

УДК 005.574:061.2(100)
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-310-317

Дата надходження: 22.02.2026
Дата прийняття до друку: 23.03.2026
Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ІНОЗЕМНИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ (НУО): ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

Максим Оліферовський

Аспірант кафедри менеджменту та інноваційного розвитку, магістр медіації та вирішення конфліктів, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: oliferovskiy@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5088-2441

CONFLICT MANAGEMENT APPROACHES IN FOREIGN SMALL AND MID- SIZED NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS (NGOs): A COMPARATIVE ANALYSIS

Maxym Oliffovski

Postgraduate student of the Management and Innovation Department, Master of Mediation and Conflict Resolution, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: oliferovskiy@krok.edu.ua, ORCID: https://orcid.org/0009-0000-5088-2441

Анотація. У статті досліджено підходи до управління конфліктами в іноземних неурядових організаціях (НУО) та потенціал стосовно застосування цих підходів в українських НУО. Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена зростаючою роллю організацій громадянського суспільства в Україні в умовах війни, інституційної трансформації та зростання потреб донорів, що супроводжується зростанням внутрішньо організаційної напруженості та конфліктів. Особливу увагу привертає те, що малі та середні українські НУО працюють в умовах обмежених ресурсів, високого емоційного стресу, гібридних волонтерсько-професійних команд та нестабільного фінансування, що вимагає ефективних, але водночас доступних механізмів управління конфліктами. Метою даної статті є систематизація та порівняльний аналіз підходів до управління конфліктами, які використовуються в іноземних малих і середніх НУО, з визначенням умов їхньої ефективності та потенціалу адаптації в українських громадських організаціях. Методологічною основою дослідження стали методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, методи систематизації та узагальнення, метод опитування. Отримані наукові результати полягають в систематизації основних підходів до управління конфліктами в іноземних малих та середніх НУО, а також визначені сильних сторін, обмежень та умов ефективності цих підходів. Запропоновано використання комбінованих підходів, як найбільш ефективних, за умов підтримки керівництвом та інтеграції в повсякденну організаційну практику. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання узагальненого міжнародного досвіду для розробки адаптованих систем управління конфліктами в українських НУО. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним тестуванням ефективності індивідуальних підходів в українському соціокультурному контексті, воєнному стресі, змішаних командах, а також з аналізом їхнього впливу на стабільність організації, згуртованість і утримання персоналу.

Ключові слова: інструменти управління, вирішення конфліктів, неурядова організація (НУО), менеджмент.

Формули: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 14

Summary. The article explores approaches to conflict management in foreign non-governmental organizations (NGOs) and the potential for applying these approaches in Ukrainian NGOs. The relevance of the topic of the study is due to the growing role of civil society organizations in Ukraine in the conditions of war, institutional transformation and growing donor needs, which is accompanied by an increase in internal organizational tensions and conflicts. Of particular note is the fact that small and medium-sized Ukrainian NGOs operate in conditions of limited resources, high emotional stress, hybrid volunteer-professional teams and unstable funding, which requires effective but at the same time accessible conflict management mechanisms. The purpose of this article is to systematize and comparative analysis of approaches to conflict management used in foreign small and medium-sized NGOs, with the determination of the conditions for their effectiveness and adaptation potential in Ukrainian public organizations. The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, methods of systematization and

generalization, and the method of questioning. The scientific results obtained consist in systematizing the main approaches to conflict management in foreign small and medium-sized NGOs, as well as identifying the strengths, limitations and conditions for the effectiveness of these approaches. The use of combined approaches is proposed as the most effective, under the conditions of support by management and integration into everyday organizational practice. The practical significance of the study lies in the possibility of using generalized international experience to develop adapted conflict management systems in Ukrainian NGOs. Prospects for further research are related to empirical testing of the effectiveness of individual approaches in the Ukrainian socio-cultural context, war stress, mixed teams, as well as to the analysis of their impact on the stability of the organization, cohesion and retention of personnel.

Keywords: management tools, conflict resolution, non-government organizations (NGOs), management.

Formulas: 0, fig.: 0, tab.: 1, bibl.: 14

Постановка проблеми. Розуміння практик управління конфліктами іноземними малими та середніми НУО є надзвичайно важливим для українського громадянського суспільства, особливо в період швидкого організаційного зростання, тиску під час війни та зростаючого нагляду донорів. Українські НУО сьогодні працюють у середовищі, позначених емоційним стресом, вигоранням, високою плинністю кадрів і інтенсивними вимогами від бенефіціарів і спонсорів. Ці умови підвищують ризик міжособистісних і структурних конфліктів, які, якщо їх не вирішити, послаблюють згуртованість команди та безпосередньо зменшують здатність організації надавати послуги. Іноземні НУО — особливо ті, що працюють у умовах обмежених ресурсів, високого тиску та складних вимог зацікавлених сторін — пропонують практичні та адаптивні моделі, які не потребують великих бюджетів чи великих HR-відділів. Їхні підходи показують, як конфлікти можна вирішувати проактивно навіть у невеликих командах, використовуючи легкі політики, практики медіації, кола однолітків і лідерські процедури.

Крім того, оскільки українські НУО дедалі більше інтегруються в європейські мережі та впроваджують міжнародні стандарти, розуміння глобального досвіду управління конфліктами допомагає узгодити місцеві практики з очікуваннями партнерів ЄС і донорів. Запозичення уроків у НУО в регіонах, таких як Східна Африка, Південна Азія та Латинська Америка, особливо цінне, оскільки ці організації також працюють у складних соціально-політичних контекстах і розробили

культурно чутливі, економічно ефективні методи вирішення конфліктів. Вивчаючи цей іноземний досвід, українські НУО можуть зміцнити внутрішню стійкість, зберігати фокус на місії попри стрес і будувати стійку організаційну культуру, здатну на довгостроковий вплив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конфліктами в неурядових організаціях активно досліджується в сучасній науковій літературі. Питання формалізації управлінських процедур у НУО розглядають Р. Bromley і J. Meyer (2021), які аналізують процеси стандартизації та інституціоналізації внутрішніх політик, у тому числі процедур врегулювання конфліктів. Еволюцію моделей управління та вплив концентрації влади на внутрішню динаміку організації досліджують С. Cornforth і R. Macmillan (2021). Вони підкреслюють ризики конфліктованості в умовах централізованого керівництва. У сфері кадрової політики J. Pynes (2022) систематизує підходи до управління персоналом у публічному та неприбутковому секторі, включаючи механізми вирішення трудових спорів. Y. Lee (2021) аналізує вплив «прив'язаності до місії» на готовність працівників висловлювати незгоду, що безпосередньо пов'язано з культурою уникнення конфліктів у НУО.

Особливості взаємодії волонтерів і професійного персоналу розкрито в роботі D. Haski-Leventhal, L. Meijis і L. Hustinx (2022), які досліджують типові конфлікти в гібридних командах. Регіональні аспекти комунікації та зворотного зв'язку в громадянському суспільстві висвітлюють Ø. Ihlen і B. von der Lippe (2022).

Роль НУО у ширших процесах управління конфліктами та вплив донорських механізмів підзвітності досліджує Е. Karampini (2023). Емпіричний зв'язок між якістю управління конфліктами та результативністю діяльності НУО доводять М. Eshaqzai і М. Zerak (2024).

Серед українських дослідників варто відзначити праці І. Новік (2019; 2023), присвячені управлінню конфліктами в міжнародних організаціях та ролі лідерства, а також дослідження К. Тепіч і Г. Смалячук (2024), у яких розглядаються сучасні підходи до організаційного конфлікт-менеджменту з урахуванням емоційного навантаження персоналу.

Попри наявність значної кількості досліджень, більшість із них або зосереджені на великих організаціях, або розглядають конфлікт-менеджмент без урахування специфіки малих і середніх НУО з обмеженими ресурсами. Недостатньо систематизованими залишаються практичні підходи, що реально застосовуються в малих НУО різних регіонів світу, а також питання їх адаптації до українського контексту в умовах воєнного та пост воєнного часу.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є систематизація та порівняльний аналіз підходів до управління конфліктами, що використовуються в іноземних малих і середніх НУО, з визначенням умов їх ефективності та потенціалу адаптації в українських організаціях громадянського суспільства. Стаття спрямована на надання практичних рекомендацій для менеджерів і працівників щодо можливостей використання досвіду іноземних НУО в сфері вирішення конфліктів та його застосування в робочому середовищі в умовах сучасних викликів в Україні.

Наукова новизна даної статті полягає в систематизації підходів, які використовуються іноземними НУО для вирішення конфліктів, із визначенням сильних та слабких сторін кожного. В статті запропоновано структурований аналіз цих підходів, показано де кожен із

них є найбільш ефективним та в чому полягає їхня взаємодоповнюваність.

Стаття базується на порівняльному аналізі з подальшим узагальненням з використанням опублікованих досліджень з управління конфліктами НУО, кейс-стаді та внутрішніх політик НУО в Європі, Східній Африці, Південній Азії та Латинській Америці, інтерв'ю та свідчень, доступних у відкритих звітах та академічних журналах. До критеріїв виключення було віднесено великі міжнародні НУО, які мають більше 150 співробітників, а також організації із формальними мандатами на побудову миру, які є професійними інституціями вирішення конфліктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Неурядові організації (НУО) діють у складних і часто напружених середовищах. Їхня робота часто включає гуманітарну допомогу, програми розвитку, адвокацію та миробудування — діяльність, яка по суті знайомить їх із різноманітними зацікавленими сторонами, включно з місцевими громадами, урядами, донорами та партнерськими організаціями. Ці умови створюють певний ґрунт для конфліктів як всередині (у структурах персоналу та керівництва), так і зовні (з партнерами, владою або бенефіціарами).

Дослідження серед НУО виявляють кілька повторюваних категорій конфліктів. Внутрішні конфлікти управління обумовлені напруженістю між радами, виконавчим керівництвом і польовими працівниками; вони часто виникають через нечіткі мандати або процеси прийняття рішень. Міжособистісні та командні конфлікти часто є наслідком, що команди стикаються з непорозуміннями, конфліктами лідерства та різними очікуваннями щодо ієрархії та комунікації. Конфлікти між зацікавленими сторонами можуть відбуватися між місцевими НУО, державними органами, громадськими групами, тощо. Ці конфлікти можуть бути викликані конкуренцією, недовірою або сприйняттям зовнішнього втручання. Нарешті, оперативні конфлікти

спровоковані обмеженими ресурсами, невизначеними ролями та швидким розгортанням діяльності НУО, які реагують на кризові ситуації (Eshaqzai & Zerak, 2024).

Малі та середні НУО часто створюють прості, культурно адаптовані та недорогі системи управління конфліктами. Основні підходи, які використовують НУО в різних регіонах світу для запобігання та вирішення внутрішніх конфліктів, включають в себе: внутрішню медіацію, підхід «коло колег», відновлювальні підходи, формальні політики, лідерські підходи. Розглянемо кожен із цих підходів та визначимо сильні та слабкі сторони.

Внутрішня медіація є одним із найпоширеніших підходів до вирішення конфліктів у НУО, де працюють 20–150 співробітників. Зазвичай таких підхід включає підготовку внутрішніх медіаторів, використання баз зовнішніх медіаторів або створення колегіальних комітетів медіації. Наприклад, у Великій Британії громадські НУО, що займаються мистецтвом і соціальною справедливістю, часто навчають 1–3 співробітників як медіаторів через Центр ефективного вирішення спорів (CEDR) (Bradley, 2018). У Німеччині «Konfliktlotsen» (стюарди конфліктів) працюють у молодіжних та освітніх НУО. В Кенії невеликі адвокаційні НУО використовують гібридні моделі, де зовнішніх посередників залучають лише тоді, коли внутрішні спроби зазнають невдачі через ієрархічну чутливість. Використання внутрішньої медіації характеризується добровільною участю, яка забезпечує психологічну безпеку, зосередження на відновленні робочих стосунків, а не на визначенні провини, обмеженням часу (більшість медіацій тривають 1–2 зустрічі) та мінімальною документацією (часто коротка письмова угода). До переваг внутрішньої медіації можна віднести низьку вартість та максимальну адаптацію до корпоративної культури організації. Водночас, ефективність цього підходу значною мірою

залежить від навичок медіатора, нейтральності та підтримки лідерства.

Управління конфліктами на основі підходу «коло колег» є поширеним в організаціях, які цінують плоскі структури, колективне прийняття рішень або волонтерську участь (Assens, Perrin, & Roy, 2019). У Скандинавії НУО з розвитку громад інституціоналізують «кола зворотного зв'язку», де члени команди обговорюють напруженість у структурованому, фасилітованому середовищі. У Канаді соціальні НУО використовують цей підхід, де колеги неформально розглядають міжособистісні проблеми не звертаючись до керівництва. У Кенії та Танзанії молодіжні НУО формують відновлювальні кола однолітків під час обговорень проєктів. Ці сесії формують довіру, зменшують ієрархічні бар'єри (Тепіч, Смалячук, 2024).

Для даного підходу притаманні наступні механізми: зміна однолітчих фасилітаторів, що зменшує динаміку влади, проведення зустрічей за структурованим форматом із основними правилами, зосередження на спільному навчанні, а не на звинуваченні. Підхід «коло колег» формує культуру прозорості та колективної власності. Водночас, цей підхід важко реалізувати в тих НУО, де ієрархія чи повага до влади є невід'ємною частиною корпоративної культури.

Підходи, які базуються на відновленні, особливо поширені в НУО, які працюють із громадами, молоддю або релігійними групами. У Сполучених Штатах громадські правосудні НУО використовують відновлювальні діалоги для вирішення конфліктів серед волонтерів та розгляду скарг громади. В Новій Зеландії малі освітні НУО інтегрують відновлювальні конференції, натхненні маорійськими практиками, наголошуючи на примиренні та визнанні шкоди. У Латинській Америці релігійні НУО використовують діалоги, засновані на християнських традиціях примирення, зосереджуючись на відновленні стосунків (Zehr, 2015).

До ключових компонентів відновлювального підходу можна віднести кругові процеси, структуровані діалоги, угоди, що наголошують на відновленні, а не на покаранні, та відновлення довіри як центральної мети. Сильна сторона цього підходу - заохочення побудови глибоких стосунків. Обмеженням є трудомісткість і культурна вимогливість, а також високі вимоги щодо навичок фасилітатора.

Невеликі НУО в Європі, Південній Африці та Індії часто приймають базові формальні політики, які визначають кроки управління конфліктами. Такі політики часто містять розділи про часові обмеження для відповідей, інтеграцію з процедурами розгляду скарг, шаблони документації, тощо. Водночас спостерігаються такі регіональні відмінності. У Нідерландах і Бельгії НУО наголошують на ясності та прозорості, використовуючи лаконічні політики обсягом 2–3 сторінки. У Південній Африці політики інтегрують компоненти конфліктів та скарг відповідно до очікувань донорів. В Індії НУО часто поєднують формальні політики з неформальними міжособистісними нормами врегулювання, сформованими місцевою культурою (Novik, 2019). Загалом, формальні політики забезпечують структуру щодо вирішення конфліктів без важкої бюрократії. З іншого боку, політики є неефективними без підтримки керівництва або навчання з підвищення обізнаності.

Лідерство відіграє важливу роль у менших НУО, де культура часто формується засновниками або

виконавчими директорами (Новік, 2023). Часто підтримує, партисипативне лідерство зменшує частоту та інтенсивність конфліктів. З іншого боку, автократичне або харизматичне керівництво посилює приховані конфлікти. У цьому підході регулярні перевірки стану працівників та коучинг є необхідними інструментами раннього виявлення конфліктів. Типові практики включають щотижневі або двотижневі командні зустрічі, політику відкритих дверей для висвітлення занепокоєнь, сесії з уточнення ролей після змін у проекті, моделювання лідерства з поважною комунікацією. Цей підхід має низьку вартість, але сильно залежить від особистості та навичок лідера.

Деякі НУО застосовують підходи до управління конфліктами відповідно до вимог донорів, особливо у Східній Африці та Південній Азії (Karampini, 2023). Загальні вимоги до донорів включають механізми подання скарг, захист викривачів, політика протидії відплатам, кодекси поведінки з чіткими процедурами відповідальності. На практиці багато малих НУО впроваджують їх поверхнево, якщо донори спеціально не проводять аудит або контроль за дотриманням. Отже, незважаючи на те, що такий підхід і стимулює формалізацію, існує ризик «дотримання паперу» — процедур, які приймаються, але не використовуються активно.

Таким чином, можна підкреслити основні відмінності двох підходів – вирішення конфліктів та конфлікт менеджменту, які наведені в таблиці 1:

Таблиця 1

Порівняння сильних сторін та обмежень різних підходів щодо вирішення конфліктів, які застосовуються в закордонних НУО

| Підхід | Сильні сторони | Обмеження |
|--------------------|--|--|
| Внутрішня медіація | Низька вартість, адаптованість до організаційної структури | Ефективність залежить від навичок медіатора, його нейтральності та підтримки керівництва |

Продовження Таблиці 1

| | | |
|--------------------|--|--|
| «Коло колег» | Формування культури прозорості та демократії | Важко реалізувати там, де є сильна ієрархія або повага до влади |
| Відновлювання | Заохочує побудову глибоких стосунків | Трудомісткість; вимагає сильних навичок фасилітатора |
| Формальні політики | Забезпечення структури без важкої бюрократії | Неефективність за відсутністю підтримки керівництва або навчання з підвищення обізнаності |
| Лідерський | Низька вартість, гнучкість | Сильно залежить від особистості та навичок лідера |
| Донорський | Стимулює формалізацію | Ризик «дотримання паперових вимог», тобто процедури можуть прийматися, але не виконуватися |

Джерело: сформовано автором

Не зважаючи на те, що згадані вище підходи до вирішення конфліктів широко використовуються малими та середніми НУО, багато з них стикаються з численними структурними, культурними та фінансовими бар'єрами для ефективного управління конфліктами. Ці бар'єри часто є складнішими, ніж у корпоративних або великих НУО через обмежену HR-інфраструктуру та обмежені ресурси.

Багато НУО не мають спеціалізованого відділу кадрів, тому управління конфліктами залишають менеджерам програм, які можуть не мати підготовки з медіації чи супервізії (Bromley & Meyer, 2021). Навчання внутрішніх медіаторів або фасилітаторів потребує часу та фінансування, які можуть бути недоступними (Pynes, 2022). Крім того, короткострокові контракти з донорами створюють невизначеність, яка стримує інвестиції у розвиток довгострокового потенціалу управління конфліктами.

Персонал часто відчуває тиск «залишатися позитивним» або «не створювати проблем», що призводить до пригніченої напруги (Lee, 2021). Ця культура мінімізації маскує конфлікти, доки він не стане серйозним. Наприклад, скандинавські НУО повідомляють про небажання висловлювати критику в мультикультурних командах,

східноафриканські НУО відзначають нерішучість персоналу щодо виступів проти вищих лідерів (Ihlen & von der Lippe, 2022).

Малі НУО часто покладаються на харизматичних засновників або довгострокових директорів, чий вплив ускладнює внутрішнє вирішення спорів (Cornforth & Macmillan, 2021). Виникають конфлікти щодо відповідальності, очікувань і професіоналізму. Персонал може боятися помсти або фаворитизму, що ускладнює внутрішнє посередництво.

У НУО зі змішаними командами волонтерів і працівників виникають конфлікти щодо відповідальності, очікувань і професіоналізму (Haski-Leventhal, Meijs, & Hustinx, 2022). Волонтери можуть чинити опір формальним процедурам, тоді як персонал може відчувати відсутність підтримки.

Дедлайни, що керуються донорами, та вимірювані результати можуть посилити стрес на робочому місці, зменшити комунікацію та спричинити конфлікти. Крім того, правила щодо донорів іноді переважають над місцевими культурними конфліктами (Bromley & Meyer, 2021).

Навіть коли існують політики, малі НУО часто не мають механізмів для їх послідовного застосування. Виклики включають: інгорування процедур керівництвом, відсутність документації,

тимчасове прийняття рішень, недоступність політик всім працівникам, у т.ч. відсутність перекладу (Новік, 2023).

Крім того, високий рівень емпатії та емоційної залученості в роботі НУО знижує толерантність до конфліктів і може загострити дрібні проблеми (Тепіч, Смалячук, 2024). Працівники чітко ідентифікують себе з місіями організації, що збільшує емоційний труд і знижує толерантність до гострої міжособистісної взаємодії.

Висновки. У закордонних НУО застосовуються наступні підходи управління конфліктами — внутрішня медіація, «кола колег», підхід відновлювання, формальні політики, лідерство та донорські підходи. Незважаючи на різноманітність контекстів і підходів, можна зробити наступні висновки. Прості системи (медіація + чітка політика + регулярні зустрічі) здаються більш ефективними. Підходи до вирішення конфліктів варто інтегрувати в повсякденні практики. Кола однолітків і відновлювальні підходи зміцнюють організаційну згуртованість. Виконання політик, кероване донорством, може стимулювати формалізацію, але цього недостатньо сама по собі. Залучення керівництва як правило

підвищує успіх будь якого підходу до управління конфліктами.

Незважаючи на ці моменти, НУО водночас стикаються з різними бар'єрами щодо управління конфліктами. Серед них варто підкреслити обмежені можливості та ресурси, культуру уникання, дисбаланс влади, напруженість між персоналом та волонтерами, тиск донорів, непослідовну реалізацію політик, емоційне вигорання та контекстні виклики.

Підходи до управління конфліктами, які використовуються на міжнародному рівні, можуть бути адаптовані та застосовані українських НУО. Варто відмітити, що ці підходи потребують глибшого академічного вивчення перед їх адаптацією в Україні. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на аналізі того, як конкретні підходи можуть функціонувати за умов українських культурних норм, стресу під час війни та гібридних волонтерсько-професійних команд, а також впливати на утримання персоналу, рівень вигорання, згуртованість команди та стійкість організації. Пілотне впровадження адаптованих версій цих підходів у вибраних українських НУО та аналіз їхніх результатів надасть доказові рекомендації для ширшого впровадження на всій галузі.

Література:

1. Assens, C., Perrin, C., & Roy, A. (2019). Management of conflict in non-profit organizations with shared governance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(1), 113–129.
2. Bradley, S. (2018). Mediation in community-based organizations: A practical framework. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 8(2), 145–162.
3. Bromley, P., & Meyer, J. W. (2021). *Hyper-organization: Global organizational expansion*. Oxford University Press.
4. Cornforth, C., & Macmillan, R. (2021). Evolution in nonprofit governance: A review of recent developments. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(6), 1221–1242.
5. Eshaqzai, M. A., & Zerk, M. (2024). Effect of conflict management on organizational performance in the NGO sector of Nangarhar. *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*, 7(1), 13–24. <https://doi.org/10.31841/KJEMS.2024.155>
6. Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C. P. M., & Hustinx, L. (2022). The third-party model of volunteer

- management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33, 123–138.
7. Ihlen, O., & von der Lippe, B. (2022). Public relations and civil society communication in Scandinavia. *Public Relations Review*, 48(1), 102134.
8. Karampini, E. (2023). The role of NGOs in conflict management. *International Journal of Non-Profit Sector Empowerment*, 2(1), <https://doi.org/10.12681/npse.34182>
9. Lee, Y.-J. (2021). Mission attachment and employee voice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(4), 697–715.
10. Novik, I. O. (2019). Leadership and conflict management in international economic relations. *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (Economic Sciences)*, 1, 100–103. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.1.100>
11. Pynes, J. E. (2022). *Human resources management for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
12. Zehr, H. (2015). *The little book of restorative justice*. Good Books

13. Новік, І. О. (2023). Управління конфліктами в міжнародній організації. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), (1), 22–25.* <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.22>

14. Тепіч, К. Ю., Смалячук, Г. В. (2024). Управління конфліктами в організації. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.