

УДК 316.485.6

СЄДАШОВА О. А., доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК (м. Київ), КУШНЕР О. Є., магістрантка програми «Медіація та вирішення конфліктів» Бізнес Школи КРОК (м. Київ)

## СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ В ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Постановка проблеми.** Невирішені внутрішні конфлікти в громадських організаціях (далі – ГО) погіршують співпрацю, знижують продуктивність і послаблюють організаційну культуру, що в кінцевому підсумку негативно впливає на процес прийняття рішень і використання ресурсів. Такі спори не лише негативно впливають на розвиток особистості та організації, але й можуть зашкодити репутації перед донорами, партнерами та громадами, яким надається допомога, що ставить під загрозу фінансування та підтримку. Ефективні стратегії менеджменту конфліктів мають вирішальне значення для забезпечення операційної ефективності ГО та успішного виконання їхніх місій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі написання даної праці було здійснено огляд досліджень щодо конфліктів у ГО, як українських, так і міжнародних авторів. Іноземні дослідники, такі як М. К. Riaz та W. Jamal (2022), вказують на ключові причини конфліктів, серед яких фінансова напруженість та конкуренція за обмежені ресурси. Інші автори, зокрема S. Minahan і L. Inglis (2005), більше зосереджуються на ролі стейкхолдерів, які мають різні інтереси та можуть посилювати внутрішню напругу, якщо їхні інтереси не враховані належним чином.

Українські науковці переважно досліджували історичний розвиток громадського сектору в Україні (О.В. Бобіна, 2021) та законодавчі аспекти формування та функціонування таких організацій (І.В. Шаповалова, 2021). Також нами було здійснено огляд досліджень О. В. Романцової та М. М. Оліферовського, які очолюють ГО.

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Всупереч наявності достатньої кількості досліджень щодо механізму виникнення та менеджменту конфліктів в міжнародних неурядових організаціях, менеджмент конфліктів в громадських організаціях в Україні майже не відбувається (Романцова, 2021) і вимагає негайного дослідження і подальшого застосування, враховуючи стрімкий розвиток громадського сектору, зумовлений повномасштабним вторгненням.

**Виклад основного матеріалу.** Глобалізація і розвиток технологій сприяли налагодженню комунікацій, і як наслідок все більше і більше людей стали

усвідомлювати існування проблем в віддалених частинах світу. В той же час, люди втратили віру в урядові організації та їх здатність ефективно вирішувати проблеми громадян, як в межах країни (конкретного міста, регіону тощо), так і в усьому світі. Як наслідок, з 1945 року неурядові організації, першою з яких стала Організація Об'єднаних Націй (ООН) - як "третій сектор" - намагаються заповнити прогалину, що утворилася через неспроможність уряду задовольнити потреби суспільства в розвитку та засобах до існування (Riaz, Jamal, 2022).

Розвиток і «самостійне функціонування» громадянського суспільства в Україні починається з 1987 року. Після аварії на Чорнобильській АЕС у квітні 1986 року виникають перші екологічні асоціації та об'єднання, які не підлягають контролю держави (Бобіна, 2021, 81).

З кожним роком, офіційно в Україні фіксується зростання кількості зареєстрованих об'єднань громадян. В Україні відповідно до Human Development Report, у 1996 році існувало понад 5000 недержавних організацій (НДО). У 2004 році кількість організацій зросла до 28 000. Станом на 2018 рік в Україні було зареєстровано вже 81 598 громадських організацій (Бобіна, 2021, 82).

Саме в умовах жорсткого протистояння з Росією відбувся стрімкий розвиток українського громадського сектору. За інформацією платформи для роботи з відкритими даними Опендатабот, на кінець 2023 року в Україні було зареєстровано понад 208 тисяч неприбуткових організацій, з яких більше 57 тисяч становлять громадські об'єднання. Такий ефект просунутого розвитку українського «третього сектору» можна пояснити традиційним тяжінням українців до демократії, відчуттям природної європейськості.

У Законі України «Про громадські об'єднання» вказується, що громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою утворюється як громадська організація або громадська спілка.

Мета громадської організації повинна відповідати законодавчим вимогам і полягає у забезпеченні та захисті прав і свобод її членів, а також у задоволенні потреб і інтересів певної територіальної громади. Громадські організації є неприбутковими.

Здавалося б, що у світі неприбуткових організацій, де віддані своїй справі люди займаються благородними справами, має панувати гармонія та єдність. Однак за лаштунками неприбуткові організації, схоже, стикаються з внутрішніми конфліктами частіше, ніж більшість інших галузей.

За даними дослідження РР Global Human Capital Report "благодійний/неприбутковий сектор" посідає одне з перших місць серед галузей, де найчастіше виникають конфлікти, поступаючись лише маркетингу. Виникає питання: чому неприбуткові організації, об'єднані спільним прагненням творити добро, самі опиняються у стані конфлікту?

Ми проаналізували ключові фактори, які роблять громадські організації уразливими до внутрішніх конфліктів. Перш за все, першопричиною часто є

фінансова модель, якої неприбуткові організації дотримуються за визначенням. Неприбуткові організації працюють у складному фінансовому середовищі, часто борючись з обмеженим фінансуванням та постійним фінансовим тиском з боку донорів. Залежність від фінансування від донорів, грантів та інших джерел для підтримки своєї діяльності може легко призвести до того, що кожна програма, проект або відділ будуть конкурувати за обмежені та непослідовні ресурси, замість того, щоб працювати в одній команді. Зважаючи на те, що зростання операційних витрат є однією з головних проблем серед неприбуткових організацій, дефіцит коштів може спричинити напругу між членами команди, які конкурують за фінансування, ставлячи під загрозу співпрацю та узгодженість дій.

Крім того, фінансові обмеження часто вимагають складного вибору щодо розподілу ресурсів. Результати дослідницького інтерв'ю, проведеного авторами, в якому приймало участь 11 співробітників НУО (2 респонденти представляли міжнародні НУО, 4 - національні НУО та 5 - місцеві НУО) з середнім досвідом роботи 4,6 років, були проаналізовані за допомогою програми Leximancer і виявили, що відповідаючи на запитання про причини конфліктів на робочому місці найбільш повторюваними словами були "ресурси" та "обіцянки". Таким чином, працівники, які не отримали обіцяні ресурси відчували себе "проігнорованими та зрадженими та починали безглуздо демонструвати суперечливу поведінку". Як наслідок, це породжує обурення і внутрішні розбіжності і неминуче виникають конфлікти. Прагнення неприбуткової організації до фінансової стабільності може врешті-решт затьмарити її місію. Оскільки різні програми та відділи конкурують за фінансування, їхній фокус може зміститися з колективної мети на самозбереження, що підриває загальні цілі організації.

Ще одним фактором, який є притаманним громадським організаціям, є наявність декількох, а інколи багатьох зацікавлених сторін (стейкхолдерів) з різноманітними, а іноді й суперечливими інтересами. Теорія стейкхолдерів стверджує, що при визначенні цілей будь-якої організації або проекту повинні враховуватися інтереси всіх сторін. Це робить стратегічне планування і функціонування організації складним завданням, оскільки воно вимагає балансування між потребами та вимогами різних груп і може призвести до конфліктних ситуацій (Minahan, Inglis, 2005).

Члени правління, співробітники, волонтери та донори приносять свої унікальні перспективи, інтереси та цілі, створюючи складну мережу змішаних інтересів та пріоритетів. З одного боку, члени правління часто мають різний бекграунд та досвід, і хоча різноманітність складу правління позитивно впливає на діяльність неприбуткових організацій, за відсутності ефективної моделі комунікації та співпраці ця різноманітність може призвести до суперечливих точок зору на стратегічні рішення та напрямки діяльності організації. З іншого боку, співробітники, які, будучи глибоко залученими в повсякденну діяльність організації, можуть мати різні погляди на те, як слід розподіляти ресурси або як повинні виконуватися програми. Донори, які надають фінансову підтримку, можуть мати значний вплив і прагнуть формувати пріоритети організації, виходячи з власних інтересів.

Типологія стейкхолдерів визначає три типи стейкхолдерів на основі їхньої влади, легітимності та терміновості: визначальні, потенційні та приховані (Mitchell, 1997). Визначальні стейкхолдери володіють всіма трьома атрибутами: владою, легітимністю та терміновістю. Вони є важливими учасниками процесу планування і функціонування організації, і їхня участь має вирішальне значення. Прикладами можуть бути керівники та ключові члени правління. Потенційні стейкхолдери мають будь-які дві з трьох ознак. Їх важливість може зрости, якщо вони отримають відсутній атрибут. До цієї категорії часто потрапляють професійні працівники та деякі члени правління. Приховані стейкхолдери – не є активними і часто не визнаються важливими лідерами організації. Однак їхня важливість може зрости, якщо вони набувають додаткових атрибутів. Засновники та деякі члени громади є прикладами прихованих стейкхолдерів. Важливість стейкхолдерів може змінюватися з часом, коли вони набувають або втрачають певні атрибути. Дослідження виявило, що конфлікти часто виникають, коли приховані або потенційні зацікавлені сторони раптово стають терміновими, що призводить до збоїв у процесі планування. Тобто, вплив усіх цих різних зацікавлених сторін на процесі прийняття рішень може посилити боротьбу за владу, а узгодження цих різноманітних інтересів може бути складним завданням, що призводить до напруженості та внутрішніх конфліктів у неприбуткових організаціях.

Багато громадських організацій мають декілька представництв за межами центрального офісу, кожне з яких має спільну назву та ідентифікацію. Сюди входять і міжнародні неурядові організації. Організація Об'єднаних Націй перераховує понад 4,000 таких організацій з консультативним статусом - що може бути лише часткою їх справжньої кількості. Згідно плану Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine ОСНА в Україні мають свої представництва 143 міжнародні неурядові організації. Хоча масштаби цих організацій відрізняються, відстань між філіями та центральним офісом додає складності в їхню організаційну поведінку та виступає ще одним фактором, який потенційно може викликати напруженість та призвести до конфліктних ситуацій (Meyer, 2021). І незважаючи на те що це не єдиний фактор, який впливає на напруженість, відстань є унікальною змінною саме для мультилокальних ГО. Напруженість може виникати як на рівні окремих осіб, так і на рівні організації.

Конфлікти, що виникають між центральним офісом та філіями мають в своїй основі протиставлення автономії та централізації у прийнятті рішень, наприклад, щодо розподілення ресурсів або способу реалізації програм. При недостатній автономії, представництва можуть відчувати себе ізольованими від центрального офісу, що загострює конфлікт через відчуття втрати місцевого контролю та ідентичності. Крім того, представництва часто мають хибне уявлення про ресурси та можливості центрального офісу. Це може призвести до розчарування та недовіри, оскільки представництва можуть відчувати відсутність підтримки або несправедливе ставлення до себе, якщо вони вважають, що центральний офіс має більше ресурсів, ніж це є насправді. І навпаки, брак довіри між центральним офісом та філіями може призвести до небажання ділитися інформацією та ресурсами. Це часто пов'язано з культурними та мовними відмінностями, які можуть призвести до

непорозумінь, недовіри і сприяють формуванню менталітету «ми проти них», що ускладнює комунікацію та обмін ресурсами (Grossman, Rangan, 2001).

Навіть лідери, які підтримують децентралізацію, стикаються з труднощами у її впровадженні, балансуючи між збереженням єдиної організаційної ідентичності та наданням свободи членським організаціям ефективно задовольняти місцеві потреби. Для зменшення цих конфліктів деякі організації застосовують такі стратегії, як залучення представництв до процесів прийняття рішень і створення можливостей для прямого спілкування через вебінари чи зустрічі.

Оцінка ефективності та успіху неприбуткових організацій є ще одним складним завданням. На відміну від комерційних організацій, де фінансові показники часто слугують чіткими індикаторами прогресу, некомерційні організації стикаються з проблемою вимірювання неосяжного або суб'єктивного впливу.

Враховуючи той факт, що «позитивні зміни» часто є метою цих організацій, оцінка їхньої діяльності є дуже важливою. Однак нематеріальна природа їхньої роботи, зокрема, правозахисна діяльність, освіта чи розбудова громад, ускладнює кількісне вимірювання та оцінку їхнього впливу. Ця невизначеність може створювати різні інтерпретації та очікування серед членів організації, що призводить до розбіжностей та конфліктів. Наприклад, дослідження сприйняття організаційної ефективності лідерами неприбуткових організацій показало, що «у більш ніж половині випадків сприйняття ефективності їхніх організацій лідерами неприбуткових організацій не збігалось із загальноприйнятим об'єктивним показником ефективності, що застосовується в цих організаціях» (Berrett, 2022).

Суб'єктивні оцінки ефективності ще більше загострюють проблему. Коли оцінки ґрунтуються на особистих думках чи вподобаннях, вони схильні до упередженості, непослідовності та непорозумінь. Така суб'єктивність може підживлювати внутрішню напруженість, оскільки люди можуть відчувати несправедливе ставлення або фаворитизм. Без чітких та об'єктивних критеріїв оцінювання можуть виникати конфлікти, які підривають довіру та перешкоджають згуртованості.

Останній механізм, який є більш юридичним поняттям, але може призвести до конфліктної ситуації – це конфлікт інтересів. Конфлікт інтересів на робочому місці – це ситуація, в якій працівник стає ненадійним через зіткнення його особистих або фінансових інтересів з професійними обов'язками (Fermin, 2022). Іноді такі конфлікти можуть бути незначними і не мати наслідків, але часто вони становлять серйозну загрозу, можуть зашкодити репутації та майбутньому організації, і навіть мати юридичні наслідки. Навіть перспектива виникнення конфлікту інтересів може мати серйозні наслідки для організації. Згідно ст.1 Закону України «Про запобігання корупції» конфлікти інтересів бувають реальні та потенційні. Закордонні спеціалісти (Stark, 2015) також виділяють уявний конфлікт інтересів та конфлікт інтересів на основі результатів. При уявному конфлікті інтересів ідентифіковано учасників, у яких можуть виникнути конфлікт інтересів, галузь, де в кожного з них є свої власні інтереси, і визначено безпосередньо їх інтереси, які формально хоч і не суперечать одне одному, але у стороннього спостерігача складається враження,

що конфлікт інтересів існує. Конфлікт інтересів на основі результатів виникає тоді, коли зацікавлена сторона, залучена до процесу формування чи реалізації політики, прагне отримати результати, які не відповідають явному суспільному інтересу.

Згідно з даними Американської психологічної асоціації, конфлікт інтересів «не є негативним явищем за своєю суттю; скоріше, все залежить від того, як він вирішується». Наявність процедур для виявлення та вирішення конфліктів інтересів має важливе значення для забезпечення того, щоб вони не становили значного ризику (Koosher, Page, 2021).

Регулярні тренінги та нагляд за тим, щоб персонал навчився виявляти конфлікти та повідомляти про них, є ключем до збереження доброчесності окремих працівників та організацій, уникнення конфлікту інтересів та його наслідків, а також дотримання вимог законодавства.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Громадський сектор в Україні стрімко зростає і незважаючи на те, що ГО є некомерційними організаціями, вони також стикаються з внутрішніми конфліктами, що впливає на їхню ефективність та репутацію. Основні фактори, що сприяють виникненню конфліктів у ГО, включають фінансову модель, наявність численних зацікавлених сторін, складну структуру управління, відсутність чітких показників оцінки ефективності та конфлікти інтересів. Для ефективного функціонування ГО важливо виявляти та вирішувати конфлікти на ранніх етапах. Розуміння причин та механізмів внутрішніх конфліктів допоможе нам у розробці стратегій управління конфліктами, що допоможуть громадським організаціям успішно виконувати свою місію.

## Література

1. Riaz, Muhammad Khan and Jamal, Waseef, Workplace Conflict in NGOs – Causes and Management Strategies (September 30, 2022). International Journal of Business and Management Sciences. URL: [https://www.researchgate.net/publication/364127068\\_Workplace\\_Conflict\\_in\\_NGOs\\_-\\_Causes\\_and\\_Management\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/364127068_Workplace_Conflict_in_NGOs_-_Causes_and_Management_Strategies) (дата звернення 21.07.2024)
2. Бобіна О.В. Основи науки про політику. Конспект лекцій : навчальний посібник/О. В.Бобіна,І.В.Шапалова.–Миколаїв: НУК, 2021. – 200 с. 81-82
3. Human Development Report, 1996. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-1996> (дата звернення 20.07.2024)
4. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.06.2012 р. № 4572-VI : станом на 27.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 07.07.2024).
5. PP Global Human Capital Report, 2008. URL: <https://www.themyersbriggs.com/-/media/f39a8b7fb4fe4daface552d9f485c825.ashx> (дата звернення 15.07.2024)
6. U.S. nonprofit organizations: biggest challenges 2023 by Statista Research Department. URL: <https://www.statista.com/statistics/502411/us-nonprofit-organizations-biggest-challenges-for-fundraising/> (дата звернення: 10.07.2024)

7. Minahan, S., & Inglis, L. (2005). Stakeholders and strategic planning in non-profit organizations: case studies in complexity and conflict. *Third Sector Review*, 11(2), 17–33. URL: <https://search.informit.org/doi/10.3316/ielapa.200600303>
8. Spotting and Fixing Dysfunctional Nonprofit Boards. URL: [https://ssir.org/articles/entry/spotting\\_and\\_fixing\\_dysfunctional\\_nonprofit\\_boards](https://ssir.org/articles/entry/spotting_and_fixing_dysfunctional_nonprofit_boards) (дата звернення 16.07.2024)
9. Mitchell, Ronald K., et al. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, 1997, pp. 853–86. JSTOR. URL: <https://www.jstor.org/stable/259247> (дата звернення 16.07.2024)
10. Humanitarian Needs and Response Plan Ukraine, OCHA. URL: <https://www.unhcr.org/ua/wp-content/uploads/sites/38/2024/01/Ukraine-HNRP-2024-Humanitarian-Needs-and-Response-Plan-UA-20240110.pdf> (дата звернення 17.07.2024)
11. Meyer, S.J. (2021). Understanding Conflict in Multisite Nonprofit Organizations. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Understanding-Conflict-in-Multisite-Nonprofit-Meyer/7887cd8ba38f30cf72a5c8ea2ef131abbc2a0ae0> (дата звернення 20.07.2024)
12. Grossman, Allen & Rangan, V.. (2001). Managing Multisite Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*. 11. 321 - 337. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227624553\\_Managing\\_Multisite\\_Nonprofits](https://www.researchgate.net/publication/227624553_Managing_Multisite_Nonprofits) (дата звернення 20.07.2024)
13. Berrett, Jessica L. (2022). Understanding nonprofit leaders' perceptions of organizational efficiency. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/nml.21538> (дата звернення 21.07.2024)
14. Про запобігання корупції : Закон України від 28.12.2014 р. № 1700-VII : станом на 04.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 07.07.2024)
15. How Research Organizations Avoid Conflict of Interest. (2023). URL: <https://www.etr.org/blog/how-research-organizations-avoid-conflict-of-interest/> (дата звернення 21.07.2024)
16. Fermin J. (2022). How to address a workplace conflict of interest. URL: <https://www.allvoices.co/blog/workplace-conflict-of-interest> (дата звернення 18.07.2024)
17. Stark A. (2015). Technical Report: Addressing and Managing Conflicts of Interest in the Planning and Delivery of Nutritional Programmes at Country Level. Background paper. URL: [https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/206554/9789241510530\\_eng.pdf?sequence=1](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/206554/9789241510530_eng.pdf?sequence=1) (дата звернення 25.07.2024)
18. Koosher, G. P., & Page, K. V. (2021). Addressing conflicts of interests in behavioral science research. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2021-62614-005> (дата звернення 15.07.2024)
19. Медіація.УА: тенденції, становлення, розвиток: колективна монографія. Карпова О., Седашова О., Євтехов Є., Шевченко І., Фокіна О., Гаркуша О., Романцова О., Сугак С., Фокін О. / Університет економіки та права «КРОК» / Бізнес Школа КРОК ; – Київ: Бізнес Школа КРОК, 2021. – 129 с.