

КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Ольга ГАРАФОНОВА¹, Дмитро КОЗЛОВСЬКИЙ², Володимир ШАРОВ³

¹ ДЗВО «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

e-mail: ogarafonova@ukr.net

² Національний університет «Чернігівська політехніка»

e-mail: dm123456@ukr.net

³ ТОВ Вальтек

e-mail: vsh1972@gmail.com

За результатами проведеного аналізу зроблено висновок, що у більшості випадків успішна реалізація будь-якого проекту та задоволення потреб його стейкхолдерів залежить від спроможності уникати або запобігати впливу конфліктів. Доведена доцільність впровадження в методичне забезпечення управління проектами підприємницької структури компоненти керування конфліктами, яка складається з: планування управління конфліктами підприємницького проекту, ідентифікації конфліктів, аналізу конфліктів, планування реагування на конфлікти, здійснення реагування на конфлікти та моніторингу конфліктів. Остаточний перелік залежатиме від типу підприємницької структури, напряму діяльності та масштабу проекту. Конфлікти всередині підприємницького проекту часто можуть виникати на двох рівнях: індивідуальному та загальноуправлінському. Зроблено висновок про те, що процес управління конфліктами проекту має бути перманентним. Досліджено природу виникнення конфліктів в сфері управління проектами підприємницьких структур.

З'ясовано, що формування якісного механізму управління проектами підприємницьких структур має базуватися на якісному моніторингу конфліктних ситуацій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Ускладнюється для керівника ситуація при реалізації проектів в рамках глобальної або багатонаціональної стратегії. У зв'язку з цим науковий інтерес представляють питання імплементації основних положень українського законодавства щодо цих питань в європейській правовий простір, а також корпоративну культуру самої підприємницької структури.

Ключові слова: конфліктна ситуація, управління проектом, підприємницька структура, ефективність проекту, стейкхолдери, персонал.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-19

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління персоналом у проектній діяльності підприємницьких структур вимагає від керівників різних ланок постійного моніторингу і контролю, спрямованого не тільки на оцінювання поточної ефективності, а й з метою попередження, зниження ймовірності виникнення або вже вирішення конфліктних ситуацій. В сучасних умовах високого рівня невизначеності у зовнішньому середовищі на перший план при розробці проектів підприємницьких структур висуваються вимоги щодо врахування ризиків діяльності, які можуть посилюватися в результаті загострення різних конфліктів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні науково-практичні основи дослідження конфліктів в управлінні проектами знайшли своє відображення у дослідженнях численних праць вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема, таких, як: А. Асаул, І. Мазур, С. Коростельов, Н. Краснокутська, Н. Ольдерогте, М. Рімер, В. Шапіро, М. Федотов та ін. Серед українських вчених питаннями оцінки ефективності підприємницької діяльності займалися В. Андрійчук, Е.Дж. Долан, Т. Гринько, Ю. Іванов, Г. Калетнік, О. Калієва, І. Маркіна, Д. Пасека, Г. Савіна та ін. Оцінці ризиків у проектах присвячені роботи: Ф. Найта, Дж. Неймана, В. Вітлінського, Н. Внукової, С. Ілляшенка, С. Солнцева та інших. Але успіх впроваджуваних методів управління залежить від чіткого обґрунтування доцільності заходів на основі виокремлення ключових проблем в цій сфері. В таких умовах необхідним є критичне оцінювання впливу конфліктних ситуацій на ефективність проектів підприємницьких структур.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення особливостей та специфічних характеристик виникнення конфліктів в процесі управління проектами підприємницьких структур в сучасних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕНЬ

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин здатність підприємства адаптуватися до змін є одним із ключових чинників його виживання та утворення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі. Управління проектами підприємницьких структур і комплексне налаштування процесів управління всередині підприємства можуть дати істотний

поштовх для розвитку економіки на макрорівні, що особливо важливо у складні часи та дії воєнного стану. Саме проектний підхід дозволяє вирішити проблеми, що виникають, та забезпечити високу ефективність проектно-орієнтованої діяльності, незалежно від сфери бізнесу.

На всіх етапах управління проектом виникнення конфліктних ситуацій дуже ймовірно. Навіть на початку, коли ще зароджується бізнес-ідея і тільки починає обростати запланованими діями і первинними підрахунками. Причинами є розходження людей (стейкхолдерів) у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих або інших дій очікувань, рівня допустимого ризику, все це досить часто приводять до спірних ситуацій. Якщо до того ж ситуація, що створилася, являє собою загрозу для досягнення поставленої мети, хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, конфліктна ситуація – це суперечливі позиції сторін по якому-небудь приводі, прагнення до протилежним цілям, використання різних коштів по їхньому досягненню, розбіжність інтересів, бажань і т.д.

Досить часто в основі конфліктної ситуації лежать як об'єктивні протиріччя, так і суб'єктивні фактори. При спілкуванні з людьми іноді буває досить якої-небудь дрібниці: невдало сказаного чи вчасно недоказаного слова, думки, тобто інциденту – і конфлікт може розпочатися, навіть заморозивши проект. Такі проблеми найчастіше описують фахівці-практики, що задіяні у стартапах (startup).

Конфліктна ситуація по суті є умовою виникнення конфлікту як такого. Для переростання такої ситуації в конфлікт, тобто у динаміку, необхідно зовнішній вплив, загострення внутрішніх суперечностей, поштовх або інцидент. Спектр проблем, що перешкоджають підвищенню рівня ефективності підприємницьких проектів у будь-якій державі розміщення бізнесу, є дуже широким і різноманітним. Але у будь-якому випадку в їх основі буде конфлікт. Що ж таке конфлікт? У психології конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих, несумісних один з одним тенденцій, окремо взятого епізоду у свідомості. Він може виникнути у міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, але завжди це пов'язане з негативними емоційними переживаннями [1, С. 14]. За результатами аналізу, проведеного у роботі [2], витікає, що після політичних конфліктів (62 %) саме організаційні посідають друге місце (16%). Отже, бізнес реагує на зовнішнє середовище, адаптуючись до змін влади, умов роботи, дозвільних процедур тощо, але саме протиріччя між співробітниками організації, які тісно між собою пов'язані тими чи іншими інтересами і цілями стає вирішальним під час втілення бізнес-ідеї у життя.

Слід зазначити, що основу тих конфліктних ситуацій, які напряму стосуються підприємницьких структур, у команді між окремими людьми (стейкхолдерами) становить загострення при зіткненні між протилежно спрямованими мотивами, інтересами, думками, цілями, різними поглядами. Різні конфлікти виникають там, де зіштовхуються різні покоління, манери поведінки, досвід, їх може підштовхувати й бажання одержати щось, не підкріплене відповідними можливостями. Як показує практика, чим більше розкид критеріїв при прийнятті рішень і можливих варіантів цих рішень, тим глибше може бути конфлікт.

Часто управління конфліктами звужують до сфери управління персоналом. Це викликано тим, що у виникненні конфлікту, або навіть його рушійною силою, розглядають роль людського фактору. В науковій літературі виділяють наступні переваги проектного підходу в контексті формування та розвитку системи управління персоналом підприємства [3, С. 120]: цільова спрямованість, орієнтованість на дії, обмеженість у часі, унікальність, комунікаційна ефективність, взаємодія; необтяжлива система відповідальності; метод «засвоєний урок», збалансована ризикованість; гнучкість.

Отже, різноманіття конфліктів величезне. Їх можна розглядати, групуючи за різними критеріями, деталізуючи чи укрупнюючи їх, тому слід зосередити увагу на основних проблемах, які релевантні сучасному етапу розвитку економіки України та потребують першочергового вирішення. Досліджуючи наукову думку у роботах [3; 4; 5] визначено, що основними проблемами формування ефективного управління проектами у підприємстві є наступні:

- 1) велика кількість і різноманітність конфліктів в податковій сфері та дозвільних процедурах, особливо б'ють по плануванню часті зміни законодавства;
- 2) інертність певних елементів податкової системи у періоди реформування, навіть при радикальних змінах під час воєнного стану, важкість зміни поведінкової моделі контролюючих органів у бік демократизації;
- 3) падіння інвестиційної привабливості більшості видів підприємництва, зокрема з причини підвищення ризиків тривалого вкладення коштів;

4) низька або часткова дієвість засобів підвищення рівня фінансової культури, спричинена відмінністю потреб та механізмів сприйняття різних категорій населення (молоді, фактичних, потенційних платників тощо);

5) нестійкі елементи комплексної програми державних органів щодо формування зв'язків з громадськістю;

6) зниження рівня поінформованості населення та бізнесу, як наслідок виникають проблеми довіри до уряду у періоди частих реформ або швидкої діджиталізації послуг;

7) розвиненість тіньового сектору економіки та проявів недобросовісної конкуренції;

8) нерівномірна територіальна переорієнтація бізнесу внаслідок військової агресії;

9) великі збитки підприємницьких структур та ін.

Насправді, перелік можна розвивати і далі, але причини існуючого недостатнього рівня фінансової культури, і, як наслідок, дисципліни, будуть лежати у площині вищенаведених проблем. На думку конфліктологів, основними причинами, що провокують конфлікт інтересів представників бізнесу під час проектування, є наступні:

1) розподілом коштів займається група людей, яка має владу або авторитет, що і породжує умови для конфлікту;

2) керівництво захищає наявний економічний порядок розподілу прибутку, що, у свою чергу, об'єктивно обумовлює конфлікт в системі «влада-підлегли»;

3) виникнення соціального конфлікту, що є продуктом економічних відносин. Це пояснюється наявністю засобів примусу, обумовлених економічними, соціальними, правовими відносинами власності;

4) в організаційній структурі підприємств діє висхідний ланцюжок взаємостосунків: гроші – влада – цінності – ритуал. Між цими елементами присутнє протистояння інтересів протилежних соціальних груп та зовнішніх стейкхолдерів, що породжує конфлікти в системі соціально-економічних відносин;

5) недружні стосунки у колективі (він склався з різних частин колективів, новий керівник (керівники проміжних ланок), реорганізація тощо).

Велика кількість і різноманітність конфліктів в сфері управління проектами підприємницьких структур підтверджують доцільність розгляду природи їх виникнення (рис. 1).

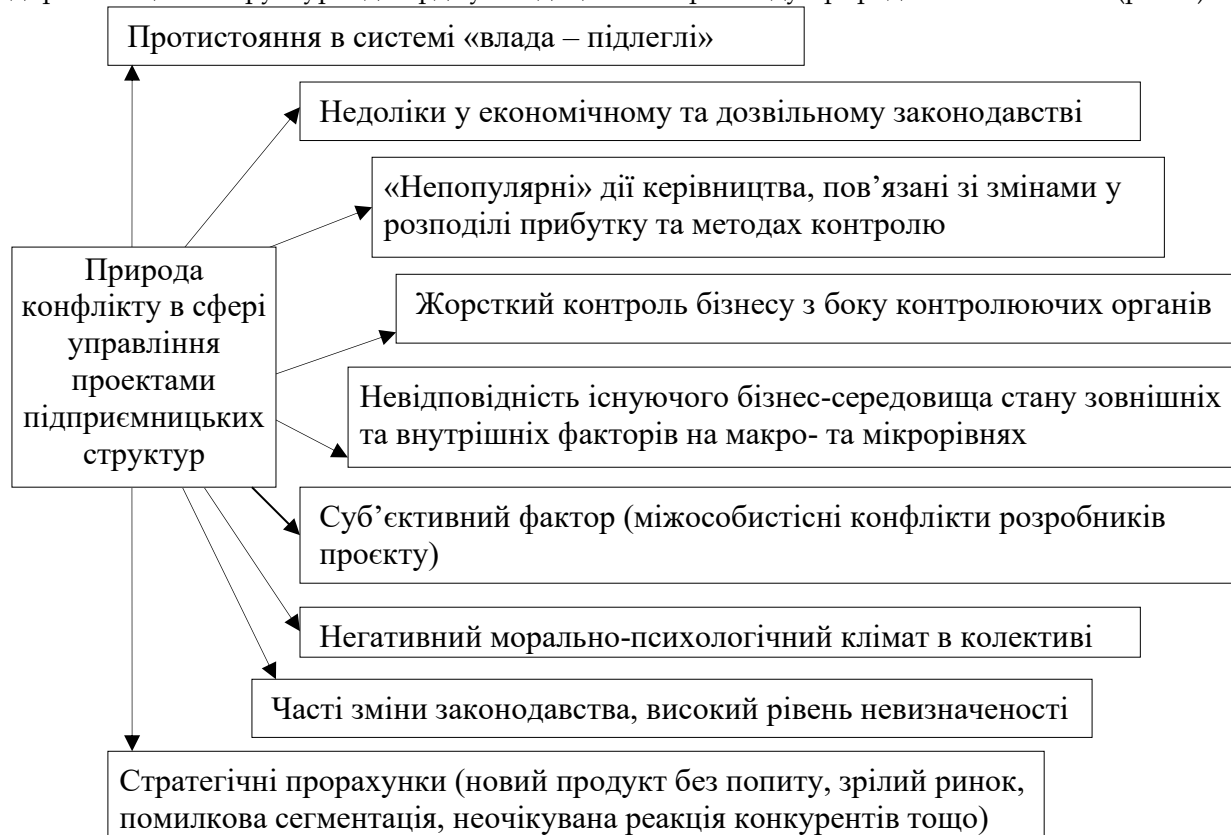


Рис. 1. Природа виникнення конфліктів в сфері управління проектами підприємницьких структур
Джерело: складено автором на основі узагальнення [1; 3; 6; 7]

Як бачимо, такі конфлікти можуть виникати унаслідок наявних колізій і проблем в податковому законодавстві, механізмі реалізації державних органів своїх функцій, невчасності або вимушеності реформ, що проводяться, а також суб'єктивного фактора. Визначальну роль в регулюванні конфліктів відіграють організаційні положення та статті законодавства, які містять способи рішення типових соціальних конфліктів, максимально задовольняють всіх учасників процесу реалізації проекту, регламентують права та обов'язки, зони відповідальності і цільові орієнтири окремих учасників (структурних підрозділів) із застосуванням стратегічного контролю. Останній має бути спрямований на підкорення поведінки індивідів стратегічним очікуванням і вимогам з урахуванням досвіду вирішення конфліктних ситуацій.

Однак, не тільки рішення проблем в законодавстві приводить до ослаблення конфліктів. Невідповідність існуючого бізнес-середовища стану зовнішніх та внутрішніх факторів на макро- та мікрорівнях – вагомий фактор. Досягнення рівня розвитку підприємницької структури, відповідного умовам реалізації нової проекту також грає істотну роль. Тут стає вирішальним і морально-психологічний клімат, і правильність стратегічних розрахунків (новий продукт, цільовий ринок, сегментація, прогнози реакції конкурентів тощо). Як показує практика організації бізнесу, не всі конфлікти вчасно виявляються, найчастіше реагують вже на їх наслідки. Некеровані конфлікти руйнують управлінський потенціал керівництва під час управління проектом і зменшують загальні активи команди. Від такого страждають дисципліна та вмотивованість членів команди, морально-психологічний клімат, знижуються можливості реалізувати свої цілі через проект, а отже падає лояльність колективу до самого підприємницького проекту.

Важливими етапами роботи з конфліктом є позиціонування конфлікту, фіксування появи конфлікту і визначення типу його прояву, але також ідентифікація його джерела.

Ще одним новим викликом сучасності, пов'язаним із розвитком технологій, є управління проектами в умовах глобалізації. Більшість проектних програм виконуються в розподіленій формі завдань за умов різних часових зон, культурних розбіжностей і відсутності особистої комунікації. Як наголошує автори роботи [6, С. 241] має тенденцію до зменшення частка проектних команд, які в сучасних умовах знаходяться в одному приміщенні, навіть незважаючи на те, що Agile-методологія виступає саме за спільне перебування. Долати таку відстань подумки трохи навчив карантин та онлайн освіта. Але не всі здатні швидко переключитися та долати мовний, психологічний, часовий бар'єри тощо. Це слід враховувати керівникові, особливо якщо на меті реалізація стратегії зовнішнього розвитку (глобальної чи багатонаціональної).

В якості окремих проектів можуть бути навіть одиничні етапи запровадження нових бізнес-процесів при налагодженні їх регіоніригу. За для нівелювання конфліктних ситуацій можна рекомендувати заходи, про які йдеться у роботі [7, С. 113], а саме: чітке планування, організовану в часі і просторі частини проекту, а також доцільною є мотивація та навчання персоналу. Завершальними мають бути оцінка ефективності і моніторинг траєкторії розвитку, а також розвиток ключових компетентностей підприємницької структури.

Конфлікти всередині підприємницького проекту часто можуть виникати на двох рівнях: індивідуальному (конфлікти, які чинять вплив на досягнення окремих цілей проекту) та загальноуправлінському (конфлікти, які виникають при поєднанні індивідуальних конфліктів, накопичених проблем, стресів, форс-мажорів тощо, та які впливатимуть на реалізацію всього проекту). Керівник проекту повинен чітко усвідомлювати наслідки, до яких можуть призвести деструктивні конфлікти. Його мистецтво керування, досвід та підприємницьке чуття має бути спрямоване на покращення впливу наявних конструктивних конфліктів на результат реалізації проекту.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного аналізу було зроблено висновок, що у більшості випадків успішна реалізація будь-якого проекту та задоволення потреб його стейкхолдерів залежить від професійних та компетентнісних здібностей, навичок й вмінь команди проекту, а також лідерських якостей керівника проекту, спроможності його уникати (запобігати впливу) конфліктів. Найзгубніший характер впливу на результати проектування чинять некеровані конфлікти. У зв'язку з чим вбачається доцільним введення в практику здійснення управління проектами підприємницьких структур обов'язкової процедури з керування конфліктами. Залежно від типу підприємницької структури та напряму діяльності цей процес може включати набір дій з такого переліку компонент: планування управління конфліктами підприємницького проекту, ідентифікації конфліктів, аналізу конфліктів, планування реагування на конфлікти, здійснення

реагування на конфлікти та моніторингу конфліктів. Мета таких дій – отримати усвідомлений та контрольований рівень ризику щодо виконання проекту та створення цінності для команди (соціальних на економічних результатів).

Оскільки конфлікти можуть виникати протягом всього життєвого циклу підприємницького проекту, процес управління конфліктами проекту має бути перманентним: від народження бізнес-ідеї до його успішного завершення та задоволення цілей стейкхолдерів, що заплановані у проекті.

При реалізації проектів в рамках глобальної або багатонаціональної стратегії також слід враховувати особливості менталітету цільової аудиторії, вірогідність конфлікту інтересів стейкхолдерів та розбіжності правового поля реалізації бізнесу. У зв'язку з цим науковий інтерес представляють питання імплементації основних положень українського законодавства щодо цих питань в європейський правовий простір, а також корпоративну культуру самої підприємницької структури.

ЛІТЕРАТУРА

1. Скібіцька Л.І. Конфліктологія: навчальний посібник [Електронний ресурс] - Київ.: Центр учбової літератури, 2007. 384 с. URL: http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1_Zagalne_ponjattja_pro_kon.html (дата звернення: 07.07.2022 р.)
2. Рябініна К.В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід [Електронний ресурс] // *Theories and Problems of Political Studies*. № 1. 2016. 16 с. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf> (дата звернення: 05.07.2022 р.)
3. Сазонова Т.О., Дещора Т.О. Проектний підхід у системі управління персоналом // *Інфраструктура ринку*. Вип. 60, 2021. С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>
4. Тімінський О.Г., Берулава Д.З. Розблокування латентних конфліктів і перетворення їх з «опорів» в «рушійні сили» програм розвитку // *Вісник ЛДУ БЖД*. №10, 2014. С. 136-141.
5. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 20, Ч. 3, 2018. С. 174-177.
6. Краснокутська Н. С., Осетрова Т.О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242.*
7. Ревенко О. В., Іпполітова І. Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства // *Інфраструктура ринку*. Вип. 60, 2021. С. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>

REFERENCES

1. Skibitska, L. I. (2007) *Konfliktologhiia [Conflictology]: navchalnyi posibnyk*. Kyiv.: Tsentr uchbovoi literatury., 384 p. URL: http://pfor.com/book_359_glava_5_1.1_Zagalne_ponjattja_pro_kon.html (Accessed 7 July 2022).
2. Riabinina, K.V. (2016) "Actual problems of conflictology: theoretical and methodological approach", *Theories and Problems of Political Studies*. no 1. 16 p. URL: <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf> (Accessed 5 July 2022)
3. Sazonova, T. O. and Detsiura, T. O. (2021) "Project management for the personnel management system", *Infrastruktura rynku*. Vol. 60. pp. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>
4. Timinskyi, O. H. and Berulava, D. Z. (2014) "Unblocking latent conflicts and transforming their "pillars" into "destructive forces" of software development", *Visnyk LDU BZhD*. №10. pp. 136-141.
5. Yaroslavskiy, A. O. (2018) "Economic efficiency of business activities: theoretical aspect", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 20. Ch. 3. pp. 174-177.
6. Krasnokutska, N. S. and Osetrova, T.O. (2018) "Evolution of development and current trends in project management", *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», T. 28. no 1. p. 236-242.
7. Revenko, O. V. and Ippolitova, I. Ya. (2021) "The implementation theoretical and methodological aspects of the enterprise business processes reengineering", *Infrastruktura rynku*. Vol. 60. pp. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>

CONFLICTS IN PROJECT MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURES

OLGA GARAFONOVA¹, DMYTRO KOZLOVSKYI², VOLODYMYR SHAROV³

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

² Chernihiv Polytechnic National University

³ LLC Valtek

Based on the results of the analysis, it was concluded that the successful implementation of any project and meeting the needs of its stakeholders depends on the professional and competent abilities, skills and abilities of the team, as well as the leadership qualities of the project manager and his ability to avoid or prevent the impact of conflicts. The expediency of implementing the conflict management component into the methodical support of project management of the business structure has been proven, which consists of: planning of business project conflict management, conflict identification, conflict analysis, conflict response planning, conflict response implementation, and conflict monitoring. The final list will depend on the type of business structure, the direction of activity and the scale of the project. The purpose of such actions is to obtain a conscious and controlled level of risk in relation to the implementation of the project and the creation of value for the team (social and economic results).

Conflicts within a business project can often arise at two levels: 1) individual (conflicts that affect the achievement of individual project goals); 2) general management (conflicts that arise from a combination of individual conflicts, accumulated problems, stresses, force majeure, etc., and which will affect the implementation of the entire project). The project manager should be clearly aware of the consequences that destructive conflicts can lead to and how to improve the impact of constructive conflicts on the results of the project. It was concluded that conflicts can arise during the entire life cycle of an entrepreneurial project, therefore, the project conflict management process should be permanent, from the birth of a business idea to its successful completion and satisfaction of the goals of stakeholders planned in the project. The nature of the occurrence of conflicts in the field of project management of business structures has been investigated. It was found that the formation of a quality project management mechanism of business structures should be based on quality monitoring of conflict situations both in the external and internal environment. The situation becomes more complicated for the manager when implementing projects within the framework of a global or multinational strategy, when one should take into account the peculiarities of the mentality of the target audience, the probability of a conflict of interests of stakeholders and differences in the legal field of business implementation.

In this regard, issues of implementation of the main provisions of Ukrainian legislation on these issues into the European legal space, as well as the corporate culture of the business structure itself, are of scientific interest.

Keywords: conflict situation, project management, business structure, project effectiveness, stakeholders, personnel.