

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

БАЛАБУС Дмитро Андрійович

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0000-8331-9153>

e-mail: balabusdima@ukr.net

БУДНИК Олександр Сергійович

магістр з менеджменту

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0008-0000-8341-9143>

e-mail: budniko@ukr.net

ЯДУХА Сергій Йосипович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-2705-5346>

e-mail: yadukha@gmail.com

У статті розглянуто сутність поняття «конфлікт» та визначено, що існують наступні підходи до його розуміння: деструкція відносин / боротьба; ситуація протиборства / конфронтації; засіб розв'язання суперечностей; зіткнення різноспрямованих сил; стан взаємовідносин. Наведено авторське визначення поняття «конфлікт», зокрема під конфліктами слід розуміти ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо. Конфлікти можуть виникати у різних ситуаціях, зокрема розбіжності в цінностях та переконаннях, конкуренція за ресурси, несумісність темпераментів та характерів, стресові ситуації, несумісність стилів роботи, амбіційність, культурні та етнічні відмінності, розбіжності в уявленнях і цілях тощо. Конфлікт може виникати у будь-якій сфері життя – від особистих відносин до міжнародних відносин, і мати різні форми прояву, починаючи від непорозуміння і закінчуючи відкритими конфліктами. Управління конфліктами на підприємстві є важливим для забезпечення продуктивності та гармонійної співпраці між співробітниками, врахування інтересів всіх сторін. Окрім того управління конфліктами залежить від етапів, до яких належать виявлення конфлікту (перший етап), зокрема необхідно розпізнати наявність конфлікту на підприємстві, який реалізується шляхом виявлення напруження у взаємовідносинах на підприємстві, зниження продуктивності або погіршення комунікації між працівниками. Другий етап – це дослідження причин виникнення конфлікту, зокрема це може бути різниця в уявленнях, конкуренція, непорозуміння тощо. Третій етап – це планування стратегії вирішення конфлікту, тобто розробка плану дій для вирішення конфлікту, і може включати різні способи зменшення напруги, пошук компромісу або впровадження нових політик та процедур. Четвертий етап – це реалізація стратегії управління конфліктами, що передбачає здійснення плану дій з метою вирішення конфлікту. П'ятий етап – оцінка та перегляд результатів. Після вирішення конфлікту важливо оцінити результати застосованих стратегій. Якщо конфлікт було успішно вирішено, варто проаналізувати, що саме принесло успіх, а якщо не вдалося досягти успіху, варто зрозуміти причини та внести корективи у стратегію. Шостий етап – створення профілактичних заходів з метою уникнення подібних конфліктних ситуацій у майбутньому.

Ключові слова: конфлікт, конфліктні ситуації, управління конфліктами, суб'єкти конфлікту, мотиви конфлікту, форма реалізації конфлікту, методи управління конфліктами.

THE THEORETICAL BASIS FOR CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECT ACTIVITIES

BALABUS Dmitry, BUDNIK Olexandr, YADUKHA Sergey

Khmelnytskyi National University

The article examines the essence of the concept of "conflict" and determines that there are the following approaches to its understanding: destruction of relations / struggle; a situation of confrontation / confrontation; a means of resolving contradictions; collision of multidirectional forces; relationship status. The author's definition of the concept of "conflict" is given, in particular, conflicts should be understood as a situation where there is a clash of interests of two or more sides with conflicting goals, interests, needs, values, beliefs, etc. Different situations can lead to conflicts, including differences in values and beliefs, the competition for resources, the incompatibility of tempers and characters, stressful situations, incompatibility in work styles, ambition, cultural and ethnic disparities, differences in ideas and objectives, and so on. Conflict can arise in any sphere of life - from personal to international relations, and have various forms of manifestation, ranging from misunderstandings to open conflicts. The importance of conflict management in enterprises lies in ensuring productivity and harmonious cooperation among employees, while balancing the interests of all groups. In addition, conflict management depends on the stages, which include conflict detection (the first stage), in particular, it is necessary to recognize the presence of a conflict in the enterprise, which is realized by detecting tension in the relationship at the enterprise, a decrease in productivity or a deterioration of communication between employees. The second stage is the study of the causes of the conflict, in particular, it can be a difference in ideas, competition, misunderstanding, etc. The third stage is planning of a conflict resolution strategy, that is, the

development of an action plan to resolve the conflict, and may include various ways to reduce tension, find a compromise, or implement new policies and procedures. The fourth stage is the implementation of the conflict management strategy, which involves developing of an action plan to resolve the conflict. In the fifth stage, results are evaluated and reviewed. If the conflict was successfully resolved, it is worth to analyze what exactly brought success, and if it was not possible to achieve success, it is worth to understand the reasons, to make an adjustment to the strategy. The sixth stage is the creation of preventive measures to avoid similar conflict situations in the future.

Key words: conflict, conflict situations, conflict management, conflict subjects, reasons of conflict, form of conflict implementation, conflict management methods.

БАЛАБУС, Д., БУДНИК, О., & ЯДУХА, С. (2023). УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ У ПРОЄКТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС. *Development Service Industry Management*, (4), 86–90. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12))

BALABUS, D., BUDNIK, O., & YADUKHA, S. (2023). THE THEORETICAL BASIS FOR CONFLICT MANAGEMENT IN PROJECT ACTIVITIES. *Development Service Industry Management*, (4), 86–90. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Для мінімізації передумов створення конфліктів значна кількість науковців розробляла та продовжує розробляти нові підходи та інструменти зменшення внутрішньо-організаційної напруги і побудови ефективної команди. Такі методи та інструменти базуються на ґрунтовному аналізі складу та якісних показників діяльності персоналу. Особлива увага приділяється психоемоційній складовій та наявному стилю управління в організації. Після чого формуються пропозиції з удосконалення вищезазначених аспектів з використанням теоретичного та практичного досвіду вітчизняної та світової науки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Серед науковців, які займаються управлінням конфліктами необхідно виділити таких як: Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В., Гранатуров В. М., Козер Л. А., Ложкін Г.В., Повякель Н.І., Шевчук О. Б. та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Не зважаючи на наявність значної кількості досліджень у сфері конфліктології, в сучасних умовах активних бойових дій відбувається значна активізація конфліктів безпосередньо у колективах, що потребує дослідження підходів до їх оцінювання та управління ними.

Формулювання цілей статті

Метою статті є визначення сутності поняття «конфлікт», типологія найпоширеніших конфліктів на підприємстві та структуризація методів управління конфліктами на підприємстві в залежності від етапів конфлікту.

Виклад основного матеріалу

Управління конфліктами на підприємстві є надзвичайно актуальним завданням у будь-який час. Конфлікти на підприємствах виникають з різних причин, таких як різниці в уявленнях, особисті проблеми, конкуренція за ресурси чи пріоритети. Ефективне управління конфліктами має ключове значення для підтримання продуктивності, збереження робочого клімату та здорової корпоративної культури.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття конфлікт, які згруповано у табл. 1.

Таблиця 1

Існуючі підходи щодо сутності поняття «конфлікт»

Автор, джерело	Визначення
Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. [1]	«деструкція цих відносин на емоційному, когнітивному рівні та рівні поведінки. Деструкція буде носити тимчасовий (у випадку вирішення конфлікту) або довготривалий (у випадку не вирішення конфлікту) характер»
Воднік В. Д. [2]	«це насильницька міжособова боротьба, пов'язана зі свідомим приниженням потреб та позицій партнера»
Головатий М. Ф., Антоноук О. В. (ред.) [5]	«є ситуацією протистояння і конфронтації в системі стосунків..., що зумовлена несумісністю об'єктивних або суб'єктивних інтересів, цілей і цінностей»
Гранатуров В. М., Шевчук О. Б. [3]	«це найгостріший засіб розв'язання істотних суперечностей, що виникають у процесі взаємодії, який полягає у протидії між суб'єктами конфлікту, яка зазвичай супроводжується негативними емоціями»
Козер Л. А. [8]	«це боротьба між цінностями та бажаннями через дефіцити статусу, влади і ресурсів, у процесі якої цілі противника нейтралізуються, ущемляються або елімінуються його суперниками»
Ложкін Г.В., Повякель Н.І. [4]	«зіткнення різноспрямованих сил (цінностей інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії»
Пірен М. І., Ложкін Г. В. (ред.) [6]	«зіткнення двох або більше різноспрямованих сил з метою реалізації їх інтересів в умовах протидії, крайні загострення суперечностей»
Черпак А. С. [7]	«стан взаємовідносин між акціонерами, за якого відмічається зіткнення їх інтересів у окремих питаннях стратегічного й оперативного управління діяльністю корпорацією та корпоративного контролю»

Проведені дослідження (табл. 1) свідчать про наявність наступних напрямів у визначенні конфлікту: деструкція відносин / боротьба; ситуація протиборства / конфронтації; засіб розв'язання суперечностей; зіткнення різноспрямованих сил; стан взаємовідносин.

На нашу думку, під конфліктами слід розуміти ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо. Ситуації, що викликають конфлікти представлені на рис. 1.



Рис. 1. Ситуації, що викликають конфлікти

Конфлікт може виникати у будь-якій сфері життя – від особистих відносин до міжнародних відносин, і мати різні форми прояву, починаючи від непорозумінь і закінчуючи відкритими конфліктами. Конфлікти можуть виникати з численних причин та у різних контекстах.

Управління конфліктами на підприємстві вимагає гнучкості, розуміння специфіки робочого середовища та вміння вирішувати проблеми, пов'язані з взаємодією між співробітниками та внутрішньою динамікою підприємства. На підприємстві виникають різні конфлікти, типологію найпоширеніших конфліктів представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Типологія найпоширеніших конфліктів на підприємстві*

Суб'єкти конфлікту	Мотиви конфлікту	Форма реалізації конфлікту
Конфлікти між працівниками	Конкуренція або бажання бути кращим	Змагання між працівниками за посаду, краще завдання, робоче місце тощо
	Різниця в поглядах та стилі роботи	Суперечки та незгода з стилем роботи, ідеями тощо
	Темперамент та риси характеру	Конфлікт через стосунки, несприйняття один одного
	Несправедливість та нерівність в винагороді, обов'язках тощо	Висловлення незадоволеності та претензії
Конфлікти між керівництвом та підлеглими	Різниця в очікуваннях та вимогах щодо робочих обов'язків, завдань тощо	Непорозуміння, що виникають внаслідок несприйняття вимог, нечіткості вказівок та поставлених завдань тощо
	Конфлікт через стиль управління, комунікації тощо	Несприйняття керівництва
	Несправедливість та нерівність в винагороді, обов'язках тощо	Протистояння та висловлення незадоволеності та претензії
Конфлікти в команді	Різниця в цілях та пріоритетах	Непорозуміння, опортуністична діяльність між члена команди
	Конфлікт через ролі та обов'язки	Несприйняття рівня відповідальності, суперечки щодо розподілу обов'язків
	Різниця в стилях роботи та комунікації	Непорозуміння та різні стилі вирішення проблем, неефективні комунікації
	Неприятність, недовіра та інші особисті розбіжності між членами команди	Конфлікти через особисту неприязнь, конкуренція чи недовіра
Конфлікти між акціонерами	Боротьба за контроль над стратегічними рішеннями організації	Змагання за більшість голосів на зборах акціонерів
	Різниця в стратегіях інвестування (як використовувати фінансові ресурси організації)	Дискусії та конфлікти щодо напрямків інвестування, витрат та розподілу прибутку
	Різниця в цілях, інтересах, бажаннях отримати максимальний прибуток	Суперечки через стратегії розвитку, місію, бачення та цілі організації
Конфлікти між акціонерами та вищим менеджментом / керівництвом	Бажання акціонерів здійснювати більший контроль над управлінням підприємства	Конфлікти через різницю в управлінських рішеннях та бажанні впливати на управління підприємством
	Різні цінності та інтереси акціонерів та вищого менеджменту / керівництва	Конфлікти через різницю у сприйнятті соціальної відповідальності, етичних аспектів та цінностей підприємства
	Різні уявлення про рівень прибутку, дивідендів та фінансові стратегії	Конфлікти через різні вимоги до прибутковості, розподілу прибутку та інвестицій
	Різні погляди на стратегічні напрямки, розвиток та управління підприємством	Суперечки під час прийняття стратегічних рішень, різниця в управлінських підходах

Конфлікти між підприємством та споживачами	Якість продукту / послуг та обслуговування	Скарги та звернення до підприємства з вимогою повернення коштів або заміну товару, публічні виступи проти продукції / послуг
	Незадоволеність ціною або відчуття переплати	Вимоги щодо зниження цін, акції протесту, відмова від купівлі продукції / послуг підприємства на користь продукції / послуг конкурентів
	Недостатня або нечітка інформація про продукт/послугу, або проблеми комунікації з споживачами / клієнтами	Невдоволення недостатньою інформацією, протести через неправдиву рекламу або інформаційні кампанії проти підприємства

*сформовано автором

Управління конфліктами на підприємстві є важливим для забезпечення продуктивності та гармонійної співпраці між співробітниками, врахування інтересів всіх сторін. І може включати розвиток ефективних стратегій комунікацій, вирішення конфліктних ситуацій за допомогою медіації або тренінгів з управління конфліктами, створення відкритого середовища для обговорення проблем та спільного пошуку рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін.

Етапи управління конфліктами на підприємстві представлені на рис. 2.

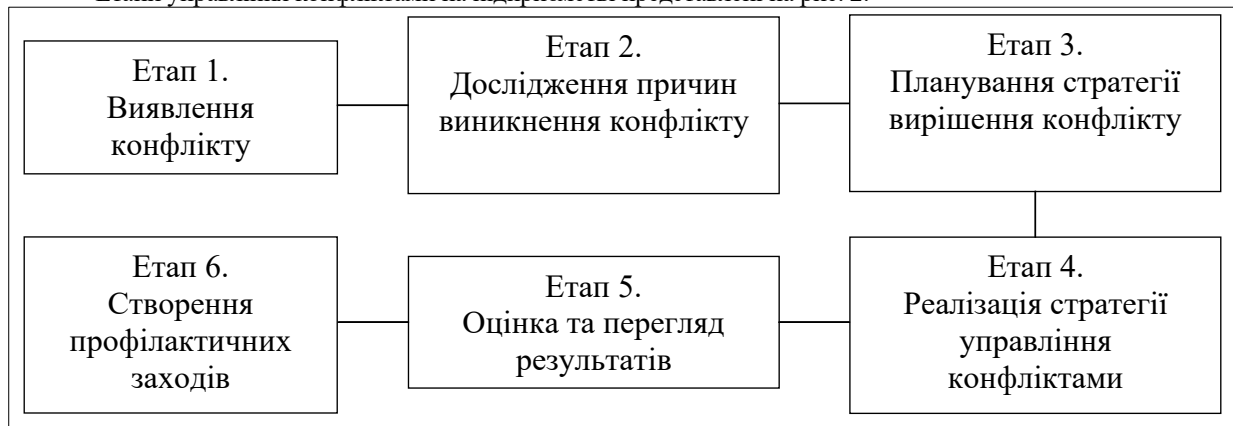


Рис. 2. Етапи управління конфліктами на підприємстві

Більш детально методи управління конфліктами на підприємстві на кожному з описаних етапів представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Методи управління конфліктами на підприємстві*

Назва етапу	Способи та методи
Виявлення конфлікту	Спостереження за змінами у поведінці та взаємодії Анонімні опитування та анкетування Моніторинг робочого середовища Аналіз зворотного зв'язку та скарг
Дослідження причин виникнення конфлікту	Співбесіди та інтерв'ю з учасниками Анонімні опитування та анкетування Круглі столи або групові дискусії Діаграми причинно-наслідкових зв'язків Метод «5 Чому» (5 Why)
Планування стратегії вирішення конфлікту	Аналіз попередніх конфліктів та методів їх вирішення Мозковий шторм (Brainstorming) Залучення незалежного посередника або медіатора Створення матриць для оцінки різних альтернативних стратегій вирішення конфлікту Тренінги з ефективної комунікації для учасників конфлікту Дослідження організаційної культури підприємства та її впливу на конфліктні ситуації
Реалізація стратегії управління конфліктами	Переговори / перемовини (самостійне обговорення та вирішення питання сторонами) Створення політик та процедур Розробка рішень за методом консенсусу Відсторонення від конфлікту
Оцінка та перегляд результатів	Аналіз внутрішніх змін Зворотній зв'язок Групові дискусії та рефлексія Аудит процесів та процедур Експертне оцінювання
Створення профілактичних заходів	Поліпшення комунікації Командна робота та управління відносинами Вдосконалення внутрішніх процедур Визначення процедур вирішення конфліктів Проведення тренінгів

*сформовано автором

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Конфлікти завжди супроводжують професійну діяльність людини, оскільки різні темпераменти і підходи до сприйняття задач обумовлюють протиріччя у методах їх виконання і досягнення кінцевих результатів. Для менеджерів одним з найбільш проблемних аспектів регулювання всіх функціональних видів діяльності є побудова дієвої системи управління конфліктами, яка б не лише реагувала на наявні конфлікти, а і могла забезпечити їх попередження при виявленні відповідних передумов на ранніх стадіях його зародження. В цілому під конфліктами розуміють ситуацію, коли відбувається зіткнення інтересів двох чи більше сторін, які мають протиріччя в цілях, інтересах, потребах, цінностях, переконаннях тощо.

Необхідно чітко розуміти, що управління конфліктами на підприємстві вимагає гнучкості, розуміння специфіки робочого середовища та вміння вирішувати основні проблеми, пов'язані із взаємодією між співробітниками та внутрішньою динамікою підприємства. Переважно циклічний характер конфлікту може бути складним, оскільки конфлікт може відновлюватися, навіть після його вирішення, а тому важливо розуміти реальні причини конфлікту та застосовувати різні методи та способи його вирішення в залежності від фази на якій перебуває конфлікт.

Література

1. Воднік В. Д. Конфлікти в трудовому колективі: причини, шляхи попередження та розв'язання / В. Д. Воднік. // Бюлетень НСПП. – 2005. – No 11. – С. 50–54.
2. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу: навч. посіб. / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – Київ: Зв'язок, 2000. – 152 с.
3. Політологічний словник: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка. – Київ: МАУП, 2005. – 792 с.
4. Словник–довідник термінів з конфліктології / За ред. М. І. Пірен, Г. В. Ложкіна. – Чернівці–Київ, 1995. – 318 с.
5. Черпак А. Є. Класифікація конфліктів інтересів в акціонерних товариствах / А. Є. Черпак // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць: М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; [голов. ред. А. П. Наливайко]. – Київ: КНЕУ, 2008. – Вип. 22–23. – С. 149–154.
6. Coser L. A. Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context/ L. A. Coser. – Waveland Press, 2003. – 611 p.

References

1. Vodnik V. D. Konflikty v trudovomu kolektyvi: prychnyny, shlyakhy poperedzhennia ta rozv'iazannia / V. D. Vodnik. // Biuletyn NSPP. – 2005. – No 11. – S. 50–54.
2. Hranaturov V. M. Ryzkyky pidpriemnytskoi diialnosti. Problemy analizu: navch. posib. / V. M. Hranaturov, O. B. Shevchuk. – Kyiv: Zviazok, 2000. – 152 s.
3. Politolohichnyi slovnyk: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. / za red. M. F. Holovatohota, O. V. Antoniuka. – Kyiv: MAUP, 2005. – 792 s.
4. Slovnyk–dovidnyk terminiv z konfliktolohii / Za red. M. I. Piren, H. V. Lozhkina. – Chernivtsi–Kyiv, 1995. – 318 s.
5. Cherpak A. Ye. Klyasyfikatsiia konfliktiv interesiv v aktsionermykh tovarystvakh / A. Ye. Cherpak // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy : zb. nauk. prats: M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyivskiy nats. ekon. un-t im. V. Hetmana», Ukrainyskyy Soiuz promyslovtsiv i pidpriemtsiv, In-t svitovoi ekon. i mizhnar. vidnosyn NANU; [holov. red. A. P. Nalyvaiko]. – Kyiv: KNEU, 2008. – Vyp. 22–23. – S. 149–154.
6. Coser L. A. Masters of Sociological Thought: Ideas in Historical and Social Context/ L. A. Coser. – Waveland Press, 2003. – 611 p.