НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСТИТЕТ БІОРЕСУРСІВ

І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

ПОГОДЖЕНО
Декан гуманітарно-педагогічного факультету
кандидат філософ. наук, доцент
_____ Інна САВИЦЬКА
«_____» _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій, кандидат педагогічних наук, професор
_____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
«_____» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **«ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

канд. пед. наук, професор _____ **Сергій КУБІЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

канд. пед. наук, доцент _____ **Ярослав РУДИК**

Виконав _____ **Дмитро Гнатюк**

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
«____» _____2025 р.

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Гнатюку Дмитру Михайловичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Технології вирішення конфліктів працівників в організації**» затверджена наказом ректора НУБіП України від «29» жовтня 2024 р. № 1937 «С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру «01» листопада 2025 р.
Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.
Перелік питань, що підлягають дослідженню:
1.Розглянути поняття та сутність конфліктів у трудових колективах;
2.Дослідити види виникнення конфліктів, методи та технології вирішення конфліктів;
3.Провести аналіз управління персоналом і скласти характеристику організації;
4.Дослідити технології вирішення конфліктів працівників в організації;
5. Визначити основні напрямки впровадження технологій вирішення конфліктів працівників в організації;
6.Скласти рекомендації щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами.

Дата видачі завдання «1 6 » жовтня 2024 р.

Керівники магістерської роботи _____Ярослав РУДИК

Завдання прийняв до виконання _____ Дмитро ГНАТЮК

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Технології вирішення конфліктів працівників в організації»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої

освіти гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування

України Гнатюка Дмитра Михайловича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена дослідженню сучасних підходів, методів і технологій вирішення конфліктів у трудових колективах, а також розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення конфліктного менеджменту в благодійній організації. У роботі розкрито сутність конфліктів у професійному середовищі, їх класифікацію, причини виникнення та механізми впливу на організаційний клімат і продуктивність праці.

Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок, містить 6 таблиць, 16 рисунків та додатки. Список використаних джерел налічує 31 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у вивченні теоретичних засад, аналізі існуючих практик і розробці системи технологій для ефективного вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд Наша Ненька».

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи конфліктів у трудових колективах, визначено їх природу, структуру, функції, типологію та підходи до управління. Особливу увагу приділено методам попередження конфліктів, структурним механізмам управління конфліктними ситуаціями та сучасним технологіям врегулювання, включно з медіацією, діалоговими практиками, коучингом та організаційними інструментами.

Другий розділ присвячено аналізу системи управління персоналом у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» та дослідженню існуючої практики вирішення конфліктів. Проведено характеристику структури організації, оцінено динаміку кадрових процесів, психологічний клімат та специфіку взаємовідносин у колективі. На основі опитувань і статистичних показників виявлено ключові причини конфліктів, частоту їх виникнення та ефективність застосовуваних методів урегулювання.

У третьому розділі представлено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами. Запропоновано впровадження психологічних, організаційно-комунікативних та кадрово-адміністративних технологій - зокрема розвиток емоційного інтелекту, запровадження тренінгів, створення політики відкритих комунікацій, удосконалення адаптаційних програм, формування системи наставництва та модернізацію внутрішніх процедур вирішення суперечностей.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій у діяльність БО «Благодійний фонд Наша Ненька» та інших організацій соціального спрямування. Реалізація розроблених заходів сприятиме покращенню робочого клімату, зменшенню рівня конфліктності, підвищенню ефективності командної взаємодії та загальної результативності роботи персоналу.

Ключові слова: конфлікт, конфліктний менеджмент, трудовий колектив, медіація, організаційна комунікація, управління персоналом, психологічний клімат, технології врегулювання конфліктів, благодійна організація.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ОРГАНІЗАЦІЯХ 8
1.1 Поняття та сутність конфліктів у трудових колективах 8
1.2 Види виникнення конфліктів, методи та технології вирішення конфліктів 15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА» 23
2.1 Аналіз управління персоналом і характеристика організації 23
2.2 Дослідження технології вирішення конфліктів працівників в організації 34
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА» 44
3.1 Основні напрямки впровадження технологій вирішення конфліктів працівників в організації 44
3.2 Рекомендації щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами 51
ВИСНОВКИ 66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66
ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних організаціях конфлікти між працівниками є неминучим явищем, яке може як негативно впливати на продуктивність, так і сприяти розвитку ефективних рішень. Важливість дослідження технологій вирішення конфліктів зумовлена необхідністю підтримання здорового робочого клімату, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стабільного функціонування компанії. Використання сучасних методів управління конфліктами, зокрема переговорів, медіації, коучингу та організаційної культури, сприяє зниженню напруженості, оптимізації взаємодії між працівниками та покращенню загальної ефективності роботи. Отже, розробка і впровадження ефективних технологій вирішення конфліктів є актуальним завданням для будь-якої організації, що прагне досягти високих результатів у своїй діяльності.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити та розробити ефективні технології вирішення конфліктів працівників у благодійній організації, враховуючи її специфіку та управлінську структуру. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати поставлені **завдання**:

- розглянути поняття та сутність конфліктів у трудових колективах;
- дослідити види виникнення конфліктів, методи та технології вирішення конфліктів;
- провести аналіз управління персоналом і скласти характеристику організації;
- дослідити технології вирішення конфліктів працівників в організації;
- розробити основні напрямки впровадження технологій вирішення конфліктів працівників в організації;
- скласти рекомендації щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами.

Об’єкт дослідження: управління колективом в організації.

Предмет дослідження: методи, підходи та інструменти технологій вирішення конфліктів у благодійній організації.

Методи дослідження. Було застосовано комплекс методів, що дозволяють всебічно вивчити технології вирішення конфліктів в організаціях. Основними методами є: аналіз і синтез наукових джерел для вивчення теоретичних підходів до вирішення конфліктів у трудових колективах, порівняльний аналіз для оцінки ефективності різних методів та технологій управління конфліктами, метод експертних оцінок для визначення оптимальних стратегій вирішення конфліктів з огляду на досвід фахівців, а також соціологічні методи (опитування, анкетування), що дають можливість виявити основні причини виникнення конфліктів серед працівників. Для обробки та інтерпретації отриманих даних використано статистичний метод, що дозволяє провести кількісну оцінку ефективності запропонованих технологій та визначити їх вплив на загальну атмосферу в організації.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у розвитку наукових підходів до вирішення конфліктів в організаціях, що дозволяє поглибити розуміння процесів виникнення та розвитку конфліктів у трудових колективах. Практичне значення полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для удосконалення управлінських стратегій, що сприяють попередженню та ефективному вирішенню конфліктів, поліпшенню внутрішньої комунікації та корпоративної культури в організаціях.

Апробація дослідження. Гнатюк Д. Методологія забезпечення управління розвитком персоналу. Науково-педагогічні студіювання здобувачів вищої освіти з управлінських теорій і практики: зб. матеріалів студентської науково-практичної конференції (Київ, 14 травня 2025 р.). Київ, 2025. С.35-38.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який нараховує 31 найменування. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок, що містить 6 таблиць і 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1 Поняття та сутність конфліктів у трудових колективах

Конфлікти у трудових колективах є невід'ємним явищем соціально-трудових відносин, оскільки вони виникають у процесі взаємодії працівників, які мають різні інтереси, цінності та цілі. Вони відображають суперечності, що зумовлені як організаційними та економічними чинниками, так і психологічними особливостями окремих осіб чи груп. Вивчення поняття та сутності конфліктів у колективі дає можливість глибше зрозуміти їх природу, визначити причини виникнення та знайти ефективні шляхи врегулювання, що є важливою передумовою збереження здорового мікроклімату в організації та підвищення продуктивності праці.

Конфлікт визначається як стан взаємодії, що виникає за умов несумісності інтересів, ціннісних орієнтацій, поглядів чи цілей між окремими індивідами або групами в межах організаційного середовища. Його прояви можуть варіюватися від локальних суперечностей, що незначно впливають на робочий процес, до масштабних протистоянь, здатних спричинити дестабілізацію діяльності організації та перерости у кризові явища. Розглянемо особливості трудового конфлікту [5].

Кравець І., Доброжинський А. зазначають, що «трудовий конфлікт є видом соціального конфлікту, в основі якого лежать трудові відносини, а також умови їх забезпечення» [7, с.47]. Лісений Є., Лісеная А. зазначають, що «конфлікт на підприємстві – це усвідомлене протиріччя між членами цього колективу, який супроводжується спробами його вирішити на тлі емоційних стосунків у рамках організації або в між організаційному просторі» [11].

Умовою виникнення конфлікту виступає наявність конфліктної ситуації, що об'єктивно містить передумови для зіткнення інтересів і здатна спричинити

погіршення взаємин між сторонами взаємодії. Конфліктна ситуація розглядається як сукупність факторів, що створюють напруженість у відносинах та можуть трансформуватися у відкритий конфлікт. Для формування конфлікту необхідною є наявність трьох взаємопов'язаних елементів: по-перше, конфліктної ситуації, яка становить основу протистояння; по-друге, учасників конфлікту, тобто суб'єктів, інтереси яких зазнають впливу чи обмеження; по-третє, приводу, що виступає зовнішнім фактором або обставиною, яка активізує напруженість та запускає механізм розвитку подій [12].

Конфліктне протистояння передбачає визначення предмету та суб'єкта конфлікту. Предметом конфлікту називають об'єктивно наявну чи уявну проблему, яка є причиною суперечності між сторонами. Суб'єкт конфлікту – це активна сторона, що здатна створити конфліктну ситуацію та впливати на перебіг конфлікту залежно від своїх інтересів [12, с. 98].

Об'єкт конфлікту визначається як матеріальні чи нематеріальні ресурси, процеси або явища соціальної та природної дійсності, навколо яких виникають суперечності між сторонами. Це можуть бути авторитет, влада, престиж, власність, земельні чи водні ресурси, а також інші матеріальні й духовні цінності. У більшості випадків причиною протистояння стає їхня обмеженість або нерівномірний розподіл. Предмет конфлікту, на відміну від об'єкта, полягає у конкретних діях суб'єктів, спрямованих на оволодіння чи захист зазначених ресурсів або цінностей, і відображає фактичні відносини між ними [1, с.458]. У трудових колективах об'єктом конфлікту виступають трудові відносини та умови їхнього забезпечення.

Суб'єктами конфлікту виступають окремі особи та соціальні спільноти різного рівня – від сім'ї та трудового колективу до громадських об'єднань, державних органів чи націй. Визначальною їхньою ознакою є прагнення реалізувати власні інтереси, потреби та цілі, що суперечать інтересам іншої сторони. Оскільки суб'єктами конфлікту завжди є люди, важливим чинником, який безпосередньо впливає на їхню поведінку, виступає психологічний

компонент. Насамперед це емоції, що супроводжують розвиток конфлікту та значною мірою визначають його перебіг [1, с.458].

Характеристики трудового конфлікту включають:

– сферу виникнення та розвитку – трудові правовідносини, які формують основу взаємодії між працівниками та роботодавцем;

– соціальну природу – трудовий конфлікт є конкретним проявом соціальних протиріч у межах організації;

– причини виникнення – протилежність інтересів, цінностей, цілей, статусу та мотивів учасників трудових відносин;

– вплив на організацію – відображається на стані соціально-трудових відносин, що може мати як негативні, так і позитивні наслідки для колективу та управлінських процесів [1, с.459].

Конфлікти можуть мати як сприятливий, так і несприятливий вплив на функціонування трудового колективу. Конструктивна роль проявляється у стимулюванні інновацій, покращенні комунікації та зміцненні командної взаємодії. Деструктивний вплив проявляється у підвищенні рівня стресу, зниженні продуктивності праці та збільшенні плинності персоналу [20].

У межах конкретної організації конфлікт відображає наявність суперечностей і розбіжностей між структурними підрозділами, робочими групами або окремими працівниками. Причинами виникнення можуть бути невизначеність функціональних ролей та обов’язків, різниця в цілях і завданнях, конкуренція за обмежені ресурси або непорозуміння в процесі ділової комунікації.

Трудові конфлікти доцільно розглядати з правової точки зору. Трудовий спір не є простим вираженням розбіжностей між учасниками соціально-трудових відносин, а являє собою складний організаційно-правовий механізм їхнього врегулювання. Він може базуватися на об’єктивних протиріччях, що вирішуються через конструктивну взаємодію суб’єктів соціально-трудових відносин, а не обов’язково на психологічних конфліктах, які мають суб’єктивний характер [6, с.54]. Хоч конфлікт і може перетинатися з категорією трудового

спору, це не означає його автоматичне перетворення на спір із поданням до компетентного органу. Конфлікт може виникнути до початку трудових відносин, існувати одночасно з трудовим спором або тривати після його розгляду. Тоді як трудовий спір вирішується органами з розгляду трудових спорів, конфлікт потребує врегулювання через взаємні поступки та досягнення компромісу.

На рис.1.1 наведемо класифікацію організаційних конфліктів.

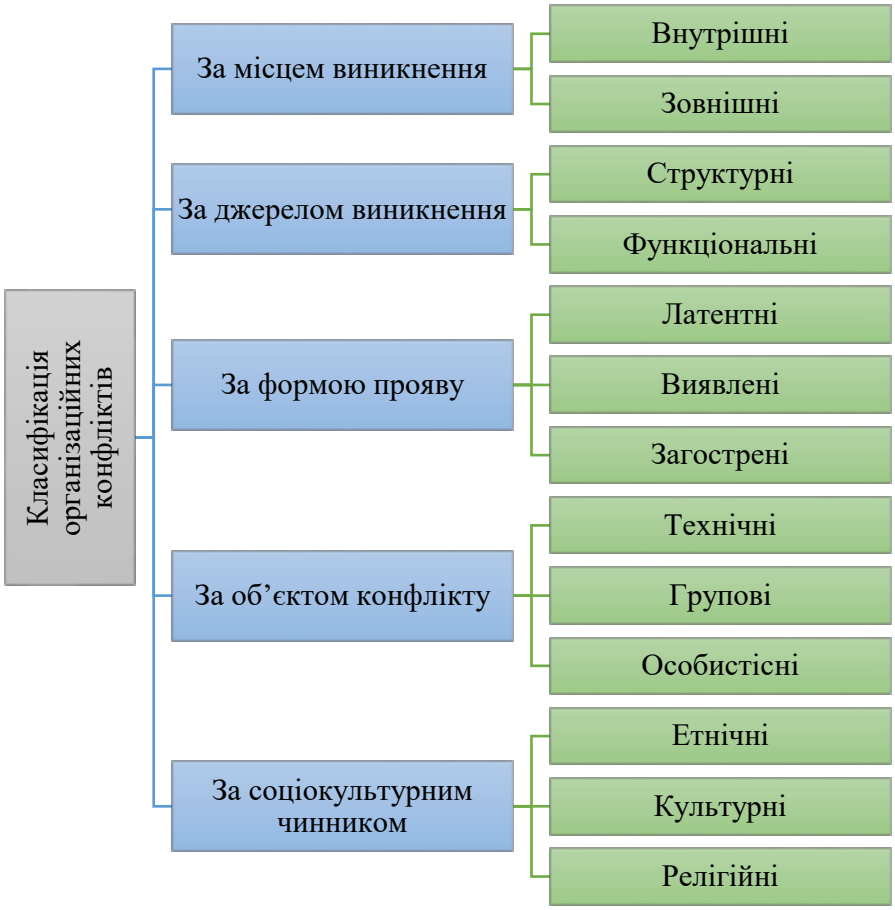

Рис.1.1. Класифікація організаційних конфліктів

Джерело: складено за [6;9;11;12;13;22]

Організаційні конфлікти поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конфлікти виникають у межах організації між працівниками, групами або підрозділами і можуть бути зумовлені різними підходами до стратегічного розвитку, методів виконання робіт або відмінностями в корпоративних культурах. Зовнішні конфлікти формуються у взаємодії організації з її зовнішніми стейкхолдерами, включаючи клієнтів, партнерів та конкурентів, і можуть бути спричинені невідповідністю очікувань щодо продукції чи послуг,

змінами ринкових умов або конкурентним тиском. Подібні протиріччя здатні впливати на досягнення стратегічних цілей організації, що вимагає від керівництва впровадження ефективних заходів щодо їхнього врегулювання та формування стабільних і конструктивних взаємовідносин із стейкхолдерами [12, с.85].

Структурні конфлікти виникають у процесі виконання завдань та розподілу ресурсів і проявляються у випадках, коли підрозділи або групи працівників мають різні підходи до виконання завдань чи розподілу обмежених ресурсів, таких як бюджет, час або персонал. Такі конфлікти можуть також зумовлюватися різними пріоритетами або недосконалістю організаційної структури, яка є ключовим елементом управлінської системи. Функціональні конфлікти пов'язані з невизначеністю ролей та обов'язків учасників управлінського процесу і виникають у разі неясності функціональних очікувань, різних уявлень щодо відповідальності або недостатньої комунікації між працівниками. Наслідком таких конфліктів може бути дублювання робіт, порушення термінів виконання завдань та загальне зниження продуктивності через відсутність чітких функціональних меж [13].

Конфлікти можуть перебувати у латентній, виявленій або загостреній формі. Латентні конфлікти існують приховано та не проявляються протягом певного часу, однак їхні негативні наслідки стають помітними у вигляді накопичених невирішених питань і суперечностей, що підвищують напруженість у колективі, створюють нестабільність та знижують продуктивність. У разі відсутності своєчасного втручання такі конфлікти можуть трансформуватися у відкриті або загострені конфліктні ситуації. Тому для запобігання ескалації важливо здійснювати систематичний моніторинг організаційного середовища та вчасно виявляти ознаки прихованих суперечностей [12, с.85].

Виявлений конфлікт проявляється тоді, коли його наявність стає очевидною для учасників, проте він ще не досяг критичної фази загострення. На цьому етапі протиріччя може посилюватися, а напруженість між сторонами

наростати; від дій щодо його врегулювання залежить подальший розвиток ситуації. Сторони можуть бути відкритими до обговорення та пошуку компромісів, однак за відсутності своєчасного втручання конфлікт може ескалювати, ставлячи під загрозу взаємини між учасниками. Тому на цьому етапі критично важливо застосовувати заходи ефективного управління конфліктом задля запобігання його подальшому загостренню [22].

Загострений конфлікт є найінтенсивнішою та найскладнішою для управління формою протистояння. На цьому етапі суперечності досягають піку напруженості, а емоційні реакції учасників можуть переважати над раціональними. Управління таким конфліктом потребує ретельного планування, ефективного лідерства та медіаційних навичок, а також застосування спеціалізованих методів врегулювання, включаючи тренінги з комунікації, переговорів та інструменти конфліктології. Ключовим завданням є виявлення та усунення первинних причин конфлікту для запобігання його повторній ескалації та відновлення продуктивних взаємин між сторонами [11].

Розрізняють технічні, групові та особистісні конфлікти. Технічні конфлікти формуються через розбіжності у методах роботи або управлінських підходах, коли працівники чи підрозділи використовують відмінні способи виконання завдань або розподілу ресурсів. Групові конфлікти виникають між колективами або командами, що мають різні цілі, ціннісні орієнтири або бачення робочих процесів. Особистісні конфлікти пов’язані з індивідуальними відмінностями, такими як риси характеру, вік чи стиль комунікації, які можуть створювати напруженість та непорозуміння між працівниками або у взаємодії з керівництвом. Ці типи конфліктів можуть проявлятися окремо або взаємодіяти, формуючи комплексні ситуації, що потребують ретельного аналізу та ефективних управлінських рішень для підтримання продуктивної та гармонійної робочої атмосфери [12].

В умовах глобальних трансформацій, коли традиційні уявлення про менеджмент та організаційний розвиток зазнають суттєвого переосмислення, організації все частіше стикаються з етнічними, культурними та релігійними

конфліктами. Вони виникають через різницю у культурних традиціях, мовних особливостях, релігійних переконаннях або ціннісних орієнтирах. Етнічні та культурні відмінності можуть породжувати непорозуміння щодо норм поведінки, звичаїв чи ритуалів, що сприяє формуванню стереотипів та упереджень, поглиблюючи напруженість між групами. У міжрелігійних взаємовідносинах суперечності часто зумовлені різними тлумаченнями релігійних святинь, обрядів або моральних принципів. Наслідки таких конфліктів можуть негативно позначатися на ефективності спільної роботи, соціальній взаємодії та загальному функціонуванні організації [12].

У сучасному бізнес-середовищі ціннісні орієнтири набувають особливої значущості для керівників організацій. Усвідомлення різних типів конфліктів дозволяє формувати ефективні стратегії їх врегулювання, підвищувати продуктивність та підтримувати сприятливий організаційний клімат. Визначення та закріплення цінностей, що спрямовують управлінські та стратегічні рішення, стає необхідною умовою для досягнення успіху. Ретельний аналіз цілей і принципів діяльності керівництва дає змогу адаптувати управлінські підходи до динамічних змін у бізнес-середовищі. Таким чином, усвідомлене використання ціннісних орієнтирів виступає ключовим чинником ефективного управління організаційними конфліктами [11].

Для будь-якої організації характерна наявність усіх типів конфліктів, проте їхня перевага визначається розміром організації, рівнем розвитку корпоративної культури та її сприйняттям працівниками, а також особистісними рисами керівників і членів колективу. У практичній діяльності організацій найбільш поширеними є внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, які суттєво впливають на взаємодію всередині колективу та потребують ефективного управління для підтримання продуктивності та стабільності організації [9, с.33].

Отже, конфлікт – це протиріччя, що виникає між людьми в процесі їх взаємодії. В організаціях найпоширенішими є внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти, кожен із яких може негативно впливати

на ефективність роботи колективу та загальні результати діяльності організації. Для мінімізації цього впливу важливим є своєчасне та системне врегулювання конфліктів із застосуванням різних методів, прийомів і способів, що забезпечують стабільність трудових відносин і збереження позитивного мікроклімату в колективі.

1.2 Види виникнення конфліктів, методи та технології вирішення конфліктів

Причини виникнення трудових конфліктів на мікрорівні мають складний та багатогранний характер і пов’язані з організаційними, економічними та соціально-психологічними чинниками. До них належать байдужість адміністрації до потреб і інтересів працівників, відсутність заходів щодо поліпшення умов праці, незаконні спроби звільнення, нехтування нормами трудового законодавства, занепад ціннісних орієнтацій трудової культури, зменшення соціальних і трудових гарантій, низька та несвоєчасна виплата заробітної плати, несправедливе встановлення розцінок, нераціональне використання фінансових ресурсів та порушення договірних зобов’язань.

Соціальна складова трудових конфліктів має значний вплив на функціонування колективу, оскільки вона змінює психологічний клімат, спричинює напруженість і недовіру між працівниками, формує ворожі групи та призводить до втрати згуртованості колективу. Внаслідок цього знижується рівень комунікації, обмежується взаємодопомога та співпраця, порушуються норми взаємної поваги і ввічливого спілкування [7, с.48].

Проблема визначення причин виникнення конфліктів відіграє провідну роль у пошуку способів їх запобігання та ефективного врегулювання. У трудових колективах основні джерела конфліктів можна розділити на об’єктивні, організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні. Детальніше слід розглянути організаційно-управлінські чинники, які пов’язані зі

створенням, розвитком і функціонуванням організації та її колективу. До них належать (рис. 1.2).

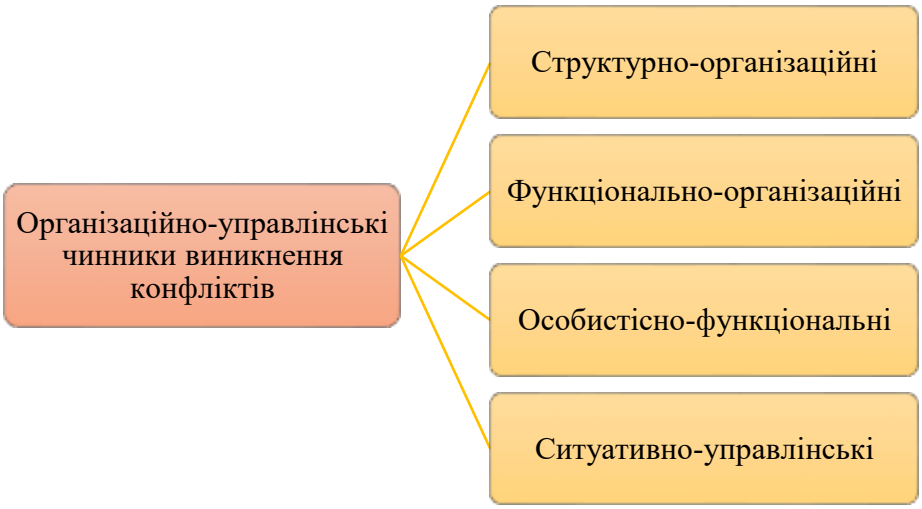

Рис.1.2. Організаційно-управлінські чинники виникнення конфліктів

Джерело: складено за [10]

Структурно-організаційні причини конфліктів пов'язані з невідповідністю організаційної структури вимогам діяльності, що здійснюється. Така дисгармонія створює умови для виникнення міжособистісних і міжгрупових конфліктів у колективі. Функціонально-організаційні причини виникають через неоптимальність взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а також між її структурними підрозділами та окремими працівниками; порушення цих зв'язків здатне провокувати конфліктні ситуації. Особистісно-функціональні причини конфліктів обумовлені невідповідністю працівника вимогам посади за професійними та особистісними якостями, що може спричиняти суперечності між ним і керівником або колегами. Ситуативно-управлінські причини зумовлені помилками керівництва чи підлеглих у процесі виконання управлінських завдань: неправильне прийняття рішень або невиконання доручень створює передумови для виникнення конфліктів у колективі [1].

У практичній площині ефективність управління конфліктами значною мірою визначається врахуванням основних періодів і етапів їхньої динаміки. Система менеджменту у цьому випадку спрямована на своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, їхнє попередження та подолання наслідків. Усвідомлення

етапності конфлікту та відповідне коригування стратегій управління дозволяє підвищити результативність і ефективність заходів із регулювання конфліктів у організації (рис. 1.3).

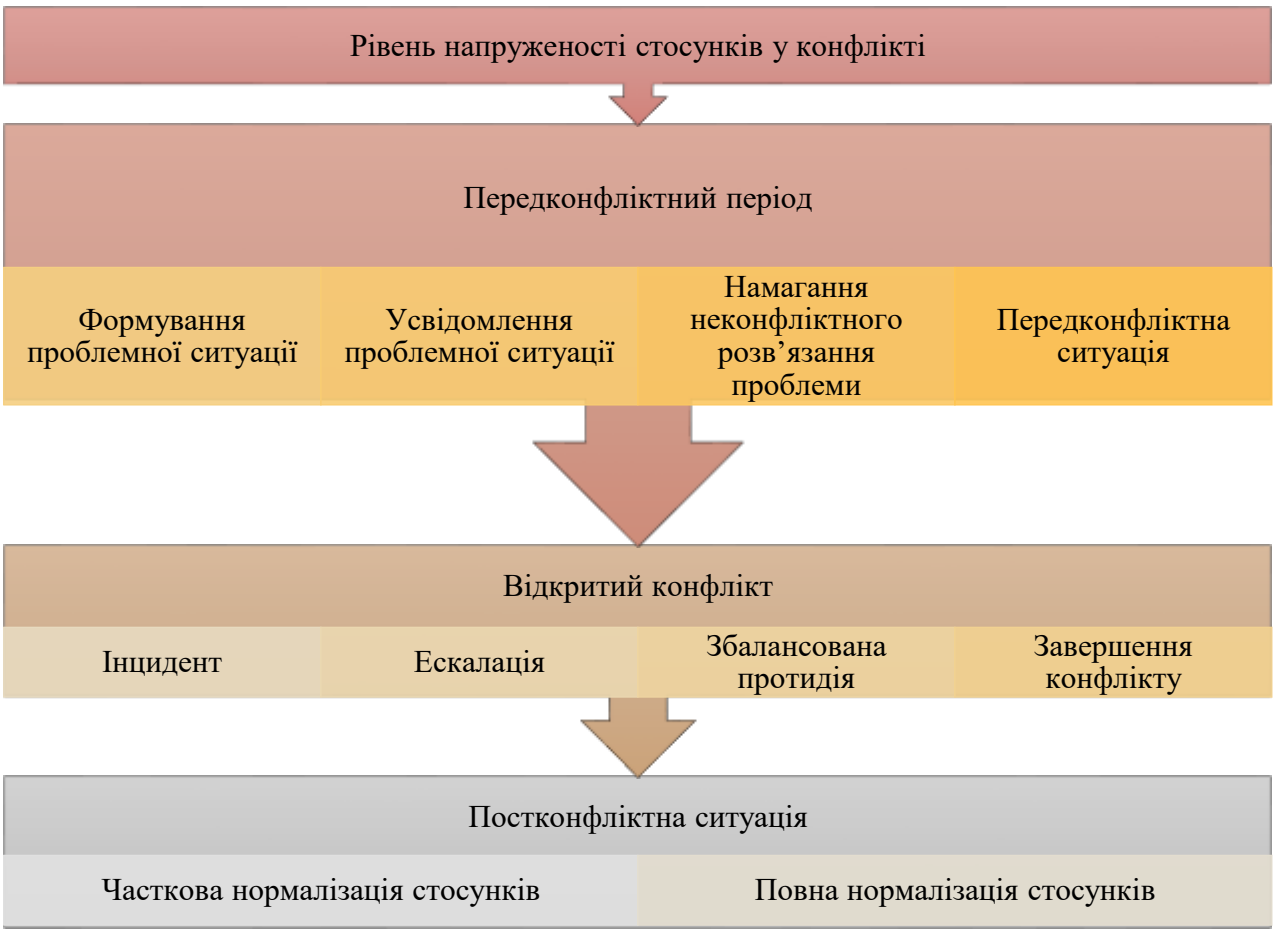

Рис.1.3. Основні періоди та етапи динаміки конфлікту

Джерело: [10]

Отже, етапність виникнення та розвитку конфліктів забезпечує можливість застосування різноманітних підходів до їхнього регулювання, на основі яких формуються стратегії управління. Ці стратегії спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів та оптимізацію функціонування організації в цілому.

При вирішенні конфліктів доцільно застосовувати різні методи управління, що відповідають рівню та характеру конфліктної ситуації. До них належать:

1) Внутрішньо особистісні методи — спрямовані на вплив на конкретну особу і передбачають аналіз події, реакції індивіда та очікуваного результату.

2) Структурні методи — орієнтовані на усунення організаційних конфліктів через систему стимулювання та винагород, координаційні механізми, чітке роз'яснення вимог до роботи та формування спільних цінностей у колективі.

3) Міжособистісні методи — включають компроміс, уникнення конфліктів, співпрацю, поступливість або протиборство, залежно від конкретної ситуації та рівня взаємодії між учасниками конфлікту [9].

Розглянемо найбільш популярні методи врегулювання конфліктів в організації. Метод пристосування передбачає свідоме або вимушене відступлення однієї зі сторін конфлікту шляхом часткового або повного складання власних позицій. Учасник конфлікту відмовляється від власних інтересів на користь опонента, погоджуючись із його домінуючою роллю, що дозволяє тимчасово знизити напруженість у колективі [17].

Метод ухилення застосовується, коли одна або обидві сторони втрачають зацікавленість у продовженні протистояння, сумніваючись у позитивному результаті, хоча предмет конфлікту залишається. Ця стратегія не вирішує проблему, а скоріше спрямована на мінімізацію втрат та уникнення прямого зіткнення.

Метод співпраці є найбільш складним у реалізації, але водночас і найрезультативнішим. Він полягає у спільному пошуку конструктивних рішень, де протилежна сторона розглядається не як противник, а як партнер у вирішенні проблеми, що сприяє досягненню взаємовигідних результатів та зміцненню взаємин у колективі [22].

Метод компромісу передбачає усвідомлення учасниками конфлікту того, що врегулювання спірного питання можливе лише через взаємні поступки. Для застосування цього підходу важливим є не лише наявність можливості, але й готовність кожної сторони відмовитися частково від своїх початкових вимог та визнати, хоча б частково, претензії опонента.

Метод конкуренції орієнтований на активність і самостійність учасників у досягненні власних цілей без прагнення до співпраці. Така стратегія передбачає задоволення інтересів однієї сторони за рахунок іншої та реалізується через суперництво і нав'язування опоненту вигідних для себе рішень. Учасники цього підходу повинні мати високий рівень вольових якостей і готовність відстоювати власні інтереси будь-якими допустимими засобами [19].

Врегулювання конфлікту передбачає не лише припинення вже виниклих протиріч, а й формування умов для їх запобігання. Профілактика конфліктів у межах управлінської діяльності полягає в завчасному виявленні та нейтралізації конфліктогенних чинників, що зменшує ймовірність їх появи або переростання у деструктивні форми. Вона передбачає організацію взаємодії учасників соціальних процесів таким чином, щоб мінімізувати ризики конфліктів та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у колективі. У цьому сенсі профілактика є не менш значущою, ніж здатність ефективно вирішувати конфлікти після їх виникнення [9, с.33].

У процесі регулювання внутрішньоособистісних конфліктів у трудовому колективі менеджерам підприємства не доцільно обмежуватися власним алгоритмом дій для їх усунення. Дії керівника повинні базуватися на принципах управління конфліктами, що забезпечують системний і обґрунтований підхід. До ключових принципів належать:

– принцип системності, який дозволяє комплексно застосовувати технологічні прийоми впливу на динаміку конфліктної взаємодії;

– принцип об'єктивності та прозорості, що забезпечує відкритість і справедливість управлінських рішень;

– принцип узгодженості особистих та загальних цілей, завдяки якому працівники виконують завдання не примусово, а на основі власних переконань, зацікавленості, почуття обов'язку та усвідомлення відповідальності;

– принцип відповідності, що регулює трудові відносини через науковий підбір і розстановку кадрів відповідно до рівня розвитку, професійної значущості та затребуваності працівників;

– принцип підвищення кваліфікації, який зміцнює впевненість працівника у власному професіоналізмі та ефективності використання потенціалу;

– принцип оптимізації управління, що спрямований на підвищення продуктивності та раціоналізацію процесів управління [16].

Застосування цих принципів дозволяє здійснювати регулювання конфліктів системно, об’єктивно та ефективно, забезпечуючи гармонізацію взаємодії у колективі.

Методи запобігання конфліктів застосовуються для мінімізації виникнення суперечностей та напружених ситуацій між учасниками трудового процесу. Їх основна мета полягає у формуванні сприятливого та збалансованого робочого середовища, де конфліктні ситуації виникають рідше і вирішуються без шкоди для взаємин. Системне впровадження таких методів підвищує ефективність комунікації, знижує ризик ескалації конфліктів та підтримує психологічний комфорт у колективі, що сприяє підвищенню продуктивності праці та рівня задоволеності працівників [17].

До основних методів запобігання конфліктам належать: метод симпатії, що передбачає формування позитивних міжособистісних відносин; метод збереження репутації, який сприяє підтриманню довіри й авторитету учасників; метод згоди, що базується на пошуку спільних рішень; метод психологічної стимуляції, який мотивує працівників до конструктивної взаємодії; метод недопущення дискримінації, що забезпечує рівність у ставленні до всіх учасників; та метод взаємного доповнення, спрямований на гармонізацію ролей і функцій у колективі [13].

Структурні способи вирішення конфліктів зосереджені на організаційних чинниках, які можуть стати джерелом протиріч. Один із таких методів – це роз’яснення вимог до роботи, що передбачає чітке визначення очікувань щодо виконання завдань для уникнення непорозумінь та конфліктів, пов’язаних із неузгодженістю цілей і функцій. Механізми координації та інтеграції забезпечують ефективну комунікацію і взаємодію між підрозділами або

учасниками конфлікту, сприяючи спільному виконанню завдань і вирішенню проблем. Встановлення загально-організаційних цілей дозволяє зосередити увагу колективу на досягненні спільних завдань, зменшуючи вплив індивідуальних інтересів, які можуть провокувати суперечності. Система винагороди та стимулювання створює мотиваційне середовище, що заохочує співпрацю і досягнення спільних результатів, зменшуючи конфлікти, пов'язані з конкуренцією за ресурси або винагороду [21].

Серед ефективних інструментів вирішення конфліктних ситуацій можна виділити медіацію, діалог, конфліктний коучинг та арбітраж. Медіація передбачає участь незалежного посередника – медіатора, який сприяє досягненню взаєморозуміння між сторонами та прийняттю рішення, що враховує інтереси обох учасників конфлікту. Діалог полягає у відкритому обговоренні проблеми між сторонами з метою усвідомлення позицій кожного та вироблення спільного рішення. Конфліктний коучинг передбачає роботу незалежного фацілітатора або коуча з учасниками конфлікту, зосереджену на їхніх потребах і цілях для пошуку оптимального вирішення. Арбітраж є процедурою, під час якої третя незалежна сторона (арбітр) приймає обов'язкове для виконання рішення щодо суперечки між сторонами. Використання цих інструментів забезпечує конструктивне та справедливе врегулювання конфліктів, сприяючи підтриманню стабільності та гармонії у колективі [3].

Усі методи запобігання та врегулювання конфліктів відіграють ключову роль у підтриманні гармонійних відносин у колективі та забезпеченні ефективного функціонування організації.

Отже, запобігання конфліктів є важливим елементом взаємодії як у особистому, так і в професійному житті. До основних методів профілактики належать: метод симпатії, метод збереження репутації, метод згоди, метод психологічної стимуляції, метод недопущення дискримінації та метод взаємного доповнення. Використання цих методів сприяє формуванню позитивних міжособистісних відносин, зміцненню командного духу та підвищенню рівня співпраці в колективі. Методи розв'язання конфліктів допомагають налагодити

взаєморозуміння і довіру між членами команди, забезпечують ефективне використання ресурсів та зменшують втрати, що виникають через тривалі суперечності. Методи врегулювання конфліктів поділяються на міжособові та структурні: міжособові включають ухилення, згладжування, примус, компроміс та вирішення проблеми, тоді як структурні передбачають роз’яснення вимог до роботи, використання механізмів координації та інтеграції, постановку загально-організаційних цілей і застосування систем винагороди.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ У БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА»

2.1 Аналіз управління персоналом і характеристика організації

БО «Благодійний фонд Наша Ненька» є неприбутковою інституцією, діяльність якої зорієнтована на реалізацію суспільно значущих цілей, передусім у сфері зміцнення обороноздатності держави, надання гуманітарної допомоги військовим та постраждалому населенню, а також підтримки соціально вразливих категорій громадян. БО «Благодійний фонд Наша Ненька» було створено 20.02.2023 року, код ЄДРПОУ 45034401. Основний вид діяльності організації за КВЕД: Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.

Місія організації полягає у всебічному сприянні забезпеченню функціонування Збройних Сил України, добровольчих формувань, Державної служби з надзвичайних ситуацій, правоохоронних структур та осіб, які безпосередньо задіяні в обороні державного суверенітету, шляхом надання матеріально-технічної, медичної, соціальної та психологічної підтримки.

До пріоритетних напрямів діяльності «Наша Ненька» належить матеріальне забезпечення силових структур засобами індивідуального та колективного захисту, спеціалізованим транспортом, військовим і інженерно-технічним обладнанням, а також засобами зв’язку, одягом, продуктами харчування та предметами першої необхідності. Значне місце у функціонуванні організації посідає надання допомоги цивільному населенню, що зазнало наслідків збройного конфлікту, зокрема через організацію медичного лікування, протезування, реабілітації.

Організація також активно сприяє реалізації державних, регіональних і міжнародних програм, спрямованих на покращення соціально-економічного стану країни. У межах своїх статутних завдань він розвиває партнерство з міжнародними гуманітарними інституціями, благодійними фондами, комерційними структурами та органами публічної влади з метою залучення ресурсів та впровадження спільних ініціатив.

Крім того, БО «Благодійний фонд Наша Ненька» здійснює діяльність у таких галузях, як охорона здоров'я, освіта, культура, екологія, захист прав людини, розвиток спорту і науки. В рамках цих сфер реалізуються благодійні заходи, включно з проведенням конференцій, семінарів, культурно-просвітницьких подій, а також підтримкою видавничої діяльності та інформаційної інфраструктури.

Проаналізуємо динаміку реалізованих проєктів в 2023-2024 роках (рис.2.1).

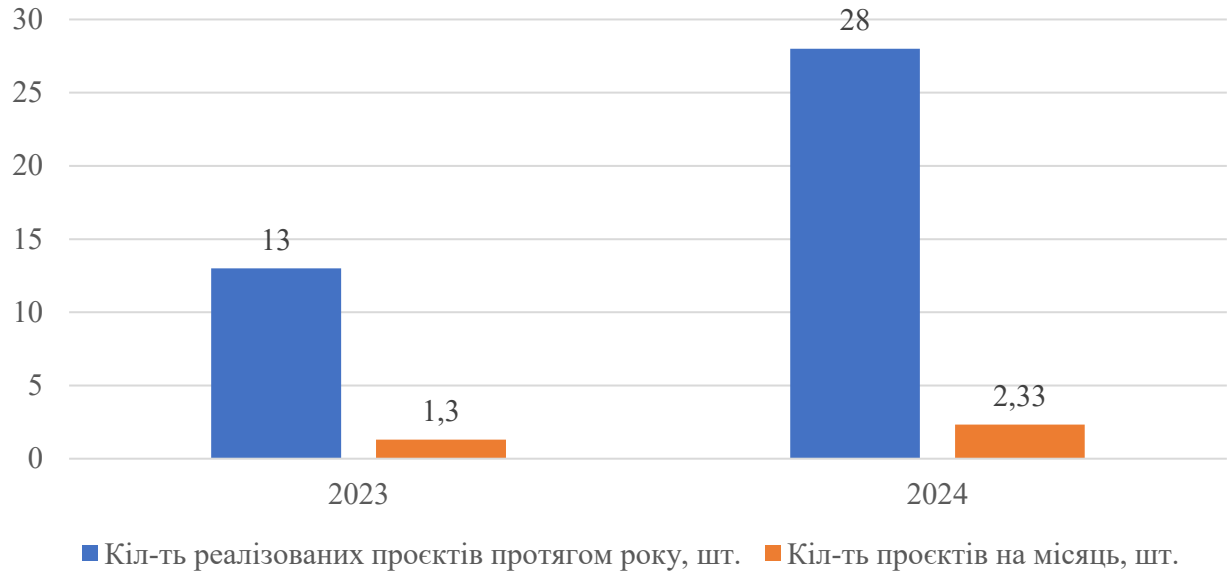

Рис.2.1. Динаміка реалізованих проєктів БО «Благодійний фонд Наша Ненька» в 2023-2024 роках, шт.

Джерело: розраховано автором за даними БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Отже, протягом 2023 року було реалізовано 13 проєктів та в 2024 році 28 проєктів, кількість реалізованих за місяць проєктів виросла з 1,3 шт. до 2,33 шт.

завдяки збільшенню штату працівників та поширенню інформації про діяльність фонду серед цільової аудиторії та волонтерів.

Розглянемо організаційну структуру управління БО «Благодійний фонд Наша Ненька» на рис.2.2.

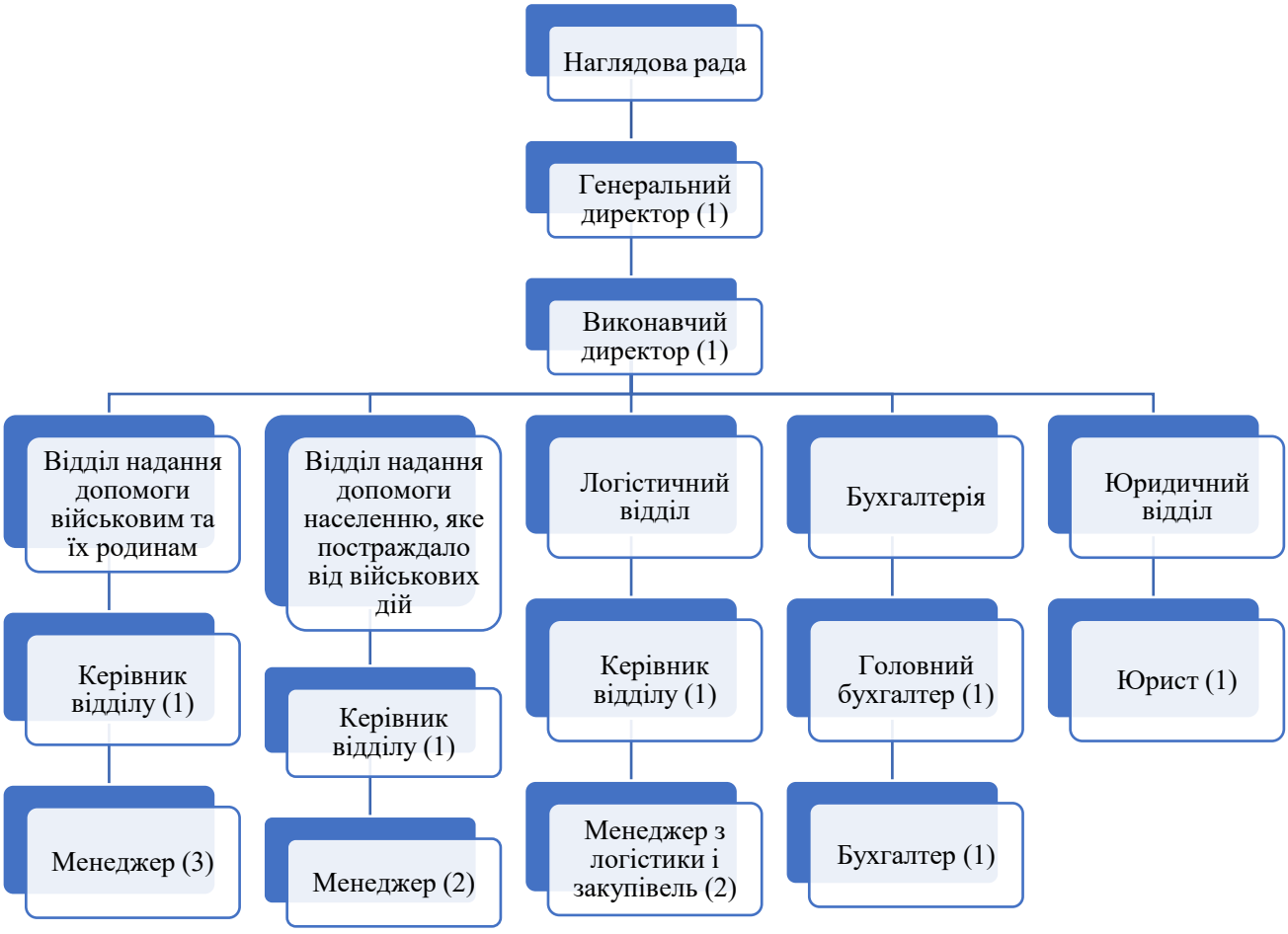

Рис.2.2. Організаційна структура управління БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Джерело: складено автором за даними БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Управління персоналом у фонді здійснюється відповідно до функціонального підходу, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між структурними підрозділами згідно з їх профілем діяльності. Керівною ланкою виступає генеральний директор, який відповідає за загальну стратегію, координацію діяльності та забезпечення комунікації з зовнішніми партнерами. виконавчий директор здійснює оперативне управління, реалізує стратегічні завдання та забезпечує функціональну взаємодію між підрозділами.

Організаційна структура є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл повноважень, підзвітність та спеціалізацію працівників відповідно до поставлених завдань. Незважаючи на відносно невелику чисельність персоналу, структура дає змогу забезпечити комплексний підхід до реалізації благодійних проєктів, оперативне реагування на запити та ефективне використання ресурсів.

На даний час в організації працює 15 осіб, хоча організація працює тільки 2,5 роки. В організаційній структурі організації відсутній відділ управління персоналом або менеджер з персоналу. Підбором, навчанням та адаптацією персоналу на даний час займається виконавчий директор, який також є одним із засновників.

Планування потреб у персоналі базується на поточному навантаженні структурних підрозділів і масштабі реалізованих проєктів. Підбір кадрів здійснюється переважно на основі рекомендацій, з урахуванням досвіду у соціальній, гуманітарній або управлінській сферах. Процес адаптації є неформалізованим і реалізується через залучення нових працівників до команди шляхом наставництва та поступового ознайомлення з процедурними аспектами діяльності.

Систематичне навчання персоналу не передбачено, однак працівники заохочуються до участі у профільних заходах, що організовуються партнерами чи донорами. Оцінювання ефективності персоналу здійснюється на основі результативності виконання посадових завдань та ступеня залучення до діяльності фонду. Основним мотивуючим чинником виступає соціальна значущість праці, з пріоритетом нематеріальних форм визнання та підтримки.

Загалом система управління персоналом у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» побудована на засадах гнучкості, функціональної спеціалізації та соціальної орієнтації, що відповідає специфіці діяльності неприбуткових організацій в умовах кризового середовища.

Розглянемо ключові характеристики персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька». Структуру персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за віком наведена на рис.2.3.

Як бачимо з рис.2.3, найбільше персоналу у віці 25-44 років (46,67%), а також у віці 18-24 років (33,33%), тобто колектив організації переважно молодий. Частка працівників у віці 45-60 років склала 20%.

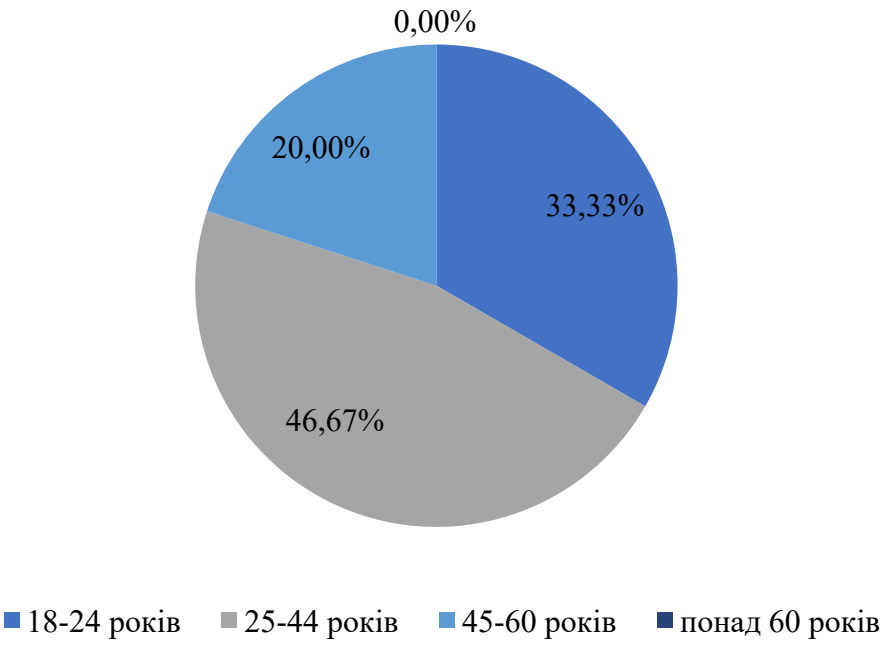

Рис.2.3. Структура персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за віком, %

Джерело: розраховано автором за даними БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Розглянемо структуру персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за рівнем освіти (рис.2.4).

З рис. 2.4 бачимо, що 40% працівників має вищу освіту та 40% неповну вищу освіту (частина з яких все ще є студентами), 13,33% має професійно-технічну освіту та 6,67% має базову освіту.

Отже, персонал БО «Благодійний фонд Наша Ненька» переважно складається з молодих працівників: 80% – особи віком до 44 років. Більшість співробітників мають вищу або неповну вищу освіту (разом 80%), що свідчить про достатній освітній потенціал колективу. Така вікова й освітня структура сприяє динамічності роботи та сприйняттю інновацій, однак потребує системного підходу до професійного розвитку.

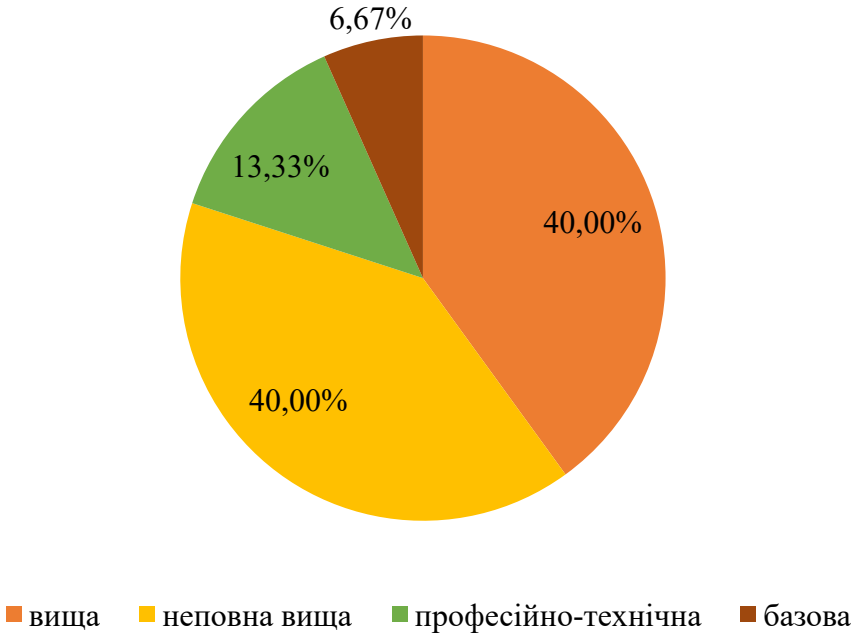

Рис.2.4. Структура персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за рівнем освіти, %

Джерело: розраховано автором за даними БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Проаналізуємо показники руху персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» в 2023-2024 роках в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників руху персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» в 2023-2024 роках

Показники	2023	2024	Відхилення
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, %	112,50	66,67	-45,83
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, %	12,50	20,00	7,50
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	125,00	86,67	-38,33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,50	20,00	7,50
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	9,00	3,33	-5,67

Джерело: розраховано автором за даними БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття в 2023 році склав 112,5%, так як протягом року було прийнято 9 працівників, один з яких звільнився, а чисельність персоналу на кінець року склала 8 осіб, а в 2024 році було найнято ще 10 працівників і показник склав 66,67%. Коефіцієнт обороту кадрів зі

звільнення виріс з 12,5% в 2023 році до 20% в 2024 році. Коефіцієнт загального обороту кадрів знизився на 38,33% та склав 86,67%. Коефіцієнт плинності кадрів виріс на 7,5%, однак, враховуючи, що колектив персоналу ще формується, це прийнятний показник плинності кадрів. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників в 2024 році знизився на 5,67 та склав 3,33. Отже, отримані результати вказують на природні процеси становлення персоналу у новоствореній неприбутковій організації та потребу у подальшому вдосконаленні механізмів адаптації та утримання працівників.

Проаналізуємо показник продуктивності праці персоналу (кількість виконаних проєктів на 1 працівника) в 2023-2024 роках (рис.2.5).

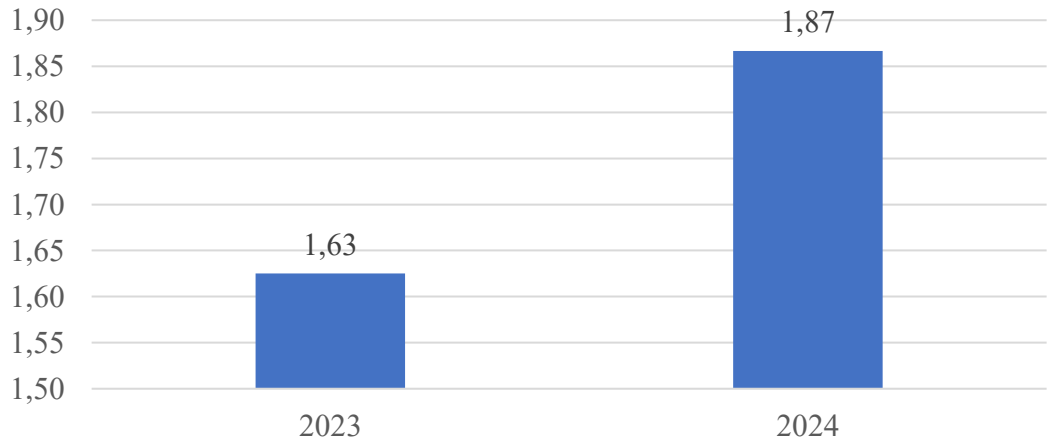

Рис.2.5. Динаміка продуктивності праці персоналу БО «Благодійний фонд Наша Ненька» в 2023-2024 роках, проєктів/особу

Джерело: розраховано автором за даними БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Як бачимо з рис.2.5, зросла продуктивність праці персоналу завдяки отриманню досвіду роботи та адаптації персоналу до специфіки роботи в організації. Тривалість проєктів може бути різною, залежно від їх складності, необхідних обсягах фінансування на їх реалізацію та інші фактору, але, в цілому спостерігається зростання продуктивності праці персоналу організації.

Отже, зростання продуктивності праці персоналу організації зумовлене накопиченням професійного досвіду та кращою адаптацією співробітників до особливостей роботи в організації. Незважаючи на варіативність тривалості та

складності проєктів, загальна тенденція підтверджує покращення результативності діяльності фонду.

Так як кожен колектив має свої особливості, а в ньому працюють різні люди з індивідуальними рисами характеру, то в будь-якій організації час від часу виникають конфлікти. На перебіг та вирішення конфліктів значний вплив має стиль управління керівника. В БО «Благодійний фонд Наша Ненька» є 2 керівника вищої ланки (виконавчий та генеральний директор) та 4 менеджери середньої ланки. З метою з'ясування того, який стиль управління використовується в організації.

З метою виявлення специфіки взаємодії між керівниками та підлеглими у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» було проведено анкетування співробітників із використанням методики І. Адізеса «Стилі керівництва». Результати відсоткового розподілу управлінських стилів у колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька» представлені на рисунку 2.6.

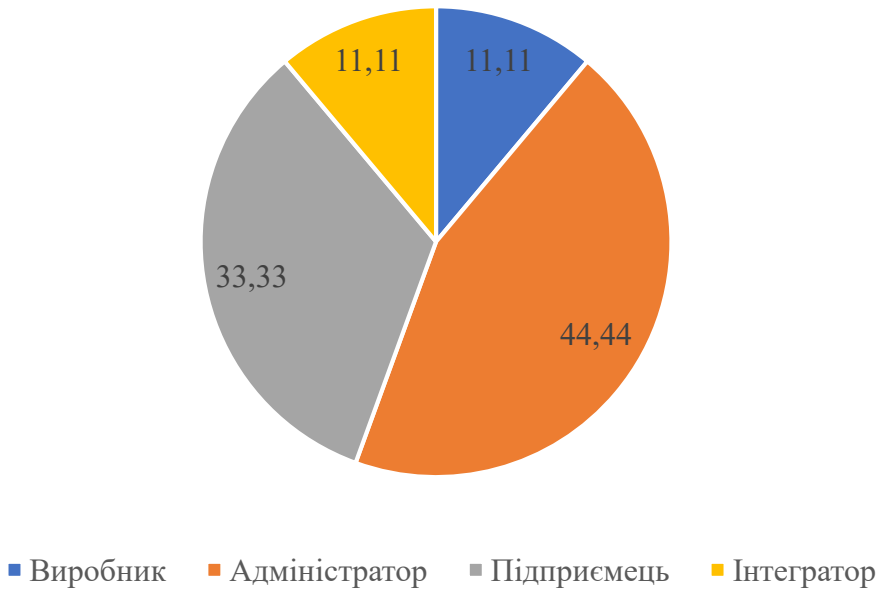

Рис.2.6. Розподіл функцій управління в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

Отже, розподіл управлінських функцій серед керівників БО «Благодійний фонд Наша Ненька» відображає наявність чотирьох основних стилів керівництва

відповідно до підходу І. Адізеса. Найбільша частка припадає на функцію «Адміністратор», 44,44 %. Цей стиль керівництва орієнтований на забезпечення впорядкованої організації роботи. Адміністратори фокусуються на дотриманні встановлених процедур, правил і стандартів, чіткому плануванні діяльності та розподілі обов'язків між працівниками. Вони підтримують стабільність і передбачуваність у роботі, мінімізують ризики, контролюють виконання поставлених завдань у встановлені терміни. Такий стиль особливо важливий у складних організаційних системах, де потрібна дисципліна та порядок, але може призводити до консерватизму і опору змінам.

Функція «Підприємець» становить 33,33 % і ґрунтується на стратегічному баченні, ініціативності та здатності генерувати нові ідеї.

Стиль «Підприємець» характерний для керівників із стратегічним мисленням та інноваційною спрямованістю. Вони шукають нові можливості, проявляють ініціативу, відкриті до змін і готові адаптувати організацію до зовнішніх викликів. Ці керівники стимулюють впровадження нововведень, генерують нестандартні ідеї та визначають довгострокові цілі. Вони здатні мотивувати команду на досягнення амбітних результатів, але іноді можуть нехтувати деталями або процедурною дисципліною.

Функції «Виробник» і «Інтегратор» представлені в однаковому обсязі, по 11,11 %. Стиль керівництва «Виробник» зосереджується на практичній реалізації завдань та досягненні конкретних результатів у встановлені терміни. Керівники-виробники приділяють увагу ефективності роботи, оптимізації процесів і виконанню планів. Вони використовують системний підхід до управління, постійно оцінюють якість та продуктивність. Такий стиль сприяє швидкому і якісному виконанню проєктів, але може не враховувати соціальні та комунікативні аспекти в колективі. Стиль «Інтегратор» фокусується на формуванні згуртованої команди, розвитку внутрішньої взаємодії та координації зусиль працівників для досягнення спільної мети. Інтегратори підтримують дружню атмосферу, вирішують конфлікти, забезпечують комунікацію між підрозділами. Вони прагнуть створити довіру і співпрацю, що підвищує

мотивацію і лояльність співробітників. Однак, іноді такий стиль може відкладати прийняття жорстких управлінських рішень заради збереження гармонії.

Таким чином, результати опитування вказують на перевагу адміністративно-стратегічного стилю управління, що відповідає етапу інституційного становлення організації та її орієнтації на ефективність і структурний розвиток.

Для виявлення психологічної атмосфери в колективі було проведено опитування працівників за методикою інтерперсонального ставлення Т. Лірі (дод.А). Результати опитування наведено на рис.2.7.

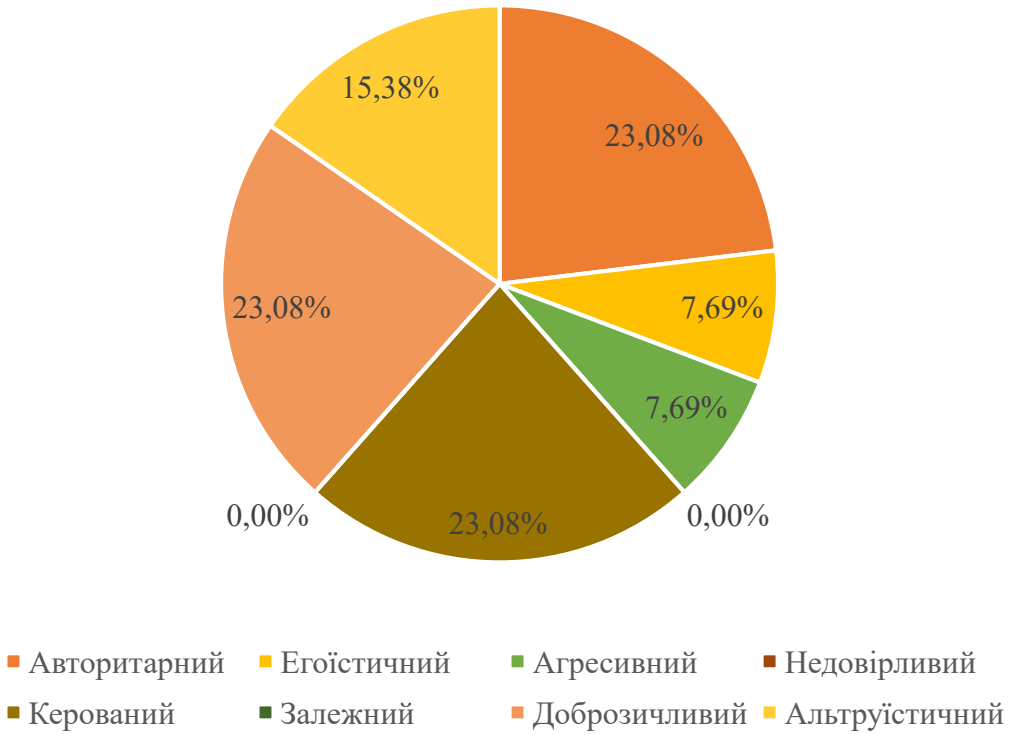

Рис. 2.7. Результати дослідження типу відносин в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за методикою інтерперсонального ставлення Т. Лірі, %

Джерело: складено автором за результатами тестування

Аналіз міжособистісної взаємодії в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за методикою Т. Лірі показав, що переважають три типи ставлення до оточуючих: авторитарний (23,08 %), керований (23,08 %) та доброзичливий

(23,08 %). Такий розподіл свідчить про різноманітність стилів взаємодії в колективі, проте загальний психологічний клімат залишається сприятливим.

Авторитарний тип характеризується прагненням до домінування та контролю, що може призводити до напруженості у відносинах через обмеження свободи вираження думок інших працівників. Керований тип, зі схильністю до самозаперечення і поступливості, може сприяти уникненню відкритих конфліктів, але одночасно створює ризики накопичення невирішених суперечок. Доброзичливий тип підтримує позитивний емоційний клімат, сприяючи згуртованості та зниженню рівня конфліктності.

Загальна оцінка свідчить, що хоча колектив має позитивну психологічну атмосферу та готовність до взаємодопомоги, елементи авторитарних і керованих відносин створюють потенційні умови для латентних конфліктів. Відсутність відкритої комунікації в таких ситуаціях може зумовлювати накопичення внутрішньої напруги, що потребує уваги з боку керівництва для своєчасного виявлення і розв’язання.

Таким чином, виявлено у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» конфлікти не мають вираженого характеру, проте наявність певних психологічних напружень потребує системного підходу до розвитку навичок комунікації та управління конфліктами задля підтримки здорової робочої атмосфери.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що стиль управління у БО «Благодійний фонд Наша Ненька», який поєднує адміністративну жорсткість та стратегічну орієнтацію, разом із різноманітністю міжособистісних типів поведінки в колективі створює як умови для ефективної організації роботи, так і потенційні джерела конфліктів. Авторитарні риси можуть посилювати напругу через обмеження свободи вираження, а керовані можуть призводити до накопичення прихованих суперечок, що підкреслює важливість системного розвитку комунікаційних навичок і активного управління конфліктами.

2.2 Дослідження технології вирішення конфліктів працівників в організації

Управління конфліктами є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої організації, особливо в умовах нестабільного та кризового середовища. Вивчення технологій врегулювання конфліктів дозволяє виявити основні причини виникнення суперечностей, оцінити їхній вплив на внутрішній мікроклімат та продуктивність праці, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності управлінських рішень.

Для виявлення ситуацій виникнення конфліктів в організації було проведено анонімне опитування працівників за розробленою автором анкетою (дод.Б). В опитуванні прийняли участь 13 працівників (всі, за винятком директорів).

Результати відповідей на запитання «Як часто в колективі організації виникають конфлікти?» наведені на рис.2.8.

Отже, 23,08% працівників організації вважають, що конфлікти виникають часто, 38,46% вважають, що конфліктні ситуації виникають інколи, 30,77% вважають, що конфлікти виникають дуже рідко та 7,69% опитаних вважають, що конфлікти в організації не виникають. Аналіз отриманих даних свідчить про те, що у колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька» конфліктні ситуації виникають із різною періодичністю, причому понад 60% працівників визнають наявність конфліктів у колективі (часто або інколи). При цьому значна частина опитаних (понад 30%) вважає, що конфлікти трапляються дуже рідко або взагалі відсутні. Така динаміка свідчить про помірний рівень конфліктності, характерний для організацій із активною діяльністю в кризових умовах. Водночас наявність певної кількості конфліктів є типовою для колективів, що формуються і розвиваються, тому важливо підтримувати системний підхід до управління конфліктами з метою їх своєчасного виявлення та конструктивного розв’язання.

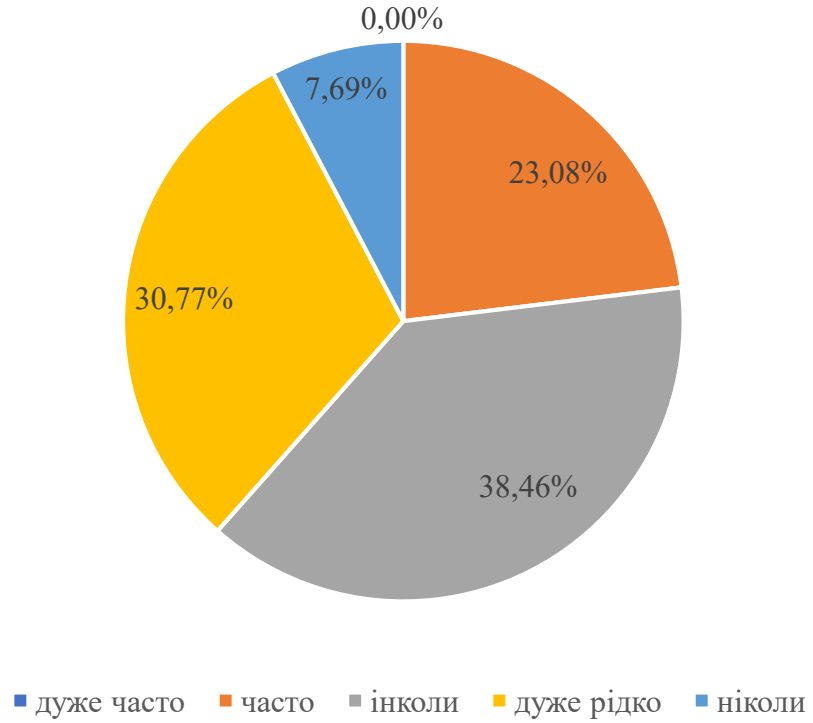

Рис. 2.8. Результати відповідей на запитання «Як часто в колективі організації виникають конфлікти?» в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

Результати відповідей на запитання «Як часто Ви опиняєтесь в конфліктній ситуації на роботі?» наведені на рис.2.9.

З рис.2.9 бачимо, що 15,38% опитуваних зазначили, що часто опиняються в конфліктних ситуаціях, 46,15% опиняються в конфліктних ситуаціях інколи та 38,46% опиняються в конфліктних ситуаціях дуже рідко. Такий розподіл відповідей свідчить про те, що більшість працівників стикається з конфліктами нечасто, що вказує на загалом стабільну психологічну атмосферу в колективі. Проте, наявність групи співробітників, які регулярно потрапляють у конфліктні ситуації, свідчить про потенційні проблеми у взаємодії або управлінні, що вимагають уваги для своєчасного запобігання загостренню конфліктів.

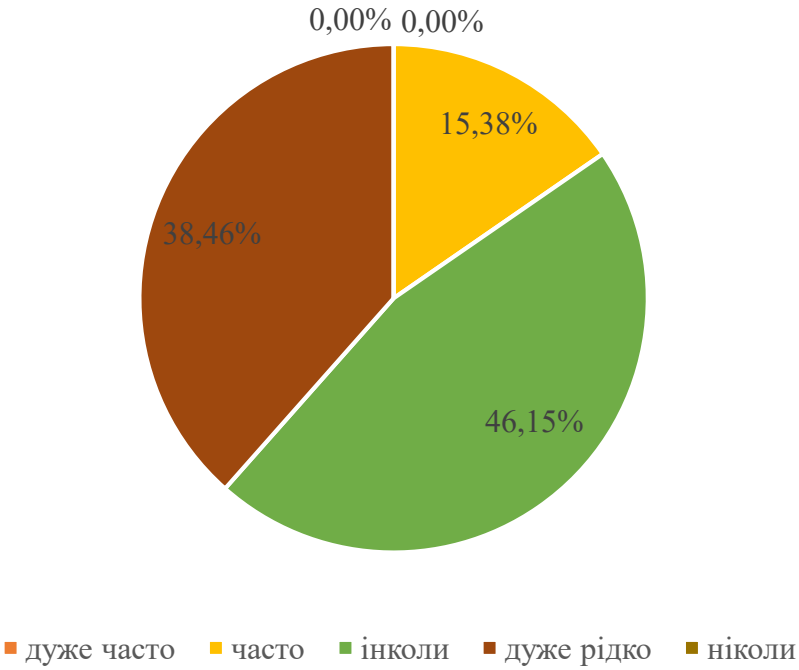

Рис. 2.9. Результати відповідей на запитання «Як часто Ви опиняєтесь в конфліктній ситуації на роботі?» в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

Результати відповідей на запитання «Які основні причини конфліктів у колективі на вашу думку?» наведені на рис.2.10.

Причинами виникнення конфліктів 23,08 опитаних зазначили розбіжності у професійних поглядах, 15,38% назвали недостатню комунікацію, 7,69% вважають причиною конфліктів особисті неприязні стосунки, 23,08% вважають причиною конфліктів в колективі розподіл обов'язків, 23,08% вважають фактором виникнення конфліктів недостатність ресурсів та 7,69% назвали інші причини. Отже, причинами конфліктів у колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька» найчастіше називають розбіжності у професійних поглядах, нерівномірний розподіл обов'язків та недостатність ресурсів – кожен із цих факторів вказаний 23,08% опитаних. Це свідчить про те, що основні джерела конфліктів пов'язані з організаційними аспектами роботи, що впливає на робочі процеси і взаємодію співробітників.

Рис. 2.10. Результати відповідей на запитання «Які основні причини конфліктів у колективі на вашу думку?» в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

Недостатня комунікація, яку вказали 15,38% респондентів, також суттєво посилює напругу, ускладнюючи вирішення суперечок і призводячи до непорозумінь. Особисті неприязні стосунки, на думку 7,69% працівників, мають менш вагоме значення, але можуть створювати додаткові бар'єри у колективі. Отже, ключові фактори конфліктогенності пов'язані з організацією робочих процесів і комунікацією, що вимагає від керівництва фокусування на вдосконаленні системи розподілу обов'язків, забезпеченні необхідних ресурсів та розвитку ефективних каналів внутрішньої взаємодії для запобігання та своєчасного вирішення конфліктів.

Результати відповідей на запитання «Чи відчуваєте ви, що конфлікти у колективі зазвичай розв'язуються конструктивно?» наведені на рис.2.11.

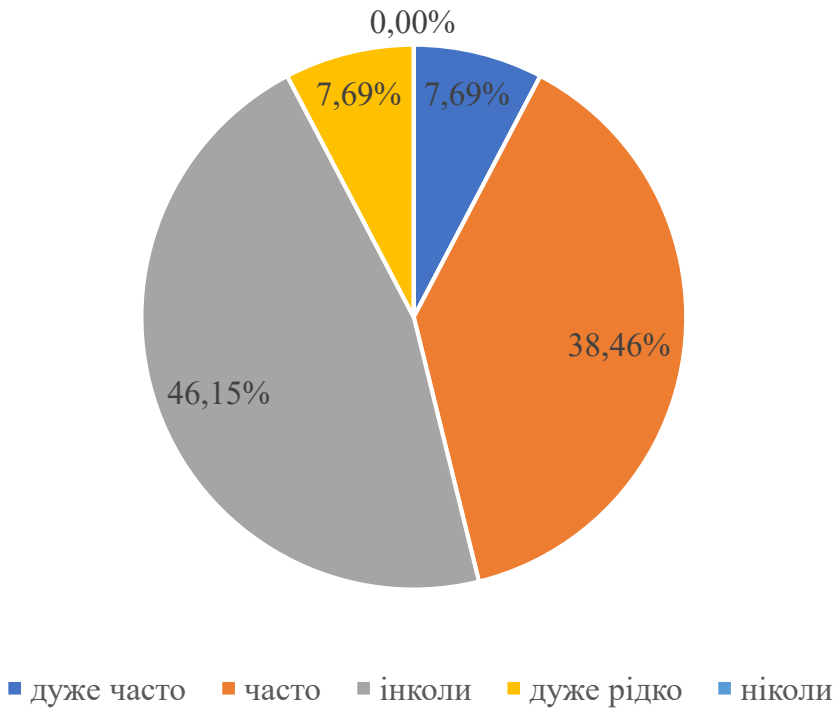

Рис. 2.11. Результати відповідей на запитання «Чи відчуваєте ви, що конфлікти у колективі зазвичай розв'язуються конструктивно?» в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

На думку 7,69% працівників вважають, що конфлікти у колективі зазвичай розв'язуються конструктивно дуже часто, 38,46% вважають що конфлікти вирішуються конструктивно часто, 46,15% вважають, що конструктивним вирішення конфліктів буває інколи та 7,69% – що дуже рідко. Отже, хоча більшість працівників визнають наявність конструктивного вирішення конфліктів у колективі, значна частина респондентів (понад 50 %) відзначає, що це відбувається лише час від часу або рідко. Виявлення цього факту свідчить про те, що механізми управління конфліктами в організації працюють не завжди ефективно, і існує ризик накопичення нерозв'язаних суперечок, які можуть впливати на психологічний клімат та продуктивність роботи.

Для підвищення ефективності конфліктного менеджменту необхідно систематизувати процедури врегулювання конфліктів, розвивати навички комунікації серед працівників та керівництва, а також впроваджувати

профілактичні заходи, що сприятимуть зниженню рівня напруженості у колективі.

Результати відповідей на запитання «Хто, на вашу думку, найчастіше є ініціатором конфліктів?» наведені на рис.2.12.

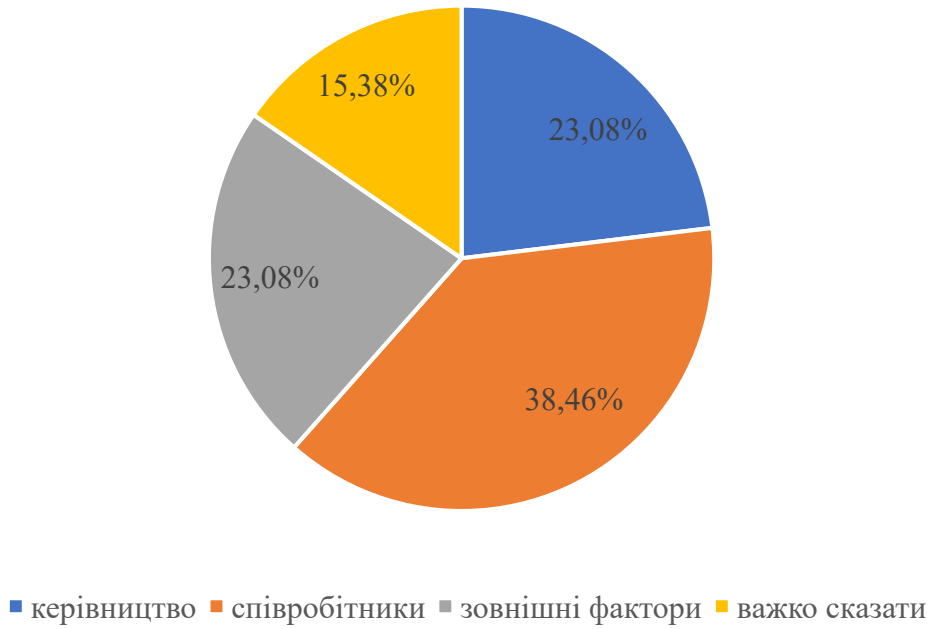

Рис. 2.12. Результати відповідей на запитання «Хто, на вашу думку, найчастіше є ініціатором конфліктів?» в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

23,08% працівників вважає, що саме керівництво є джерелом конфліктів, 38,46% опитаних вважає, що ініціаторами конфліктів є співробітники, 23,08% працівників вважає, що конфлікти виникають через зовнішні фактори та 15,38% не змогли визначитись з причиною конфліктів.

Отже, результати опитування вказують на те, що ініціаторами конфліктів в організації є як керівництво, так і самі співробітники, що свідчить про багатогранність причин конфліктних ситуацій. Частка тих, хто вважає, що конфлікти виникають через зовнішні фактори, підкреслює вплив зовнішнього середовища та зовнішніх обставин на внутрішню атмосферу в колективі.

Водночас, значний % працівників, які не змогли чітко визначити джерело конфліктів, може свідчити про недостатність прозорості або відкритості в комунікації, що ускладнює виявлення та усунення причин конфліктів. Така ситуація вимагає підвищеної уваги керівництва до внутрішньої культури взаємодії та впровадження ефективних механізмів комунікації і конфліктного менеджменту.

Результати відповідей на запитання «Чи відчуваєте ви підтримку керівництва у випадку конфліктів?» наведені на рис.2.13.

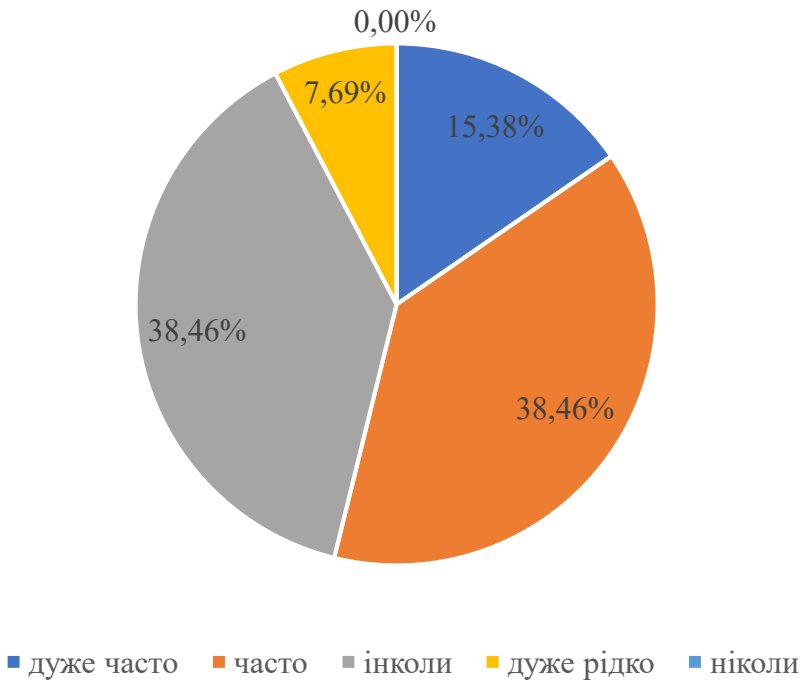

Рис. 2.13. Результати відповідей на запитання «Чи відчуваєте ви підтримку керівництва у випадку конфліктів?» в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька», %

Джерело: складено автором за результатами тестування

Серед опитуваних 15,38% зазначили, що дуже часто відсувають підтримку керівництва у випадку конфліктів, 38,46% відчувають підтримку керівництва часто, 38,46% відчувають підтримку керівництва інколи та 7,69% опитаних відчувають підтримку керівництва дуже рідко, що свідчить про те, що хоча більшість працівників відчувають певний рівень підтримки з боку керівництва,

існує значна частка співробітників, які не завжди можуть розраховувати на належне реагування у складних ситуаціях.

Така нерівномірність у сприйнятті підтримки може створювати додаткову напругу та негативно впливати на мотивацію і загальний психологічний клімат у колективі. Тому для покращення управління конфліктами необхідно посилити комунікацію між керівництвом і працівниками та впровадити більш чіткі механізми підтримки у випадках конфліктів.

Внутрішні нормативні акти, які регламентують окремі аспекти управління конфліктами БО «Благодійний фонд Наша Ненька», включають Статут, правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про оплату праці, посадові інструкції та інші документи. Для зниження рівня трудових суперечок ці документи встановлюють розмежування повноважень, права і обов’язки працівників, а також умови праці і порядок її оплати.

Для комплексного аналізу ефективності застосування технологій вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» проведено їх оцінку за основними параметрами. У табл. 2.2 наведено характеристики кожної технології, опис її функціонування, а також визначено основні переваги та недоліки, що дає змогу виявити прогалини в існуючій системі управління конфліктами та окреслити напрямки для вдосконалення.

Аналіз наявних підходів до вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» свідчить про застосування окремих елементів технологій врегулювання суперечок, однак ці заходи залишаються фрагментарними, несистемними та недостатньо ефективними. Так, інформаційні технології використовуються переважно у вигляді адміністративного контролю за обігом документів і формалізованих інструкцій. Водночас, на практиці це не усуває інформаційного вакууму, а навпаки – породжує чутки та нерозуміння, особливо у кризових чи нестандартних ситуаціях, що й було відображено у відповідях працівників про недостатню комунікацію як одну з основних причин конфліктів.

Таблиця 2.2

Оцінка технологій вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Назва технології	Опис	Переваги	Недоліки
Інформаційні технології	Використання формалізованих інструкцій та контролю документообігу	Забезпечують порядок у документообігу та формалізацію процесів	Не усувають інформаційний вакуум, породжують чутки, відсутність відкритої комунікації
Комунікативні технології	Усне спілкування, індивідуальні бесіди, внутрішній зворотний зв'язок	Дає змогу вирішувати деякі конфлікти оперативно, підтримує особисті контакти	Відсутність формалізованих процедур, не всі працівники можуть відкрито висловити проблеми
Соціально-психологічні технології	Методи роботи з міжособистісними відносинами, підтримка командного духу	Могли б знижувати соціальну напругу, покращувати атмосферу в колективі	Відсутність HR-фахівця, відсутність системних заходів і тренінгів, пасивне ставлення до конфліктів
Організаційні технології	Кадрові рішення, система заохочень і санкцій, зміна умов роботи	Можуть впливати на поведінку працівників, підтримувати дисципліну	Використовуються ситуативно, непослідовні, не формують чітких правил і мотивації

Джерело: складено автором

Комунікативні технології реалізуються переважно у неформальній площині, зокрема через індивідуальні бесіди з керівництвом. Проте відсутність чітких регламентів і механізмів подання та розгляду конфліктних ситуацій (наприклад, внутрішніх політик, анонімних скриньок зворотного зв'язку або регулярних командних обговорень) обмежує можливості працівників відкрито заявити про проблеми. Це сприяє накопиченню напруження та затягуванню конфліктів.

Соціально-психологічні технології не інтегровані у загальну систему управління персоналом, оскільки в організації відсутній спеціалізований HR-фахівець. Внаслідок цього не здійснюється системна робота з мікрогрупами, не виявляються неформальні лідери, не проводяться заходи щодо зниження соціальної напруги. Як показало дослідження за методикою Т. Лірі, присутність

авторитарних і керованих типів ставлення у колективі може призводити до пасивного прийняття конфліктів без спроб їх конструктивного вирішення.

Організаційні технології, таких як зміна умов взаємодії, кадрові рішення або система заохочень і санкцій, використовуються ситуативно й несистемно, що пов’язано з обмеженими кадровими ресурсами та відсутністю функціонального поділу в управлінні персоналом. Через це в колективі не формується чітке розуміння наслідків конфліктної поведінки, а рівень управлінської підтримки у складних ситуаціях сприймається працівниками як непослідовний.

Загалом, недоліки у використанні технологій вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» зумовлені відсутністю системного підходу, нестачею професійного кадрового супроводу, домінуванням авторитарного стилю управління та браком формалізованих механізмів комунікації. Це потребує впровадження комплексної стратегії управління конфліктами, яка передбачатиме інституціоналізацію відповідних технологій, навчання персоналу, розвиток корпоративної культури відкритості та регулярного зворотного зв’язку.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ БО «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД НАША НЕНЬКА»

3.1 Основні напрямки впровадження технологій вирішення конфліктів працівників в організації

Еволюція систем управління персоналом у сучасних організаціях призвела до того, що одним із ключових її елементів стало управління конфліктами. Цей аспект є важливою складовою, яка може істотно впливати на ефективність усієї системи менеджменту підприємства. У зв’язку з цим виникає об’єктивна потреба у постійному моніторингу та аналізі процесів управління конфліктами в контексті підвищення ефективності управління організацією.

У сучасному бізнес-середовищі кожна організація неминуче стикається з різними видами конфліктів, що можуть негативно позначатися на продуктивності праці, моральному кліматі колективу та рівні співпраці між працівниками. Тому розуміння сутності, причин і наслідків конфліктів є важливим завданням для керівництва будь-якого підприємства.

Ефективне вирішення конфліктних ситуацій і використання їх як джерела творчого потенціалу може сприяти досягненню стратегічних цілей та підвищенню конкурентоспроможності організації. Отже, удосконалення системи управління конфліктами є одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасних менеджерів і дослідників у сфері управління організаціями.

Крім того, проблема управління конфліктами в організаціях набуває особливої актуальності в умовах постійної зміни бізнес-середовища та росту конкуренції. Відмінності у цінностях, інтересах, ролях та комунікаційних стилях між працівниками можуть призводити до конфліктів, які за відсутності адекватного управління, можуть дестабілізувати робочий процес та негативно

відобразитися на репутації організації. Таким чином, зростає необхідність в розробці ефективних стратегій та інструментів управління конфліктами, спрямованих на забезпечення гармонійного функціонування організації та досягнення її стратегічних цілей. Саме тому аналіз і дослідження проблеми управління конфліктами в системі ефективного управління організацією в даний час набувають особливої актуальності та потребують удосконалення наявних наукових напрацювань у даній сфері.

Організаційний конфлікт виникає тоді, коли працівники, підрозділи або керівництво підприємства мають розбіжності щодо спільної діяльності, прийняття управлінських рішень чи розподілу ресурсів. Такі конфлікти можуть виникати як між окремими співробітниками (міжособистісні конфлікти), так і між структурними одиницями організації - відділами, департаментами, керівництвом і підлеглими. Їхня поява зумовлена відмінностями у поглядах, підходах до виконання завдань, визначенні цілей і пріоритетів розвитку організації.

Діяльність підприємства може ускладнюватися внаслідок негативних наслідків організаційних конфліктів, таких як зниження продуктивності праці, порушення комунікації, погіршення психологічного клімату та зростання плинності кадрів. Проте за умови ефективного управління конфлікт може мати конструктивний характер - стимулювати професійний розвиток працівників, підвищувати рівень інноваційності та сприяти пошуку нових управлінських рішень.

Врегулювання організаційного конфлікту - це процес цілеспрямованої взаємодії між сторонами всередині підприємства, який має на меті досягнення взаємовигідного рішення шляхом конструктивного діалогу та компромісу.

Під час конфліктного процесу працівники або керівники обирають певну стратегію поведінки, яка визначається ступенем орієнтації сторін на принцип «виграш–програш» або «виграш-виграш».

У діяльності БО «Благодійний фонд «Наша Ненька» особливе значення має забезпечення ефективної взаємодії між працівниками, адже успішна

реалізація благодійних проєктів ґрунтується на злагодженій роботі команди, взаєморозумінні та довірі. Водночас, робота у соціальній сфері часто супроводжується підвищеним емоційним навантаженням, що може спричиняти виникнення конфліктних ситуацій між членами колективу, волонтерами чи керівництвом.

З огляду на це, у фонді доцільно впроваджувати сучасні технології вирішення конфліктів, які сприяють зниженню напруженості, запобігають ескалації суперечностей і формують сприятливий психологічний клімат у колективі. Такі технології мають бути спрямовані не лише на подолання вже наявних конфліктів, а й на їх попередження шляхом підвищення рівня комунікації, розвитку емоційної компетентності та удосконалення управлінських процесів.

Основними напрямками впровадження технологій вирішення конфліктів у діяльність БО «Благодійний фонд «Наша Ненька» є:

– організаційно-комунікативний;
– психологічний;
– організаційно-кадровий;
– адміністративно-управлінський.

Кожен із зазначених напрямків має власні цілі, методи та інструменти реалізації, спрямовані на формування згуртованої та орієнтованої на співпрацю команди.

Міжнародні компанії, такі як Amazon, H&M та DHL, застосовують організаційно-комунікативний підхід для ефективного вирішення конфліктів серед працівників, що включає створення відкритих каналів комунікації, розвиток культури зворотного зв’язку та впровадження структурованих процедур для вирішення суперечностей.

Amazon використовує стратегію «Disagree and Commit», що заохочує співробітників до конструктивного обговорення розбіжностей, після чого всі мають підтримувати прийняте рішення. Це сприяє збереженню швидкості прийняття рішень та запобігає затягуванню процесу через нескінченні дискусії.

H&M реалізує політику відкритих дверей, що дозволяє працівникам безпосередньо обговорювати робочі питання з керівництвом. Крім того, компанія впровадила програму розвитку лідерів, яка включає навчання з комунікації, емоційного інтелекту та вирішення конфліктів, що сприяє формуванню здорового психологічного клімату в колективі.

DHL запровадила систему анонімного повідомлення інцидентів, що дозволяє працівникам повідомляти про порушення етики та конфлікти без страху перед репресіями. Крім того, компанія активно використовує мобільні додатки для забезпечення двосторонньої комунікації між керівництвом та працівниками, що сприяє оперативному вирішенню питань та зменшенню напруженості в колективі [25].

Міжнародні компанії активно впроваджують психологічний напрям вирішення конфліктів серед працівників, застосовуючи методи емоційної підтримки, залучення психологів та створення умов для психологічного розвантаження.

Компанії, такі як Microsoft, застосовують методи емоційної підтримки, зокрема методи симпатії, співпереживання та емоційної рефлексії, для вирішення конфліктів у колективі. Методи включають активне слухання, виявлення емпатії та допомогу працівникам у розумінні та регулюванні своїх емоцій, що сприяє зниженню напруженості та покращенню міжособистісних стосунків у команді. Програма Microsoft CARES надає співробітникам доступ до безкоштовних та конфіденційних ресурсів для підтримки їхнього психічного та емоційного благополуччя, включаючи терапію, кризову підтримку, медитацію та коучинг.

Організації, такі як Salesforce, спеціалізуються на розвитку емоційного інтелекту серед працівників через тренінги та програми, спрямовані на підвищення самосвідомості, емпатії та ефективної комунікації, що дозволяє їм краще розуміти та управляти своїми емоціями, що є ключовим у попередженні та вирішенні конфліктів, що дозволяє працівникам краще розуміти та управляти своїми емоціями та є ключовим у попередженні та вирішенні конфліктів.

Salesforce пропонує ресурси, такі як модулі на платформі Trailhead, що навчають співробітників ефективним стратегіям вирішення конфліктів, включаючи активне слухання, емпатію та ясну комунікацію [28].

Microsoft та Lockheed Martin, приділяють значну увагу створенню умов для психологічного розвантаження працівників шляхом інтеграції комплексних програм психологічної підтримки у робочий процес. Дані програми передбачають надання доступу до професійних психологічних консультацій, організацію спеціалізованих заходів та тренінгів для зниження стресу, а також спрямовані на підтримку балансу між професійним та особистим життям співробітників. Завдяки системному застосуванню таких заходів досягається зниження рівня емоційного навантаження, підвищується задоволеність працівників своєю роботою та формується сприятливий психологічний клімат у колективі, що, в свою чергу, сприяє зменшенню кількості та інтенсивності конфліктних ситуацій [31].

Також активно застосовують організаційно-кадровий напрям у системі вирішення конфліктів серед працівників. Особливу увагу приділяють формуванню кадрової політики, яка враховує не лише професійні компетенції кандидатів, а й їхню сумісність із корпоративною культурою та командним середовищем. Так, у таких компаніях, як Salesforce та Google, під час відбору кандидатів здійснюється оцінка культурної відповідності, що дозволяє зменшити ймовірність виникнення конфліктів та забезпечити ефективну взаємодію у колективі. Компанії, як Microsoft та IBM, впроваджують комплексні адаптаційні програми для нових працівників, які включають наставництво, інтерактивні тренінги та ознайомлення з корпоративною культурою, що сприяє швидшій соціалізації, зниженню стресу та формуванню позитивних міжособистісних відносин. Zappos та HubSpot, проводять тренінги з командної взаємодії, спрямовані на розвиток комунікативних навичок, емпатії та здатності до конструктивного вирішення конфліктів, що забезпечує зміцнення командного духу та підвищення загальної ефективності колективу. Комплексна інтеграція організаційно-кадрових стратегій у процеси управління персоналом

міжнародних компаній дозволяє зменшувати конфліктність, підвищувати задоволеність працівників і забезпечувати стабільне досягнення організаційних цілей.

У сучасній практиці управління персоналом міжнародні компанії дедалі частіше звертаються до адміністративно-управлінського напряму у вирішенні конфліктів, розглядаючи його як ключовий інструмент забезпечення організаційної стабільності та ефективної взаємодії між працівниками. Цей підхід передбачає формування чітких внутрішніх процедур врегулювання суперечок, визначення відповідальних осіб за їх розгляд, а також запровадження механізмів медіації та переговорів. Завдяки систематизації адміністративних процесів компанії досягають більшої прозорості у вирішенні конфліктних ситуацій, підвищують рівень довіри працівників до керівництва та створюють сприятливі умови для підтримання позитивного психологічного клімату в колективі.

Керівництво Acas, яке є однією з провідних державних організацій Великобританії у сфері трудових відносин, надає рекомендації щодо впровадження ефективних адміністративних процедур вирішення конфліктів на робочому місці. Компанія пропонує компаніям розробити внутрішню схему медіації, що є формалізованим механізмом для врегулювання суперечок між працівниками або між працівниками та керівництвом.

У межах цієї схеми визначається структура процесу медіації, включно з етапами подання звернення, процедурами попереднього розгляду та вибором нейтрального медіатора. Особлива увага приділяється тому, щоб медіатор діяв незалежно та неупереджено, забезпечуючи конфіденційність обговорень і рівність сторін. Рекомендації Acas передбачають інтеграцію медіаційного процесу у внутрішню політику компанії, що дозволяє формалізувати його як постійний елемент корпоративного управління, а не як разову ініціативу.

Також наголошує на важливості навчання персоналу та керівників основам медіації, щоб кожен працівник розумів можливості цього методу й міг використовувати його до того, як конфлікт набуде загостреної форми. Такий

підхід дозволяє створити культуру відкритого діалогу, підвищити рівень довіри всередині колективу та мінімізувати адміністративні й соціальні наслідки трудових суперечок.

Призначення відповідальних осіб або створення спеціальних комісій для розгляду конфліктних ситуацій є однією з найефективніших практик, яку застосовують провідні міжнародні компанії для підвищення ефективності системи управління персоналом. Значну роль у цьому відіграє інститут внутрішнього омбудсмана, який успішно функціонує в таких корпораціях, як IBM, Shell, Coca-Cola, PepsiCo, Google та Unilever. Омбудсман виступає незалежною та неупередженою ланкою між працівниками та адміністрацією, допомагаючи сторонам знайти компромісне рішення без залучення формальних дисциплінарних процедур [30].

У компанії IBM, наприклад, працівники можуть звертатися до омбудсмана конфіденційно, що дозволяє вчасно виявляти й розв’язувати суперечки ще на початкових стадіях, не допускаючи їх переростання у масштабні конфлікти. Подібна практика існує й у Shell, де омбудсман організовує неформальні переговори та посередницькі зустрічі, спрямовані на відновлення взаєморозуміння та довіри в колективі.

Coca-Cola та Unilever інтегрували омбудсманів у загальну систему корпоративного управління, тісно пов’язавши їхню діяльність із HR-підрозділами та етичними комітетами. Це дозволяє забезпечувати дотримання норм етичної поведінки, принципів рівності та взаємоповаги між співробітниками. Такий підхід формує культуру відкритого діалогу та партнерства, знижує рівень напруженості у трудових відносинах і сприяє підтриманню сприятливого психологічного клімату в організації. Отже, інститут омбудсмана довів свою ефективність як дієвий інструмент адміністративно-управлінського напряму вирішення конфліктів, що поєднує гнучкість неформального посередництва та стабільність системного управління [29].

Отже, інтеграція технологій управління конфліктами у роботу організації є ключовим елементом ефективного менеджменту персоналу та забезпечення

стабільного функціонування підприємства. Досвід застосування даної практики провідних міжнародних компаній свідчить, що комплексний підхід до врегулювання суперечностей, що включає організаційно-комунікативний, психологічний, кадровий та адміністративно-управлінський аспекти, сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури та поліпшенню психологічного клімату в колективі. Amazon, Microsoft, IBM та Unilever, демонструє, що застосування механізмів медіації, програм емоційної підтримки, діяльності внутрішніх омбудсманів та систем відкритої комунікації дозволяє запобігати деструктивним конфліктам і трансформувати потенційні суперечності у джерело інноваційного розвитку. Відповідно, впровадження сучасних технологій вирішення конфліктів забезпечує підвищення ефективності організаційних процесів, зміцнення репутації підприємства та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2 Рекомендації щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами

У цьому підрозділі розглянемо рекомендації щодо впровадження ефективним методів управління конфліктами із зазначенням орієнтовного змісту кожного метода.

Перша методика організаційно-комунікативного напряму. Вона полягає у формуванні ефективних каналів взаємодії між працівниками та керівництвом організації, що забезпечують своєчасне обговорення робочих питань, виявлення потенційних джерел конфліктів і запобігання їх ескалації. Методика передбачає систематизацію внутрішніх комунікацій, розвиток культури відкритого діалогу та впровадження процедур конструктивного обговорення розбіжностей у колективі, що сприяє зміцненню довіри, взаєморозуміння та командної згуртованості.

Мета методики полягає у зниженні ризику виникнення конфліктів, підвищенні ефективності внутрішньої комунікації та створенні сприятливого психологічного клімату в організації. Вона спрямована на забезпечення можливості для працівників вільно висловлювати свої думки та пропозиції, обговорювати проблемні питання у безпечному середовищі та досягати конструктивних рішень, що відповідають інтересам як окремих співробітників, так і організації загалом.

Методику організаційно-комунікативного вирішення конфліктів доцільно застосовувати в організаціях, де велике значення має ефективна взаємодія між працівниками та керівництвом, а також існує потреба у своєчасному обміні інформацією й формуванні відкритої корпоративної культури. Вона особливо ефективна у колективах, де часто виникають непорозуміння через недостатню комунікацію, різні підходи до виконання завдань або конфліктні ситуації між підрозділами. Методика також підходить для організацій, які прагнуть розвивати довіру, активне слухання та культуру конструктивного обговорення, а також для тих структур, де важливо попереджати ескалацію суперечок і підтримувати сприятливий психологічний клімат у команді.

В табл. 3.1 представлені орієнтовні заходи з впровадження організаційно-комунікативного напрямку вирішення конфліктів.

Таблиця 3.1

Заходи з впровадження організаційно-комунікативного напрямку вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд «Наша Ненька»

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Орієнтовний термін впровадження
1	2	3	4	5
Організаційно-комунікативний	Впровадження регулярних нарад для обговорення робочих питань	Своєчасне виявлення проблем, зменшення ризику конфліктів	Керівники відділів	Щомісяця

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	Створення внутрішніх комунікаційних каналів (електронна пошта, корпоративний чат, дошка оголошень)	Забезпечення прозорої та швидкої комунікації між працівниками та керівництвом	ІТ-відділ (за договором)	1–2 місяці
	Запровадження системи зворотного зв'язку	Підвищення залученості працівників, формування довіри та відкритості	керівники підрозділів, зовнішній тренер	2 місяці
	Організація тренінгів із комунікаційних навичок та активного слухання	Розвиток навичок конструктивного спілкування, зниження ймовірності непорозумінь	зовнішні тренери	Квартально
	Впровадження процедур конструктивного обговорення розбіжностей	Формування культури конструктивного вирішення суперечок, зміцнення командного духу	керівники відділів	Постійно, за потреби
	Створення каналу для анонімного повідомлення проблем та конфліктів	Забезпечення безпечного середовища для повідомлення про порушення та конфлікти	керівництво	1–2 місяці
	Впровадження корпоративних зустрічей «відкриті двері»	Підвищення рівня довіри, швидке вирішення питань	Керівництво,	Щоквартально

Джерело: складено автором

Залучення деяких спеціалістів за договором, наприклад зовнішніх психологів чи тренерів з комунікацій, дає змогу організації отримати висококваліфіковану та незалежну експертну підтримку без постійних витрат на утримання додаткового персоналу. Такий підхід забезпечує гнучкість у проведенні тренінгів і консультацій, зменшує ризик упередженості при вирішенні конфліктів та сприяє підвищенню ефективності комунікації у колективі.

Дотримання наданих рекомендацій забезпечує системне вдосконалення комунікаційних процесів у колективі та сприяє своєчасному попередженню та конструктивному вирішенню конфліктних ситуацій.

Такий підхід дозволяє формувати довірливі міжособистісні відносини, зміцнювати командну взаємодію та створювати стабільний психологічний клімат у робочому середовищі. Впровадження експертних рекомендацій підвищує ефективність організаційної взаємодії, стимулює професійний розвиток працівників і, як наслідок, сприяє оптимізації продуктивності праці та досягненню стратегічних цілей діяльності БО «Благодійний фонд «Наша Ненька».

Працівники, які беруть участь у програмі організаційно-комунікативного вирішення конфліктів, отримують можливість покращити навички ефективної комунікації, навчитися конструктивно вирішувати суперечності та підвищити рівень емпатії у взаємодії з колегами. Вони отримують підтримку у зниженні емоційного напруження та розвитку командної взаємодії, що сприяє формуванню довірливих і професійних відносин у колективі. Крім того, працівники набувають компетенцій, які підвищують їхню ефективність, адаптивність і загальну задоволеність роботою.

Через пів року можна провести опитування та відзначити зміни, які відбулись у колективі між працівниками. Чи є позитивна динаміка у вирішені конфлікту. Орієнтовний опитувальний лист наведено в додатку В.

Після опрацювання результатів спеціалісти зможуть вирішити доцільність проведення даних заходів та корегувати стратегію проведення для досягнення поставленої мети у вирішені проблеми конфліктів в колективі.

Наступний розглянемо психологічний напрям у вирішенні конфліктів, який передбачає застосування методів емоційної підтримки, розвитку емоційного інтелекту та створення умов для психологічного розвантаження працівників. Метод спрямований на усвідомлення та регуляцію власних емоцій, розуміння емоцій колег і формування конструктивної взаємодії в колективі.

Основою цього підходу є активне слухання, співпереживання, рефлексія та підтримка психологічного благополуччя працівників.

Головна мета психологічного напряму - знизити рівень емоційної напруженості та стресу у колективі, запобігти ескалації конфліктів, підвищити взаєморозуміння та довіру між співробітниками, а також сприяти розвитку здатності працівників конструктивно вирішувати суперечності. Використання цього методу дозволяє перетворювати потенційно деструктивні конфлікти на джерело професійного розвитку та підвищення ефективності командної роботи.

До психологічного методу доцільно долучатися у випадках підвищеної емоційної напруженості серед працівників, конфліктів, що мають міжособистісний характер, або у ситуаціях, коли колектив стикається зі значним стресовим навантаженням. Також використовувати для підтримки нових працівників у процесі адаптації, при впровадженні змін у роботі організації та у командних проєктах, де важлива висока згуртованість та взаєморозуміння між членами колективу.

У таблиці 3.2 наведено орієнтовний план заходів, який дозволяє застосуванням даного методу сприяти покращенню ситуації щодо конфліктів серед персоналу.

Таблиця 3.2

План рекомендованих заходів психологічного напряму у вирішені проблеми конфлікту працівників БО «Благодійний фонд «Наша Ненька»

Заходи	Опис заходу	Відповідальні спеціалісти	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	2	3	4	5
Проведення тренінгів із розвитку емоційного інтелекту	Серія занять для працівників із самосвідомості, управління емоціями та емпатії	Психолог, зовнішній тренер	Підвищення здатності до конструктивного вирішення конфліктів та покращення комунікації	1-2 місяці
Індивідуальні консультації психолога	Конфіденційна підтримка працівників для вирішення особистих та професійних суперечностей	Психолог (може бути залучений за договором)	Зниження стресу та емоційної напруженості, покращення психологічного клімату	Постійно за потреби

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Метод симпатії та співпереживання	Практичні заняття та вправи для формування емпатії між колегами	психолог	Зміцнення взаєморозуміння та довіри у колективі	1 раз на квартал
Сесії емоційної рефлексії	Групові обговорення конфліктних ситуацій та шляхів їх конструктивного вирішення	Психолог	Формування навичок рефлексії, зниження повторюваності конфліктів	1 раз на місяць
Програми психологічного розвантаження	Включають медитації, релаксаційні практики, коучинг для зниження стресу	Психолог, зовнішні спеціалісти	Покращення психологічного стану працівників та підвищення продуктивності	Щотижня/за розкладом
Вебінари та онлайн-ресурси	Доступ до матеріалів із розвитку емоційного інтелекту та управління стресом	IT-спеціаліст (за договором)	Самостійне підвищення емоційної компетентності працівників	Постійно, за потреби

Джерело: складено автором

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню психологічної стабільності колективу, підвищенню рівня довіри та взаєморозуміння між працівниками. У результаті очікується зниження рівня внутрішніх конфліктів, покращення морально-психологічного клімату та зростання мотивації до ефективної спільної діяльності. Крім того, підвищиться загальна продуктивність праці, оскільки гармонійна атмосфера в колективі стимулює креативність, ініціативність і відповідальність працівників за досягнення спільних цілей організації.

Організаційно-кадровий напрям. Даний метод передбачає впровадження системних заходів, спрямованих на формування гармонійного кадрового середовища, яке запобігає виникненню конфліктів ще на етапі підбору, адаптації та розвитку працівників. Підхід базується на принципах сумісності особистісних якостей співробітників із цінностями та культурою організації, а також на створенні сприятливих умов для ефективної командної взаємодії. Основна увага приділяється побудові системи управління персоналом, яка враховує психологічні, етичні та комунікативні аспекти співпраці між членами колективу.

Головною метою організаційно-кадрового напряму є формування згуртованого, лояльного та ефективного трудового колективу, здатного конструктивно вирішувати спірні ситуації. Застосування цього методу сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою, формуванню атмосфери взаємоповаги та партнерства, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність діяльності організації.

Заходи, запропоновані для впровадження в БО «Благодійний фонд «Наша Ненька»:

1. Удосконалення системи підбору кадрів із урахуванням сумісності. Передбачає оцінку не лише професійних компетенцій кандидатів, а й їхніх комунікативних якостей, ціннісних орієнтацій і психологічної сумісності з існуючим колективом.

2. Запровадження адаптаційних програм для нових працівників. Розроблені програми допоможуть новим співробітникам швидше інтегруватися в робоче середовище, ознайомитися з місією, цінностями та нормами поведінки організації.

3. Проведення тренінгів із командної взаємодії. Регулярне навчання, спрямоване на розвиток навичок ефективного спілкування, вирішення конфліктів і зміцнення командного духу.

4. Формування системи наставництва. Залучення досвідчених співробітників до підтримки новачків, що сприятиме зниженню стресу, запобіганню непорозумінням і підвищенню лояльності до організації.

В табл. 3.3. представлена орієнтовна програма щодо підбору персоналу шляхом урахування не лише професійних компетенцій, але й особистісних характеристик, цінностей і психологічної сумісності кандидатів з існуючим колективом. Програма покликана створити гармонійне робоче середовище, зменшити рівень конфліктів і плинності кадрів, сприяти підвищенню командної ефективності та задоволеності працівників роботою.

Мета програми. Підвищити ефективність процесу підбору персоналу шляхом урахування не лише професійних компетенцій, але й особистісних

характеристик, цінностей та психологічної сумісності кандидатів з колективом. Забезпечити гармонійне робоче середовище, зменшити рівень конфліктів і плинності кадрів, підвищити мотивацію та продуктивність працівників.

Основні завдання - оптимізувати систему підбору кадрів, враховуючи психологічну та комунікативну сумісність.

- Впровадити сучасні інструменти психодіагностики при відборі кандидатів;

- Забезпечити участь колективу у прийнятті рішень щодо нових працівників;

- Створити базу психологічних профілів співробітників;

- Регулярно оцінювати ефективність кадрової політики.

Таблиця 3.3

Програма підбору персоналу для БО «Благодійний фонд «Наша Ненька»

Елемент програми	Зміст
Етап 1. Підготовчо-аналітичний	- Провести аудит чинної системи підбору кадрів.
	- Визначити слабкі місця у процесі рекрутингу.
	- Розробити оновлену модель компетенцій для кожної посади (професійні, комунікативні, особистісні якості).
	- Сформувати критерії сумісності з колективом.
Етап 2. Впровадження інструментів оцінки	- Увести психодіагностичні методики (MBTI, DISC, 16PF).
	- Розробити короткі анкети для оцінки ціннісної сумісності.
	- Використовувати панельні співбесіди із залученням майбутніх колег.
Етап 3. Формування бази «психопортретів» працівників	- Створити електронну базу психологічних профілів співробітників.
	- Зберігати інформацію конфіденційно з дотриманням вимог захисту даних.
	- Регулярно оновлювати профілі на основі оцінювання персоналу.
Етап 4. Моніторинг та корекція системи	- Аналізувати ефективність відбору (плинність кадрів, рівень конфліктів, задоволеність колективу).
	- Коригувати методи тестування та критерії оцінки.
	- Проводити тренінги для HR-фахівців і керівників з нових методів добору.
Очікувані результати	- Зменшення плинності кадрів на 20–25%.
	- Підвищення рівня сумісності в колективах.
	- Покращення комунікації та психологічного клімату.
	- Формування позитивного іміджу роботодавця.
Критерії оцінювання ефективності	- Плинність кадрів у перші 6 місяців роботи.
	- Рівень задоволеності персоналу (за результатами опитувань).
	- Кількість внутрішніх конфліктів.
	- Середній період адаптації нових працівників.

Джерело: складено автором

У благодійній сфері успіх діяльності прямо залежить від того, наскільки команда співробітників здатна працювати злагоджено, підтримувати один одного та демонструвати емпатію у взаємодії з підопічними, волонтерами та партнерами.

Лише правильно підібрані кадри, сумісні за цінностями та психологічними рисами, можуть формувати згуртований колектив, який здатний ефективно реалізовувати місію фонду. Недооцінка цього аспекту призводить до внутрішніх конфліктів, втрати мотивації та зниження якості взаємодії з громадськістю.

Після завершення процесу відбору новим співробітникам необхідна системна адаптація у колективі. Вона сприяє більш плавному входженню в робоче середовище, швидшому освоєнню професійних обов'язків та ефективній інтеграції у команду, що знижує ризик стресу та конфліктів у перший період роботи.

На рис. 3.4 представлена адаптаційна програма для нових працівників.

Таблиця 3.4

Адаптаційна програма для нових працівників БО «Благодійний фонд «Наша Ненька»

Етап адаптації	Зміст заходів	Очікуваний результат	Термін реалізації
1	2	3	4
1. Підготовчий етап (до виходу на роботу)	- Підготовка робочого місця та необхідних технічних засобів; - Формування «Welcome-пакета» з інформацією про місію, цінності, правила та структуру організації; - Призначення наставника для нового співробітника.	Створення сприятливих умов для адаптації, зниження стресу	До першого дня роботи
2. Ознайомчий етап (перший тиждень)	- Проведення презентації організації («Welcome Day»); - Ознайомлення з колективом та призначення наставника для щоденної підтримки; - Надання доступу до внутрішніх ресурсів та інструкцій.	Новий працівник швидше усвідомлює корпоративні норми та цінності, підвищується психологічний комфорт	1 тиждень

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
3. Етап інтеграції (1–3 місяці)	- Розробка індивідуального плану адаптації; - Регулярні зустрічі наставника з новачком для оцінки прогресу; - Участь у командних проєктах для формування комунікаційних зв'язків.	Повна інтеграція у колектив, розвиток комунікативних та професійних навичок	1–3 місяці
4. Етап оцінки ефективності адаптації	- Анкетування та інтерв'ю нового працівника і наставника через 1 і 3 місяці; - Аналіз продуктивності, рівня задоволеності, психологічного комфорту; - Корекція програми на основі отриманих даних.	Оцінка ефективності адаптації, виявлення проблем та внесення коректив, підвищення рівня лояльності та мотивації	Через 1 і 3 місяці після виходу на роботу
Очікувані результати програми	- Скорочення часу повного входження нового працівника у робочий процес; -Підвищення психологічного комфорту та задоволеності роботою; - Зниження ризику конфліктів і професійного вигорання; - Формування згуртованого та мотивованого колективу.	Поліпшення корпоративного клімату, стабільність та ефективність роботи організації	Впродовж перших 3 місяців роботи

Джерело: складено автором

У міжнародній практиці впровадження адаптаційних програм для нових працівників демонструє низку дієвих підходів. Компанія Assima Solutions акцентує на використанні стандартизованих навчальних матеріалів, що відображають цінності та місію організації, розвитку культурної компетентності керівників глобальних команд та застосуванні цифрових платформ для доступу до навчальних ресурсів і підтримки комунікації з новими співробітниками [27].

Tarmack наголошує на необхідності підготовки вітального пакета до початку роботи, який містить інформацію про компанію та локальні умови, а також наданні допомоги у вирішенні юридичних і логістичних питань, що полегшує адаптацію нових співробітників у новому середовищі (Tarmack) [26].

Такі приклади демонструють, що системний підхід до адаптації, використання цифрових технологій та врахування культурних особливостей є важливими факторами успішного входження нових працівників у колектив.

Наступним етапом є проведення тренінгів. Орієнтовний план запропонованих тренінгів наведено в додатку В та Г.

Запропонований тренінг на тему «Ефективна комунікація» зосереджений на розвитку ключових комунікативних компетенцій, необхідних для ефективної взаємодії у команді. Програма поєднує теоретичні знання про вербальні та невербальні канали комунікації з практичними вправами, що передбачають активне слухання, формування конструктивного зворотного зв'язку та подолання комунікаційних бар'єрів. Використання рольових ігор та кейсів дозволяє учасникам моделювати реальні робочі ситуації, відпрацьовувати навички взаємодії та отримувати зворотний зв'язок від колег і тренера. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності комунікації, розвитку здатності до конструктивного діалогу та зменшенню ризику непорозумінь у команді. Науково обґрунтовано, що інтерактивні методи навчання дозволяють значно швидше засвоїти та застосувати комунікативні навички у практичній діяльності.

Учасники набудуть розвинених навичок міжособистісного спілкування, а саме активного слухання, чіткої та впевненої передачі інформації, уміння надавати конструктивний зворотний зв'язок, що сприятиме зниженню кількості комунікаційних бар'єрів, непорозумінь і конфліктних ситуацій у колективі.

Крім того, очікується підвищення рівня психологічної сумісності працівників, оскільки тренінг допомагає краще розуміти індивідуальні особливості співробітників, їхні стилі спілкування та реакції у робочих ситуаціях, що своєю чергою, формує атмосферу довіри, взаємоповаги та відкритості у команді.

На організаційному рівні результати проявляться у зміцненні корпоративної культури, підвищенні ефективності внутрішніх комунікацій, швидшому прийнятті рішень і покращенні взаємодії між підрозділами. Таким чином, тренінг сприятиме зростанню продуктивності праці та згуртованості колективу, що є особливо важливим для діяльності благодійної організації, орієнтованої на співпрацю, довіру та спільні цінності.

Другий запропонований тренінг, наведено у додатку Г, «Управління конфліктами».

Тренінг з управління конфліктами спрямований на підвищення здатності співробітників своєчасно розпізнавати конфлікти, аналізувати їхні причини та ефективно застосовувати методи конструктивного вирішення. Програма поєднує теоретичні засади класифікації конфліктів із практичними вправами, у тому числі аналізом кейсів та рольовими іграми, що моделюють конфліктні ситуації у робочому колективі. Учасники отримують можливість відпрацьовувати стратегії компромісу, співпраці та адаптації, формуючи навички зниження напруженості та підтримки позитивного клімату у команді. Наукові дослідження демонструють, що тренінги з управління конфліктами підвищують соціальну компетентність персоналу, сприяють розвитку емоційної стійкості та зміцненню командного духу.

Останній метод, це метод адміністративно-управлінського напрямку впровадження технологій вирішення конфліктів у діяльність організації.

Доцільно запропонувати такі заходи:

1. Створення внутрішньої системи регулювання конфліктів. Розроблення чітких процедур і правил реагування на конфліктні ситуації - від їхнього виявлення до вирішення. Це може включати алгоритм дій керівника, етапи розгляду спорів та механізм подачі внутрішніх звернень працівниками.

2. Запровадження політики відкритих комунікацій. Формування прозорої системи обміну інформацією між підрозділами та працівниками з метою зменшення непорозумінь, запобігання чуткам і неформальним конфліктам.

3. Регулярне проведення адміністративних нарад і зворотного зв’язку. Встановлення практики періодичних зустрічей для обговорення проблемних питань у спокійній, конструктивній формі. Це дасть змогу вчасно виявляти напружені моменти та оперативно реагувати на них.

4. Підготовка керівників до управління конфліктами. Проведення тренінгів або консультацій для керівного складу з питань лідерства, медіації, емоційного інтелекту та попередження конфліктів у колективі.

5. Впровадження системи оцінки соціально-психологічного клімату. Регулярний моніторинг стану взаємовідносин у колективі (анкетування, опитування, співбесіди) для виявлення потенційних джерел конфліктів на ранніх етапах.

Розглянемо кожний захід більш детально.

Перший, це створення внутрішньої системи регулювання конфліктів. Орієнтовний план упровадження цього заходу передбачає розроблення внутрішнього положення про порядок врегулювання конфліктних ситуацій у межах діяльності благодійного фонду. На початковому етапі доцільно провести аналіз найпоширеніших типів конфліктів, що можуть виникати у колективі. Наступним кроком є визначення алгоритму дій для всіх учасників процесу: від фіксації конфлікту до його офіційного вирішення. Важливо також передбачити механізм конфіденційного звернення працівників до відповідальних осіб або комісії з етики. Упровадження такої системи забезпечить прозорість, справедливість та послідовність у вирішенні спірних питань.

Другий, це «Запровадження політики відкритих комунікацій», план реалізації передбачає створення чітких каналів обміну інформацією між усіма рівнями організації. Рекомендується розробити корпоративні стандарти комунікації, що регламентують частоту, форму та зміст інформаційних повідомлень. Доцільним є впровадження електронних платформ для внутрішньої взаємодії, регулярних інформаційних бюлетенів і щотижневих коротких зустрічей. Також варто створити механізм відкритого зворотного зв’язку, який дасть змогу працівникам висловлювати свої ідеї чи зауваження. Реалізація цього заходу сприятиме формуванню атмосфери довіри, підвищенню взаєморозуміння та зменшенню ризику непорозумінь.

Третім є захід «Регулярне проведення адміністративних нарад і зворотного зв’язку». План передбачає встановлення системи регулярних

зустрічей адміністрації з працівниками з метою обговорення поточних завдань, результатів діяльності та потенційних проблемних питань. Варто розробити графік таких нарад (щомісячних або щоквартальних), а також протокол взаємодії, який забезпечуватиме рівні можливості висловлення для всіх учасників. Окрім колективних обговорень, важливо впровадити практику індивідуальних бесід керівника з працівниками для надання персонального зворотного зв'язку, що дасть змогу своєчасно виявляти ознаки напруженості, запобігати конфліктам і зміцнювати згуртованість команди.

Четвертий, «Підготовка керівників до управління конфліктами». Він включає організацію циклу навчальних заходів для управлінців, тренінгів, семінарів або практичних занять із розвитку навичок управління конфліктами. Основна увага приділяється опануванню технік медіації, ненасильницької комунікації, а також розвитку емоційного інтелекту. Рекомендується створити систему внутрішнього наставництва, де більш досвідчені керівники ділитимуться ефективними практиками з молодшими колегами. У результаті керівники отримають інструменти для своєчасного розпізнавання та врегулювання конфліктів, що сприятиме підвищенню стабільності колективу.

І останній захід, це «Впровадження системи оцінки соціально-психологічного клімату». Він передбачає розроблення інструментів моніторингу внутрішнього стану колективу - анкет, опитувальників, інтерв'ю та методів соціометрії. Зібрані дані аналізуються для визначення рівня задоволеності працівників, наявності напруженості у відносинах чи потенційних конфліктних зон. Отримані результати подаються керівництву у формі узагальнених звітів із рекомендаціями щодо покращення клімату в колективі. Регулярне проведення таких оцінювань дозволить не лише своєчасно виявляти проблеми, а й формувати позитивну, довірливу атмосферу, необхідну для ефективного функціонування благодійної організації.

Отже, ефективне управління конфліктами у діяльності БО «Благодійний фонд «Наша Ненька» передбачає системне впровадження адміністративно-управлінських, організаційно-кадрових, комунікативних і соціально-

психологічних технологій, спрямованих на забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та підвищення рівня корпоративної культури. Застосування запропонованих рекомендацій дозволить своєчасно виявляти потенційні джерела конфліктів, мінімізувати їх негативні наслідки та сприяти формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У результаті організація зможе підвищити ефективність управлінських процесів, зміцнити мотивацію персоналу та забезпечити стабільний розвиток своєї діяльності в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Методи попередження конфліктів є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки сприяють підтриманню соціально-психологічної стабільності в колективі та створенню сприятливих умов для ефективної діяльності. Їхнє впровадження орієнтоване на формування гармонійного робочого середовища, де суперечності вирішуються конструктивно, без шкоди для міжособистісних відносин. До найбільш результативних методів належать метод симпатії, метод збереження репутації, метод згоди, метод психологічної стимуляції, метод недопущення дискримінації та метод взаємного доповнення. Застосування цих підходів сприяє розвитку взаємоповаги, довіри та командної єдності, що в підсумку позитивно впливає на продуктивність праці.

Структурні методи управління конфліктами зорієнтовані на вдосконалення організаційних механізмів, які зменшують ймовірність виникнення протиріч у процесі роботи. Зокрема, роз’яснення вимог до роботи допомагає працівникам чітко розуміти свої функції та очікування керівництва, що запобігає непорозумінням. Використання ефективних механізмів координації та інтеграції забезпечує узгодженість дій між підрозділами, а визначення загальноорганізаційних цілей сприяє концентрації зусиль колективу на досягненні спільних результатів. Водночас система винагороди мотивує персонал до взаємодопомоги, знижуючи рівень конкуренції за ресурси та визнання.

Сучасна практика управління конфліктами передбачає також використання професійних технологій їх врегулювання, таких як медіація, діалог, конфліктний коучинг і арбітраж. Інструменти дають можливість залучити нейтральну сторону для об’єктивного аналізу ситуації та пошуку компромісних рішень. Їхнє застосування забезпечує конструктивне вирішення суперечностей, підвищує рівень комунікаційної культури в організації та сприяє формуванню атмосфери взаєморозуміння й партнерства. Таким чином, системне

впровадження методів запобігання та врегулювання конфліктів є необхідною умовою стабільного функціонування організації та підвищення її ефективності.

Проведений аналіз управління персоналом у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» свідчить про динамічний розвиток організації та поступове вдосконалення її кадрової системи. У 2023 році фонд реалізував 13 проєктів, тоді як у 2024 році - вже 28, що зумовило зростання середньої кількості реалізованих проєктів з 1,3 до 2,33 на місяць. Це стало можливим завдяки розширенню штату до 15 осіб та підвищенню організаційної ефективності. Структура персоналу характеризується молодим віком працівників 80 % віком до 44 років і високим рівнем освіти 80 % із вищою або неповною вищою освітою, що забезпечує гнучкість і готовність до освоєння нових підходів у роботі.

Розраховані коефіцієнти руху персоналу підтверджують етап становлення кадрового потенціалу: коефіцієнт обороту кадрів з прийняття знизився з 112,5 % у 2023 році до 66,67 % у 2024 році, а коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення зріс з 12,5 % до 20 %, що вказує на стабілізацію складу працівників і поступову оптимізацію кадрових процесів. Коефіцієнт загального обороту кадрів скоротився до 86,67 %, що є позитивною тенденцією для новоствореної неприбуткової організації. Водночас зростання продуктивності праці (кількість проєктів на одного працівника) свідчить про ефективну адаптацію персоналу, посилення командної взаємодії та підвищення результативності діяльності фонду в цілому.

Дослідження технологій вирішення конфліктів у БО «Благодійний фонд Наша Ненька» показало, що конфліктні ситуації в колективі виникають із різною періодичністю, при цьому понад 60% працівників визнають наявність конфліктів. Основними причинами конфліктів є організаційні фактори, такі як розбіжності у професійних поглядах, нерівномірний розподіл обов’язків та недостатність ресурсів, а також недостатня комунікація. При цьому лише частина конфліктів вирішується конструктивно, що вказує на обмежену ефективність існуючих механізмів управління конфліктами.

Аналіз застосовуваних технологій (інформаційних, комунікативних, соціально-психологічних та організаційних) засвідчив їх фрагментарний та несистемний характер. Відсутність HR-фахівця, формалізованих процедур комунікації та комплексного підходу до управління конфліктами зумовлює накопичення напруження та ризик погіршення психологічного клімату. Для підвищення ефективності конфліктного менеджменту необхідно впровадити системну стратегію, що включатиме навчання персоналу, розвиток корпоративної культури відкритості та регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.

Рекомендації щодо впровадження ефективних методів управління конфліктами у БО «Благодійний фонд «Наша Ненька» передбачають комплексний підхід, який охоплює організаційно-комунікативний, психологічний та кадровий напрями. Організаційно-комунікативний метод спрямований на формування відкритих каналів взаємодії між працівниками та керівництвом, впровадження регулярних нарад, тренінгів з комунікаційних навичок, системи зворотного зв'язку та процедур конструктивного обговорення розбіжностей, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, запобігати ескалації конфліктів і підвищувати ефективність внутрішньої комунікації. Психологічний напрям включає тренінги з розвитку емоційного інтелекту, індивідуальні консультації, вправи на емпатію та програми психологічного розвантаження, що сприяє зниженню стресу, підвищенню взаєморозуміння і довіри між працівниками та створює сприятливий психологічний клімат у колективі.

Організаційно-кадровий та адміністративно-управлінський підходи передбачають удосконалення процесу підбору кадрів із урахуванням психологічної та ціннісної сумісності, впровадження адаптаційних програм для нових працівників, системи наставництва, а також створення внутрішньої системи регулювання конфліктів, політики відкритих комунікацій і оцінки соціально-психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22 (дата звернення: 09.09.2025).

2. Бевзо Г. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2021. Т. 32, № 6. С. 26-31.

3. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op= 1&z=8244 (дата звернення: 09.09.2025).

4. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації. 2022. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № (6). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6- 04-01 (дата звернення: 09.09.2025).

5. Жарик Б. М. Поняття трудового конфлікту та причини його виникнення. *Правова держава*. 2018. № 29. С. 455-463.

6. Жернаков В. В. Конфлікти у спори у сфері праці: сутність і взаємодія. *Право та інновації.* 2022. No. 2 (38). С. 49-56.

7. Картавих В.В. Поняття «конфлікт у трудових відносинах»: причини, класифікація. *Правові новели.* 2024. № 24. С. 55-60.

8. Кравець І., Доброжинський А. Соціальна складова конфлікту у трудовому колективі. *Грааль науки*. 2024. № м(40). С. 47–52.

9. Кравчук Ю. О., Шутяк І.А. Конфлікти в організації та методи їх врегулювання. *SWorldJournal*. 2021. № 7 (5). С. 32-35.

10. Леонов О., Леонова Т. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № (55). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757 (дата звернення: 10.09.2025).

11. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство*. 2022. № (35). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071/1028 (дата звернення: 10.09.2025).

12. Лихогляд А.І. Способи конструктивного вирішення конфліктів організації. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 98-100.

13. Микиша А. Д., Лісений Є. В. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: Міжнар. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль, 7—8 черв. 2022 р. Тернопіль*., 2022. С. 55—57.

14. Назаренко С.А., Постіва М.В. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. *Агросвіт.* 2024. № 11. С. 104-110.

15. Овчарук О. М. Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємство та інновації*. 2021. № 16. С. 71-75.

16. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. № 1 (5). С. 84–94.

17. Радиш Я. Ф. Медіація та вирішення конфліктів у сфері публічного управління та адміністрування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Т. 2, № 20. С. 299—306.

18. Свидрук І. І. Управління конфліктами та соціальними експектаціями в діяльності організацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. №. 9. С. 99-104.

19. Сорока О., Близнюк О. *Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях*. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996 (дата звернення: 10.09.2025).

20. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № (68).

URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4946/4888 (дата звернення: 10.09.2025).

21. Чмир М. Управління конфліктами в організації. Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці. Луцьк, 2020. С. 741—743.

22. Шаульська Л. В., Гринкевич Р. І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. Вісник економічної науки України. 2022. № 2 (43). С. 132-139.

23. Dziamulych M., Sadovska I., Shmatkovska T., Nahirska K., Nuzhna O., Gavryliuk O. The study of the relationship between rural population spending on peasant households with the main socio-economic indicators: a case study of Volyn region, Ukraine. Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development". 2020. Vol. 20(2). P. 217–222.

24. Pohrishchuk B., Kolomiiets T., Chaliuk Y., Yaremko I., Hromadska N. Modeling the Application of Anti-Crisis Management Business Introduction for the Engineering Sector of the Economy. International Journal of Safety & Security Engineering. 2023. Vol. 13(2). P. 187–194.

25. DHL Incident Management Rules of Procedure for the integrated Whistleblowingund Grievance Mechanism. URL: https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/about-us/about-us-assets/dhl-incident-management-rules-of-procedure.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

26. Employers' Handbook: Best Practices for Onboarding International Employees. URL: https://www.tarmack.com/blog/top-eight-best-practices-for-onboarding-international-employees-how-eor-can-help?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

27. Global Workforce Onboarding: 10 Best Practices for Training Employees Across Borders. URL: https://assimasolutions.com/resources/blog/global-workforce-onboarding-10-best-practices-for-training-employees-across-borders/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

28. Make Decisions and Resolve Conflicts. URL: https://trailhead.salesforce.com/content/learn/modules/alignment-as-a-strategic-craft/make-decisions-and-resolve-conflicts?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

29. Resolving Disputes Informallyю URL: https://www.un.org/internaljustice/oaj/en/overview/resolving-disputes-informally?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

30. Role of mediation in workplace conflict resolution. URL: https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/role-mediation-workplace-conflict-resolution?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

31. The Perks+ program. URL: https://usbenefits.microsoft.com/us/en/perks-plus.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Результати дослідження типу відносин в колективі БО «Благодійний фонд Наша Ненька» за методикою інтерперсонального ставлення Т. Лірі

Тип міжособистісних стосунків	ступінь прояву			Всього
	Низька	Помірна	Висока	
Авторитарний	1	1	1	3
Егоїстичний	1			1
Агресивний	1			1
Недовірливий				0
Керований	1	1	1	3
Залежний				0
Доброзичливий	1	1	1	3
Альтруїстичний	1	1		2
Всього	6	4	3	13

Джерело: складено автором за результатами тестування

Додаток Б

Анкета для діагностування конфліктів в колективі організації БО «Благодійний фонд Наша Ненька»

Просимо Вас чесно відповісти на запитання анкети. Ваші відповіді допоможуть покращити робочий клімат і ефективність взаємодії в колективі. Вся інформація є конфіденційною.

1. Як часто в колективі організації виникають конфлікти?

- дуже часто
- часто
- інколи
- дуже рідко
- ніколи

2. Як часто Ви опиняєтесь в конфліктній ситуації на роботі?

- дуже часто
- часто
- інколи
- дуже рідко
- ніколи

3. Які основні причини конфліктів у колективі, на вашу думку? (можна обрати кілька варіантів)

- розбіжності у професійних поглядах
- недостатня комунікація
- особисті неприязні стосунки
- розподіл обов’язків
- недостатність ресурсів
- інше (вкажіть) _____

4. Чи відчуваєте ви, що конфлікти у колективі зазвичай розв’язуються конструктивно?

- дуже часто
- часто
- інколи
- дуже рідко
- ніколи

5. Хто, на вашу думку, найчастіше є ініціатором конфліктів?

- керівництво
- співробітники
- зовнішні фактори
- важко сказати

6. Чи відчуваєте ви підтримку керівництва у випадку конфліктів?

- дуже часто
- часто
- інколи
- дуже рідко
- ніколи

Дякуєм!

Додаток В

Опитування для оцінки ефективності заходів щодо покращення комунікацій та вирішення конфліктів

Інструкція: Будь ласка, оцініть ваші відчуття та досвід після участі у заходах за шкалою від 1 до 5, де 1 – «повністю не згоден/не задоволений», 5 – «повністю згоден/дуже задоволений».

Питання:

1. Моя здатність конструктивно вирішувати конфлікти з колегами покращилась.
2. Я відчуваю, що в колективі створено більш довірливу атмосферу.
3. Моє розуміння позицій та потреб колег покращилось.
4. Я відчуваю менший рівень стресу у взаємодії з колегами.
5. Моє уміння висловлювати власну думку та пропозиції у колективі покращилось.
6. Я відчуваю, що командна робота стала більш ефективною.
7. Програма допомогла мені підвищити рівень емпатії до колег.
8. Я задоволений тим, як керівництво реагує на конфліктні ситуації.
9. Загалом, моя задоволеність роботою зросла після участі у заходах.
10. Я відчуваю, що участь у заходах позитивно вплинула на мій професійний розвиток.

Додатково (за бажанням):

- Вкажіть три основні зміни, які ви помітили у колективі після проведених заходів: _____
- Запропонуйте, які додаткові заходи могли б покращити комунікацію та роботу команди:

Додаток Г

Тренінг 1: Ефективна комунікація (Модуль 2)

Мета: Розвиток вербальних і невербальних навичок спілкування, активного слухання та зворотного зв'язку для підвищення ефективності взаємодії у команді.

Тривалість: 1–2 дні

Покроковий план проведення:

1. **Вступна частина (15–20 хв)**
   – Ознайомлення учасників з метою тренінгу та його структурою.
   – Встановлення правил взаємодії та створення довірчої атмосфери.
2. **Теоретична секція (30–40 хв)**
   – Основи ефективної комунікації: вербальні та невербальні канали, бар'єри спілкування.
   – Вступ до активного слухання, технік зворотного зв'язку.
3. **Практична вправа 1: «Активне слухання» (40–50 хв)**
   – Учасники працюють у парах, один розповідає про робочу ситуацію, інший активно слухає і відтворює почуте.
   – Обговорення досвіду та труднощів.
4. **Практична вправа 2: «Конструктивний зворотний зв'язок» (40–50 хв)**
   – Розподіл учасників на малі групи, завдання: сформулювати зворотний зв'язок для колеги за принципом «я-повідомлення» та без оцінок.
   – Обговорення результатів та обмін спостереженнями.
5. **Рольова гра: «Комунікаційні бар'єри» (50 хв)**
   – Моделювання конфліктних або складних робочих ситуацій, де учасники практикують усунення комунікаційних перешкод.
   – Аналіз результатів та обговорення ефективних стратегій.
6. **Підсумкова сесія (20–30 хв)**
   – Рефлексія: учасники формулюють три головні висновки та дії для покращення власної комунікації.
   – Заповнення короткої анкети оцінки тренінгу.

Продовження дод. Г

Тренінг 2: Управління конфліктами

Мета: Розпізнавання типів конфліктів, освоєння методів конструктивного вирішення та підвищення здатності до співпраці у команді.

Тривалість: 1–2 дні

Покроковий план проведення:

1. **Вступна частина (15–20 хв)**

– Ознайомлення учасників з метою та очікуваними результатами тренінгу.

– Встановлення правил безпечного обговорення конфліктів.

2. **Теоретична секція (30–40 хв)**

– Визначення понять «конфлікт», «конструктивний» та «деструктивний конфлікт».

– Модель типів конфліктів (інтереси, цінності, рольові та комунікаційні).

3. **Практична вправа 1: «Розпізнавання конфліктів» (40 хв)**

– Учасники аналізують запропоновані кейси і визначають тип конфлікту та його причини.

– Обговорення та пояснення, чому різні підходи до вирішення ефективні для різних типів конфліктів.

4. **Практична вправа 2: «Методи конструктивного вирішення» (50 хв)**

– Робота в парах або трійках: моделювання конфліктної ситуації з подальшим застосуванням методів компромісу, співпраці, уникання чи адаптації.

– Обговорення успіхів та труднощів.

5. **Рольова гра: «Конфлікт у команді» (50–60 хв)**

– Учасники імітують конфлікт у робочому колективі, застосовують методи вирішення, отримують зворотний зв’язок від тренера та колег.

– Підведення підсумків та аналіз поведінки, що сприяє зменшенню напруженості.

6. **Підсумкова сесія (20–30 хв)**

– Рефлексія: учасники виділяють ключові стратегії, які вони готові застосовувати у реальних ситуаціях.

– Заповнення анкети оцінки тренінгу та визначення персональних цілей з управління конфліктами.