МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Кафедра культурології та музеєзнавства

Артьомова Олена Олександрівна

«УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ»

спеціальність 028 Менеджмент соціокультурної діяльності

галузь знань 02 Культура і мистецтво

Подається на здобуття освітньої кваліфікації бакалавр з менеджменту соціокультурної діяльності

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

_____ Артьомова О.О.

Науковий керівник: Гетьман Лариса Геннадіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри культурології і музеєзнавства

Дата захисту 9 червня 2026р

Національна шкала відмінно

Кількість балів 96 оцінка ECTS A

Харків – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ.....6

1.1. Конфліктологія як складова сучасного менеджменту.....6

1.2. Специфіка використання конфліктологічного підходу в соціокультурній сфері.....8

1.3. Циклічність у відносинах керівник-підлеглий як джерело конфліктів.....12

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ФЕРДЕРАЦІЇ СТРІЛЬБИ З ЛУКА.....16

2.1. Загальна характеристика організації та її управлінської структури.....16

2.2. Виявлення та аналіз конфліктів у діяльності організації.....18

2.3. Конфліктологічна інтерпретація організаційних процесів і міжособистісних відносин.....22

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ.....26

3.1. Подолання циклічності у відносинах керівник-підлеглий.....26

3.2. Загальні рекомендації щодо управління конфліктами в соціокультурних організаціях.....28

3.3. Практичні рекомендації для вдосконалення управління конфліктами у досліджуваній організації.....32

ВИСНОВКИ.....39

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....41

ДОДАТКИ.....47

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку суспільства соціокультурні організації відіграють важливу роль у формуванні культурного середовища, розвитку спорту, підтримці громадських ініціатив та забезпеченні соціальної взаємодії. Їх діяльність ґрунтується на взаємодії різних груп учасників, серед яких керівники, працівники, тренери, спортсмени, волонтери та партнери. Така багаторівнева структура взаємодії створює передумови для виникнення суперечностей, що в умовах недостатньо ефективного управління можуть трансформуватися у конфлікти та негативно впливати на результативність діяльності організації.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління конфліктами в організаціях соціокультурної сфери, які функціонують в умовах обмежених ресурсів, поєднання формальної та неформальної діяльності та високого рівня міжособистісної взаємодії. Практика показує, що саме комунікаційні труднощі, нечіткість розподілу відповідальності та різниця інтересів учасників організації виступають ключовими чинниками виникнення конфліктів, що потребує розроблення ефективних управлінських механізмів їх попередження та врегулювання.

Проблема управління конфліктами в організаціях є предметом дослідження численних зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії конфліктології зробили Л. Козер, Р. Дарендорф, М. Дойч, К. Томас, Р. Кілманн, М. Рахім, які розглядали конфлікт як закономірний елемент соціальних і організаційних систем. Питання управління конфліктами в контексті організаційної поведінки та менеджменту досліджували С. Роббінс і Р. Дафт. В українській науковій традиції проблеми управління конфліктами та психології конфлікту висвітлені у працях О. Кузьміна, О. Мельник, Л. Балабанової, Г. Ложкіна та інших дослідників. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання практичного застосування конфліктологічних підходів у діяльності

конкретних соціокультурних організацій, що зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень.

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами в організаціях соціокультурної сфери.

Предметом дослідження є організаційні механізми та управлінські підходи до врегулювання конфліктів у діяльності Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука.

Метою роботи є дослідження особливостей виникнення та розвитку конфліктів у соціокультурних організаціях та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конфліктами на прикладі Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні засади конфліктології та особливості застосування конфліктологічного підходу в соціокультурній сфері;
- дослідити конфлікти у відносинах керівник-підлеглий як фактор організаційної взаємодії;
- здійснити аналіз діяльності Федерації та виявити основні причини виникнення конфліктних ситуацій;
- обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами у досліджуваній організації.

Практична значимість роботи полягає у розробленні моделі системи управління конфліктами, адаптованої до умов діяльності Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука, яка спрямована на зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності комунікації та вдосконалення організаційних процесів і може бути використана в діяльності інших соціокультурних організацій.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичний аналіз та узагальнення застосовано для вивчення наукових підходів до управління конфліктами. Системний аналіз використано для дослідження організаційних процесів у діяльності Федерації.

Метод анкетування забезпечив отримання емпіричних даних щодо особливостей взаємодії учасників організації та причин виникнення конфліктів. Методи порівняння та інтерпретації використано для узагальнення результатів дослідження та формування практичних рекомендацій.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків; містить 40 сторінок тексту (без додатків), 2 рисунки, 2 таблиці, 1 додаток (на 6 сторінках). Список джерел включає 41 найменування літератури, 10 електронних публікацій.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

1.1. Конфліктологія як складова сучасного менеджменту

Сучасні організації функціонують як соціальні системи, у яких неминуче виникають зіткнення інтересів, норм, ролей і очікувань. Для менеджменту важливо не стільки «усувати» конфлікти як такі, скільки розуміти їх механізми й керувати наслідками: конфлікт може бути джерелом втрат (ресурси, час, морально-психологічний клімат), але за певних умов – стимулом уточнення правил взаємодії та оновлення управлінських рішень. Саме ця подвійність зумовлює інтеграцію конфліктології в сучасний менеджмент як прикладної рамки діагностики та регуляції організаційної взаємодії. [1]

Одним із перших дослідників, які системно розглядали конфлікт у межах організаційної теорії, був німецький соціолог Георг Зіммель. Він вважав конфлікт важливою формою соціальної взаємодії, що сприяє оновленню соціальних відносин і формуванню нових структур у суспільстві. [2] Подальший розвиток ідей Зіммеля отримав у працях американського соціолога Льюїса Козера, який підкреслював, що конфлікти можуть виконувати інтегративну функцію, допомагаючи групам усвідомлювати власні інтереси та зміцнювати внутрішню згуртованість. [3] На управлінському рівні акцент змістився до інструментального питання: які умови переводять конфлікт у конструктивний режим, а які – у деструктивний. У вітчизняних дослідженнях це формулюється через залежність наслідків конфлікту від якості управлінських процедур і стану організаційної культури, яка або підсилює довіру й кооперацію, або продукує напруження та «розмивання» відповідальності. [4,5]

У межах сучасного менеджменту конфлікти розглядаються не лише як проблема, але й як потенційне джерело розвитку організації. Наприклад, американський дослідник Стівен Роббінс зазначає, що конструктивний конфлікт здатний стимулювати інновації, сприяти більш ефективному прийняттю

управлінських рішень та покращувати комунікацію між працівниками. [6] Що підтверджується словами дослідника Мортена Дойча, який також дійшов висновку, що конструктивне управління конфліктами дозволяє перетворити потенційно руйнівні ситуації на фактор розвитку організації. [7] Водночас, неконтрольовані конфлікти можуть призводити до погіршення психологічного клімату в колективі, зниження продуктивності праці та втрати організаційної ефективності.

Для менеджменту конфліктологічний аналіз має сенс тоді, коли він приводить до управлінських рішень: уточнення цілей і критеріїв, перерозподілу ролей, корекції комунікаційних каналів, зміни стилю взаємодії. Українські публікації показують, що ефективне управління конфліктами доцільно розглядати як компетентність, пов’язану з умінням виявляти ранні ознаки конфлікту, аналізувати причини та будувати інструменти профілактики повторюваності. [1,8]

Важливою складовою конфліктологічного підходу в менеджменті є також розуміння етапів розвитку конфлікту. Дослідники зазвичай виділяють кілька основних стадій: виникнення об’єктивної суперечності, усвідомлення конфліктної ситуації, ескалація конфлікту, його розв’язання або трансформація. На кожному з цих етапів керівник може застосовувати різні управлінські інструменти, зокрема переговори, медіацію, зміну організаційних процедур або коригування комунікаційних процесів.

Особливої актуальності конфліктологічний підхід набуває у сфері соціокультурних організацій, де діяльність часто пов’язана з творчими процесами, різноманітністю інтересів та високим рівнем міжособистісної взаємодії. У таких умовах конфлікти можуть виникати не лише через організаційні фактори, але й через відмінності у світогляді, цінностях та стилях діяльності учасників. Саме тому ефективне управління конфліктами стає важливим елементом забезпечення стабільної та результативної роботи організації.

Класифікації конфліктів у менеджменті виконують не «довідкову», а проєктну функцію: вони дозволяють співвідносити природу конфлікту з інструментами регулювання (компроміс/співпраця/регламентація/медіація тощо). Показовим є те, що сучасні українські автори, розробляючи класифікації для практики менеджменту, виокремлюють конфлікти за віссю «вертикальні-горизонтальні», за часовою логікою (поточні/ретроспективні/перспективні), а також за режимом відтворюваності (систематичні), що прямо підводить до проблеми організаційних «циклів» і повторів. [9]

Окремим виміром сучасної управлінської конфліктології є інституціоналізація альтернативних способів врегулювання спорів і конфліктів. В Україні це підкріплено прийняттям Закону «Про медіацію» (2021), який визначає медіацію як позасудову процедуру врегулювання конфлікту (спору) і тим самим легітимує використання медіаційних підходів у різних сферах взаємодії, включно з організаційною. [10]

Отже, конфліктологія в сучасному менеджменті є не «додатковою темою», а частиною управління людськими ресурсами й організаційним розвитком: вона поєднує пояснювальні моделі конфлікту з прикладними технологіями профілактики, переговорів і конструктивного розв’язання суперечностей, а ключовим «провідником» цих технологій виступає організаційна культура та компетентність керівника. Використання конфліктологічних підходів у практиці управління, сприяє підвищенню ефективності організаційної діяльності, покращенню психологічного клімату в колективі та створенню умов для конструктивної взаємодії між працівниками.

1.2. Специфіка використання конфліктологічного підходу в соціокультурній сфері

Сучасні організації соціокультурної сфери відіграють важливу роль у розвитку суспільства, оскільки забезпечують функціонування культурних, освітніх, спортивних і громадських інституцій. До цієї сфери належать культурні центри, мистецькі установи, громадські організації, спортивні федерації, творчі

колективи, освітні та просвітницькі установи. Особливості діяльності таких організацій значною мірою визначають специфіку управлінських процесів, зокрема й управління конфліктами.

У науковій літературі соціокультурну сферу розглядають як комплекс соціальних інститутів, діяльність яких спрямована на задоволення культурних, освітніх, духовних і соціальних потреб суспільства. [11] У межах цієї сфери, основним ресурсом організації, окрім матеріальних чи фінансових ресурсів, є також людський потенціал, творчість та соціальна взаємодія. Американський професор М. Дж. Гельфанд та німецький професор К. де Дреу, в своїй спільній роботі зазначають, що конфлікти в соціокультурній сфері часто мають міжособистісний характер і пов’язані з різними стилями управління, нерівномірним розподілом обов’язків або відмінностями у ціннісних орієнтаціях працівників. [12]

Соціокультурна сфера в Україні є не лише сукупністю установ культури, освіти, спорту й громадської активності, а й простором реалізації державної політики та суспільних потреб, що мають виразний ціннісний і ідентифікаційний характер. Це прямо відображено у Стратегії розвитку культури в Україні на 2025-2030 роки, де культура розглядається як чинник соціальної згуртованості, довіри та безпеки, а також як сфера, що потребує системних управлінських рішень і розвитку спроможності інституцій. [13]

На рівні професійної підготовки рамку менеджменту соціокультурної діяльності задає стандарт МОН за спеціальністю 028, який фіксує соціокультурний менеджмент як окреме поле управлінських завдань і компетентностей. Це важливо, бо в таких організаціях конфлікти часто виникають не лише через «технічні» управлінські помилки, а через зіткнення місій, норм, очікувань аудиторій і професійних/волонтерських мотивацій різних груп учасників. [14]

Специфіка управління у сфері культури та мистецтв в українських дослідженнях описується через напруження між традиційними й інноваційними моделями управління, залежність від державної та місцевої політики, а також

необхідність стратегічно орієнтованих механізмів розвитку мережі культурних інституцій. [15] У такому середовищі конфліктологічний підхід набуває прикладного сенсу: він дозволяє бачити за «персональними» зіткненнями структурні джерела – правила призначень, розподіл ресурсів, конкуренцію за проєкти, розмитість повноважень, різні стандарти якості та відповідальності.

Однією з ключових особливостей соціокультурних організацій є високий рівень комунікації між учасниками діяльності. Працівники, керівники, волонтери, учасники творчих колективів або спортивних команд постійно взаємодіють між собою, що створює умови як для ефективної співпраці, так і для виникнення суперечностей. Специфіка конфліктологічного підходу полягає передусім у тому, що конфлікти тут мають не лише організаційний, але й соціально-психологічний характер. Діяльність у сфері культури, спорту чи громадських ініціатив часто пов’язана з творчим самовираженням, що підсилює емоційний компонент взаємодії між учасниками. У таких умовах конфлікти можуть виникати не тільки через формальні управлінські рішення, але й через різницю у поглядах на творчий процес, організацію заходів або стратегічний розвиток організації.

Дослідники менеджменту підкреслюють, що соціокультурні організації характеризуються відносно гнучкою структурою управління та менш формалізованими управлінськими процедурами порівняно з комерційними структурами. За словами П. Друкера, організації, діяльність яких пов’язана з культурними або соціальними цілями, часто функціонують на основі партнерської взаємодії та колективного прийняття рішень. [16]

Для соціокультурних організацій характерне поєднання ієрархічної логіки (формальна відповідальність, контроль, регламент) із горизонтально-мережевою (проєктні команди, партнерства, тимчасові коаліції). Українські автори, аналізуючи ієрархію як феномен організаційної культури, прямо вказують на її внутрішню суперечливість (вертикальне/горизонтальне, жорстке/гнучке), а також на те, що ієрархічні конструкції породжують недовіру, страх і конфлікти, якщо не врівноважуються гуманними правилами взаємодії та командністю. [17]

Це пояснює, чому у соціокультурній сфері конфлікти часто концентруються навколо «справедливості» рішень, автономії виконавців та прозорості процедур.

Крім того, соціокультурні організації часто працюють у середовищі обмежених ресурсів, а отже мають високий рівень зовнішньої залежності (гранти, донори, спонсори, місцеве самоврядування). Це створює додаткове напруження в колективі. У таких умовах конфлікти можуть виникати через конкуренцію за ресурси, різні пріоритети у використанні коштів або розбіжності щодо подальшого розвитку організації. Емпіричні дані УКФ у 2024 році фіксують як домінантні бар'єри розвитку культури: відсутність стабільної державної фінансової підтримки, проблеми оплати праці та кадрові виклики. У практиці управління це перетворюється на хронічні тригери конфліктів: конкуренцію за ресурси, перерозподіл навантаження, «втому» команд і конфлікти довіри до керівництва під час криз. [18]

Застосування конфліктологічного підходу в соціокультурній сфері передбачає врахування не лише організаційних, але й психологічних та культурних чинників взаємодії між людьми. Як зазначає дослідник організаційної поведінки Р. Дафт, ефективне управління конфліктами в організаціях вимагає від керівників розвитку навичок комунікації, емпатії та здатності до конструктивного вирішення суперечностей. [19] У соціокультурних організаціях ці навички набувають особливої ваги, оскільки діяльність таких установ значною мірою ґрунтується на співпраці та довірі між учасниками.

Конфліктологічний підхід також передбачає використання різних методів профілактики конфліктів. До таких методів належать формування ефективної організаційної культури, розвиток відкритих комунікацій, чіткий розподіл ролей і відповідальності, а також залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Дослідження показують, що організації з високим рівнем внутрішньої комунікації та довіри між працівниками мають значно нижчий рівень деструктивних конфліктів. [20]

Важливим інструментом управління конфліктами у соціокультурній сфері є також медіація та переговори. У багатьох випадках конфлікти між учасниками

діяльності можна вирішити шляхом відкритого обговорення проблеми та пошуку взаємоприйнятного рішення. Такий підхід сприяє збереженню позитивного психологічного клімату в колективі та підвищує ефективність спільної діяльності.

Окрему роль, у конфліктологічному підході, відіграє формування конструктивного ставлення до конфліктів. Сучасні дослідники менеджменту наголошують, що конфлікт не завжди є негативним явищем. У багатьох випадках він може стимулювати розвиток організації, сприяти появі нових ідей і підвищувати якість управлінських рішень. Головним завданням керівництва є не уникнення конфліктів, а їх ефективне управління та трансформація у конструктивний процес.

Отже, специфіка використання конфліктологічного підходу в соціокультурній сфері зумовлена особливостями діяльності відповідних організацій. До таких особливостей належать високий рівень міжособистісної взаємодії, значна роль ціннісних та емоційних факторів, різноманітність учасників організаційної діяльності та обмеженість ресурсів. Тож, конфліктологічний підхід потрібно будувати як інтегровану систему: діагностика конфліктогенних зон (ролі/ресурси/процедури/цінності), робота з комунікацією та зворотним зв’язком, підтримка психологічної безпеки, а також інструменти переговорів і (за потреби) медіації. За такою логікою конфлікт стає не «відхиленням», а сигналом для організаційного налаштування, що підвищує стійкість соціокультурної інституції та її здатність виконувати суспільну місію.

1.3. Циклічність у відносинах керівник-підлеглий як джерело конфліктів

У системі організаційного управління взаємодія між керівником і підлеглими є однією з ключових складових діяльності будь-якої організації. Саме в цій площині відбувається реалізація управлінських рішень, координація діяльності працівників та формування організаційної культури. Водночас, відносини між керівником і підлеглими нерідко стають джерелом конфліктів, що

можуть негативно впливати на ефективність роботи колективу. Одним із факторів виникнення таких конфліктів – є циклічність управлінських взаємин.

Стосунки «керівник-підлеглий» у будь-якій організації не є разовою подією, а повторюваним управлінським контуром: постановка завдань і очікувань, розподіл ролей, контроль і підтримка, оцінювання результатів, корекція правил і новий цикл завдань. На кожному з цих етапів між керівником і підлеглими відбувається інтенсивна взаємодія, що може супроводжуватися як конструктивною співпрацею, так і конфліктними ситуаціями [21]. Саме повторюваність цього контуру створює ефект «відтворення конфлікту»: якщо причини напруження не усуваються на рівні правил і процедур, вони повертаються в наступному циклі в схожій формі, але з більшою емоційною інтенсивністю. Такий механізм підтверджують результати дослідженнь щодо конфліктогенних чинників вертикальних взаємин: рольова невизначеність, перевантаження, несправедливість розподілу ресурсів і переживання втрати автономії є типовими джерелами конфлікту в діаді «адміністрація-персонал». [22]

У науковій літературі зазначається, що відносини між керівником і підлеглими формуються під впливом багатьох факторів, серед яких важливе місце займають стиль управління, рівень комунікації, особистісні характеристики учасників взаємодії та організаційна культура.

У соціокультурних організаціях цей цикл часто загострюється через проєктну й подієву природу роботи: короткі дедлайни, публічність результату, висока символічна «ціна помилки», залучення волонтерів або партнерів. За таких умов навіть технічно «малий» збій (неузгодженість ролей, різні критерії якості, нерівномірне навантаження) швидко переходить у площину персональних оцінок і втрати довіри. Власне тому ключовим ресурсом профілактики циклічних конфліктів стає організаційна культура, яка задає норми поваги, прозорості та допустимі форми незгоди. [5,4]

Емпіричні українські дослідження в організаційній психології показують, що характеристики управлінської діяльності керівника (компетентність,

емоційність, вимогливість і справедливість) статистично пов’язані з типами організаційної культури. У практичній інтерпретації це означає, що стиль керівництва опосередковано формує середовище або для конструктивного узгодження інтересів, або для накопичення прихованого опору й повторюваних конфліктів. [23] Американський дослідник організаційної поведінки Стівен Роббінс підкреслює, що конфлікти у відносинах керівник-підлеглий часто виникають через розбіжності в очікуваннях сторін, різні підходи до виконання завдань або недостатню комунікацію. [6] Циклічність конфліктів у вертикалі майже завжди підтримується дефіцитами комунікації та зворотного зв’язку: нечіткі очікування на старті, «каральний» контроль без підтримки в процесі, непрозорі критерії оцінювання наприкінці. Тому практичною противагою «конфліктному колу» виступає конфліктологічна компетентність керівника: уміння ранньої діагностики, переговорів, фасилітації обговорень, формування правил і каналів зворотного зв’язку. [8,1]

Ще одним фактором циклічності конфліктів у відносинах керівник-підлеглий є різниця у професійному досвіді та рівні відповідальності сторін. Керівник, як правило, має стратегічне бачення діяльності організації та несе відповідальність за результати роботи всього колективу. Водночас підлеглі зосереджуються на виконанні конкретних завдань і можуть не повністю розуміти управлінські рішення. Така різниця у сприйнятті ситуації іноді призводить до непорозумінь і конфліктів. У соціокультурних організаціях циклічність конфліктів може посилюватися через специфіку діяльності таких установ.

З метою запобігання циклічному виникненню конфліктів у відносинах керівник-підлеглий важливе значення має формування ефективної системи управління. До основних елементів такої системи належать прозорість управлінських рішень, чіткий розподіл обов’язків, розвиток комунікації між учасниками організаційної діяльності та формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Важливу роль відіграє також розвиток лідерських компетенцій керівника. Сучасні дослідження в галузі менеджменту підкреслюють, що ефективний

керівник повинен володіти не лише професійними знаннями, але й навичками управління міжособистісними відносинами. До таких навичок належать уміння вести переговори, вирішувати конфлікти, забезпечувати зворотний зв’язок та підтримувати конструктивну атмосферу в колективі. [24,25,26.27]

В українському контексті додатковий інструментальний вимір надає правова рамка медіації: наявність Закону «Про медіацію» створює можливість легітимно використовувати медіаційні процедури як технологію врегулювання спорів і конфліктів, коли внутрішніх управлінських механізмів уже недостатньо або потрібен нейтральний посередник для відновлення комунікації. [10]

Отже, циклічність у відносинах «керівник-підлеглий» – це не абстрактна «повторюваність ситуацій», а відтворювання набором управлінських тригерів. Зменшення деструктивної циклічності досягається не разовими «розмовами», а інституційними змінами: проясненням ролей, справедливими правилами розподілу навантаження та ресурсів, прозорим оцінюванням, регулярним зворотним зв’язком і підтримкою культури відкритого конструктивного діалогу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ФЕРДЕРАЦІЇ СТРІЛЬБИ З ЛУКА

2.1. Загальна характеристика організації та її управлінської структури

Об’єктом аналізу є громадська організація «Івано-Франківська міська федерація стрільби з лука», що діє як локальний інститут спортивної та соціокультурної інфраструктури громади. З погляду правового статусу Федерація є зареєстрованим громадським об’єднанням; у відкритих реєстрах зафіксовано дату державної реєстрації 05.12.2023, керівника та юридичну адресу в Івано-Франківську, а також основний КВЕД 94.99 (діяльність інших громадських організацій). [28]

Організаційна роль Федерації в системі виду спорту визначається «ієрархією» стрільби з лука: міжнародний рівень регулюється World Archery, національний рівень представлений членською асоціацією України, яка афілійована з World Archery; локальні федерації забезпечують підготовку спортсменів, участь у змаганнях і розвиток спільноти на місцях. [29]

На практичному рівні діяльність Федерації підтверджується публічними повідомленнями про участь у всеукраїнських стартах і проведення локальних та регіональних подій. Окремий соціальний напрям проявляється в ініціативах на підтримку ветеранів і військовослужбовців, зокрема у форматі турнірів і занять зі стрільби з лука. [30]

Як показує аналіз, організація функціонує на поєднанні штатних і громадських форм роботи: тренери та суддівський корпус забезпечують навчально-тренувальний і змагальний процес, адміністративний компонент відповідає за координацію, а волонтери беруть участь у реєстрації, підготовці майданчиків, інформаційному супроводі та логістиці подій. Така модель є типовою для локальних спортивних громадських організайцій і водночас, створює специфічні управлінські ризики, що можуть переходити у конфліктні ситуації (передусім у періоди пікових навантажень під час змагань).

Управлінська структура Федерації відповідає поширеній моделі громадських спортивних об’єднань: стратегічні рішення ухвалюють загальні збори; поточну діяльність координує керівник (президент); контрольні функції може виконувати наглядовий орган; професійний блок представлений тренерським складом, а подієвий – суддівським корпусом і командою організаторів, волонтерів. Ця структура зручна для гнучкої мобілізації людей під конкретні події, однак потребує високої якості внутрішніх комунікацій та ясності ролей, що безпосередньо пов’язано з конфліктністю.

Федерація здійснює свою діяльність у взаємодії з іншими соціокультурними структурами міста, зокрема освітніми закладами, спортивними школами та громадськими організаціями. Співпраця Федерації з локальними просторами та ініціативами (зокрема з ветерансько-цивільним простором «Petros») має не лише ресурсне, але й соціальне значення: такі партнерства створюють канали включення нових груп (ветерани, молодь, громада) у спортивну активність, але водночас ускладнюють координацію через множинність стейкхолдерів і різні очікування щодо цілей подій. [31]

Діяльність організації здійснюється відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про фізичну культуру і спорт», Закону України «Про громадські об’єднання», а також внутрішніх статутних документів. Федерація взаємодіє з органами місцевого самоврядування, Міністерством молоді та спорту України, а також з національними спортивними структурами, що забезпечують розвиток стрільби з лука на державному рівні. [32]

Особливого значення діяльність організації набуває в умовах сучасних соціальних викликів, пов’язаних із суспільно-політичною ситуацією в Україні. У таких умовах спортивні організації виступають важливим інструментом соціальної підтримки молоді, реабілітації ветеранів, сприяють психологічній стабілізації та інтеграції різних соціальних груп у громадське життя через участь у спортивних ініціативах.

Отже, Івано-Франківська міська федерація стрільби з лука є важливим елементом соціокультурної інфраструктури міста, що поєднує спортивну,

виховну та соціальну функції. Організація сприяє розвитку стрільби з лука, популяризації фізичної культури серед населення та формуванню активної спортивної спільноти.

2.2. Виявлення та аналіз конфліктів у діяльності організації

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від якості міжособистісної взаємодії між її учасниками. У спортивних та соціокультурних організаціях, де поєднуються управлінські, тренувальні, організаційні та громадські функції, конфлікти можуть виникати досить часто. Їх доцільно розглядати як індикатор організаційних «вузлів»: ресурсних обмежень, нечітких ролей, перевантажених комунікацій та конкуренції за можливості участі у змаганнях. Українські дослідження у сфері спорту підкреслюють, що конфлікт-менеджмент у спортивних організаціях часто не має системних інструментів превенції й комунікаційної підтримки, що підвищує ризики ескалації в періоди пікових навантажень. [33]

У межах дослідження діяльності Федерації, було здійснено аналіз потенційних і типових конфліктних ситуацій, які можуть виникати у подібних організаціях. З метою отримання більш об’єктивної інформації щодо характеру взаємодії між учасниками організації було проведено анкетне опитування (додаток А) серед представників різних груп, зокрема тренерів, спортсменів, адміністративного персоналу, волонтерів та партнерів організації. Результати опитування дозволили визначити найбільш поширені типи конфліктів, їх основні причини та сфери виникнення.

В анкетному опитуванні взяли участь 59 респондентів, серед яких 22 спортсмени, 10 батьків спортсменів, 11 волонтерів, 3 представники адміністрації, 6 тренерів і суддів та 7 партнерів Федерації. Узагальнення результатів опитування засвідчило, що конфлікти в діяльності організації не мають переважно хронічного або деструктивного характеру, однак виникають регулярно в окремих функціонально напружених сферах. Найбільшу частку в загальній структурі конфліктів становлять ресурсні конфлікти (25%), конфлікти

у сфері взаємодії «тренер – спортсмен – батьки» (22%) та комунікаційні конфлікти (21%). Дещо меншою, але також значущою, є частка подієво-логістичних (16%) та управлінських конфліктів (10%). Найменш вираженими виявилися зовнішньо-партнерські (4%) та інституційні конфлікти (2%), що свідчить про відносну стабільність зовнішнього контуру взаємодії, хоча він також не є повністю безконфліктним.



Рисунок 2.1 Сфери конфліктів у Федерації за результатами опитування

Серед спортсменів найбільш відчутними виявилися ресурсна (28%) та тренерсько-спортсменська (27%) сфери, де конфлікти найчастіше пов’язувалися з нестачею інвентарю, умов для тренувань, а також із недостатньою зрозумілістю критеріїв відбору на змагання. Комунікаційна сфера у цій групі становила 23%, а подієво-логістична – 22%, що свідчить про наявність труднощів із поінформованістю та організацією участі у спортивних заходах. У групі батьків спортсменів домінували конфлікти у сфері «тренер – спортсмен – батьки» (29%) та ресурсній сфері (27%), що підтверджує значущість питань справедливості відбору, очікувань щодо спортивних результатів і витрат на участь дитини у діяльності Федерації. Комунікаційна та управлінська сфери у батьків мали

однаковий рівень вираженості (по 22%), що вказує на певну напругу в розумінні рішень Федерації та доступі до інформації.

У представників адміністрації найбільше конфліктне навантаження припадає на ресурсну сферу (22%), що є закономірним з огляду на необхідність розподілу обмежених матеріальних і організаційних ресурсів. Управлінська сфера становить 18%, комунікаційна – 17%, інституційна – 15%, зовнішньо-партнерська та подієво-логістична – по 14%. Такий розподіл свідчить, що для адміністрації конфліктність формується не навколо одного чинника, а внаслідок одночасного тиску з боку управління, зовнішньої взаємодії та організації подій. У тренерів і суддів найбільш вираженими є тренерсько-спортсменська (26%) та ресурсна (21%) сфери, а також управлінська (20%), що підтверджує наявність напруги як у взаємодії зі спортсменами та їхніми батьками, так і у відносинах з адміністративним рівнем організації. Комунікаційна сфера у цій групі становить 18%, а подієво-логістична – 15%, що відповідає специфіці їхньої ролі у тренувальному та змагальному процесах.

Для партнерів Федерації найбільш значущими виявилися ресурсна (27%) та зовнішньо-партнерська (26%) сфери, де можливими джерелами напруги є розподіл ресурсів, узгодження умов співпраці та різні очікування щодо результатів спільної діяльності. Інституційна сфера у цій групі становила 24%, а комунікаційна – 23%, що підтверджує важливість процедурної прозорості та стабільної координації з боку Федерації. У волонтерів конфліктність розподіляється відносно рівномірно між волонтерсько-організаційною (22%), комунікаційною (20%), подієво-логістичною (20%), мотиваційною (20%) та управлінською (18%) сферами. Це підтверджує, що основні джерела напруги у волонтерському середовищі пов’язані не лише з великим навантаженням у періоди проведення заходів, а й із нечіткістю обов’язків, недостатньою кількістю інструкцій і потребою у визнанні внеску волонтерів.

У діяльності Федерації конфліктні ситуації логічно групуються за трьома контурами. Перший – внутрішньоорганізаційний (керівництво, тренери, адміністративна команда, волонтери). Другий – «тренер-спортсмен-батьки»

(очікування результатів, дисципліна, навантаження, відбір на старти). Третій – зовнішній (партнери, постачальники інвентарю, органи влади, доступ до інфраструктури). Така типологізація узгоджується з українськими публікаціями, що описують типові конфліктні поля у спорті: фінанси й управлінські рішення, взаємини тренера зі спортсменами, емоційні навантаження та організаційний стрес команди. [34]

Результати опитування показали, що внутрішні конфлікти найчастіше концентруються навколо розподілу ресурсів, комунікації та організації подій, а також у сфері взаємодії між тренерами, спортсменами та батьками. Для громадських спортивних організацій ресурсний дефіцит є системним чинником: він проявляється у виборі між фінансуванням поїздок, оновленням інвентарю, утриманням місць тренувань та витратами на проведення стартів. У контексті публічного управління спортом в Україні також підкреслюється залежність місцевих ініціатив від нормативно-процедурних рішень і доступу до інфраструктури, що може породжувати організаційні суперечності між громадськими організаціями та органами влади. [35]

Конфлікти «тренер – спортсмен – батьки» у спортивних організаціях мають виразний комунікаційно-рольовий характер. Українські дослідження, присвячені конфліктній поведінці у спорті, вказують на типові точки напруги: рішення щодо складу команди, відбір на турніри, дисциплінарні вимоги й емоційний стан учасників. [34] Для Федерації стрільби з лука, ця логіка додатково посилюється сезонністю стартів та залежністю від матеріально-технічних умов (майданчики, інвентар).

Конфлікти з волонтерами (включно з «нерівномірним навантаженням» та «розмитістю обов’язків») слід аналізувати в контексті спортивного волонтерства як соціокультурного феномена: дослідження підкреслюють, що волонтерська участь одночасно підвищує ефективність подій і створює залежність від мотивації, організаційної дисципліни та якості координації. [36] Отже, саме стандартизація ролей волонтерів та зворотний зв’язок після подій стають ключовими «точками профілактики» конфліктів.

Зовнішній контур конфліктів у Федерації включає взаємодію з постачальниками спеціалізованого спортивного інвентарю та з партнерами, де проводяться події. Інформація про події (турніри, ветеранські ініціативи) показує, що Федерація працює у полі множинних партнерств, а отже – залежна від календарів, умов доступу до приміщень та репутаційних очікувань. [30]

Таким чином, результати анкетування загалом підтверджують висновок про те, що конфлікти в діяльності

Отже, більшість конфліктів в Івано-Франківської міській федерації стрільби з лука мають переважно функціональний характер і виникають у «точках стику» ресурсного забезпечення, комунікації, рольової визначеності та організації подій. Отримані дані також показують, що найбільш конфліктогенними є саме ті сфери, які безпосередньо залежать від якості внутрішньої координації та обмеженості ресурсів, тоді як зовнішні та інституційні конфлікти, хоча й присутні, не є домінуючими. За умови ефективного управління конфлікти можуть виконувати конструктивну роль, стимулюючи покращення комунікації, оптимізацію розподілу ресурсів та розвиток партнерських відносин.

2.3. Конфліктологічна інтерпретація організаційних процесів і міжособистісних відносин

З позиції конфліктології Федерацію можна розглядати як складну соціальну систему, у якій взаємодіють різні групи учасників: керівництво, тренерський склад, спортсмени, волонтери та партнери. Кожна з цих груп має власні інтереси, функції та очікування щодо результатів діяльності організації. Саме різноманітність ролей і функцій створює потенційні передумови для виникнення конфліктних ситуацій. Подібний підхід до аналізу організаційних систем розглядається у теорії організаційної поведінки, де організація визначається як соціальна система взаємодії різних груп інтересів. [19]

Застосовуючи конфліктологічний підхід, організаційні процеси Федерації доцільно інтерпретувати як систему взаємозалежних ролей і ресурсів, де

конфлікт виникає в «точках стику» управління, тренувального процесу та подієвої логістики. Для локальної спортивної громадської організації характерним є проєктно-подієвий режим роботи: у звичайний період домінує тренувальна рутина, а під час підготовки до змагань різко зростає щільність координації між тренерами, суддями, адміністрацією та волонтерами. Така «пікова» організаційна динаміка є типовим джерелом суперечностей, якщо комунікації й відповідальність не структуровані. [37]

Одним із важливих аспектів конфліктологічної інтерпретації є аналіз вертикальних відносин у системі управління, зокрема взаємодії між керівництвом організації та тренерським складом. Згідно з теорією організаційної поведінки, конфлікти у вертикальних структурах часто виникають через різницю у рівні відповідальності, доступі до інформації та управлінських повноваженнях. [6]

Вертикальні суперечності між керівництвом і тренерами в цій організації логічно зводяться до трикутника «пріоритети розвитку – ресурси – стандарти підготовки». Керівництво вимушене ухвалювати рішення в умовах конкуренції за фінансування, інфраструктуру та процедурних вимог, тоді як тренерський блок орієнтований на спортивний результат і стабільність тренувального циклу. Наявні дослідження за цією темою фіксують складність нормативно-організаційного середовища та потребу в якісних комунікаціях як умові стійкості спортивних організацій, що пояснює конфліктогенність «управлінського контуру» Федерації. [35,20,38] У діяльності Федерації така ситуація проявляється у вигляді суперечностей щодо пріоритетів розвитку організації, розподілу фінансових ресурсів або планування спортивних заходів.

Іншим важливим аспектом є міжособистісні відносини між тренерами та спортсменами. У спортивному середовищі ці відносини мають специфічний характер, оскільки поєднують елементи професійного керівництва, педагогічної взаємодії та психологічної підтримки. Взаємини «тренер – спортсмен – батьки» в інтерпретації конфліктології є не «особистісною несумісністю», а зіткненням очікувань щодо темпу прогресу, режиму навантажень, критеріїв відбору та

справедливості оцінювання. Дослідження з проблематики конфліктної поведінки в спорті вказують, що емоційна напруга й стрес підсилюють ризик комунікаційних конфліктів, особливо у конкурентних ситуаціях, де рішення тренера впливають на статус і можливості спортсмена. [34]

Важливим елементом конфліктологічного аналізу є також взаємодія між адміністративною частиною організації та волонтерами, які беруть участь у підготовці та проведенні спортивних заходів. Волонтерська робота забезпечує подієву спроможність Федерації, але водночас створює об'єктивний ризик рольової невизначеності: волонтери часто не мають формально закріплених посадових обов'язків, їхня мотивація різниться, а оцінка внеску може бути суб'єктивною. У рамках спортивного волонтерства як соціокультурного явища наголошується на ролі управлінської координації й розвитку відповідального лідерства. Фактично це пояснює, чому нерівномірний розподіл навантаження або дефіцит зворотного зв'язку після подій швидко перетворюються на конфлікт. [36]

Зовнішні взаємодії Федерації (постачальники, партнери, органи публічної влади) формують інституційний вимір конфліктів і є особливо важливими в умовах розвитку ветеранських спортивних ініціатив. Федерація активно співпрацює з партнерами, постачальниками спортивного обладнання, освітніми установами та органами місцевого самоврядування. У межах такої взаємодії можуть виникати суперечності, пов'язані з організаційними, фінансовими або інформаційними аспектами співпраці. Наприклад, конфлікти з постачальниками можуть виникати через затримку поставок спортивного інвентарю, зміну вартості обладнання або невідповідність продукції встановленим стандартам. Подібні конфлікти у конфліктології класифікуються як ресурсні конфлікти, оскільки їх основною причиною є обмеженість матеріальних ресурсів. [31]

У взаємодії з державними структурами або органами місцевого самоврядування конфлікти можуть виникати через адміністративні процедури, доступ до спортивної інфраструктури або розподіл бюджетних коштів. У таких випадках конфлікт набуває інституційного характеру, оскільки пов'язаний із

різними управлінськими інтересами та регуляторними механізмами. Публічні матеріали про тренування, події для ветеранів у партнерських просторах показують, що Федерація інтегрується в ширші соціальні програми, а це підвищує вимоги до прозорості процедур, комунікацій і синхронізації цілей партнерів. [39]

Таким чином, конфлікти в Федерації доцільно трактувати як керовані «вузли» організаційного розвитку: вони відображають слабкі місця в ресурсному плануванні, комунікаціях, ясності ролей та взаємодії з зовнішнім середовищем, але водночас – є природним елементом функціонування організації. Вони виникають унаслідок різноманітності ролей учасників, обмеженості ресурсів та необхідності координації спільної діяльності. Проте, за умови ефективного управління, конфлікти можуть виконувати конструктивну роль, сприяючи розвитку організації та підвищенню ефективності її діяльності.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

3.1. Подолання циклічності у відносинах керівник-підлеглий

Циклічність конфліктів у вертикальній взаємодії зазвичай виникає не «через характер людей», а тому, що управлінський цикл повторює ті самі точки тертя: постановка завдань – розподіл ресурсів/повноважень – контроль/оцінювання – реакція на результати. Якщо на будь-якому з етапів зберігається рольова невизначеність, дефіцит інформації або різні критерії «справедливості», конфлікт відтворюється у наступному циклі як очікуваний сценарій. Саме ця логіка відтворюваності була виокремлена як аналітична проблема в теоретичній рамці роботи і підтвердилася під час аналізу управлінських процесів у Федерації.

Практично, «розрив циклу» досягається тоді, коли керівництво переводить комунікацію з режиму реакції «пояснюємо після конфлікту» у режим попереднього узгодження «домовляємося до старту циклу». У дослідженнях управління конфліктами наголошується, що ефективність зростає за умов системності: якщо організація має формалізовані канали двостороннього обміну інформацією, а не покладається на ситуативні розмови. Роботи, присвячені конфлікт-менеджменту, описують це як перехід від «гасіння конфліктів» до керованого процесу діагностики причин та запобігання повторюваності. [40]

У контексті соціокультурних організацій важливим елементом подолання конфліктів є розвиток партнерського стилю управління. Дослідження у сфері лідерства показують, що керівники, які застосовують реляційний підхід до управління (relational leadership), сприяють формуванню більш ефективної взаємодії між членами команди та знижують рівень конфліктності в організації. Такий стиль управління передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень, відкритий діалог та підтримку командної взаємодії. [41]

Ключовим механізмом тут виступає довіра як умова комунікації. Емпіричні дослідження зв'язку «довіра – якість комунікації» у парі керівник-підлеглий показують, що довіра статистично пов'язана з більш відкритим обміном інформацією і меншою конфліктністю взаємодії. Важливо, що довіра «накопичується» через повторювані чесні процедури та прогнозованість управлінських рішень. [42]

Для соціокультурних організацій (зокрема спортивних федерацій) найбільш конфліктогенними у вертикалі є рішення, які мають високу ціннісну вагу для учасників: відбір, допуск, доступ до ресурсів, розподіл ролей на події. Тому управлінська рекомендація полягає не у «пом'якшенні тону», а у впровадженні процедурної справедливості: чіткі критерії, попередньо оголошені правила, однаковий формат пояснень, мінімальна процедура апеляції/перегляду. У спортивному контексті фактор «сприйнятої справедливості» прямо пов'язаний із конфліктною поведінкою під час тренувального процесу і зростає, коли правила чіткі й зрозумілі, а процес комунікації – послідовний. [34]

Стилі управління конфліктами вищого рівня (кооперативний/конкурентний/уникнення) доцільно розглядати як інструменти, прив'язані до задачі, а не як «хороші» чи «погані» риси лідера. Доказова література на рівні командної психології свідчить, що кооперативні стилі керівника підтримують позитивний емоційний клімат і командні результати, тоді як домінування або жорстка конкуренція підвищують ризик ескалації вразливих питань (особливо коли ресурси обмежені). Водночас конкурентний стиль може бути виправданим у ситуаціях безпеки чи чітких регламентів (наприклад, дотримання правил змагань), але має супроводжуватися прозорим обґрунтуванням рішення. [26]

Крім того, важливим напрямом подолання циклічності конфліктів є розвиток організаційної культури, яка підтримує принципи взаємної поваги та конструктивної комунікації. Організаційна культура безпосередньо впливає на характер взаємодії між працівниками та керівництвом, а також визначає способи

реагування на конфліктні ситуації. У випадках, коли в організації сформована культура відкритого обговорення проблем, конфлікти частіше вирішуються на ранніх стадіях і не переходять у деструктивну форму. [43]

З огляду на наведене, подолання циклічності у відносинах «керівник-підлеглий» у соціокультурних організаціях досягається через поєднання кількох управлінських рішень:

1. Регулярні двосторонні комунікації зі стандартизованим зворотним зв’язком;
2. Процедурна справедливість у «болючих» рішеннях (відбір, ресурси, ролі);
3. Розвиток організаційної культури: введення і дотримання «правил етичної взаємодії», проведення додаткових тренінгів/уроків/заходів для виховання взаємоповаги і розвитку навичок конструктивного діалогу;
4. Інституціоналізований маршрут врегулювання: переговори – медіація – рішення органу управління, відповідно до правової рамки медіації. [10]

Реалізація зазначених заходів дозволяє підвищити ефективність управління в організації, зменшити рівень конфліктності у колективі та створити сприятливі умови для розвитку соціокультурної діяльності.

3.2. Загальні рекомендації щодо управління конфліктами в соціокультурних організаціях

Соціокультурні організації відрізняються від бізнес-структур тим, що легітимність управлінських рішень тут часто оцінюється не лише за результатом, а за відповідністю місії, етичним нормам спільноти та справедливістю процедур. Ця особливість посилюється у неприбуткових та волонтерських формах організації, де різниця мотивацій (професійна/громадська/батьківська/спортивна) робить конфлікти більш «ціннісними» і персоналізованими.

Дослідження внутрішніх комунікацій у системі управління персоналом показують, що якість комунікацій визначається не кількістю каналів, а їхньою структурою: наявністю відповідальних, правил циркуляції інформації та

механізмів зворотного зв’язку. Для соціокультурних організацій це означає фіксацію «хто, кому, коли і в якому форматі» повідомляє ключові рішення (календар, кошторис події, критерії відбору, правила участі), щоб мінімізувати чутки й неформальне трактування. [44]

У соціокультурних командах (особливо з волонтерською участю) рольова невизначеність швидко переростає в конфлікт справедливості: «хто зробив більше», «хто відповідає», «чому рішення прийняли без мене». Тут доречна логіка теорії вимог-ресурсів: коли навантаження зростає, а ресурси підтримки (інструкції, компетенції, час, визнання) не додаються, підвищується ризик виснаження і конфліктної поведінки. Отже, управління конфліктами включає управління ресурсами підтримки: короткі інструкції для ролей, підготовку волонтерів, ротацію навантаження та післяподієве відновлення. [45]

Для організацій у спорті та культурі, де фінансування часто змішане (внески, донори, бюджетні програми), конфлікти виникають не лише через нестачу грошей, а через відсутність зрозумілих критеріїв пріоритезації. На рівні державної політики це узгоджується з логікою Стратегії розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року, яка орієнтує систему на підвищення спроможності управління та ефективніше використання ресурсів. На організаційному рівні це перетворюється на простий інструмент: мінімальний бюджет події й публічні критерії витрат (без розкриття персональних даних), що знижує конфліктність навколо «хто отримав більше». [46]

Український законодавчий контекст визнає медіацію як позасудову процедуру врегулювання конфлікту, що дозволяє соціокультурним організаціям формально закріплювати внутрішній порядок звернення до медіатора/посередника або залучення зовнішнього медіатора для чутливих спорів. Практика показує, що найбільший ефект це дає тоді, коли маршрут «переговори – медіація – рішення органу управління» описаний коротко, доступно і підтриманий лідерами як нормальний спосіб розв’язання суперечностей, а не як «покарання».

Дослідження психологічної безпеки в командах (навіть у галузях з високою конкуренцією) демонструють її роль як передумови залученості й здатності колективу проговорювати проблеми до їх ескалації. Для соціокультурних організацій це означає впровадження норм «голосу» (можливості ставити питання без страху знецінення), що особливо важливо у роботі з дітьми/молоддю та волонтерами. [47]

Отже, на основі дослідження конфліктів у контексті діяльності соціокультурних організацій, можна сформувати кілька ключових напрямів удосконалення системи управління конфліктами.

1. Формування ефективної системи внутрішньої комунікації.

З метою покращення комунікації у соціокультурних організаціях доцільно впроваджувати такі інструменти:

- регулярні робочі зустрічі та обговорення поточних завдань;
- використання цифрових платформ для внутрішньої комунікації;
- формування прозорої системи інформування про управлінські рішення;
- створення каналів зворотного зв’язку між керівництвом і членами організації.

Подібні заходи дозволяють зменшити ймовірність виникнення конфліктів, пов’язаних із неправильним розумінням завдань або очікувань.

2. Чітке визначення ролей і відповідальності.

У соціокультурних організаціях, де часто поєднуються професійна та волонтерська діяльність, функціональні ролі можуть бути недостатньо формалізованими. Саме тому доцільно:

- розробляти посадові інструкції для основних категорій учасників організації;
- визначати зони відповідальності під час організації заходів;
- створювати регламенти внутрішньої взаємодії.

Такі заходи дозволяють мінімізувати рольові конфлікти та підвищити ефективність координації діяльності.

3. Використання медіації як інструменту врегулювання конфліктів.

У соціокультурних організаціях функцію медіатора можуть виконувати:

- керівник організації;
- досвідчений член команди;
- запрошений фахівець з управління конфліктами.

4. Розвиток конфліктологічної компетентності керівників.

До ключових компетенцій керівника у сфері управління конфліктами належать:

- навички переговорів;
- здатність аналізувати причини конфліктів;
- уміння знаходити компромісні рішення;
- розвиток емоційного інтелекту.

Розвиток цих компетенцій дозволяє керівникам більш ефективно управляти конфліктними ситуаціями та запобігати їх ескалації.

5. Формування конструктивної організаційної культури.

У соціокультурних організаціях формування такої культури може реалізовуватися через:

- проведення спільних командних заходів;
- розвиток неформальної комунікації між учасниками;
- підтримку атмосфери взаємної підтримки у колективі.

Ефективне управління конфліктами у соціокультурних організаціях потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні, комунікаційні та психологічні механізми. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє зменшити рівень конфліктності у колективі, підвищити ефективність взаємодії між учасниками організації та створити сприятливі умови для розвитку соціокультурної діяльності.

3.3. Практичні рекомендації для вдосконалення управління конфліктами у досліджуваній організації

Емпірична база (аналіз структури, дослідження діяльності та результати опитувань) показує, що Івано-Франківська міська федерація стрільби з лука функціонує як неприбуткова громадська організація з волонтерською складовою, ресурсними обмеженнями та широким колом стейкхолдерів (спортсмени, батьки/опікуни, тренери, судді, волонтери, партнери). Ці умови створюють підвищену ймовірність конфліктів навколо відбору на старти, розподілу навантаження і ролей на подіях, прозорості рішень у пікові періоди (змагання, виїзди, забезпечення інвентарем) та взаємодією між різними групами учасників.

У регіоні Федерація фігурує у публічних матеріалах про залучення спорту до реабілітації ветеранів і про співпрацю зі спортивно-ветеранськими просторами. Тож, конфлікт-менеджмент має враховувати не лише «внутрішню ефективність», а й репутаційні ризики та суспільну відповідальність, притаманну спортивним організаціям у воєнний період. [48] З огляду на це доцільно розробити комплексну систему управління конфліктами, яка дозволить своєчасно виявляти конфліктні ситуації, ефективно реагувати на них та запобігати їх повторному виникненню.

У сучасних дослідженнях менеджменту підкреслюється, що ефективна система управління конфліктами повинна включати кілька взаємопов’язаних елементів: механізми раннього виявлення конфліктів, процедури їх врегулювання та інструменти профілактики. [49]

Викладена далі система управління конфліктами (рис. 3.1) переносить акцент із «разових рішень» на процес, який повторюється після кожного конфліктного сигналу та після кожної події (змагання/збір/виїзд). Логіка моделі: моніторинг – кваліфікація конфлікту – інструмент врегулювання – фіксація рішення – профілактика повтору – вимір ефективності (через опитування та управлінські індикатори).

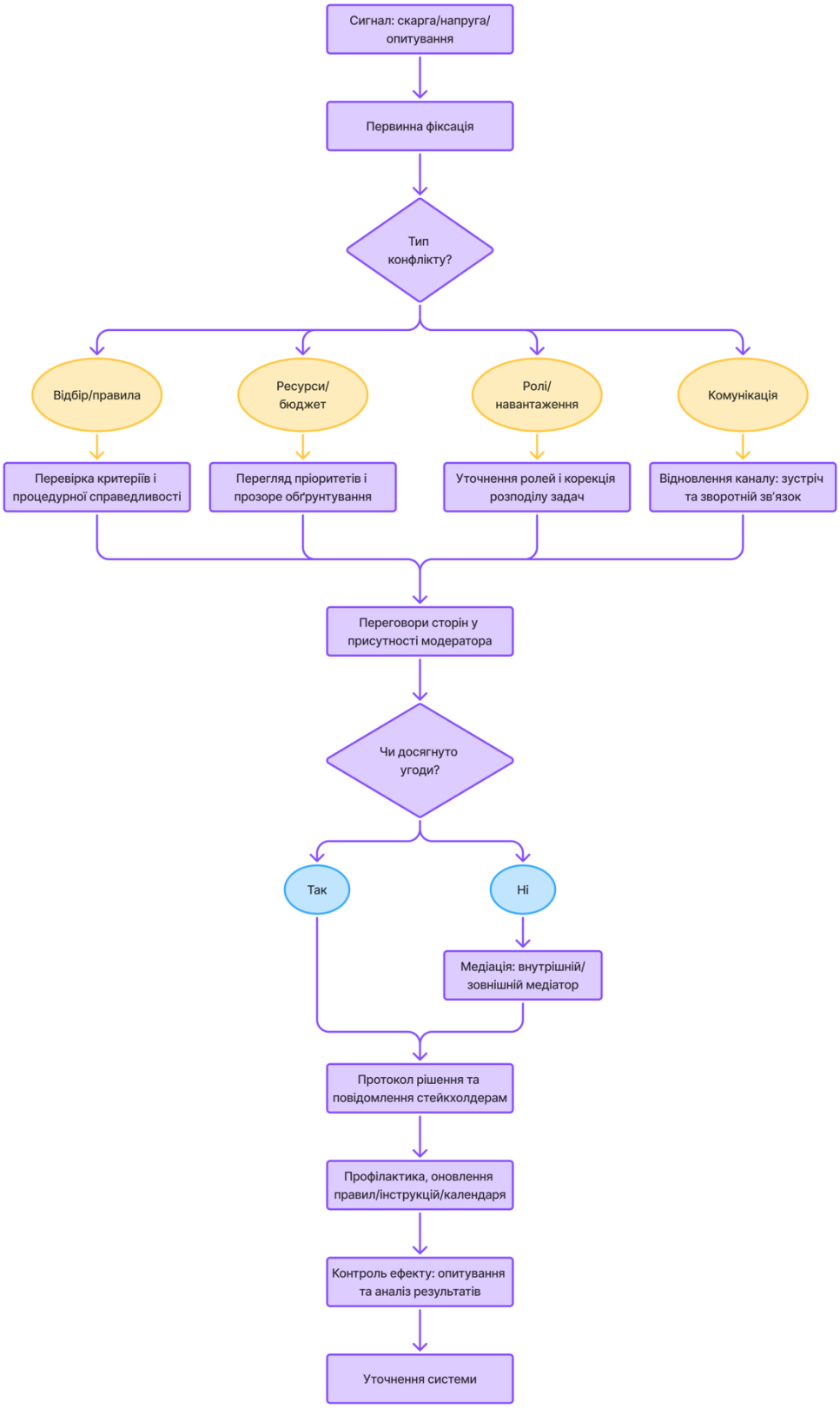


Рисунок 3.1 Система управління конфліктами для Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука

Подібні моделі управління конфліктами широко застосовуються у сучасному організаційному менеджменті, оскільки дозволяють систематизувати процес прийняття управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. [50]

Також, було розроблено матрицю втручань, очікуваних результатів і джерел даних, у якій кожне втручання «прив'язане» до типових тригерів, зафіксованих у розд.2, та має вимірюваний очікуваний ефект.

Таблиця 3.1

Інтегрована матриця втручань, очікуваних результатів і джерел даних

Конфліктогенна зона	Запропоноване втручання	Очікуваний результат	Джерела даних для контролю
Конфлікти навколо відбору/«несправедливості»	Протокол відбору на змагання: критерії, дедлайни, відповідальні, коротка апеляція	Зниження частоти суперечок про відбір; зростання довіри до рішень	Опитування спортсменів, батьків (табл. 3.2), журнал апеляцій, протоколи відбору
Ресурсні конфлікти	Мінімальний бюджет події та правила пріоритизації витрат	Зменшення претензій щодо виділених ресурсів та прихованих очікувань	Публічний кошторис події (без персональних даних), опитування тренерів, фінансові звіти
Напруга під час піків навантаження	Передподієвий брифінг (20 хв) та післяподієвий дебриф (15 хв)	Раннє виявлення проблем; менше ескалацій «на місці»	Післяподієві мікро-анкети, протокол дебрифу, журнал інцидентів
Рольова невизначеність волонтерів	Пакет ролей для волонтерів/суддів: опис задач, час, відповідальний, чек-лист	Зниження частки відповідей «ролі нечіткі»; менше конфліктів	Опитування волонтерів, відсоток повернення волонтерів на наступні події

		навколо навантаження	
Непорозуміння в месенджерах	Комунікаційний регламент: один «офіційний» канал рішень + правила чатів	Зменшення конфліктів через особисту (некоректну) інтерпретацію	Мікро-анкети, аналіз типових інцидентів, аудит повідомлень
Затяжні конфлікти без «виходу»	Маршрут врегулювання: переговори – медіація – рішення органу управління	Скорочення тривалості конфліктів, розірвання циклічності конфліктів	Журнал інцидентів, кількість медіацій, оцінка задоволеності сторонами
Вертикальні конфлікти; конфлікти «тренер-спортсмен/батьки»	Тренінг для керівництва/тренерів з кооперативних стилів і зворотного зв’язку	Підвищення психологічної безпеки; зменшення конфронтацій	Опитування щодо психологічної безпеки та довіри, кількість скарг
Відсутність системного моніторингу	Щоквартальна діагностика та публічне резюме змін	Прозорість і довіра; фактологічна основа рішень	Квартальні опитування, резюме для членів Федерації

Щоб контролювати зміни, у Федерації доцільно застосувати двошарову систему опитувань:

1. Квартальні опитування ключових груп;
2. Короткі «післяподієві» анкети одразу після змагання.

Такий варіант має розширений набір питань, який дозволяє вимірювати не лише частоту конфліктів, а й причини повторюваності (процедурна справедливість, довіра, психологічна безпека, ясність ролей). У науковій

літературі підкреслюється, що саме правильне визначення причин конфлікту є ключовим фактором успішного його врегулювання. [51]

Усі питання рекомендується формулювати в двох шкалах: частота 0-4 («ніколи» – «дуже часто»: 0%, 33%, 66%, 100%) і згода 0-4 («повністю не згоден» – «повністю згоден»: 0%, 33%, 66%, 100%). Підсумковий результат вираховується методом пошуку середнього арифметичного з відповідей респондентів. Для невеликої організації методично доцільно робити не вибірку, а «перепис» активних учасників (усі тренери, усі волонтери події, усі спортсмени та їхні батьки/опікуни), щоб уникнути помилки через малу чисельність. [44]

Таблиця 3.2

Приклад таблиці для контролю змін у Федерації

Інструмент і цільова група	Приклади ключових питань/тверджень (скорочене формулювання)	Розподіл відповідей (поточний стан: Додаток А)	Відповіді після впровадження рекомендацій (за 6 міс.)
Гугл-форми: опитування – спортсмени	«Критерії відбору для мене зрозумілі»; «Я вчасно отримую всю необхідну інформацію»; «Мені вистачає ресурсного забезпечення для ефективних тренувань»	Зрозумілість відбору – 53%, частота конфліктів – 45%; Комунікація Федерації – 60%, частота конфліктів – 48%; Матеріальна база – 47%, частота конфліктів – 56%	Зрозумілість відбору – «65%», частота конфліктів – «35%»...
Гугл-форми: опитування – батьки/опікуни	«Процедура підготовки і відбору на змагання прозора та зрозуміла»; «Зворотний зв’язок про прогрес дитини регулярний»; «Мене	Прозорість відбору – 50%, частота конфліктів – 53%; Зворотній зв’язок – 50%, частота конфліктів – 56%; Розподіл коштів –	

	влаштовує фінансова стратегі Федерації»	50%, частота конфліктів – 56%	
Гугл-форми: опитування – тренери/судді	«Комунікація зрозуміла та структурована»; «Ресурсів достатньо для підготовки спортсменів і проведення змагань»; «Організація змагань чітка, якісна і зрозуміла»	Якість комунікації – 50%, частота конфліктів – 50%; Ресурсне забезпечення – 55%, частота конфліктів – 61%; Якість організації заходів – 50%, частота конфліктів – 50%	
Гугл-форми: опитування – волонтери	«Моя роль на події визначена чітко»; «Я розумію свої задачі»; «Навантаження справедливе і мою роботу цінують»	Розподіл ролей – 51, частота конфліктів – 57%; Розуміння задач – 42%, частота конфліктів – 54%; Перенавантаження – 60%; мотивація – 51%	
Гугл-форми: опитування – партнери	«Умови співпраці чітко визначені»; «Процедури співпраці зрозумілі»; «Ресурсним/фінансовим забезпеченням задоволені»	Умови – 57%, частота конфліктів – 47%; Зрозумілість процедур – 57%; частота конфліктів – 47%; Ресурсне забезпечення – 57%, частота конфліктів – 52%	

Якщо за 6 місяців, опитування не покажуть очікуваного зрушення, це буде сигналом недоопрацьованих процедур: неясних критеріїв або слабкої комунікації рішень. Необхідним кроком буде: на основі результатів опитування, переглянути вжиті заходи задля покращення, в сферах, які не дали очікуваний результат. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про конфлікт як про

сигнал розладів у координації та комунікації, а не лише про міжособистісну несумісність. [49]

Отже, запровадження запропонованої моделі управління конфліктами у діяльності Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука дозволить: підвищити ефективність комунікації, зменшити рівень міжособистісних конфліктів, покращити координацію діяльності під час організації спортивних заходів, сформувати більш сприятливий психологічний клімат у колективі та налагодити процес моніторингу конфліктогенних зон в колективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні та прикладні аспекти управління конфліктами в організаціях соціокультурної сфери та обґрунтовано напрями вдосконалення цього процесу на прикладі Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука.

У теоретичній частині роботи встановлено, що конфлікт є невід'ємним елементом функціонування організацій та виступає не лише джерелом напруження, але й потенційним фактором розвитку. Обґрунтовано, що ефективне управління конфліктами передбачає їх своєчасне виявлення, аналіз причин та використання конструктивних механізмів врегулювання. Визначено, що в умовах соціокультурної сфери конфлікти мають специфічний характер, зумовлений високим рівнем міжособистісної взаємодії, поєднанням професійної та волонтерської діяльності, а також необхідністю узгодження інтересів різних груп учасників.

Аналіз діяльності Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука дозволив виявити ключові чинники виникнення конфліктів, серед яких домінують комунікаційні труднощі, нечіткий розподіл відповідальності, організаційні особливості спільної діяльності та обмеженість ресурсів. Результати анкетування підтвердили, що найбільш проблемними є питання координації дій між учасниками організації, обміну інформацією та узгодження очікувань різних сторін, що безпосередньо впливає на рівень внутрішньої напруженості.

Конфліктологічна інтерпретація організаційних процесів засвідчила, що виявлені суперечності мають переважно функціональний характер і зумовлені особливостями взаємодії ролей у межах організації. Доведено, що за умов належного управління такі конфлікти можуть виконувати конструктивну функцію, сприяючи вдосконаленню організаційних процесів та підвищенню ефективності діяльності Федерації.

На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо вдосконалення управління конфліктами, які передбачають розвиток внутрішньої комунікації, підвищення прозорості управлінських процесів, уточнення ролей і відповідальності учасників, а також впровадження сучасних інструментів врегулювання конфліктів. Особливу увагу приділено підвищенню конфліктологічної компетентності керівництва як ключовому чиннику стабілізації організаційної взаємодії.

У практичному аспекті розроблено модель системи управління конфліктами для Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука, яка орієнтована на системне виявлення, аналіз і врегулювання конфліктних ситуацій. На відміну від фрагментарних підходів, запропонована модель поєднує моніторинг міжособистісної взаємодії, аналіз причин конфліктів та впровадження профілактичних заходів, що дозволяє зменшити повторюваність конфліктних ситуацій та підвищити ефективність управління.

Отримані результати підтверджують, що ефективне управління конфліктами є важливою умовою підвищення результативності діяльності соціокультурних організацій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню комунікації між учасниками, формуванню більш сприятливого психологічного клімату та підвищенню якості управлінських рішень у діяльності досліджуваної організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ровенська В. В., Єланська Н. М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI.* 2020. № 1. С. 166–171. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.30(дата звернення: 18.04.2026).
2. Simmel G. Conflict ; The web of group-affiliations. New York : Free Press, 1964. 195 с.
3. Coser L. A. Functions of Social Conflict. Free Press, 1964. 192 с.
4. Захарчин Г. М., Склярук Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами. *Приазовський економічний вісник.* 2020. № 5(22). С. 81–86. URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-5-35(дата звернення: 18.04.2026).
5. Карамушка Л. М., Креденцер О. В., Терещенко К. В. та ін. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2015. 288 с.
6. Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. Organizational Behavior, Global Edition. Pearson Higher Education & Professional Group, 2018. 776 с.
7. Deutsch M. The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven: Yale University Press, 1973.
8. Сушик І. В., Сушик О. Г. Управління конфліктами як компетенція соціального менеджера. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2025. Т. 7, № 1. С. 120–132. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.120(дата звернення: 18.04.2026).
9. Кочерга А., Бондар-Підгурська О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-3(дата звернення: 18.04.2026).
10. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text(дата звернення: 18.04.2026).
11. Кулікова, С. В. Основні напрями вітчизняних та зарубіжних наукових досліджень у соціокультурній галузі в період 2010-2023 років. *Наукові записки.*

Серія: Педагогічні науки. 2024. Т. 1, № 216. URL: https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-216-206-211(дата звернення: 18.04.2026).

12. Gelfand M. J., Carsten K. W. De Dreu. Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. Taylor & Francis Group, 2007. 512 с.
13. Стратегія розвитку культури в Україні на 2025–2030 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 № 244.
14. Стандарт вищої освіти України: спеціальність 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності» : наказ МОН України від 08.01.2020 № 14.
15. Грушина А. І. Особливості організації системи менеджменту сфери культури та мистецтв. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2018. № 1. С. 53–63. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2018.143388(дата звернення: 18.04.2026).
16. Drucker P. F. Management Cases, Revised Edition. HarperCollins Publishers, 2009.
17. Мартинишин Я. М., Хлистун О. С. Ієрархія як феномен організаційної культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*. 2019. № 1. С. 7–31. URL: https://doi.org/10.31866/2616-7573.1.2019.170653(дата звернення: 18.04.2026).
18. Стратегії адаптації культури та креативних індустрій до умов війни : аналітична записка / Український культурний фонд. – Київ, 2023. – Режим доступу: https://ucf.in.ua/storage/docs/08022023/%20адаптації_a1bcc4452137eb7203de76ba3a1b5ac4761d01d3.pdf(дата звернення: 18.04.2026).
19. Jonathan Murphy et al Richard L. Daft. Organization Theory And Design. CENGAGE, 2021.
20. Rahim, M. A. Managing Conflict in Organizations. Routledge, Chapman & Hall, Incorporated, 2023.
21. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.

22. Кононець М. Etiology of conflict in the higher education system: personal and organizational determinants. *Організаційна психологія Економічна психологія*. 2025. Т. 37, № 4. С. 98–107. URL: https://doi.org/10.31108/2.2025.4.37.8(дата звернення: 18.04.2026).
23. Карамушка Л., Баранова В. Рівень розвитку типів організаційної культури позашкільних навчальних закладів: зв'язок із характеристиками управлінської діяльності керівників. *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України*. 2016. Т. 1, № 44. С. 3–9.
24. Kessler, S., Bruursema, K., Rodopman, B. & Spector, P., Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor-Strain Process", *Negotiation and Conflict Management Research.* 2013. Т. 6. № 3, 180-190. URL: https://doi.org/10.34891/97vw-mh2(дата звернення: 18.04.2026).
25. Pennington G. Managing conflict styles to accelerate leadership effectiveness. *BMC Proceedings*. 2024. Т. 18, S1. URL: https://doi.org/10.1186/s12919-024-00313-1(дата звернення: 18.04.2026).
26. Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective / J. Yin та ін. *Frontiers in Psychology*. 2022. Т. 13. URL: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921300(дата звернення: 18.04.2026).
27. Saikrishna M. B. Managing interpersonal workplace conflict: a configurational approach. *International Journal of Conflict Management*. 2025. URL: https://doi.org/10.1108/ijcma-02-2025-0057(дата звернення: 18.04.2026).
28. ГО ІФМФСЛ. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: https://opendatabot.ua/c/45239267?utm_source(дата звернення: 18.04.2026).
29. Ukrainian Archery Federation. *World Archery*. URL: https://www.worldarchery.sport/member/ukr/ukrainian-archery-federation?utm_source=(дата звернення: 18.04.2026).

30. Офіційна сторінка Івано-Франківської міської федерації стрільби з лука. *Facebook*. URL: https://www.facebook.com/people/Івано-Франківська-міська-федерація-стрільби-з-лука/61556146574464/?sk=about(дата звернення: 18.04.2026).
31. В Івано-Франківську відкрили бійцівський клуб "Петрос" для ветеранів та цивільних. *СУСПІЛЬНЕ ІВАНО-ФРАНКІВСЬК*. URL: https://suspilne.media/ivano-frankivsk/1170718-v-ivano-frankivsku-vidkrili-bijcivskij-klub-petros-dla-veteraniv-ta-civilnih/?utm_source(дата звернення: 18.04.2026).
32. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 № 3808-XII : станом на 27 груд. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text(дата звернення: 18.04.2026).
33. Рижик, Р. О., Пангелова, Н. Є., & Кравченко, Т. П. Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в Україні в теперішній час. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16885004(дата звернення: 18.04.2026)
34. Шелюк В. О., Демчук Т. Р. Особливості подолання конфліктної поведінки футболістів під час тренувань. *Олімпійський та паралімпійський спорт*. 2023. № 3. С. 79–82. URL: https://doi.org/10.32782/olimpspu/2023.3.16(дата звернення: 18.04.2026).
35. Король С. А., Ворона В. В., Стасюк Р. М. Публічне управління у сфері фізичної культури та спорту, організаційні структури механізмів управління та сучасні тенденції розвитку. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14878404(дата звернення: 18.04.2026).
36. Степанюк О., Когут І. Міжнародний досвід спортивної волонтерської діяльності в закладах освіти. *Sport Science Spectrum*. 2025. №2. С. 46-52. URL: https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-2-7(дата звернення: 18.04.2026).
37. Плиска, І. Роль організаційних комунікацій у спортивному менеджменті : кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра / НУФВСУ. – Київ, 2025. – Режим доступу: https://reposit.uni-sport.edu.ua/handle/123456789/6759(дата звернення: 18.04.2026).

38. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
39. Кравченко Т. П., Юзковець І. О. Аспекти управління конфліктами у сфері фізичної культури та спорту. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14535698(дата звернення: 18.04.2026).
40. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93(дата звернення: 18.04.2026).
41. Leaders, conflict, and team coordination: a relational leadership approach in temporary organisations / A. Akhavan Tabassi та ін. *Production Planning & Control*. 2024. С. 1–21. URL: https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2313518(дата звернення: 18.04.2026).
42. Trust and communication in supervisor-subordinate relationships in technology-intensive business sectors in China / M. Lin та ін. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Т. 12, № 1. URL: https://doi.org/10.1057/s41599-025-06057-3(дата звернення: 18.04.2026).
43. Боковець В. В., Соколовська В. В. Управління конфліктними ситуаціями в роботі з персоналом. *Ефективна економіка.* 2020. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.4(дата звернення: 18.04.2026).
44. Лизанець А. Г., Феєр О. В., Бондарева М. С. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 127–132. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264649(дата звернення: 18.04.2026).
45. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017. Т. 22, № 3. С. 273–285. URL: https://doi.org/10.1037/ocp0000056(дата звернення: 18.04.2026).
46. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова Каб. Міністрів України від 04.11.2020 № 1089 : станом на 20 черв. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п#Text(дата звернення: 18.04.2026).

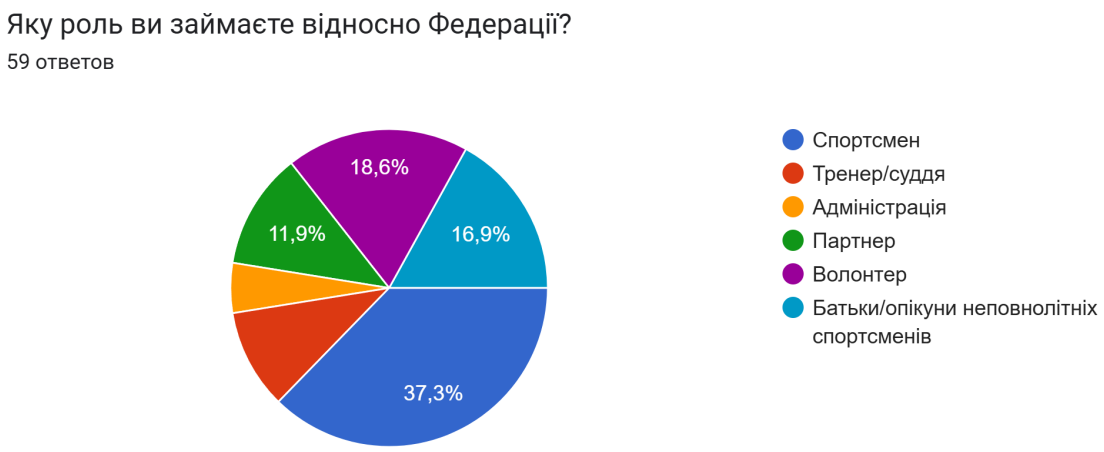
47. Клєсман О. Психологічна безпека в команді як передумова залученості до роботи в IT компаніях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 561–567. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-561-567(дата звернення: 18.04.2026).
48. Досьє на ГО "ІФМФСЛ". *YOU CONTROL*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45239267/(дата звернення: 18.04.2026).
49. Tjosvold D., Wong A. S. H., Feng Chen N. Y. Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Т. 1, № 1. С. 545–568. URL: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306(дата звернення: 18.04.2026).
50. DeChurch L. A., Mesmer-Magnus J. R., Doty D. Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*. 2013. Т. 98, № 4. С. 559–578. URL: https://doi.org/10.1037/a0032896(дата звернення: 18.04.2026).
51. Omisore B. O., Abiodun A. R. Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2014. Т. 3, № 6. URL: https://doi.org/10.6007/ijarems/v3-i6/1351(дата звернення: 18.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток

Дизайн дослідження

Цільові групи: спортсмени, батьки/опікуни спортсменів до 18 років, тренери, адміністрація та президент Федераццї, судді, волонтери, партнери. Вибірка: спортсмени – 22, тренери і судді – 6, адміністрація – 3, батьки спортсменів – 10, волонтери – 11, партнери – 7.



АНКЕТА ТА РЕЗУЛЬТАТИ ОПИТУВАННЯ

Питання для спортсменів

Тренерсько-спортсменська сфера

1. Як часто у вас виникають конфлікти з тренером щодо тренувального процесу або відбору на змагання?

Ніколи – 3; Іноді – 10; Часто – 7; Постійно – 2

2. Чи зрозумілі вам критерії відбору на змагання?

Зовсім незрозумілі – 3; Скоріше незрозумілі – 7; Частково зрозумілі – 8; Повністю зрозумілі – 4

Комунікаційна сфера

3. Як часто виникають непорозуміння між вами та представниками федерації?

Ніколи – 3; Іноді – 9; Часто – 7; Постійно – 3

4. Чи отримуєте ви достатньо інформації про тренування та змагання?

Майже ніколи не вистачає – 2; Часто не вистачає – 6; Іноді не вистачає – 8; Завжди достатньо – 6

Ресурсна сфера

5. Як часто виникають проблеми через нестачу інвентарю або умов для тренувань?

Ніколи – 2; Іноді – 7; Часто – 9; Постійно – 4

6. Чи задовольняють вас умови забезпечення інвентарем і тренувальною базою?

Зовсім ні – 4; Скоріше ні – 8; Частково – 7; Повністю – 3

Подієво-логістична сфера

7. Як часто виникають проблеми під час організації змагань?

Ніколи – 3; Іноді – 8; Часто – 7; Постійно – 4

8. Чи вважаєте ви організацію поїздок і змагань чіткою та зрозумілою?

Зовсім ні – 4; Скоріше ні – 6; Частково – 8; Повністю – 4

Питання для батьків спортсменів

Сфера «тренер–спортсмен–батьки»

1. Як часто виникають конфлікти з тренером щодо підготовки дитини?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 3; Постійно – 2

2. Чи зрозумілі вам рішення тренера щодо відбору на змагання?

Зовсім ні – 2; Скоріше ні – 3; Частково – 3; Повністю – 2

Комунікаційна сфера

3. Як часто виникають непорозуміння з представниками федерації?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 3; Постійно – 2

4. Чи достатньо вам інформації про діяльність дитини у федерації?

Зовсім ні – 2; Скоріше ні – 3; Частково – 3; Повністю достатньо – 2

Ресурсна сфера

5. Як часто виникають конфлікти через фінансові витрати?

Ніколи – 1; Іноді – 3; Часто – 4; Постійно – 2

6. Чи вважаєте ви витрати на участь у діяльності федерації обґрунтованими?

Ні – 2; Скоріше ні – 3; Скоріше так – 3; Так – 2

Управлінська сфера

7. Як часто ви не погоджуєтесь із рішеннями федерації?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 3; Постійно – 2

8. Чи зрозумілі вам принципи прийняття рішень у федерації?

Зовсім ні – 2; Скоріше ні – 3; Частково – 3; Повністю зрозумілі – 2

Питання для адміністрації

Управлінська сфера

1. Як часто виникають внутрішні управлінські конфлікти?

Ніколи – 0; Іноді – 1; Часто – 2; Постійно – 0

2. Чи чітко розподілені обов'язки в організації?

Зовсім ні – 0; Скоріше ні – 1; Частково – 1; Повністю – 1

Ресурсна сфера

3. Як часто виникають конфлікти через обмежені ресурси?

Ніколи – 0; Іноді – 1; Часто – 2; Постійно – 0

4. Чи вистачає ресурсів для реалізації основних завдань?

Критично не вистачає – 1; Недостатньо – 1; Частково – 1; Повністю – 0

Комунікаційна сфера

5. Як часто виникають проблеми у комунікації з учасниками організації?

Ніколи – 0; Іноді – 1; Часто – 2; Постійно – 0

6. Чи є налагоджена система внутрішньої комунікації?

Ні – 0; Скоріше ні – 1; Частково – 1; Так – 1

Зовнішньо-партнерська сфера

7. Як часто виникають конфлікти з партнерами?

Ніколи – 0; Іноді – 2; Часто – 1; Постійно – 0

8. Чи збігаються цілі федерації та партнерів?

Ні – 0; Скоріше ні – 1; Частково – 1; Так, повністю – 1

Інституційна сфера

9. Як часто виникають труднощі у взаємодії з органами влади?

Ніколи – 0; Іноді – 1; Часто – 2; Постійно – 0

10. Чи є процедури взаємодії з державними структурами зрозумілими?

Дуже складні – 0; Складні – 1; Частково – 1; Повністю зрозумілі – 1

Подієво-логістична сфера

11. Як часто виникають конфлікти під час організації заходів?

Ніколи – 0; Іноді – 1; Часто – 2; Постійно – 0

12. Чи достатньо ресурсів і координації для проведення заходів?

Критично недостатньо – 1; Недостатньо – 1; Частково – 1; Повністю – 0

Питання для тренерів і суддів

Тренерсько-спортсменська

1. Як часто виникають конфлікти зі спортсменами?

Ніколи – 1; Іноді – 2; Часто – 2; Постійно – 1

2. Чи виникають труднощі через завищені очікування спортсменів або батьків?

Ні – 0; Рідко – 1; Іноді – 2; Часто – 3

Управлінська

3. Як часто виникають конфлікти з адміністрацією?

Ніколи – 1; Іноді – 2; Часто – 2; Постійно – 1

4. Чи враховується ваша думка при прийнятті рішень?

Ніколи – 1; Рідко – 2; Іноді – 2; Завжди – 1

Комунікаційна

5. Як часто виникають проблеми у комунікації?

Ніколи – 1; Іноді – 2; Часто – 2; Постійно – 1

6. Чи є комунікація в організації зрозумілою та структурованою?

Ні – 1; Скоріше ні – 2; Частково – 2; Так – 1

Ресурсна

7. Як часто виникають труднощі через нестачу ресурсів?

Ніколи – 0; Іноді – 2; Часто – 3; Постійно – 1

8. Чи достатньо ресурсів для якісної підготовки спортсменів?

Критично мало – 1; Недостатньо – 2; Частково – 1; Так – 2

Подієво-логістична

9. Як часто виникають проблеми під час проведення змагань?

Ніколи – 1; Іноді – 2; Часто – 2; Постійно – 1

10. Чи чітко організований процес проведення змагань?

Ні – 1; Скоріше ні – 2; Частково – 2; Так – 1

Питання для партнерів

Зовнішньо-партнерська

1. Як часто виникають конфлікти у співпраці з федерацією?

Ніколи – 1; Іноді – 3; Часто – 2; Постійно – 1

2. Чи чітко визначені умови співпраці?

Ні – 1; Скоріше ні – 2; Частково – 2; Повністю – 2

Інституційна

3. Як часто виникають труднощі у взаємодії?

Ніколи – 1; Іноді – 3; Часто – 2; Постійно – 1

4. Чи є процедури співпраці зрозумілими?

Дуже складні – 1; Складні – 2; Частково – 2; Повністю зрозумілі – 2

Ресурсна

5. Як часто виникають конфлікти через ресурси або фінанси?

Ніколи – 1; Іноді – 2; Часто – 3; Постійно – 1

6. Чи влаштовує вас рівень ресурсного забезпечення співпраці?

Ні – 1; Скоріше ні – 2; Частково – 2; Повністю – 2

Комунікаційна

7. Як часто виникають комунікаційні проблеми?

Ніколи – 1; Іноді – 3; Часто – 2; Постійно – 1

8. Чи є комунікація з федерацією ефективною?

Ні – 1; Скоріше ні – 2; Частково – 2; Так – 2

Питання для волонтерів

Волонтерсько-організаційна

1. Як часто виникають труднощі під час виконання обов’язків?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 3; Постійно – 3

2. Чи чітко визначені ваші обов’язки?

Ні – 2; Скоріше ні – 3; Частково – 4; Повністю – 2

Комунікаційна

3. Як часто виникають проблеми у комунікації?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 4; Постійно – 2

4. Чи отримуєте ви достатньо інструкцій?

Ніколи – 2; Рідко – 3; Іноді – 4; Завжди – 2

Подієво-логістична

5. Як часто виникають проблеми під час заходів?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 4; Постійно – 2

6. Чи є організація заходів зрозумілою для вас?

Ні – 2; Скоріше ні – 3; Частково – 4; Так – 2

Управлінська

7. Як часто виникають конфлікти з координаторами?

Ніколи – 1; Іноді – 4; Часто – 4; Постійно – 2

8. Чи відчуваєте ви ефективне керівництво своєю роботою?

Ні – 2; Скоріше ні – 3; Частково – 4; Так – 2

Мотиваційна

9. Як часто виникає відчуття перевантаження?

Ніколи – 1; Іноді – 3; Часто – 4; Постійно – 3

10. Чи відчуваєте ви, що вашу роботу цінують?

Ні – 2; Рідко – 3; Іноді – 4; Так – 2

Посилання на таблицю з результатами опитування від Гугл-форм: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1e5BcZ4msel-gfCLvFVpav0qrOhZaTo0Y7Kp8CeXeTzQ/edit?usp=sharing