

UDC 159.9:316.7:33:34:364
DOI: 10.24025/2306-4420.75(2).2025.334271

JEL Classification Code: D74, M12, J70

Article's History:

Received: 30.03.2025; Revised: 07.04.2025; Accepted: 11.04.2025.

Oksana Zakharova*

Doctor of Economic Sciences, Professor
Cherkasy State Technological University
18000, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

Nataliia Riabokon

PhD (Econ.), Associate Professor
Cherkasy State Technological University
18000, 460 Shevchenko Blvd., Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-9627-9063>

**Potential of nonviolent communication
as a tool for personnel development,
partnership interaction and conflict transformation**

Abstract. The relevance of the topic of nonviolent communication as a tool for improving the efficiency of management and personnel development within business entities is determined by the growing need of individuals and labour collectives as a whole for effective internal communication due to the high dynamics of organisational changes and the tendency of increasing interpersonal tension in labour processes. In the context of globalisation, digital transformation and post-crisis challenges caused by war, the pandemic and general socio-economic instability, the need to form skills for constructive resolution of conflicts, which are a destructive factor for the successful functioning of any labour collective, is increasing. Under such conditions, the transition to the nonviolent communication method will contribute to the development of emotional intelligence, empathy and trust, which, in turn, will enhance the efficiency of teamwork and the sustainability of organisations. The practical application of the nonviolent communication method in negotiations reduces the risk of escalating tension and facilitates consensus based on shared values and mutual respect. Thus, the formation of a culture of nonviolent communication within an organisation becomes strategically significant for human resource management under contemporary conditions. *The purpose of the study* was to substantiate the potential of nonviolent communication as an effective tool for personnel development, improving negotiation processes and transforming conflicts in the organisational environment. Interpersonal relationships among employees in the course of their professional activities are *the object* of this study. *The task* of the study is to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for the use of nonviolent communication as a tool for personnel development, particularly in the processes of negotiations and conflict transformation within modern organisations. *The methodological basis* of the study includes the works of Ukrainian and foreign scholars devoted to the study of various aspects of the nonviolent communication method, as well as the methods of historical analogy, scientific abstraction and logical generalisation. These methods have been used to identify essential characteristics of nonviolent communication, substantiate its role in personnel professional development and formulate practical recommendations for its integration into internal communication policies of business entities. *The results* of the study reveal the potential of the nonviolent communication method as an effective tool for enhancing employees' emotional competence, reducing conflict levels in workteams and improving the quality of internal communication within enterprises. *The scope of application* for the study's findings

*Corresponding author



covers the personnel management system of enterprises, organisational trainings, professional development initiatives and the work of HR specialists in the field of conflictology and communications. *The results* of the study will support the improvement of internal communication practices in organisations by implementing the mechanism of nonviolent communication for effective conflict resolution and enhanced team interaction

Keywords: military conflict, peacebuilding, empathy, lifelong learning, personnel management, labour collective, interpersonal relationships

Оксана Захарова

Доктор економічних наук, професор
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5793-6203>

Наталія Рябоконт

Кандидат економічних наук, доцент
Черкаський державний технологічний університет
18006, бульв. Шевченка, 460, м. Черкаси, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-9627-9063>

**Потенціал ненасильницького спілкування
як інструменту розвитку персоналу,
взаємодії у партнерстві
і трансформування конфліктів**

Анотація. Актуальність тематики ненасильницького спілкування як інструменту підвищення ефективності управління та розвитку персоналу суб'єкта господарювання обумовлена зростаючою потребою окремих особистостей і трудових колективів загалом в ефективній внутрішній комунікації через високу динаміку організаційних змін та тенденції зростання міжособистісної напруженості у трудових процесах. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та посткризових викликів, зумовлених війною, пандемією та загальною соціально-економічною нестабільністю, посилюється необхідність формування навичок конструктивного вирішення конфліктів, які є руйнівним чинником для успішного функціонування будь-якого трудового колективу. За таких умов перехід на метод ненасильницького спілкування буде сприяти розвитку емоційного інтелекту, емпатії та довіри, що, у свою чергу, забезпечить підвищення ефективності командної роботи та стійкість організацій. Практика використання методу ненасильницького спілкування у переговорах дозволяє знижувати ризик ескалації напруги і досягати консенсусу на основі цінностей і взаємоповаги. Таким чином, формування культури ненасильницької комунікації в організації набуває стратегічного значення для управління людськими ресурсами в сучасних умовах. *Метою дослідження* обрано обґрунтування потенціалу ненасильницького спілкування як ефективного інструменту розвитку персоналу, покращення переговорних процесів і трансформації конфліктів в організаційному середовищі. *Об'єктом дослідження* в роботі виступають міжособистісні відносини працівників у процесі трудової діяльності. *Завданням дослідження* є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо використання ненасильницького спілкування як інструменту розвитку персоналу, зокрема в процесах ведення переговорів і трансформації конфліктів у сучасних організаціях. *Методологічною основою дослідження* виступили праці українських та зарубіжних науковців, присвячені дослідженню різних аспектів застосування методу ненасильницького спілкування, та методи історичної аналогії, наукової абстракції й логічного узагальнення, які було застосовано з метою виявлення сутнісних характеристик ненасильницького спілкування, обґрунтування його ролі у професійному розвитку персоналу та формулювання практичних рекомендацій щодо його впровадження у внутрішню комунікаційну політику суб'єктів господарювання. *За результатами*

дослідження встановлено потенціал методу ненасильницького спілкування як ефективного інструменту розвитку емоційної компетентності персоналу, зниження рівня конфліктності в колективах та підвищення якості внутрішньої комунікації на підприємствах. *Сфера застосування результатів* дослідження охоплює систему управління персоналом підприємств, організаційні тренінги, програми підвищення кваліфікації та діяльність HR-фахівців у сфері конфліктології та комунікацій. *Результати* дослідження дозволять удосконалити практики внутрішньої комунікації в організаціях шляхом реалізації механізму ненасильницького спілкування для ефективного вирішення конфліктів і підвищення рівня взаємодії в колективах

Ключові слова: військовий конфлікт, емпатія, міжособистісні відносини, миробудування, навчання протягом життя, трудовий колектив, управління персоналом

Вступ

У сучасних умовах інтенсивних соціальних трансформацій, потужних воєнних викликів, соціально-економічної нестабільності та зростання рівня напруженості в міжособистісних і професійних взаємодіях питання ефективної комунікації набуває особливої ваги та затребуваності. Постійна ескалація ситуації на всіх рівнях наводить на думку про те, що, якщо досі досягти помітних результатів у розв'язанні конфліктних ситуацій не дуже вдавалося, то, може, в основу побудови комунікацій першочергово було покладено не той підхід. Тобто, якщо жорсткі методи вольового вирішення проблем не дали дієвого результату, то, можливо, доцільно хоча б спробувати застосувати методи протилежної етимології, що пов'язані з використанням інструментів, які сприяють психологічному заспокоєнню всіх учасників конфлікту, примиренню та на цьому підґрунті здійсненню пошуку компромісних рішень. За умови, якщо ситуація не зайшла вкрай далеко (тобто, коли вже є непоправні наслідки), використання таких інструментів має дати очікувані результати й дасть змогу запобігти тим самим непоправним наслідкам.

З огляду на потребу суспільства в стійких механізмах мирного врегулювання трудових конфліктів на основі практико-орієнтованих технологій метод ненасильницького спілкування розглядається фахівцями-практиками як інструмент, що сприяє не лише зниженню рівня конфліктності в трудовому колективі, а й формуванню культури конструктивного діалогу, взаємоповаги та довіри у різних сферах – від освітнього та громадського секторів до бізнесу й державного управління. Загострюється ситуація ще й від того, що трудові колективи часто функціонують в умовах підвищеної емоційної нестабільності, конфліктності, низької залученості персоналу та дефіциту довіри. Проте традиційні підходи до розвитку персоналу нерідко ігнорують важливість формування в усіх учасників трудового процесу емоційної компетентності та навичок конструктивного діалогу. Саме тому метод ненасильницького спілкування має відіграти важливу роль у сфері управління персоналом суб'єктів господарювання, адже технології підтримки персоналу, зменшення психологічного виснаження, завчасного попередження внутрішньоорганізаційних конфліктів і підвищення рівня залученості працівників мають дозволити керівництву швидше досягати стратегічних цілей діяльності та поступово перетворити трудовий колектив на продуктивну команду, незалежно від чисельності персоналу.

Таким чином, актуальною є потреба у науковому аналізі можливостей та обмежень впровадження в українських реаліях методу ненасильницького спілкування у загальну систему управління персоналом суб'єктів господарювання, дослідженні впливу цього підходу на успішність ведення переговорних процесів та трансформацію конфліктів у професійному та соціальному середовищах. Отже, впровадження методу ненасильницького спілкування в Україні сьогодні є не лише питанням психологічної підтримки, а й ключовим елементом довгострокового миробудування, демократичного розвитку та формування зрілого громадянського суспільства на засадах сталого розвитку.

Огляд літератури

Проблематика ненасильницького спілкування в українському науковому середовищі з'явилася відносно недавно, лише десять років тому, і має обмежену сферу використання й невисоку поширеність серед науковців. Загалом можна виділити три сфери застосування українськими науковцями методу ненасильницького спілкування. Перша сфера стосується методико-методологічного підґрунтя досліджуваної проблематики, і прикладом виступає праця О. Качмар (2017) щодо окреслення філософського підґрунтя концепції ненасильницького спілкування. Друга сфера стосується використання методу ненасильницького спілкування в родинному колі, і тут можна виділити праці Т. В. Рудюк (2020) і Ю. І. Чернецької *та ін.* (2018). Третя сфера стосується різних аспектів використання методу ненасильницького спілкування в освітньому середовищі. Так, А. В. Миколайчук (2022) досліджує особливості використання методу ненасильницького спілкування для побудови безпечного інклюзивного освітнього середовища. Н. Басюк (2024) акцентує увагу на важливості використання методу ненасильницького спілкування при підготовці учителів початкової школи. Є. Лисенко та В. Мельник (2023) доводять результативність методу ненасильницького спілкування під час підготовки майбутніх офіцерів. Всі перелічені праці роблять суттєвий внесок у справу становлення і подальшого поширення в практичній площині концепції ненасильницького спілкування. Разом з тим, за сьогодишніх надскладних і психологічно важких умов існування українського суспільства важливості набуває комфортне перебування особистості не лише в родинному колі та під час навчання, а й у середовищі, в якому працююча людина проводить щонайменше третину свого часу – в трудовому колективі. Це дозволить зменшити психологічне навантаження, відтермінувати психоемоційне вигорання та скоротити наслідки посттравматичного синдрому для пересічних українців.

Хоча метод ненасильницького спілкування вже зарекомендував себе як дієвий інструмент у медіації, освіті та громадських практиках, його потенціал як складової системи розвитку персоналу досі недостатньо досліджений у вітчизняному науковому та прикладному полі, що й обумовлює актуальність нашого дослідження.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні потенціалу ненасильницького спілкування як ефективного інструменту розвитку персоналу, покращення переговорних процесів і трансформації конфліктів в організаційному середовищі.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні етапів реалізації на практиці методу ненасильницького спілкування при розв'язанні конфліктної ситуації; систематизації практичного досвіду використання методу ненасильницького спілкування для подолання міжетнічних конфліктів; обґрунтуванні механізму впровадження методу ненасильницького спілкування в систему управління персоналом суб'єкта господарювання. Дослідження є важливим внеском у теорію ненасильницького спілкування, оскільки розкриває можливості для проникнення технологій методу в сферу ділового середовища країни і на цьому підґрунті створює передумови для поліпшення морально-психологічного клімату в трудовому колективі й поступового його перетворення на команду.

Матеріали і методи

В основу дослідження було покладено оцінку описаних у відкритих джерелах історичних практик застосування методу ненасильницького спілкування в різних країнах світу для підвищення ефективності подолання конфліктних ситуацій різного характеру і поширення принципів миротворчості. В роботі використано методи:

історичних аналогій – для визначення потенціалу використання методу ненасильницького спілкування в повоєнний для України період з метою зниження рівня психоемоційного навантаження та соціальної реабілітації населення;

наукової абстракції – для візуалізації етапів реалізації на практиці методу ненасильницького спілкування при розв’язанні конфліктної ситуації;

логічного узагальнення – для обґрунтування механізму впровадження методу ненасильницького спілкування в систему управління персоналом суб’єкта господарювання.

Результати та обговорення

В сучасному світі, що характеризується високим рівнем соціального тиску та невизначеності, зростанням міжособистісних, міжкультурних та геополітичних конфліктів, багаторазово зростає потреба в застосуванні ефективних гуманістичних та партнерських підходів до розв’язання проблемних ситуацій на рівні окремого трудового колективу, що забезпечить потужний тил для особистості, а отже й надійний фундамент для її стабільного морально-психологічного стану та продуктивної праці. Традиційні моделі ведення переговорів з будь-якого приводу (розв’язання конфлікту, укладення угод, вирішення трудових спорів, прийняття складних управлінських та кадрових рішень, налагодження партнерських відносин тощо) (С. Є. Антонова *та ін.*, 2023; В. І. Гайдуков *та ін.*, 2024; В. Ю. Лисак та В. М. Семендяк, 2022; О. І. Кузьмак та О. М. Кузьмак, 2020; О. М. Овчарук, 2021; О. А. Седашова *та ін.*, 2025) на практиці часто орієнтовані на досягнення компромісу за допомогою використання стратегій тиску, примушення або маніпуляції, що не завжди веде до глибокого порозуміння між сторонами та остаточного вирішення проблемної ситуації. У цьому контексті ненасильницьке спілкування (далі – ННС), яке було розроблене та запропоноване американським психологом-педагогом Маршаллом Розенбергом ще у 60-х рр. XX ст., слід розглядати як дієву альтернативну комунікативну парадигму, здатну не лише знизити конфліктність міжособистісної взаємодії, а й трансформувати її у напрямі емпатії, співпраці та взаємоповаги (Rosenberg, 2015), і на цьому підґрунті досягти конструктивного вирішення проблеми.

Дослідження потенціалу ННС у переговорній практиці з метою конструктивного подолання протиріч є надзвичайно актуальним для успішного функціонування українського ділового середовища як за умов війни, так і в повоєнний період. Воно відкриває можливості для формування нових підходів до конфліктології, комунікаційної теорії та практичної психології, спрямованих на побудову сталого миру як у приватній, так і в суспільній сферах. І враховуючи відсутність потужних досліджень цієї проблематики в українському науковому середовищі, звернемося до зарубіжних практик. Дійсно, потенціал ННС у сфері переговорного процесу досить активно досліджується зарубіжними науковцями. Так, М. Розенберг описує метод ННС як інструмент емпатичної взаємодії, здатний суттєво трансформувати конфлікти і наблизити момент їх вирішення, покращити міжособистісні відносини і розвинути у працівників емпатію (Rosenberg, 2015). Він прагнув створити метод, який дозволив би людям спілкуватися без агресії, маніпуляцій або оцінок, забезпечуючи при цьому задоволення їхніх потреб і досягнення згоди. Кен та Клайд Клакхон (Kluckhohn C., & Strodbeck F., 1961) на початку 60-х рр. XX ст. досліджували міжкультурну комунікацію і культурні моделі поведінки, які мають значення для застосування ННС у багатокультурному контексті переговорів, тобто вони створили методичний фундамент для подальших досліджень у сфері ННС. Д. П. Ледерах (Lederach, 2014) інтегрує принципи ННС у свої моделі трансформації конфліктів, що здійснюється шляхом вибору найбільш доречного варіанта розв’язання суперечки з огляду на те, як часто здійснюється взаємодія учасників конфлікту до, під час та після його закінчення, що дозволить підвищити потенціал трудового колективу до змін.

Отже, досвід використання методу ННС у світовій практиці демонструє його універсальність та ефективність у розв’язанні конфліктів, розвитку емпатійного лідерства, покращенні міжособистісних відносин і трансформації суспільних структур. Широкими є і сфери практичного застосування методу – це освіта, охорона здоров’я та психотерапія, правосуддя, бізнес, миротворчість.

Використання принципів ННС у процесі переговорів сприяє підвищенню ефективності врегулювання конфліктів завдяки формуванню емпатійного контакту між сторонами, зниженню емоційної напруги та переорієнтації учасників з протистояння на співпрацю, що можна вважати найбільш сильною характеристикою методу.

В основу методу ННС М. Розенберг заклад реалізацію чотирьох основних послідовних етапів (рис. 1).

Орієнтація учасників конфліктної ситуації на запропоновані етапи дозволить досягти таких позитивних зрушень у міжособистісному спілкуванні, як емпатичне слухання, взаємоповага й більш глибоке порозуміння в спілкуванні. Основна увага при цьому має приділятися тому, щоб навчитися слухати один одного, щиро виражати свої емоції без агресії та тиску, а також шукати спільні точки для ефективного вирішення конфліктів. За допомогою ННС медіатори створюють атмосферу довіри та взаємоповаги, що дозволяє сторонам конфлікту знайти шляхи до мирного врегулювання спорів. Саме тому метод ННС набув широкого використання в практичній сфері в різних країнах світу і на різних рівнях. Наведемо найбільш відомі та успішні історичні приклади його використання на практиці.

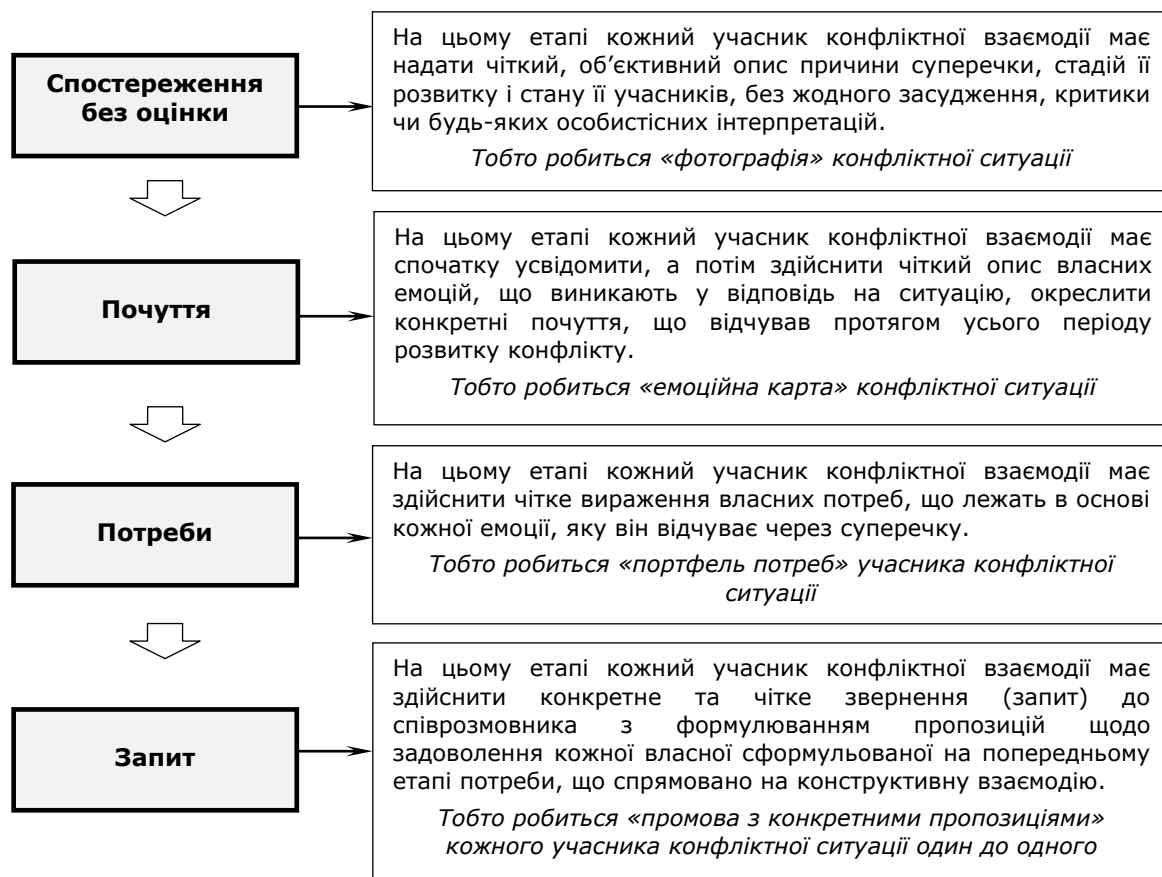


Рисунок 1. Етапи реалізації на практиці методу ННС при розв'язанні конфліктної ситуації

Найбільш потужним прикладом, що має міждержавний характер, є хорватсько-боснійська війна (1992–1994 рр.), де метод ННС було використано для сприяння мирному вирішенню постконфліктних протиріч між етнічними та релігійними групами населення в рамках миротворчих ініціатив. Через війну більшість міст країни було зруйновано, спостерігалось потужне внутрішнє переміщення населення, глибокі міжособистісні та міжетнічні конфлікти. В повоєнний період країна стикнулася з глибокими етнічними непорозуміннями та необхідністю відновлення довіри між громадами, і тому було

започатковано значну кількість державних, міжнародних і волонтерських проєктів, шкіл, систематичних публічних дискусій та інших заходів, спрямованих на одне – довгострокове зміцнення миру в країні. Так, у 1999 р. було розпочато проєкт «Побудова демократичного суспільства, заснованого на культурі ненасильства – повоєнна розбудова миру в східній Хорватії», в межах якого метод ННС було безпосередньо включено до складу обраного інструментарію дії. Проєкт реалізовувався протягом 10 років, на нього було витрачено 1,1 млн євро з фондів ЄС і він мав потужні результати для відновлення миру та національної єдності на рівні окремих громад (Божицевіч, 2020). За результатами проєкту було зроблено два основні висновки, які є вкрай актуальними і цінними для сьогодення України. Перший висновок полягає у тому, що миротворчі процеси самі по собі в громадах не починаються: ними потрібно цілеспрямовано управляти зсередини, бо до зовнішніх миротворців громада може поставитися з насторогою або навіть з ворожнечею. Отже, вже сьогодні освітня система України має бути спрямованою на підготовку фахівців, здатних на професійній основі реалізовувати у своїх громадах проєкти щодо ННС задля прискорення мирних процесів (особливо це буде актуальним на українських територіях, що за останні одинадцять років були окупованими та анексованими РФ). Другий висновок пов'язаний з тим, що після закінчення проєкту миротворчі процеси в громадах перестали здійснюватися, що суттєвим чином погіршило міжособистісні відносини між представниками населення різних етнічних груп. Тобто, враховуючи той факт, що війна нанесла дуже глибокі й болючі душевні рани та зробила розкол у відносинах між групами населення, які протистояли одна одній, десять років – це замало, щоб повністю розв'язати конфлікт та викоренити його першопричину. Цілеспрямована терапія у часі має тривати стільки, щоб як мінімум пройшло одне-два покоління населення і рани від наслідків війни почали поступово загоюватися.

У 1997 р. у м. Сараєво було відкрито Центр ненасильницьких акцій (Centar za nenasilnu akciju / Centre for Nonviolent Action – CNA) (Нестеренко, 2021), в діяльності якого також інтенсивно використовувався метод ННС. Метою діяльності Центру проголошено побудову міцного миру в регіоні шляхом сприяння культурі ненасильства, діалогу та побудови довіри між окремими особами та групами, а також роботи над конструктивним вирішенням проблеми минулого як одного з ключових факторів у побудові миру. Центр працює над реалізацією суспільства сталого миру, в якому перевага надається розвитку критичного мислення, взяттю на себе відповідальності за суспільство та громаду, заохочуються сумніви у власних поглядах та прийняття різноманітності. Фахівці Центру проводять тренінги для молоді та представників професій, що мають потужний вплив на суспільну думку та настрої населення (урядовці, вчителі, журналісти, політологи), метою яких є конструктивне осмислення минулого. Особливу увагу Центр приділяє роботі з ветеранами, для чого організовує спеціальні обговорення причин та проблем війни між колишніми противниками для сприяння примиренню та спільному переосмисленню досвіду війни.

У 2004 р. у м. Санський Міст було створено Центр розбудови миру (Centar za Izgradnju Mira / Center for Peacebuilding – CIM) – миротворчу організацію, яка працює над примиренням народів Боснії і Герцеговини і використовує в своїй діяльності метод ННС (Centre for Nonviolent Action, n.d.). Вони пропонують простір для міжетнічного та міжрелігійного діалогу в країні, прагнуть підтримувати мирні процеси в інших країнах світу. Щорічно Центр організовує так звані «табори миру», які об'єднують учасників різних етнічних та релігійних груп. У межах табору проходять тренінги з ННС, активного слухання, подолання упереджень та медіації. Учасники, які брали участь у черговій сесії «табору миру», після повернення додому мають, спираючись на отримані знання та навички, впроваджувати миротворчі ініціативи у своїх громадах. Основна цільова аудиторія Центру – молодь.

Загалом досвід Боснії і Герцеговини демонструє, що впровадження методу ННС на різних рівнях може стати потужним інструментом для подолання наслідків військових

конфліктів, відновлення довіри та діалогу між учасниками конфліктів, побудови мирного, інклюзивного суспільства. Використання методу ННС стало частиною широкої стратегії відновлення території країни в повоєнний період, що включала не тільки відбудову зруйнованої війною інфраструктури, але й емоційну та соціальну реабілітацію людей, які пережили конфлікт. На практиці було встановлено, що метод допомагає створювати середовище, в якому люди могли відкрито виражати свої емоції і потреби без страху перед насильством чи помстою.

Сьогодні метод ННС продовжує використовуватись у соціальних і освітніх ініціативах, що реалізуються на різних рівнях у Боснії і Герцеговині. Докладаються зусилля з метою інтеграції методу ННС у навчальні програми для молоді та в процеси підготовки громадських лідерів, які мають відіграти важливу роль у подоланні національних та релігійних розколів суспільства країни. ННС також активно використовується як дієвий метод для надання допомоги жертвам конфліктів, для відновлення соціальних зв'язків та адаптації до нових умов мирного життя постраждалого населення країни.

Таким чином, застосування методу ННС у Боснії і Герцеговині стало одним із важливих елементів миротворчого процесу в повоєнний період, що сприяло не лише мирному вирішенню конфліктів, але й створенню умов для довгострокового мирного співіснування різних етнічних і релігійних груп у країні.

Ще одним прикладом використання методу ННС є миротворчі ініціативи Ізраїлю, спрямовані на трансформацію конфліктів і побудову міжетнічного діалогу між ізраїльтянами та палестинцями. У 1993 р. ветеранами було засновано організацію, що сьогодні має назву «Насіння миру» («Seeds of peace» – CfP) (Center for Peacebuilding, n.d.), яка через цілеспрямоване навчання молоді готує лідерів, які працюють, щоб створити більш справедливий й інклюзивний суспільства, поширювати можливості для мирного вирішення конфліктів. Організація спрямовує свою діяльність на активне проведення різноманітних культурних та освітніх заходів, що пропагують мирні варіанти виходу з конфліктних ситуацій.

У Канаді концепція ННС активно впроваджується в різні сфери суспільного життя, включаючи освіту, охорону здоров'я, громадські ініціативи та особистісний розвиток. Цей підхід сприяє побудові емпатійних відносин, ефективному вирішенню конфліктів та формуванню культури співпраці. Канада є активним учасником міжнародного руху з поширення ННС. Зокрема, у 2025 р. планується проведення дев'ятиденного інтенсивного тренінгу з ННС, організованого Центром ненасильницького спілкування (The Center for Nonviolent Communication – CNVC) (Seeds of Peace, n.d.), що надає міжнародним учасникам можливість глибоко зануритися в практику емпатійного спілкування та отримати знання від досвідчених тренерів. Дослідження, проведене в Канаді, показало, що впровадження методу ННС у сферу охорони здоров'я сприяє покращенню міжособистісних відносин між медичними працівниками, зменшенню конфліктів у трудовому колективі та створенню культури миру в робочому середовищі (Center for Nonviolent Communication, n.d.). Загалом канадський досвід демонструє ефективність ННС як інструменту для розвитку емпатійного спілкування, вирішення конфліктів та побудови гармонійного суспільства. Широке впровадження цієї концепції в різні сфери життя свідчить про її універсальність та актуальність у сучасному світі.

Отже, глобальний досвід демонструє, що ННС – це не лише модель спілкування, а й ефективний інструмент соціальної трансформації, який допомагає конструктивно долати конфлікти, будувати мир, зміцнювати громади та сприяти розвитку людського потенціалу території на засадах миру і сталого розвитку.

Історія та досвід впровадження ННС в Україні мають порівняно недовгий у часі, але динамічний за інтенсивністю розвиток, що особливо інтенсифікувався після 2014 р. в контексті соціально-політичної кризи, війни та зростання запиту на ненасильницьке

вирішення конфліктів у суспільстві. Метод ННС почав поширюватися протягом останніх десяти років у країні через: реалізацію міжнародних гуманітарних та миротворчих проєктів; тренінги й освітні ініціативи для громадських активістів, освітян і психологів, що проводилися створеними в країні профільними громадськими організаціями; поширення книг М. Розенберга українською мовою. Так, у 2014 р. у м. Київ та м. Івано-Франківськ було відкрито регіональні офіси ГО «Інша Освіта» (Adriani et al., 2024), метою діяльності якої визначено застосування різноманітного потенціалу для розвитку та прогресу, інструментальну підтримку концепції навчання впродовж життя та збереження історичної пам'яті. У 2015 р. в м. Київ було засновано Український центр ненасильницького спілкування і примирення «Простір Гідності» (ГО «Інша Освіта», n.d.), метою діяльності якого обрано навчання молоді, активістів, освітян, лідерів громад навичок миробудування, медіації та ННС. Починаючи з 2017 р., метод ННС почали активно інтегрувати і в систему шкільної освіти в межах концепції Нової української школи (НУШ) (Український центр..., n.d.). Було проведено компанію підготовки вчителів, серед іншого і з технік ненасильницької комунікації, фасилітації та ефективного вирішення конфліктів. Загалом фахівці стверджують, що досвід впровадження ННС в Україні демонструє ефективність у різних сферах життя, сприяючи формуванню культури ННС та розвитку емоційного інтелекту серед молодого населення, тим самим забезпечуючи фундамент для мирного майбутнього країни (Нова українська школа, n.d.). Водночас можна прогнозувати вже зараз, що в повоєнний період суспільні запити на застосування методу ННС в Україні суттєво зростуть, і вже сьогодні потрібно до цього готуватися на всіх рівнях – від особистісного і до організаційного.

Наприкінці 90-х рр. XX ст. метод ННС поступово став використовуватися як дієвий інструмент не лише для вирішення міжособистісних конфліктів на міжнародному, національному або індивідуальному рівнях, він набув ознак затребуваності зарубіжними компаніями для подолання опору, викликаного організаційними змінами, у процесах управління та розвитку персоналу у сфері бізнесу. Міжнародні компанії почали впроваджувати технологію ННС у процеси ведення переговорів різного рівня, що мало забезпечити подолання кризових ситуацій, медіацію та ефективне управління командними взаємовідносинами всередині трудового колективу. Компанії світу впроваджують ННС також як частину корпоративної культури для покращення командної взаємодії, запобігання вигоранню та підвищення ефективності управління. До того ж, в США з 2002 р. функціонує організація «BayNVC», яка надає населенню та компаніям країни консультаційні послуги стосовно того, як запроваджувати в операційну діяльність елементи емпатійного менеджменту на основі ННС (BayNVC, n.d.). Саме існування компанії такого спрямування діяльності понад двадцять років свідчить про затребуваність проблематики ННС на рівні ділового середовища країни.

Досвід провідних компаній світу показує, що реалізація методу ННС як інструменту професійного розвитку персоналу та скорочення конфліктів на базі суб'єкта господарювання має базуватися на поетапному, системному підході, що реалізується орієнтовно через такий механізм реалізації:

1. Аудит комунікаційного клімату – запровадження діагностики та подальшого моніторингу рівня емоційного інтелекту, типових конфліктів і стилів комунікації у трудовому колективі.

2. Формування політики ННС – розробка внутрішніх регламентів, які дозволять впровадити принципи ННС у систему управління та корпоративної культури.

3. Навчальні програми – організація тренінгів, воркшопів та інтерактивних навчальних модулів з розвитку навичок емпатії, активного слухання, конструктивного зворотного зв'язку та вміння вираження працівниками почуттів без звинувачень.

4. Інтеграція в HR-процеси – включення навичок ННС у критерії оцінювання персоналу, адаптацію нових співробітників та програми лідерського розвитку.

5. Залучення фасилітаторів або внутрішніх коучів – підготовка кадрового резерву або залучення зовнішніх фахівців для підтримки культури ННС у щоденній взаємодії.

6. Зворотний зв'язок і моніторинг – регулярне опитування працівників щодо змін у комунікації, ефективності вирішення конфліктів і відчуття психологічної безпеки.

7. Аналіз результатів і постійне вдосконалення – оцінка впливу впровадження ННС в діяльність суб'єкта господарювання на динаміку плинності кадрів, продуктивності праці, корпоративну лояльність та рівень конфліктності в трудовому колективі.

Описаний механізм не лише забезпечить зменшення частоти появи деструктивних конфліктів, а й буде сприяти розвитку високоефективної, довірливої організаційної культури в трудовому колективі.

У сучасних українських реаліях навчання навичок ННС набуває особливої актуальності як ключовий інструмент розвитку персоналу суб'єктів господарювання України. В умовах соціально-економічної нестабільності, війни, підвищеного стресу та необхідності адаптації до нових викликів саме наявність у працівників емоційної компетентності, здатність до конструктивного діалогу й успішного вирішення конфліктів визначають ефективність командної роботи та лідерства. На нашу думку, можна виділити три основні причини необхідності культивування таких навичок у працівників, що буде слугувати цілям їх професійного розвитку. По-перше, у кризовому та посткризовому середовищі персонал часто стикається з психологічним виснаженням, роздратованістю, втратою мотивації. За таких умов використання методу ННС дозволить працівникам не лише краще розуміти власні емоції, а й налагоджувати глибший контакт із колегами, що дає змогу суттєво знизити рівень конфліктності в трудовому колективі, сприяє підтримці та підвищенню загальної емоційної стабільності персоналу суб'єкта господарювання. По-друге, для лідерів і менеджерів різних рівнів управління володіння техніками ННС є критично важливим у формуванні культури довіри, відкритості та зворотного зв'язку. Це забезпечує ефективне управління командами, особливо в умовах децентралізації, віддаленої роботи та дефіциту талановитих працівників на ринку праці. По-третє, розвиток навичок ННС у персоналі підвищує якість комунікації з клієнтами, партнерами, зовнішніми стейкхолдерами. Така комунікація стає чіткою й клієнтоорієнтованою, що дозволить підвищити лояльність і репутацію суб'єкта господарювання в очах стейкхолдерів, забезпечить його конкурентоспроможність на ринку.

Українські суб'єкти господарювання, громадські організації та заклади освіти поступово починають впроваджувати метод ННС у програми професійного навчання та підвищення кваліфікації. Це підтверджує високий запит на soft skills, які лежать в основі не лише особистої ефективності, а й успішної організаційної культури в умовах інтенсивної трансформації українського ринку праці. В контексті професійного розвитку персоналу ННС може бути інтегроване в програми професійного навчання і розвитку. Конструктивне вирішення конфліктів, ведення переговорів, емоційна саморегуляція та чутливість до потреб інших – це ключові навички, яких вимагає сучасне динамічне робоче середовище, зокрема в умовах посткризових викликів і високої мобільності талантів.

Однак подальший розвиток ННС у вітчизняному контексті ускладнюється низкою чинників, таких як відсутність системної державної підтримки, обмеженість фахівців, здатних поширювати технологію ННС, та наявністю культурних бар'єрів, що пов'язані зі сприйняттям ННС як «м'якої», неадекватної або неактуальної комунікації в умовах захватницької і несправедливої війни. Для подолання цих бар'єрів і забезпечення сталого розвитку практик ННС в Україні доцільно зосередити зусилля на таких стратегічних напрямках:

поширення технік ННС у програмах підготовки педагогів, державних службовців, працівників соціальної сфери та громадських активістів;

створення системи підготовки сертифікованих тренерів на основі мікрокваліфікацій в межах освітніх програм ЗВО, програм післядипломної освіти та професійної перепідготовки;

інтеграція елементів і технік ННС у сфери медіації, конфліктології, управління персоналом, фасилітації та миротворчих практик;

привласнення провідного міжнародного досвіду щодо використання методу ННС у різних сферах життєдіяльності країни.

Реалізація цих рекомендацій дасть змогу розширити сферу впливу ННС в українському суспільстві, сприяти формуванню культури ненасильницької взаємодії та підвищити загальний рівень конфліктної компетентності як окремих громадян і працівників, так і трудових колективів суб'єктів господарювання загалом.

Висновки

Україна на сучасному етапі її соціально-економічного та політичного розвитку потребує докорінної зміни підходів до управління конфліктами, що виникають на різних рівнях і з різних причин. Впровадження методу ННС в освітніх, соціальних і бізнес-середовищах дозволить досягти позитивних тенденцій розвитку емоційного інтелекту у працівників, забезпечити ефективну комунікацію учасників трудового процесу та підвищити ймовірність мирного вирішення суперечок. Метод ННС має значний потенціал у процесах трансформації конфліктів, розвитку культури діалогу та впровадження ефективних переговорних практик в українському суспільстві. Крім того, використання методу ННС буде сприяти зміцненню довіри між сторонами взаємодії та зниженню рівня напруженості в трудовому колективі. Такий підхід дозволить перейти від реактивного управління конфліктами до проактивного формування здорового соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Розвиток навичок ННС у персоналі підвищить адаптивність суб'єкта господарювання до змін і викликів сучасного середовища. Важливою є також роль ННС у формуванні лідерських компетенцій, орієнтованих на партнерство та емпатію. Цілеспрямоване впровадження практик ННС в усі сфери життєдіяльності українського суспільства може стати одним із дієвих інструментів формування соціально відповідальної та емоційно зрілої нації, і тому подальші дослідження мають бути присвяченими адаптації наявного світового досвіду у застосуванні ННС до українських реалій.

Подяки

Немає.

Конфлікт інтересів

Немає.

Список використаних джерел

- Антонова, С. Є., Тихончук, Л. Х., & Ковальова, К. Ю. (2023). Запобігання виникненню колективних трудових спорів (конфліктів) та сприяння своєчасному їх вирішенню. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*, 3, 31–41.
- Басюк, Н. (2024). Метод ненасильницького спілкування в розвитку емоційного інтелекту майбутніх учителів початкової школи. *Освіта. Інноватика. Практика*, 12(8), 13–19.
- Божичевіч, Г. (2020). *Розбудова діалогу. Вибрані приклади з примирення в Хорватії* / перекл. з хорв. О. Дзюби-Погрібняк Київ: ДУХ і ЛІТЕРА.
- Гайдуков, В. І., Андрощук, І. О., & Липчанський, В. О. (2024). Нейропсихологічні фактори у конфліктності соціально-трудова відносин та методи запобігання конфліктам як передумова створення ефективного бізнес-середовища сучасних організацій. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології*, 3(3). Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2024_3_3_8
- ГО «Інша Освіта». Офіційний сайт. Взято з <https://insha-osvita.org/mission/>
- Качмар, О. (2017). Філософські витоки концепції ненасильницького спілкування. *Проблеми гуманітарних наук. Серія: Філософія*, 37, 4–14.

- Кузьмак, О. І., & Кузьмак, О. М. (2020). Управлінські рішення як дієвий інструмент формування кадрового потенціалу підприємств сфери послуг. *Економіка і управління*, 3, 45–53.
- Лисак, В. Ю., & Семендяк, В. М. (2022). Аналіз теорій щодо соціально-трудових конфліктів та причини їх виникнення у практиці управління персоналом. *Інфраструктура ринку*, 63, 130–134.
- Лисенко, Є., & Мельник, В. (2023). Ненасильницьке спілкування як нова стратегія взаємодії учасників освітнього процесу під час підготовки майбутніх офіцерів. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 63(2), 228–234.
- Миколайчук, А. В. (2022). Метод ненасильницького спілкування як універсальний інструмент створення безпечного інклюзивного середовища. *Педагогічний пошук*, 2, 66–67.
- Нестеренко, Л. Б. (2021). Діалог як інструмент комунікації в територіальних громадах. Г. І. Чанишева та ін. (Ред.). *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. пр.*, 91, 135–141. Одеса: Гельветика.
- Нова українська школа. Міністерство освіти і науки України. Офіційний сайт. Взято з <https://mon.gov.ua/tag/nova-ukrainska-shkola?&tag=nova-ukrainska-shkola>
- Овчарук, О. М. (2021). Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*, 16, 71–75.
- Простір Гідності: Український центр ненасильницького спілкування і примирення. Офіційний сайт. Взято з <https://dignityspace.org/about/>
- Рудюк, Т. В. (2020). Родинна лексика в контексті ненасильницького спілкування (комунікативно-діяльнісний підхід). *Інноваційна педагогіка*, 30(2), 85–89.
- Седашова, О. А., Калініна, Н. В., & Казанцев, М. Ю. (2025). Медіація, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів: приклад IT-бізнесу. *Economic synergy*, 1, 126–136.
- Чернецька, Ю. І., Дунаєва, Л. М., & Гладченко, С. В. (2018). Принципи ненасильницького спілкування як основа взаємодії у співзалежній родині. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Психологія*, 23(2), 146–155.
- Adriani, P. A., Hino, P., Taminato, M., Okuno, M. F. P., Santos, O. V., & Fernandes, H. (2024). Non-violent communication as a technology in interpersonal relationships in health work: A scoping review. *BMC Health Serv Res.*, 24(1), 289.
- BayNVC – Bay Area Nonviolent Communication <https://baynvc.org/>
- Center for Nonviolent Communication (CNVC). Official website. Retrieved from <https://www.cnvc.org/>
- Center for Peacebuilding (CIM). Peace Insight Profile. Retrieved from <https://www.peaceinsight.org/en/organisations/center-for-peacebuilding-cim/>
- Centre for Nonviolent Action (CNA). Офіційний сайт. Взято з <https://nenasilje.org/en/>
- Kluckhohn, C., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson and Company.
- Lederach, J. P. (2014). *The little book of conflict transformation*. Intercourse, PA: Good Books. Retrieved from <https://professorbellreadings.files.wordpress.com/2017/10/the-little-books-of-justice-peacebuilding-john-lederach-the-little-book-of-conflict-transformation-good-books-2014-1.pdf>
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life*. PuddleDancer Press. Retrieved from https://ccpgc.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Nonviolent%20Communication_%20A%20Language%20of%20Life_%20Life-Changing%20Tools%20for%20Healthy%20Relationships%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf
- Seeds of Peace. Retrieved from <https://www.seedsofpeace.org/>

References

- Adriani, P. A., Hino, P., Taminato, M., Okuno, M. F. P., Santos, O. V., & Fernandes, H. (2024). Non-violent communication as a technology in interpersonal relationships in health work: A scoping review. *BMC Health Serv Res.*, 24(1), 289.
- Antonova, S. Ye., Tykhonchuk, L. Kh., & Kovaleva, K. Yu. (2023). Preventing the emergence of collective labor disputes (conflicts) and promoting their timely resolution. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, 3, 31–41.
- Basiuk, N. (2024). The method of nonviolent communication in the development of emotional intelligence of future primary school teachers. *Osvita. Innovatyka. Praktyka*, 12(8), 13–19.
- BayNVC – Bay Area Nonviolent Communication <https://baynvc.org/>

- Bozhychevich, H. (2020). *Building dialogue. Selected examples of reconciliation in Croatia* / transl. from Croatian by O. Dziuby-Pogribnyak Kyiv: DUKh i LITERA.
- Center for Nonviolent Communication (CNVC). Official website. Retrieved from <https://www.cnvc.org/>
- Center for Peacebuilding (CIM). Peace Insight Profile. Retrieved from <https://www.peaceinsight.org/en/organisations/center-for-peacebuilding-cim/>
- Centre for Nonviolent Action (CNA). Official website. Retrieved from <https://nenasilje.org/en/>
- Chernetska, Yu. I., Dunaieva, L. M., & Hladchenko, S. V. (2018). Principles of nonviolent communication as the basis of interaction in a codependent family. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Psykholohiia*, 23(2), 146–155.
- Dignity Space: Ukrainian Center for Nonviolent Communication and Reconciliation. Official website. Retrieved from <https://dignityspace.org/about/>
- Haidukov, V. I., Androshchuk, I. O., & Lypchanskyi, V. O. (2024). Neuropsychological factors in the conflict of social and labor relations and methods of conflict prevention as a prerequisite for creating an effective business environment of modern organizations. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoi asotsiatsii naukotsiv. Serii: ekonomika, upravlinnia, bezpeka, tekhnolohii*, 3(3). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbiasemst_2024_3_3_8
- Kachmar, O. (2017). Philosophical origins of the concept of nonviolent communication. *Problemy humanitarnykh nauk. Serii: Filosofiia*, 37, 4–14.
- Kluckhohn, C., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston: Row, Peterson and Company.
- Kuzmak, O. I., & Kuzmak, O. M. (2020). Management decisions as an effective tool for forming the human resource potential of service enterprises. *Ekonomika i upravlinnia*, 3, 45–53.
- Lederach, J. P. (2014). *The little book of conflict transformation*. Intercourse, PA: Good Books. Retrieved from <https://professorbellreadings.files.wordpress.com/2017/10/the-little-books-of-justice-peacebuilding-john-lederach-the-little-book-of-conflict-transformation-good-books-2014-1.pdf>
- Lysak, V. Yu., & Semendiak, V. M. (2022). Analysis of theories on social and labor conflicts and the causes of their occurrence in the practice of personnel management. *Infrastruktura rynku*, 63, 130–134.
- Lysenko, Ye., & Melnyk, V. (2023). Nonviolent communication as a new strategy for interaction between participants in the educational process during the training of future officers. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk*, 63(2), 228–234.
- Mykolaichuk, A. V. (2022). The method of nonviolent communication as a universal tool for creating a safe inclusive environment. *Pedahohichniy poshuk*, 2, 66–67.
- Nesterenko, L. B. (2021). Dialogue as a communication tool in territorial communities. In H. I. Chanysheva et al. (Eds). *Current problems of state and law: collection of scientific works*, 91, 135–141. Odesa: Helvetika.
- New Ukrainian School. Ministry of Education and Science of Ukraine. Official website. Retrieved from <https://mon.gov.ua/tag/nova-ukrainska-shkola?&tag=nova-ukrainska-shkola>
- NGO "Other Education". Official website. Retrieved from <https://insha-osvita.org/mission/>
- Ovcharuk, O. M. (2021). Theoretical and methodological principles of conflict management in the labor collective. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 16, 71–75.
- Rosenberg, M. B. (2015). *Nonviolent communication: A language of life*. PuddleDancer Press. Retrieved from https://ccpgc.usmf.md/sites/default/files/inline-files/Nonviolent%20Communication_%20A%20Language%20of%20Life_%20Life-Changing%20Tools%20for%20Healthy%20Relationships%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf/
- Rudiuk, T. V. (2020). Family vocabulary in the context of nonviolent communication (communicative-activity approach). *Innovatsiina pedahohika*, 30(2), 85–89.
- Seeds of Peace. Retrieved from <https://www.seedsofpeace.org/>
- Siedashova, O. A., Kalinina, N. V., & Kazantsev, M. Yu. (2025). Mediation, negotiations and management in conflict resolution: An example of IT business. *Economic synergy*, 1, 126–136.