

УДК 005.334:005.95:061.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.198-206>

Оліферовський М.В.

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

Oliferovski Maxym

«KROK» University

<https://orcid.org/0009-0000-5088-2441>

КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖМЕНТ У НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УКРАЇНІ: РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Стаття спрямована на дослідження практик управління внутрішніми конфліктами в українських неурядових організаціях (НУО) та визначення їхнього зв'язку з результативністю організаційної діяльності. Актуальність дослідження ґрунтується на специфіці роботи НУО, зокрема в умовах тривалого воєнного навантаження, нестабільного фінансування, обмежених ресурсів, високої емоційної напруги та поєднання професійних і волонтерських команд. В статті проаналізовано причини виникнення конфліктів, способи їх розв'язання, роль керівництва, наявність превентивних механізмів та емоційне сприйняття конфліктних ситуацій. Встановлено, що конфлікти найчастіше виникають між працівниками одного організаційного рівня під час реалізації проєктів, і пов'язані з відмінностями у підходах до роботи, стресом, перенавантаженням, недостатньою комунікацією, а також нечітким розподілом ролей і відповідальності. В статті показано, що найбільш поширеними способами реагування є обговорення проблеми з безпосередніми учасниками конфлікту, особиста бесіда та спільний аналіз причин конфлікту. Водночас у значної частини НУО, які брали участь в дослідженні, відсутні чіткі правила та формалізовані процедури врегулювання конфліктів, а їх систематичне обговорення в межах командної роботи не є усталеною практикою. Виявлено виражений емоційний вплив конфліктів на працівників, який проявляється у відчутті тривоги та напруження, втоми та емоційного виснаження. Найбільш помітними організаційними наслідками конфліктів є погіршення психологічного клімату, ускладнення внутрішньої комунікації, що призводить до зниження командної ефективності та мотивації працівників. Отримані результати свідчать про переважно ситуативний характер конфлікт-менеджменту та потребу в його систематизації. Практична цінність дослідження полягає у формуванні емпіричної основи для розроблення системи конфлікт-менеджменту українських НУО, що передбачатиме профілактику, раннє виявлення та своєчасне врегулювання конфліктів, а також розвиток відповідних компетентностей і професійну підтримку керівників та співробітників. Подальші дослідження мають бути спрямовані на практичне впровадження такої системи та емпіричну перевірку її впливу на командну взаємодію, організаційну стійкість і наслідки конфліктів.

Ключові слова: конфлікт-менеджмент, неурядові організації, управління конфліктами, організаційна ефективність, організаційна стійкість, внутрішні конфлікти, управління персоналом.

CONFLICT MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN UKRAINE: RESULTS OF AN EMPIRICAL STUDY

Conflict management is an important component of organizational governance in non-governmental organizations (NGOs), especially in Ukraine, where civil society organizations operate in conditions of prolonged uncertainty, high workload, limited resources and fast-changing demands. Internal conflicts can affect interpersonal relationships, teamwork, employee motivation, and the achievement of organizational goals. However, empirical data on conflict management practices in Ukrainian NGOs remain limited.

The purpose of this study is to study internal conflicts in Ukrainian non-governmental organizations, identify the main factors associated with their occurrence, assess the practice of conflict resolution and determine their perceived impact on the functioning of the organization. The empirical study was based on an individual online survey of 43 representatives of more than 20 Ukrainian non-governmental organizations. The data were collected using a structured author's questionnaire containing 69 questions grouped into three thematic blocks: conflict experiences, conflict resolution practices, and organizational consequences of conflicts. The responses were systematized and analyzed using descriptive methods to identify underlying patterns and trends.

The results of the study show that internal conflicts constitute a significant organizational problem. Among the main sources of conflict, communication difficulties, interpersonal disagreements, management problems and organizational factors were identified. It has been reported that conflicts affect the psychological climate, internal communication,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Оліферовський М.В., 2026

teamwork, employee motivation, the reputation of the organization and the use of resources. The study also reveals a gap between the need for systematic conflict management and the mechanisms currently available in the surveyed organizations. In a large part of non-governmental organizations, conflict resolution is not supported by clearly established procedures, formal rules, designated responsible persons or regular team practice of discussing conflicts.

The practical value of the study lies in providing empirical evidence to evaluate conflict management practices and identify areas for organizational improvement. The results confirm the integration of conflict management into the broader management system of non-governmental organizations, rather than considering it solely as a situational response to individual disputes. Further research should focus on the development and implementation of a comprehensive conflict management system adapted to Ukrainian NGOs and an empirical assessment of its impact on organizational interaction, team effectiveness and organizational resilience.

Keywords: conflict management, non-governmental organizations, organizational conflict, conflict resolution, organizational effectiveness, organizational sustainability, human resource management, civil society organizations.

JEL classification: M12, M14, L31.

Постановка проблеми. Неурядові організації відіграють важливу роль у забезпеченні соціальної підтримки населення, реалізації гуманітарних, освітніх та інших суспільно значущих ініціатив, що особливо потрібно в умовах повномасштабної війни в Україні. Специфіка діяльності НУО передбачає взаємодію працівників і волонтерів із різним професійним та особистісним досвідом, високий рівень емоційного навантаження, необхідність координації значної кількості внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, а також обмеженість фінансових, людських та часових ресурсів. За таких умов виникнення внутрішньо організаційних конфліктів є частим явищем, яке може безпосередньо впливати на ефективність функціонування НУО.

Конфлікти в НУО, як в інших організаціях, не обмежуються окремими міжособистісними суперечками. За відсутності належного управління вони можуть призвести до ускладнення внутрішньої комунікації, погіршення психологічного клімату, зниження мотивації працівників, негативного впливу на командну взаємодію та ускладнення в досягненні організаційних цілей. Для НУО такі наслідки можуть мати особливе значення, оскільки ефективність діяльності НУО значною мірою залежить від здатності колективу координувати дії, зберігати довіру та раціонально використовувати обмежені ресурси.

У цьому контексті конфлікт-менеджмент доцільно розглядати не лише як сукупність способів реагування на вже виниклі конфлікти, а як складову загальної системи управління організацією. Такий підхід передбачає виявлення причин і потенційних джерел конфліктів, їх своєчасне попередження, визначення процедур реагування та врегулювання, а також оцінювання наслідків конфліктних ситуацій для діяльності організації. Відповідно, ефективність конфлікт-менеджменту залежить не тільки від індивідуальної здатності керівників і працівників вирішувати конфліктні ситуації, а й від наявності в організації відповідних політик, процедур та механізмів.

Для українських НУО проблема стає особливо актуальною внаслідок динамічних змін зовнішнього середовища, високого навантаження на працівників та необхідності реагувати на численні суспільні виклики. Водночас практичні підходи до управління внутрішніми конфліктами в українських НУО не

мають достатньої систематизації. Додатково, емпіричні дані щодо поширеності конфліктів, способів їх врегулювання та сприйняття їхнього впливу на організаційну діяльність є обмеженими.

Таким чином, виникає наукова та практична проблема, яка полягає у необхідності визначення фактичного стану конфлікт-менеджменту в українських НУО, виявлення основних характеристик внутрішніх конфліктів і практик їх врегулювання та оцінювання їхнього впливу на ключові параметри функціонування організацій. Її розв'язання потребує отримання та систематизації емпіричних даних, які можуть стати основою для подальшої розробки комплексної системи конфлікт-менеджменту, адаптованої до специфіки українських НУО.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В міжнародному науковому середовищі дослідження конфлікт-менеджменту в НУО широко розглядається різними авторами, зокрема Д. Аллін [1], М. Арвідсон [2], Ф. Д. Медіна, М. С. Єювема, Л. Мандуате [3], Е. Н. Міккелсен [4], які описують конфлікти та їх вирішення в сфері роботи НУО. В українській науковій літературі питання управління конфліктами розглядається насамперед у контексті організаційного управління та управління персоналом. Ці питання досліджували А. Бадіна та Н. Федотова [5], О. Карпенко та Є. Осіпова [6], О. Сорока та О. Близнюк [7], а також інші українські науковці. Зокрема, О. Леонов та Т. Леонова [8] досліджують управління конфліктами як складову системи ефективного організаційного управління та наголошують на необхідності застосування відповідних технологій і стратегій для управління конфліктами. Автори розглядають управління конфліктами у зв'язку з управлінням персоналом та комунікаційними технологіями, підкреслюючи системний характер управління конфліктами в організаційному середовищі.

Окремий напрямок сучасних українських досліджень пов'язаний із розмежуванням понять «вирішення конфліктів» і «управління конфліктами». Н. Калініна та М. Оліферовський [9] зазначають, що управління конфліктами має ширший і довгостроковий характер порівняно з прямим вирішенням конфліктної ситуації. Його суть полягає не лише у реагуванні на існуючий конфлікт, а й у впровадженні превентивних заходів, які мають

знижувати ризик ескалації та бути інтегрованими в загальній організаційній системі управління. Автори також розглядають переговори та медіацію як взаємопов'язані інструменти управління конфліктами.

Важливим для сучасного українського контексту є вивчення соціальних конфліктів та їх запобігання. О. Синюк [10] аналізує причини конфліктів і стресових ситуацій в організаціях, їхній вплив на продуктивність працівників, а також моральний і психологічний клімат. В дослідженні наголошується на необхідності поєднання підходів до вирішення конфліктів із превентивними механізмами, що є особливо актуальним для організацій, які працюють в кризових умовах.

Питання управління конфліктами також вивчається в окремих сферах державного та соціального управління. Н. Пак та І. Верзун [11] розглядають особливості управління конфліктами у сфері державного управління, зокрема типологію конфліктів та специфіку конфліктів інтересів. Не зважаючи на те, що предметом цього дослідження є державне управління, результати роботи важливі для ширшого розуміння інституційних механізмів управління конфліктами в організаціях.

Сучасні українські дослідження також приділяють увагу індивідуальним інструментам і поведінковим аспектам управління конфліктами. А. Бадіна та Н. Федотова [5] розглядають сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях, поєднуючи теоретичні принципи з практичними стратегіями їх вирішення. Окремим напрямком є вивчення ролі комунікації в управлінні конфліктами. М. Іоффе та Я. Шкурко [12] наголошують на важливості невербальної комунікації для управлінських рішень у конфліктних ситуаціях та необхідності її інтеграції в систему управління конфліктами.

Підсумовуючи, можна зауважити, що більшість існуючих міжнародних робіт, які досліджують конфлікти в НУО, не містять актуальної інформації по стану конфлікт-менеджменту в НУО в Україні. З іншого боку, українські дослідження конфлікт-менеджменту не мають окремої зосередженості на НУО в Україні. Таким чином, фактичний стан управління конфліктами в українських НУО є недостатньо дослідженим. Зокрема бракує емпіричних досліджень, спрямованих на визначення причин конфліктів в НУО, поширених способів вирішення, а також впливу конфліктів на ефективність роботи НУО.

Метою статті є комплексне емпіричне дослідження фактичного стану конфлікт-менеджменту в неурядових організаціях в Україні з урахуванням особливостей діяльності цих організацій.

Методи дослідження. Для досягнення мети в дослідженні було застосовано ряд методів наукового аналізу. На теоретичному етапі дослідження використано методи аналізу, порівняння та узагальнення для опрацювання наукових підходів щодо вирішення конфліктів та конфлікт-менеджменту в організаціях, зокрема в НУО. Аналіз наукових джерел дозволив визначити основні напрями дослідження проблеми та обґрунтувати необхідність її

емпіричного вивчення в контексті українських НУО. Метод синтезу застосовано для поєднання окремих теоретичних положень у цілісне бачення конфлікт-менеджменту як складової організаційного управління. Метод порівняння використано для зіставлення підходів до управління конфліктами, представлених у вітчизняних та міжнародних дослідженнях, а узагальнення – для формування висновків щодо стану наукового опрацювання проблеми. На емпіричному етапі використано метод соціологічного опитування, яке проводилось у формі індивідуального онлайн-анкетування працівників та керівництва НУО із використанням авторського структурованого опитувальника. Цей метод був застосований для з'ясування різноманітних аспектів фактичного стану конфлікт-менеджменту в НУО в Україні. На етапі інтерпретації отриманих даних застосовано методи обробки – групування, класифікації, систематизації та описового аналізу. Метод групування використано для об'єднання відповідей респондентів за змістовними та тематичними ознаками. Метод класифікації дозволив розподілити виявлені прояви конфліктів і практики їх врегулювання за визначеними категоріями. Метод систематизації застосований для впорядкування отриманих результатів та встановлення логічного взаємозв'язку між причинами конфліктів, способами реагування на них та наслідками конфліктних ситуацій. Метод описового аналізу використано для визначення поширеності окремих відповідей та виявлення основних тенденцій. Метод узагальнення дозволив сформулювати висновки щодо характеру та рівня системності конфлікт-менеджменту в досліджених НУО.

Виклад основних результатів дослідження. На сьогоднішній день неурядові організації в Україні діють у складних та напружених середовищах. Їх робота часто включає гуманітарну допомогу, програми розвитку, адвокацію та миротворчості — діяльність, яка по суті знайомить їх із різноманітними зацікавленими сторонами, включно з місцевими громадами, урядами, донорами та партнерськими організаціями, які можуть мати спільні цілі, але різні інтереси. Такі умови створюють певний ґрунт для конфліктів як всередині (у структурах персоналу та керівництва), так і зовні (з партнерами, владою або бенефіціарами).

Об'єктом дослідження був процес управління конфліктами в НУО. Вибірка респондентів мала широкий профіль – співробітники, волонтери, керівники відділів та організацій – що надало змогу провести комплексний аналіз об'єкта дослідження. Проведене емпіричне дослідження було спрямоване на аналіз конфліктів та їх наслідків всередині НУО.

Опитування було проведено безпосередньо автором даного дослідження. Збір емпіричних даних здійснювався за допомогою онлайн-форми Google Forms. Авторський опитувальник складався з 69 запитань, які були поділені на три основні блоки, а саме: «Досвід та характер конфліктів у НУО», «Існуючі механізми розв'язання конфліктів в НУО»,

«Вплив конфліктів на психологічний клімат та мотивацію команди». Така структура опитувальника допомогла відокремити основні складові конфлікт-менеджменту та визначити ступінь їх впливу на управління конфліктами в НУО. Відповіді респондентів було згруповано за змістовими категоріями, що дало змогу визначити найбільш поширені причини конфліктів, характерні способи реагування на них, рівень використання формалізованих механізмів конфлікт-менеджменту, тощо.

Загалом в опитуванні взяло участь 43 респондента із більше ніж 20 неурядових організацій. Здійснюючи аналіз статистичних даних, які характеризують респондентів та організації, в яких вони працюють, можна зауважити, що у вибірці представлені відповіді українських організацій, які займаються різними напрямками допомоги суспільству та працюють від 1 до 10 років, із середньою чисельністю співробітників від 10 до 25 людей, з яких 2/3 жінки та 1/3 чоловіки, які займають різноманітні посади, у тому числі керівні.

Далі перейдемо до аналізу відповідей респондентів в смислових блоках. Питання, які згруповані в першому смислового блоці під назвою «Досвід

конфліктів в організації», допомагають нам побачити чи стикаються ОГС з конфліктами, з якими саме, як часто, тощо. Аналізуючи відповіді респондентів, можна зауважити, що найчастіше конфлікти трапляються між співробітниками одного рівня. Конфлікти знижують мотивацію до роботи, продуктивність всієї команди, ефективність використання ресурсів та якість виконання проєктів. Більшість співробітників можуть відкрито обговорювати конфлікти без страху отримати негативну реакцію колективу. При цьому є випадки, коли конфлікти призводили до звільнення працівників. Більшість керівників помічають конфлікти та особисто докладають зусилля для їх вирішення; водночас, половина керівників не відчуває, що не має достатньо інструментів для того, щоб вирішувати або попереджати конфлікти. Половина співробітників та більш ніж 2/3 керівників вважають, що більшість конфліктів в команді можна було б уникнути. Оцінка різних факторів, які пов'язані з конфліктами в НУО з точки зору співробітників, а саме причини та деякі наслідки конфліктів з вказанням відсотку респондентів, які надали позитивну відповідь, наведені в табл. 1:

Таблиця 1

Фактори, пов'язані з конфліктами в НУО, та їх оцінка

Конфлікти найчастіше	Відсоток респондентів, які позитивну відповідь
Виникають між співробітниками однієї ланки	45%
Виникають під час реалізації проєктів	58%
Обумовлені різними характерами	25%
Обумовлені стресом або перенавантаженням	24%
Вирішуються відкритим обговоренням у команді	42%
Не призводять до затримання виконання робіт	71%
Знижують мотивацію до роботи	29%
Покращують розуміння в команді після вирішення	27%

Джерело: сформовано автором самостійно.

Таким чином ми бачимо, що більшість конфліктів виникає стихійно між співробітниками під час реалізації проєктів; вони обумовлені стресом/емоційним перенавантаженням або різними характерами (та різними підходами до виконання роботи). Найчастіше конфлікти вирішуються відкритим обговоренням в команді та можуть призвести до покращення розуміння в команді після вирішення. Конфлікти впливають на атмосферу в колективі та особисту мотивацію співробітників, при цьому конфлікти не часто призводять до затримки виконання робіт по проєктах.

Також, частина респондентів зауважила, що конфлікти можуть виникати з новими співробітниками

або волонтерами; причиною будь яких конфліктів може бути недостатня комунікація або нечіткий розподіл обов'язків; конфлікти можуть призводити до погіршення стосунків з колегами, змін у внутрішніх процесах (структурних або організаційних), та впливати на реалізацію проєктів загалом. Дві третини респондентів відповіла, що може відкрито висловлювати свою незгоду в команді.

Щодо форми допомоги у вирішенні конфліктів, третина респондентів надала перевагу регулярному внутрішньому зворотному зв'язку, решта відповідей приблизно однаково розподілилась між тренінгами з вирішення конфліктів, чіткими внутрішніми політиками та процедурами, а також збільшенням часу

на командне обговорення.

Дві третини респондентів керівників зауважили, що:

- конфлікти трапляються декілька разів на рік;
- рівень конфліктності є помірним;
- втручання, як правило, відбувається коли цього вимагає ситуація;
- бувають випадки, коли на вирішення конфліктів витрачаються додаткові ресурси – час, кошти, персонал;
- для розв'язання конфліктів як правило використовуються особисту бесіду з учасниками конфлікту та загально командне обговорення;
- наслідками конфліктів є зниження продуктивності та вимушені структурні та/або організаційні зміни;

Для ефективного вирішення конфліктів, на думку керівників ОГС, їм не вистачає тренінгів з фасилітації або медіації (25% відповідей), додаткової команди у вигляді психолога, HR, тощо (20% відповідей), підтримки з боку донорів або правління (20% відповідей) та часу для більш глибокого аналізу причин конфлікту (15% відповідей).

Також у вирішенні та попередженні конфліктів може допомогти формування загальних цінностей та розуміння справи в команді, біль чіткіше формулювання ролей та відповідальності співробітників, вирішення конфліктів в правлінні, не виносячи їх на команду, щоб не знижувалась її продуктивність.

Половина керівників відповіли, що з початком повномасштабної війни в Україні конфліктність в ОГС в цілому помітно зросла, хоча де хто з респондентів (17%) відмітив зменшення конфліктності.

Далі переходимо до аналізу другого смислового блоку опитування, в якому респонденти надавали відповіді щодо «Механізмів розв'язання конфліктів в ОГС». Більшість респондентів надала позитивну оцінку методам розв'язання конфліктів, які існують в їх організаціях. З іншого боку, у відповідях можна побачити певні маркери, які підкреслюють наявність проблем, а саме:

- 29% респондентів вважає, що керівництво недостатньо активно втручається (або не втручається) в розв'язання конфліктів;
- 45% респондентів зазначають про відсутність в організації чітких правил або процедур вирішення конфліктів;
- 32% респондентів зауважує, що їм бракує навичок, щоб ефективно попереджати або вирішувати конфлікти з колегами;
- 52% респондентів зазначаються відсутність (або не ефективність) допоміжного персоналу щодо регулювання конфліктів в організації;
- 68% респондентів не погоджуються з тим, що конфлікти (після вирішення) як правило призводять до покращення внутрішніх процесів в організації;
- 45% респондентів не брали участь в тренінгах по вирішенню конфліктів;

- 32% респондентів вважають, що конфлікти пов'язанні з особистими цінностями команди складно вирішувати;

- 45% респондентів зазначають, що в організації немає практики обговорювання конфліктів на командних зустрічах.

Переважає більшість керівників регулярно отримує зворотній зв'язок щодо атмосфери в команді та вважає що має достатньо повноважень та довіри від працівників для втручання у внутрішні конфлікти. При цьому тільки 50% респондентів зауважила, що має достатньо інструментів або знань для ефективного розв'язання конфліктів, та 42% - що їм важко зберігати нейтралітет під час вирішення конфлікту. Також більшість керівників зауважила, що не має можливості навчати команду навичкам розв'язання конфліктів і що конфлікти (або рішення щодо конфліктів) не фіксуються офіційно. 83% респондентів керівників прагнуть створити культуру, де співробітники можуть не боятися конфліктів, а вміти їх конструктивно вирішувати.

Подальший аналіз опитування показує, що у 77% участь у вирішенні конфліктів беруть учасники конфлікту або безпосередній керівник. 71% конфліктів вирішується відвертим обговоренням проблеми. Серед ефективних методів вирішення конфліктів були відмічені спільний аналіз причин (45%), вибачення та примирення (34%), посередництво (20%). У 65% конфліктів надається зворотній зв'язок після вирішення/обговорення. Частина співробітників відмітила, що проходила навчання з вирішення конфліктів, при цьому тільки 13% брала участь в обов'язковому внутрішньому навчанні, а решта проходила зовнішні навчання за власною ініціативою. Більше третини (35%) респондентів співробітників відмітили, що хотіли б пройти навчання з вирішення конфліктів. Щодо ролі керівництва у вирішенні конфліктів, 61% співробітників вважає що це має бути активне втручання, в той час як 29% вважає, що це має бути заохочення до самостійного вирішення. Основними перешкодами для ефективного вирішення конфліктів є надмірне навантаження (31% відповідей респондентів), відсутність навичок комунікації (23%) та брак довіри між співробітниками (17%). 35% респондентів вважає, що успіх у вирішенні конфліктної ситуації полягає у відновленні позитивної атмосфери в усьому колективі та покращенні ментального здоров'я працівників, які були безпосередніми учасниками конфлікту (29% відповідей). 80% респондентів співробітників вважають, що здатність своєї команди вирішувати конфлікти є дуже високою або скоріше високою.

Останнім третім смисловим блоком в опитуванні був блок під назвою «Особисте ставлення до конфліктів та емоційне тло». Метою запитань цього блоку було дізнатися наскільки робочі конфлікти впливають на особисте емоційне здоров'я співробітників. Відповіді на деякі питання з цього блоку наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Особисте ставлення до конфліктів та емоційне тло

Твердження, яким надавали оцінку працівники та керівники ОГС	Відсоток респондентів, які відповіли «цілком або радше погоджуюсь»
Під час конфлікту я часто відчуваю тривогу або напруження.	72%
Я прагну уникати конфліктів будь-якою ціною.	40%
Я вважаю конфлікти нормальним явищем у командній роботі.	63%
Я легко відновлюю емоційну рівновагу після конфлікту.	37%
Після конфліктів я відчуваю втому або емоційне вигорання.	56%
Я готовий відкрито висловлювати свої незгоди.	72%
У конфліктних ситуаціях я часто замикаюся в собі.	7%
Я відчуваю підтримку колег у складні моменти.	70%
Я часто обдумую конфлікти ще довго після їх завершення.	65%
Мені важко зосередитися на роботі, якщо в колективі є напруження.	63%
Я вмію контролювати свої емоції у стресових ситуаціях.	67%
Конфлікти негативно впливають на мою самооцінку.	23%
Я маю з ким обговорити свої емоції після конфлікту.	74%
Під час конфліктів я відчуваю страх втратити свою репутацію.	18%
Я вважаю, що в нашому колективі переважає довіра.	84%
Я не боюся висловлювати незгоду з співробітниками.	77%
Мене надихає, коли конфлікт вирішується конструктивно.	93%
Після конфліктів я намагаюся проаналізувати свою поведінку.	88%
Я часто пригнічую свої емоції, щоб уникнути конфліктів.	18%

Джерело: сформовано автором самостійно.

Аналізуючи данні з табл. 2 можна виділити наступні тенденції у відповідях співробітників ОГС:

- більшість співробітників вважають конфлікти нормальним явищем у команді, готові відкрито висловлювати свою незгоду та контролювати свої емоції в стресових ситуаціях;
- більшість співробітників відчувають тривогу або напруження під час конфліктів, втому або емоційне вигорання після конфліктів, не можуть легко відновити емоційну рівновагу після конфлікту та довго обдумують ситуацію після її завершення;
- більшість співробітників відчувають підтримку колег у складних моментах та мають з ким обговорити свої емоції після конфлікту;
- переважна більшість співробітників вважає, що в колективі переважає довіра, не боїться висловлювати свою незгоду та надихається, коли конфлікт вирішується конструктивно.

Аналізуючи вище наведені відповіді можна зауважити, що конфлікти впливають на емоційний стан співробітників ОГС. Під час конфлікту більшість співробітників відчувають розчарування, сум, гнів та інші негативні емоції. Хоча у більшості конфліктних ситуацій співробітники можуть контролювати свою емоційну реакцію, конфлікти призводять до підвищення внутрішньої тривоги та напруження, яке може тривати довгий час, навіть після вирішення ситуації. Зазвичай співробітники відчувають підтримку колег або рідних в складних ситуаціях та мають з ким їх обговорити. Наслідком конфліктів найчастіше є втома, хоча у деяких випадках конфлікти призводять до відчуття мотивації до змін.

Підсумовуюче питання наприкінці опитування звучало наступним чином: «Наскільки внутрішні конфлікти в НУО (особливо не вирішені) впливають на роботу організації?» Відповіді надані в табл. 3. У дужках наведені відповіді керівників організації.

Таблиця 3

Вплив конфліктів на роботу НУО та керівників

Чинники, на які впливають конфлікти в НУО	Відсоток респондентів, які надали позитивну відповідь	
	Працівники НУО	Керівники НУО
Ефективність роботи команди	72%	50%
Мотивація працівників	70%	75%
Психологічний клімат	84%	83%
Плинність кадрів	47%	33%
Якість реалізації проєктів	56%	42%
Репутація організації	69%	42%
Комунікація в колективі	79%	67%
Лідерство та управління (стиль, залученість, тощо)	58%	58%
Ефективність використання ресурсів	51%	42%
Інновації та розвиток	65%	67%
Соціальний вплив організації	61%	50%

Джерело: сформовано автором самостійно.

Аналізуючи табл. 3 можна відмітити, що конфлікти в організації найбільш за все впливають на роботу команди, а саме на:

- Психологічний клімат (84%);
- Комунікацію в колективі (79%);
- Ефективність роботи команди (72%)
- Мотивацію працівників (70%)

Суттєвий, але дещо менший вплив конфлікти мають на зовнішні фактори, такі як:

- Репутацію організації (69%)
- Інновацію та розвиток (65%)
- Соціальний вплив організації (61%)

Найменший вплив конфлікти мають на управління та реалізацію проєктів:

- Лідерство та управління (58%)
- Якість реалізації проєктів (56%)
- Ефективність використання ресурсів (51%)
- Плинність кадрів (47%)

В порівнянні з відповідями працівників ОГС, керівники організацій вважають, що конфлікти мають суттєво менший вплив на ефективність роботи команди та репутацію організації. В той же час відповіді керівників підтверджують високий вплив конфліктів на психологічний клімат та мотивацію працівників та середній вплив на здатність ОГС здійснювати інновації та розвиток.

Таким чином, ми бачимо конфлікти мають великий вплив на індивідуальну мотивацію працівників та злагодженість у роботі команди. При цьому в короткостроковій перспективі конфлікти мають середній вплив на якість виконання роботи та ефективність організації.

Наприкінці, варто відмітити, що найбільшим наслідком внутрішніх конфліктів в організаціях є втрати. Основними втратами згідно результатів дослідження є:

- втрата робочого часу через зниження продуктивності;
- втрата досвіду через звільнення працівників;
- втрата ресурсів на навчання через винайм нових працівників.

Також, одна третина респондентів зауважила, що в наслідок конфліктів організація зазнала фінансових втрат (через штрафи, втрати грантів, зрив проєктів, тощо).

Серед типів конфліктів, які є найбільш затратними для організації були зазначені міжособистісні (включаючи ціннісні), конфлікти на рівні керівництва, від якого залежать стратегічні напрямки роботи всієї організації, а також конфлікти, які можуть вплинути на репутацію ОГС.

Таким чином, для зменшення втрат організації та підвищення ефективності її роботи, наявність дієвої

системи конфлікт менеджменту стає вкрай важливою.

Висновки. Проведене емпіричне дослідження дозволило визначити основні особливості конфліктів та практик їх врегулювання в українських неурядових організаціях. Результати опитування показали, що внутрішні конфлікти є поширеним явищем у діяльності досліджених НУО та можуть мати суттєвий вплив на ефективність та сталість їх роботи. Найбільш відчутними наслідками конфліктів, з точки зору респондентів, є погіршення психологічного клімату, комунікації, ефективності командної роботи та мотивації працівників.

Водночас дослідження виявило брак системності конфлікт-менеджменту в українських НУО. При наявності окремих практик реагування на конфліктні ситуації, в більшості організацій, які брали участь у дослідженні, відсутні чіткі політики та процедури їх попередження і врегулювання, не визначені особи, відповідальні за вирішення конфліктів. Це свідчить про переважно ситуативний характер управління конфліктами та обмеженість його інтеграції в загальну систему організаційного управління.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність розгляду конфлікт-менеджменту не лише як інструменту реагування на окремі конфліктні ситуації, а як складової системи управління організаційною ефективністю та стійкістю НУО. Наукова цінність отриманих емпіричних даних полягає в тому, що вони можуть бути використані для вдосконалення управлінських практик у НУО та формування організаційних механізмів запобігання і врегулювання конфліктів.

Перспективи подальших досліджень полягають у переході від емпіричної діагностики стану конфлікт-менеджменту до розробки комплексної системи конфлікт-менеджменту для українських НУО, її практичного впровадження та подальшої перевірки ефективності. Такий підхід дозволить оцінити, наскільки систематизація процедур попередження, виявлення та врегулювання конфліктів здатна покращити організаційну взаємодію, ефективність командної роботи та стійкість НУО.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В процесі підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2026) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури і логіки статті. Жодні тексти, які були згенеровані з використанням штучного інтелекту, не використовувались без критичної оцінки та власного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та оригінальність статистичних даних та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Allyn D. Mission mirroring: Understanding conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011. Vol. 40, No. 4. Pp. 762–769. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764010370869>
2. Arvidson M. Change and tensions in non-profit organizations: Beyond the isomorphism trajectory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2018. Vol. 29. Pp. 898–910. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0021-z>

3. Medina F. J., Euwema M. C., Munduate L. Inside «Pandora's box» of solidarity: Conflicts between paid staff and volunteers in the non-profit sector. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. Art. 556. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00556>
4. Mikkelsen E. N. An analysis of the social meanings of conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2013. Vol. 42, No. 5. Pp. 923–941. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764012465674>
5. Бадіна А. С., Федотова Н. О. Сучасні підходи до управління конфліктами в організаціях. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: зб. матеріалів V Міжнар. конф. (Київ, 7 груд. 2023 р.). Ч. 2. Київ: Університет «КРОК», 2023. С. 137–139. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/3979a50e-dc72-4160-a64e-fe411e75871f> (дата звернення: 12.08.2026).
6. Карпенко О. В., Осіпова Є. О. Підходи щодо управління конфліктами в організації. *Economic Synergy*. 2021. № 2. С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2021-2-5>
7. Сорока О. В., Близнюк О. В. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>
8. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
9. Калініна Н., Оліферовський М. Базові інструменти вирішення конфліктів в організаціях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 325–333. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333>
10. Синюк О. В. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>
11. Пак Н. Т., Верзун І. А. Особливості конфлікт-менеджменту у сфері державного управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 21 жовт. 2022 р.)*. Київ: КНЕУ, 2022. С. 69–73. URL: <https://dspace.chnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b031e30f-a7b3-44a6-b7c8-6f96a51bca68/content> (дата звернення: 12.08.2026).
12. Іюффе М., Шкурко Я. Невербальні стратегії оратора в управлінні конфліктними ситуаціями на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 91. С. 218–226. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.91.343632>

References:

1. Allyn, D. (2011). Mission mirroring: Understanding conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 762–769. <https://doi.org/10.1177/0899764010370869> [in English].
2. Arvidson, M. (2018). Change and tensions in non-profit organizations: Beyond the isomorphism trajectory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (29), 898–910. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0021-z> [in English].
3. Medina, F. J., Euwema, M. C., & Munduate, L. (2020). Inside «Pandora's box» of solidarity: Conflicts between paid staff and volunteers in the non-profit sector. *Frontiers in Psychology*, (11), Art. 556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00556> [in English].
4. Mikkelsen, E. N. (2013). An analysis of the social meanings of conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(5), 923–941. <https://doi.org/10.1177/0899764012465674> [in English].
5. Badina, A. S., & Fedotova, N. O. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia konfliktamy v orhanizatsiiakh [Modern approaches to conflict management in organizations]. In *Derzhava, rehiony, pidpriemnytstvo: informatsiini, suspilno-pravovi, sotsialno-ekonomichni aspekty rozvytku: Zbirnyk materialiv V Mizhnarodnoi konferentsii (Pt. 2, pp. 137–139)*. Universytet «KROK». <https://dspace.krok.edu.ua/items/3979a50e-dc72-4160-a64e-fe411e75871f> [in Ukrainian].
6. Karpenko, O. V., & Osipova, Y. O. (2021). Pidkhody shchodo upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii [Approaches to conflict management in an organization]. *Economic Synergy*, (2), 44–55. <https://doi.org/10.53920/ES-2021-2-5> [in Ukrainian].
7. Soroka, O. V., & Blyzniuk, O. V. (2023). Upravlinnia konfliktnymi sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Management of conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> [in Ukrainian].
8. Leonov, O. O., & Leonova, T. M. (2023). Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii [Conflict management in the system of effective organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> [in Ukrainian].
9. Kalynina, N., & Oliferovski, M. (2025). Bazovi instrumenty vyrishennia konfliktiv v orhanizatsiiakh [Basic tools for resolving conflicts in organizations]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK*, 1(77), 325–333. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333> [in Ukrainian].
10. Syniuk, O. V. (2024). Upravlinnia sotsialnymi konfliktamy: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky [Management of social conflicts: Approaches to resolution and prevention]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148> [in Ukrainian].

11. Pak, N. T., & Verzun, I. A. (2022). Osoblyvosti konflikt-menedzhmentu u sferi derzhavnoho upravlinnia [Features of conflict management in public administration]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Zbirnyk materialiv VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 69–73). KNEU. <https://dspace.chnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b031e30f-a7b3-44a6-b7c8-6f96a51bca68/content> [in Ukrainian].
12. Ioffe, M., & Shkurko, Y. (2025). Neverbalni stratehii oratora v upravlinni konfliktnymy sytuatsiiamy na pidpriemstvi [Nonverbal strategies of a speaker in managing conflict situations at an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (91), 218–226. <https://doi.org/10.18664/btie.91.343632> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 01.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 12.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.