra & Williams, Eleanor & Allen, Joseph. (2015). Implementing after-action review systems in organizations: Key principles and practical considerations. URL: [https://www.researchgate.net/publication/292477080\\_Implementing\\_after-action\\_review\\_systems\\_in\\_organizations\\_Key\\_principles\\_and\\_practical\\_considerations](https://www.researchgate.net/publication/292477080_Implementing_after-action_review_systems_in_organizations_Key_principles_and_practical_considerations)
94. Association of British Dispensing Opticians (ABDO). (2023). After-Action Review: Improving Organizational Outcomes. URL: <https://www.abdo.org.uk/dashboard/business-hub/leadership/after-action-review>
95. CARE International. (2018). Organising an After-Action Review. URL: <https://www.careemergencytoolkit.org/meal/1-quality-and-accountability/3-humanitarian-accountability-framework-haf/3-3-humanitarian-accountability-system/3-3-2-learning-and-evaluation-activities/8-1-organising-an-after-action-review/>
96. Amnesty International Australia. (2023). Internal Conflict Resolution Policy: Procedures and Guidelines. URL: <https://www.amnesty.org.au/wp-content/uploads/2024/05/Internal-Conflict-Resolution-Policy-Procedures-and-Guidelines.pdf>
97. Governing Good. (2021). Conflict and Complaint Resolution. URL: <https://www.governinggood.ca/wp-content/uploads/2021/03/Conflict-and-Complaint-Resolution.pdf>
98. MIAG. (2019). Conflict Resolution & Complaints Policy. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/8a67edc8/files/uploaded/Conflict%20Resolution%20%26%20Complaints%20Policy.pdf>

99. UNHCR. (2024). In case of conflict with colleagues or partners. URL: <https://emergency.unhcr.org/staff-emergencies/health-and-wellbeing/case-conflict-colleagues-or-partners>
100. ACAS. (2021). Estimating the costs of workplace conflict: Report. URL: <https://www.acas.org.uk/research-and-commentary/estimating-the-costs-of-workplace-conflict/report>
101. Bono, Joyce & Boles, Terry & Judge, Timothy & Lauver, Kristy. (2002). The Role of Personality in Task and Relationship Conflict. *Journal of personality*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/11324719\\_The\\_Role\\_of\\_Personality\\_in\\_Task\\_and\\_Relationship\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/11324719_The_Role_of_Personality_in_Task_and_Relationship_Conflict)
102. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2002-12397-006>
103. World Economic Forum. (2015). 360-degree feedback: The good, the bad, and the ugly. URL: <https://www.weforum.org/stories/2015/02/360-degree-feedback-the-good-the-bad-and-the-ugly/>
104. Гарасимів Т. З. (2019). Правовий статус громадських організацій України: євроінтеграційний процес стандартизації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/nov/19948/garasimiv.pdf>
105. Koyuncu, A. G., & Chipindu, R. D. (2019). How Cultural Differences Influence Conflict Within an Organization: A Case Study of Near East University. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 112-128. URL: [https://ijol.cikd.ca/article\\_60478\\_2a963d8f2a9974d187a230a395c68150.pdf](https://ijol.cikd.ca/article_60478_2a963d8f2a9974d187a230a395c68150.pdf)

106. Маан Б., ван Пі Р., Сергєєва А., Сергєєва С., Романадзе Л., Родченко В. (2020). Гар-Аналіз впровадження інституту медіації в Україні. – Київ: Проект ЄС «Право-Justice». URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/5f5/f7d/2a9/5f5f7d2a9b5cb356474501.pdf>
107. Мазур О. (2023). Використання медіації в органах місцевого самоврядування України. Аспекти публічного управління, 11(4), 104–111. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1042/1019/>
108. Hackston, J. (2022). Conflict at Work: A Research Report from The Myers-Briggs Company. The Myers-Briggs Company. URL: <https://www.themyersbriggs.com/-/media/Myers-Briggs/Files/GLOBAL/Company/Research/Conflict at work Report.pdf>
109. Завгородня, Юлія & Кройтор, Артем & Пехник, Алевтина. (2020). Особливості розв’язання конфліктів та управління конфліктами у пострадянських країнах (на прикладі Молдови, Грузії, України). Актуальні проблеми політики. 93-117. URL: [https://www.researchgate.net/publication/342283401\\_OSOBLIVOSTI\\_ROZV'AZANNA\\_KONFLIKTIV\\_TA\\_UPRAVLINNA\\_KONFLIKTAMI\\_U\\_POSTRADYANSKYKH\\_KRAINAH\\_\(NA\\_PRIKLADI\\_MOLDOVI\\_GRUZII\\_UKRAINI\)](https://www.researchgate.net/publication/342283401_OSOBLIVOSTI_ROZV'AZANNA_KONFLIKTIV_TA_UPRAVLINNA_KONFLIKTAMI_U_POSTRADYANSKYKH_KRAINAH_(NA_PRIKLADI_MOLDOVI_GRUZII_UKRAINI))
110. Shonk, K. (2024). What is a Win-Win Negotiation? How trading across differences leads to mutual gains and win-win negotiation. Harvard Law School. URL: <https://www.pon.harvard.edu/daily/win-win-daily/what-is-a-win-win-negotiation/>
111. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2012). Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In. London: Random House Business.
112. Rahim, M.. (2003). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. International Journal of Conflict Management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228182312\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Managing\\_Organizational\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/228182312_Toward_a_Theory_of_Managing_Organizational_Conflict)

113. Thomas, Kenneth & Kilmann, Ralph. (1976). Thomas-Kilmann conflict MODE instrument. URL: [https://www.researchgate.net/publication/265565339\\_Thomas-Kilmann\\_conflict\\_MODE\\_instrument](https://www.researchgate.net/publication/265565339_Thomas-Kilmann_conflict_MODE_instrument)
114. НАДС. (2022). Методичні рекомендації щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/metodychne-zabezpechennia-sluzhby-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya/roboata-z-konfliktamy-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya>
115. Громадський Простір. (2020). Уже 2 роки в Україні працює платформа з управління конфліктами в громадах. URL: <https://www.prostir.ua/?news=uzhe-2-roky-v-ukrajini-pratsyuje-platforma-z-upravlinnya-konfliktamy-v-hromadah>
116. НАДС. (2022). Робота з управління конфліктами. URL: <https://nads.gov.ua/roboata-z-upravlinnia-konfliktamy>
117. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Ваіте, 2021. — 224 с. URL: [https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680\\_0.pdf](https://www.osce.org/files/f/documents/4/b/521680_0.pdf)
118. Inter-Agency Standing Committee (IASC). (2002). IASC Plan of Action and core principles on protection from sexual abuse and exploitation. URL: <https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2020-11/Plan%20of%20Action%20and%20Core%20Principles%20of%20Codes%20of%20Conduct%20on%20Protection%20from%20Sexual%20Abuse%20and%20Exploitation%20in%20Humanitarian%20Crisis%20%28English%29%20.pdf>
119. Transparency International. (2016). Complaint mechanisms: Reference guide for good practice. Transparency International. URL:

[https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/ti\\_document\\_-\\_guide\\_complaint\\_mechanisms\\_final.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/ti_document_-_guide_complaint_mechanisms_final.pdf)

120. Littleton Chambers. (2023). The hidden impact of unresolved grievance issues on workplace culture. URL: <https://littletonchambers.com/articles-webinars/the-hidden-impact-of-unresolved-grievance-issues-on-workplace-culture-antony-sendall/>

121. Nonprofit Risk Management Center. (2022). Grievance procedures and internal dispute resolution. URL: <https://nonprofitrisk.org/resources/grievance-procedures-and-internal-dispute-resolution/>

122. Danish Refugee Council (DRC). (2023). Civil society organisations in the field of mediation and dialogue in Ukraine: Changes, challenges, and trends after February 24, 2022. URL: <https://drc.ngo/media/fapdqia3/ua-civil-society-organisations-in-the-field-of-mediation-and-dialogue-in-ukraine.pdf>

123. Романцова, О. В. (2021). Посередницькі переговори та процедура медіації. Інструменти, відмінності та особливості застосування в діяльності правозахисних організацій в Україні. URL: <https://ccl.org.ua/positions/doslidzhennya-mediation-romantsova/>

124. Крестовська, Н., & Романадзе, Л. (Ред.). (2019). Медіація у професійній діяльності юриста. ГС «Українська академія медіації». Агентство США з міжнародного розвитку (USAID). URL: <https://sk.ua/wp-content/uploads/2018/01/медіація-підручник.pdf>

125. Shmalenko, I., Yenin, M., & Melnyk, L. (2023). Інституціоналізація медіації в Україні: ключові етапи, сучасний стан та перспективи. *Sociological Studios*, 6, 6–22. URL: [https://www.researchgate.net/publication/376970423\\_Institucionalizacia\\_media\\_cii\\_v\\_Ukraini\\_klucovi\\_etapi\\_sucasnij\\_stan\\_ta\\_perspektivi](https://www.researchgate.net/publication/376970423_Institucionalizacia_media_cii_v_Ukraini_klucovi_etapi_sucasnij_stan_ta_perspektivi)

126. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *Government at a glance 2015*. OECD Publishing. URL: <https://rm.coe.int/16809c3fab>

127. ГО «ЮрФем». (2023). Положення про конфлікт інтересів. URL: <https://jurfem.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2-%D0%AE%D1%80%D0%A4%D0%B5%D0%BC.pdf>
128. ГО «Об'єднані спортом». (2024). Політика щодо конфлікту інтересів. URL: <https://united-bysport.org/navchalni-materiali>
129. ГО «Українське місто». (2024). Політика щодо запобігання корупції та вирішення конфлікту інтересів. URL: <https://ukrainian.city/documentation>
130. Благодійна організація «Маленьке серце з мистецтвом». (2024). Політика щодо визначення та запобігання конфлікту інтересів. URL: <https://smallheartwithart.org/wp-content/uploads/2020/02/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE-%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82%D1%83-%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B2.pdf>
131. Центр демократії та верховенства права. (2024). Використання штучного інтелекту в організаціях громадянського суспільства. URL: <https://cedem.org.ua/library/ogs-shtuchnyi-intelekt/>
132. Європейський простір. (2019). Державна підтримка громадських організацій: механізми фінансування та можливості. URL: <https://euprostir.org.ua/stories/139258>