

**ТРУДОВІ КОНФЛІКТИ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ**

*У статті досліджено природу виникнення кадрових конфліктів у процесі поетапної реалізації управлінських дій з організації виконання інвестиційних проектів. Наведено основні причини виникнення конфліктів. Визначено змістові характеристики конфліктів у межах основних етапів управління командою проекту. Представлено основні методи управління конфліктною ситуацією. Визначено конструктивні і деструктивні особливості конфліктів. Висунуто гіпотезу щодо конфліктів як об'єктивного елементу реалізації інвестиційного проекту.*

*Ключові слова: кадри, конфлікт, інвестиційні проекти, команда проекту.*

RUDNICHENKO Y. M.  
Khmelnyskyi National University**LABOR DISPUTES IN INVESTMENT PROJECTS MANAGEMENT**

*The nature of human conflict origin in the process of gradual implementation of management actions on investment projects organization have been studied in the article. The basic causes of conflicts origin have been estimated. The content characteristics of conflicts within the main stages of project team management have been defined. The principal methods of conflict management have been presented. Constructive and destructive conflict features have been determined. A hypothesis on conflict as an objective element of the investment project implementation has been suggested.*

*Key words: staff, conflict, investment projects, project team.*

**Вступ.** Реалізація інвестиційних проектів передбачає наявність проектної команди, учасники якої безпосередньо виконують певний перелік робіт пов'язаних із «запуском» проекту. Оскільки учасниками проектних команд найчастіше стають креативні і харизматичні фахівці, неминуче виникають конфлікти. При цьому вони не бувають лише конструктивними, оскільки задіяні працівники не задовольняються лише матеріальною винагородою, деяка частина з них потребує певного рівня повноважень і влади, що викликає прямий або прихований спротив інших учасників проектної команди. Відповідно, актуальність управління трудовими конфліктами не викликає сумнівів, особливо у процесі генерування нових ідей та їх практичній реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тривалий час науковці різних галузей знань досліджують природу конфліктів та намагаються запропонувати дієві заходи для їх уникнення і ліквідації наслідків. Зазначена проблематика піднімається у працях таких фахівців, як Х. Корнеліус, У. Мастенбрук, Є. Мелібруда, М. Мескон, Б. Уізерс, Ш. Фейр, В. Шейнов, О. Грішнова, В. Дятлов, Г. Жаворонкова та інших науковців.

**Метою статті** є дослідження специфіки трудових конфліктів у процесі реалізації інвестиційних проектів.

**Основні результати дослідження.** Неоднозначність трактування трудових конфліктів пов'язана із конструктивною і деструктивною їх складовою. Керівництво проектів повинно розуміти, що без конфліктів, без протиріч, що є джерелом розвитку, не може бути просування вперед. Тому він повинен уміти розпізнати категорію конфлікту і вибрати стратегію управління ним, що дозволяє не тільки розв'язати конфлікт, але і забезпечити доцільну реалізацію проекту [1].

В основному, виникнення конфліктів пов'язано з трьома групами причин, що обумовлені:

- трудовим процесом;
- психологічними особливостями взаємин людей (симпатії, антипатії, культурні й інші розходження людей, дії керівництва тощо);
- особистісними особливостями членів групи (наявність або відсутність самоконтролю, комунікабельністю, агресивністю, брутальністю, безтактністю тощо).

У процесі управління проектами доцільно визначити основні змістові характеристики конфліктів у межах основних етапів управління командою проекту, що наведені на рис. 1. Специфікою управління проектами є диференціація можливих конфліктних ситуацій, що виникають у межах кожного з наведених етапів, і потребують від менеджерів оперативних дій та виважених управлінських рішень.

До основних етапів виникнення конфліктів у межах управління інвестиційними проектами доцільно віднести:

- 1) визначення цілей формування управлінської команди проекту (конфлікт щодо доцільності формування команди);
- 2) визначення структури команди проекту (виникнення конфліктів пов'язано із визначенням ролей в управлінській команді і складністю вибору учасників проекту);
- 3) формування команди проекту (конфлікти виникають через неможливість абсолютно достовірної

аргументації включення конкретного виконавця у конкретний проект і обрання керівника проекту);

4) формування комунікативних зв'язків (виникнення особистісного несприйняття учасниками проекту керівництва проекту і один одного з подальшим формуванням комунікативних перешкод);

5) розподіл обов'язків та повноважень між членами команди проекту (суб'єктивна оцінка надмірності повноважень та обсягів робіт кожним з учасників проекту, що генерує внутрішній спротив команди проекту);

6) забезпечення команди проекту (реальна або уявна несправедливість у розподілі ресурсів між виконавцями проекту);

7) організація роботи команди проекту (неоднозначне ставлення до організаційних аспектів та етапів роботи, конфлікт інтересів);

8) розвиток команди проекту (спротив змінам учасників проекту);

9) координація та контроль команди проекту (непорозуміння у процесі координації дій учасників проекту і надмірно жорсткий контроль виконання етапів проекту);

10) оцінка діяльності команди проекту (виникнення конфліктів пов'язано із «переоціненням» внеску певних учасників проекту у кінцевий результат, або недооціненням);

11) стимулювання команди проекту (недостатня аргументованість розподілу матеріальної винагороди між учасниками проекту).

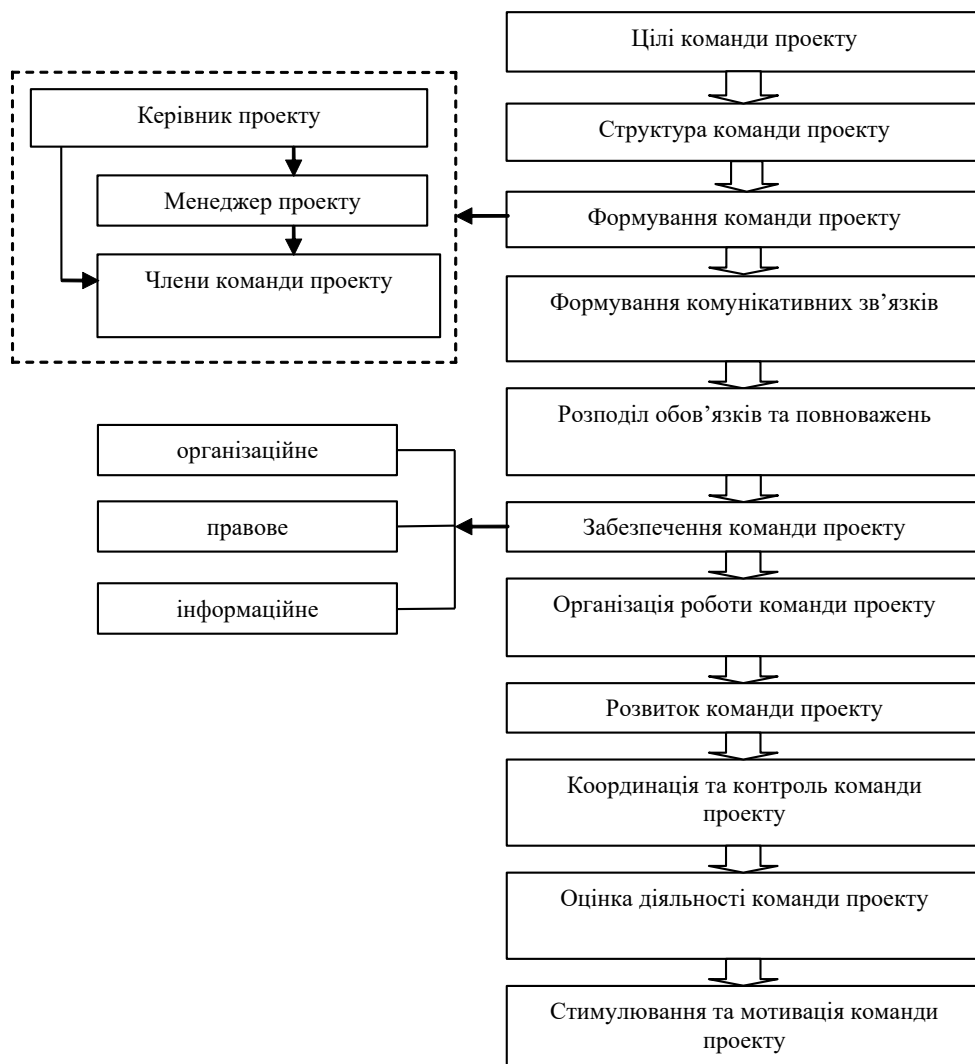


Рис. 1. Графічна модель управління командою проекту [2, с. 150]

Зазначені передумови конфліктів, як і самі конфлікти, потребують певних методів їх вирішення. Так, у більшості літературних джерел, пов'язаних з управлінням проектами і управлінням конфліктами [3–6] методи управління конфліктною ситуацією поділяють на дві групи:

Структурні методи: роз'яснення вимог до роботи; використання координаційних і інтеграційних механізмів, що пов'язують дії різних людей і підрозділів, процедури прийняття рішень і обмін інформацією; встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей; застосування системи винагород.

Міжособистісні методи:

– Стиль конкуренції. Людина, що використовує стиль конкуренції, досить активна і в переважній більшості йде до вирішення конфлікту своїм власним шляхом. Вона не дуже зацікавлена у співробітництві з іншими людьми, зате здатна на вольові рішення. Згідно з описом динаміки процесу Томасом та Кілменом, людина намагається, в першу чергу, задовольнити власні інтереси, не враховуючи інтереси інших, спонукаючи всіх приймати своє власне вирішення проблем. Для досягнення своєї мети, така людина використовує свої вольові якості.

– Стиль компромісу. Людина дещо поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Іншими словами, людина погоджується на часткове задоволення свого бажання і часткове виконання бажання іншої людини. Компроміс досягається на більш поверхневому рівні порівняно із співробітництвом.

– Стиль співробітництва. Використовуючи цей стиль, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту та відстоює свої інтереси, але при цьому намагається співпрацювати з іншою людиною. Стиль співробітництва характеризується високим рівнем спрямованості як на власні інтереси, так і на інтереси суперника. Дана стратегія будується не тільки на основі балансу інтересів, але й на визнанні цінності міжособистісних відносин.

– Стиль ухилення. Другий з п'яти основних підходів до вирішення конфліктної ситуації реалізується тоді, коли людина не відстоює свої права, не співпрацює ні з ким для знаходження рішення проблеми чи просто ухиляється від вирішення конфлікту.

– Стиль пристосування. Людина, що дотримується цієї стратегії, так само як й у попередньому випадку, прагне уникнути конфлікту, однак, причини уникнення у цьому випадку інші. Спрямованість на особисті інтереси тут низька, а оцінка інтересів суперника висока. Інакше кажучи, людина, що приймає стратегію пристосування, жертвує особистими інтересами на користь інтересів суперника.

Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з загальним джерелом будь-якого конфлікту – розбіжностями інтересів двох чи більше сторін [2]. В управлінні кадровими конфліктами реалізації інвестиційних проєктів, зацікавлених сторін надзвичайно багато, тому і універсальні методи вирішення конфліктних ситуацій практично відсутні.

**Висновки.** Управління інвестиційними проєктами доволі складний комплексний процес. Він передбачає залучення значної кількості фахівців з власним баченням розвитку проєкту, особливим ставленням до організації зазначеного процесу, специфічними вимогами до партнерів і учасників проєктів. Тому виникнення конфліктів – це об'єктивний елемент реалізації проєкту. Відповідно, менеджмент підприємств повинен чітко розуміти залежність кінцевого результату реалізації проєкту від перебігу і глибини кадрових конфліктів. Тому застосування різних стилів і методів управління і подолання конфліктних ситуацій є обов'язковою умовою до головних менеджерів проєктів. Отже, пошук і використання нових підходів до управління конфліктами є запорукою розвитку організацій та обумовлює подальші перспективи досліджень у цій сфері.

### Література

1. Мазур И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 2-е изд. – М. : Омега-Л, 2004. – С. 664.
2. Гавловська Н. І. Управління інноваційними проєктами : навч. посіб. / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 247 с.
3. Єгошин А. П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Єгошин. – 3-е изд. стер. – Новгород : НИМБ, 2001. – 716 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
5. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
6. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Л. : НУ “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ +” Інституту післядипломної освіти), Інтелект–Захід, 2002. – 228 с.

Надійшла 10.11.2016; стаття прорецензована редакційною колегією