

Д. І. Бедрій

e-mail: dimi7928@gmail.com

Державне підприємство «Український науково-дослідний інститут радіо і телебачення»,  
вул. Буніна, 31, м. Одеса, 65026, Україна

## КЛАСИФІКАЦІЯ КОНФЛІКТІВ У НАУКОВИХ ПРОЕКТАХ

*На сьогоднішній день запровадження методології управління проектами стає дієвим інструментом для впровадження сучасних підходів, моделей та методів у різних сферах діяльності людини і дає змогу підвищити їх ефективність. Управління усіма учасниками будь-якого проекту вимагає від керівника проекту та його команди неабияких зусиль, для того щоб задовольнити усі потреби та забезпечити отримання цінностей. У зв'язку з цим у процесі реалізації проекту можуть виникати конфлікти як усередині команди, так і зовні. Стаття присвячена науковій проблемі ідентифікації та систематизації конфліктів проекту. Проведено аналіз існуючих підходів до типології й систематизації конфліктів у психології та менеджменті. За його результатами автор запропонував удосконалити їх шляхом систематизації конфліктів у наукових проектах. Удосконалена класифікація конфліктів у наукових проектах дасть керівнику проекту можливість своєчасно реагувати на виникнення конфліктних ситуацій шляхом якісної реалізації заходів щодо запобігання конфліктам.*

**Ключові слова:** методологія управління проектами, науковий проект, людські ресурси, конфлікти, ознаки, систематизація, класифікація.

**Вступ.** Розвиток будь-якої сфери діяльності вимагає запровадження проектного підходу, що проявив себе як дієвий інструмент. Сучасний стан розвитку методології управління проектами сьогодні ґрунтується на різних аспектах, таких як: процеси [1], цінність [2], компетентність [3] та креативність [4].

Виходячи з наведених аспектів, можна дійти висновку, що своєчасна та якісна реалізація будь-якого проекту пов'язана із злагодженою роботою команди проекту.

Процес управління командою проекту полягає у відстеженні діяльності кожного його учасника, забезпеченні зворотного зв'язку, вирішенні проблем та управлінні змінами в команді з метою забезпечення оптимізації виконання проекту [1]. Ключовою вигодою цього процесу є вплив на поведінку команди, управління конфліктами та вирішення проблем, що виникають.

У сучасній методології управління проектами відсутня окрема компонента управління конфліктами в проекті, а також не проведена систематизація конфліктів. Робота присвячена науковій проблемі ідентифікації та систематизації конфліктів у проектах. Керівник проекту повинен вивчати поведінку кожного окремого члена команди з метою своєчасного

запобігання конфліктам та їх уникнення, що, у свою чергу, дасть змогу забезпечити реалізацію проекту у встановлені терміни, в рамках затвердженого бюджету та отримати якісний продукт проекту.

**Аналіз останніх досліджень.** Планування управління людськими ресурсами має важливе значення для планування та реалізації будь-яких проектів. Методологія управління проектами [1] включає рекомендації стосовно кожного учасника команди проекту та вимоги, які до них висувуються. Головною роллю у керівництві командою проекту відіграє керівник проекту для досягнення його цілей. Ця роль чітко відстежується протягом усього проекту. Більшість керівників проекту починають свою роботу над проектом з моменту його ініціації та працюють над ним до повного завершення. Однак у деяких випадках проектний менеджер може залучатися до роботи з оцінювання та аналізу ще до ініціації проекту. Роль керівника проекту в управлінні проектом може бути різною у різних організаціях і адаптуватися з урахуванням особливостей організації та самого проекту. Також досягнення цілей проекту залежить від ефективної та злагодженої роботи не тільки керівника проекту, а й усієї його команди, тому це є ще

одним із завдань, що постають перед проектним менеджером. У компонентах методології управління проектами, таких як управління людськими ресурсами та управління стейкхолдерами, є процес управління конфліктами, який полягає у застосуванні методів управління конфліктами, але цього недостатньо для якісного управління учасниками проекту.

Відповідно до [2] керівники проектів повинні, крім професійних здібностей, додатково отримувати ще й соціальне визнання. Професіонали, які спрямовані на досягнення місії, мають демонструвати компетенції (можливості) у трьох аспектах: систематичні знання у галузі управління проектами та програмами; практичний досвід управлінської діяльності; психологія, особисті якості та етика. В процесі розгляду третього аспекту не враховується поведінка людини, яка може призвести до виникнення конфліктів у процесі реалізації проекту.

У роботі [3] систематизовано та представлено з урахуванням специфіки України основи професійних знань та систему оцінювання компетенцій проектних менеджерів. Модель системи знань та оцінювання компетентності структурована за трьома напрямками – люди, практика та перспектива, яка представлена у вигляді ока, що відображає компетентний погляд на інтеграцію усіх елементів управління проектом з точки зору проектного менеджера, який оцінює конкретну ситуацію. Зокрема, у людській компетенції розглянуто таку компетенцію, як конфлікти та кризи, але систематизації конфліктних ситуацій не наведено.

Креативні технології управління проектами та програмами [4] дають змогу в умовах турбулентного оточення і високого рівня невизначеності управляти креативним та когнітивним потенціалом команд менеджерів і будувати стратегії проектів та програм розвитку для забезпечення досягнення поставленої мети. Однак цього недостатньо, тому що при застосуванні креативних технологій є велика ймовірність виникнення конфліктів серед учасників проекту, але автори це питання не розглядали.

У роботі [5] розглянуто питання управління проектами з точки зору лідерства, а також визначено фактори, що забезпечують успіх проекту, зокрема: володіння професійною

мовою спільно з мовою проектного менеджменту; вміння забезпечувати взаєморозуміння і необхідну мотивацію команди менеджерів та інших учасників проекту; інтерпретація поведінки учасників проекту у контексті досягнення мети проекту. Автором у цій роботі не враховано те, що лідерство може сприяти виникненню конфліктів між учасниками проекту.

Демарко Т. та Лістер Т. у своїй роботі з управління проектами розроблення програмного забезпечення [6] демонструють те, що складні проблеми його розроблення мають людську, а не технічну природу, тому запропонували принципи врахування людського фактора як запоруку успішних проектів та команд, що підкріплені результатами наукових досліджень. Проте авторами не розглядалося питання управління конфліктами, яке дуже тісно пов'язане з діяльністю людини.

Бушуєва Н. С. у роботі [7] відзначила, що застосування типових методів управління командою без урахування індивідуальних психологічних особливостей – психотипу кожної окремої людини – може призводити до непередбачених результатів у зв'язку з виникненням несумісності внутрішніх задатків з виконанням певних робіт і різних конфліктів у неструктурованій за психотипами команді проекту. Крім того, розглянуто метод морфологічного аналізу, який дає змогу підвищити ефективність взаємодії між членами команди соціального проекту. Визначено підхід, який дає можливість системно дослідити різні схеми формування команди на основі ознак Рейніна соціонічного типу, за результатами застосування якого запропоновано морфологічну матрицю створення команди соціального типу. Однак цей метод при формуванні команди проекту не враховує таку ознаку, як конфліктність кожного окремого члена команди.

У роботі [8] розглянуто застосування теорії можливостей при формуванні команди проекту. Висунуто пропозицію, що команда проекту – це нечітка множина, яка задається за допомогою функції належності відповідного учасника до цієї команди. Визначено умови ефективності командної роботи на стадії ініціації проектів. Запропоновані умови ефективної роботи команди проекту не враховують показник конфліктності її членів.

Автором у [9] наведено, що побудова моделей розвитку компетентності команди та

організації у контексті довіри є актуальною науковою задачею, вирішення якої дасть можливість підвищити ефективність управління та результативність проектів. Також досліджено зв'язок між компетентністю і довірою у середовищі команди проекту та організації. Крім того, створено моделі оцінювання та розвитку компетентності у контексті довіри для команди проекту та організації, які дають змогу аналізувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації щодо розвитку. Розроблена автором «Модель програми розвитку компетентності організації у контексті довіри» дає можливість наочно представити зв'язок між компетентністю й довірою у часі та аналізувати поведінку системи в точках біфуркації. Однак ця модель не включає процес ідентифікації та систематизації конфліктів.

У роботі [10] Данченко О. Б. відзначила, що сучасна методологія управління проектами та програмами потребує посилення уваги і зусиль проектною командою в розрізах управління проектними відхиленнями, оскільки мінливість зовнішнього середовища (в політичному, правовому, економічному, соціальному та інших аспектах) призводить до нестабільності та мінливості стану проекту, що може негативно впливати на досягнення його результату. До негативних відхилень у проекті можуть призводити не тільки ризики, проблеми та зміни, а також конфлікти, стреси та кризи. Також автором за результатами опитування було встановлено, що між ризиками, змінами, проблемами, конфліктами, кризами, стресами у проекті може бути наявний причинно-наслідковий зв'язок, оскільки джерелом будь-якої зміни може виступати ризикована подія, внесені до проекту зміни можуть викликати виникнення нового ризику чи проблеми, чи призвести до конфлікту, не виявлена або не вирішена своєчасно проблема (конфлікт) може перерости в ризик, прийняття рішення щодо вирішення проблеми може викликати зміни в проекті, не знятий стрес – перерости в проблему, невирішена проблема – перерости в кризу. Ця робота може стати у нагоді при ідентифікації та систематизації конфліктів проекту.

Новікова Н. у роботі [11] торкнулася проблеми вивчення та аналізу конфліктних ситуацій в організаціях, які можуть впливати як на результати діяльності персоналу, так і

на морально-психологічний клімат у колективі. Конфлікти завдають значної шкоди ефективній взаємодії у групах, стають причиною втрат виробничих ресурсів та часу. Поряд із тим своєчасно виявлені та вирішені конфліктні ситуації можуть стати засобом вирішення актуальних завдань. Конфлікти пов'язані з дією людського фактора в організації, тому важливе значення для сучасних керівників має оволодіння технікою управління ними, на противагу необхідності вирішення конфліктних проблем з їх наслідками. Але автором не розглядалося питання управління конфліктами у проектах.

Питання управління людськими ресурсами у будь-якому проекті, зокрема й науковому [12], на сьогоднішній день є дуже актуальним, особливо у частині врахування позитивного або негативного впливу людського фактора на успіх проекту.

У роботі [13] автором було проведено дослідження створення високоефективної команди наукового проекту, від спільної роботи якої залежить чи буде завершений проект вчасно, в рамках затвердженого бюджету, та продукт якого буде мати відповідну якість. Крім того, керівник проекту повинен забезпечити конструктивну роботу всієї команди наукового проекту.

Автором у роботі [14] розглядалося управління конфліктами наукового проекту та було запропоновано застосовувати його як нову компоненту методології управління проектами. Ця компонента повинна включати процеси планування управління конфліктами проекту, ідентифікації конфліктів, аналізу конфліктів, планування реагування на конфлікти, здійснення реагування на конфлікти та моніторингу конфліктів.

Отже, сучасний швидкий ритм життя будь-якої людини має негативні наслідки для самопочуття та психофізичного стану особистості, призводить до перевтоми, інформаційних стресів, депресій та нервових зривів. А це, у свою чергу, провокує конфлікти в різних сферах суспільної та професійної діяльності людей. Управління конфліктами науковцями розглядається тільки у психології та менеджменті, але особливу увагу необхідно приділити конфліктам в управлінні проектами, зокрема науковими. Науковці, які є основними виконавцями наукових проектів, не є винятком

із загальної ситуації, тому керівник такого типу проектів повинен забезпечити продуктивну, творчу та якісну діяльність своєї команди та вчених.

**Метою статті** є ідентифікація та аналіз конфліктів наукових проектів, виділення їх типів та удосконалення існуючих класифікацій конфліктів шляхом застосування їх у наукових проєктах.

**Викладення основного матеріалу.** Управління командою проєкту має бути спрямоване на забезпечення ефективного використання потенціалу усіх учасників проєкту.

До основних аспектів управління командою проєкту можна віднести наступні:

- особистісні, зокрема: лідерство, комунікація, ведення переговорів, делегування повноважень, мотивація, тренінги, навчання;
- групові, зокрема: комплектування команди, розгляд конфліктів;
- загальні, зокрема: оцінювання виконання, залучення нових виконавців, трудові відносини, питання охорони праці.

На стадії ініціації будь-якого проєкту, зокрема й наукового, повинна бути сформована організаційна структура, яка має на меті виконання всього проєкту – від початку до його завершення.

Процес формування команди проєкту полягає у цілеспрямованій побудові особливого засобу взаємодії людей у групі, що дає змогу ефективно реалізовувати їхній професійний, інтелектуальний і творчий потенціали відповідно до стратегічних цілей проєкту.

Однак, навіть якщо керівник проєкту зможе сформувати оптимальний склад команди проєкту, то це не завжди може полегшити його роботу, а іноді й призвести до ускладнень. Це може бути пов'язане з тим, що справжніми фахівцями складніше керувати, ніж пересічними спеціалістами, зокрема: вони більш амбітні, незалежні у своїх судженнях, менш дисципліновані, не дуже сприймають командний тон.

До основних рис ефективної команди можна віднести такі:

- неформальна атмосфера;
- завдання, які ставляться перед членами команди, добре зрозумілі;
- члени команди прислухаються один до одного;

- в обговоренні завдань беруть участь усі члени команди;

- її члени не тільки відкрито висловлюють свої думки, а й виражають свої почуття;

- конфлікти й розбіжності обов'язково мають місце, але пов'язані виключно з ідеями, а не з особистостями.

Основними виконавцями наукових проєктів є науковці [12], їх діяльність є інтелектуальною та творчою [15], а також емоційною, тому в процесі виконання наукового проєкту можуть виникати конфліктні ситуації, які можуть бути пов'язані не тільки з ідеями щодо наукового продукту, а й особистісними переконаннями та думками.

Для захисту від конфліктних ситуацій керівники наукових проєктів повинні звертатися до такої науки, як психологія, з якої можна отримати теоретичне обґрунтування механізмів і практичні рекомендації щодо гармонізації стосунків з членами команди проєкту та стейкхолдерами, врівноваження свого внутрішнього стану, запобігання й розв'язання різноманітних конфліктів тощо.

У більшості випадків науковці у своїх висновках приходять до такого визначення конфлікту, як процес крайнього загострення суперечностей та боротьби двох чи більше сторін у розв'язанні значущої для них проблеми, який супроводжується негативними емоціями й вимагає розв'язання. Крім того, ця сутичка може бути як відкритим, так і прихованим протистоянням цих сторін внаслідок відстоювання ними взаємовиключних інтересів, цілей, позицій, суджень чи поглядів. При цьому кожна з конфліктних сторін вважає себе правою і рішуче вступає в боротьбу за ці інтереси [16].

Тому будь-який конфлікт передбачає наявність учасників та проблеми, через яку він відбувається.

Передумовами виникнення конфлікту є: наявність ситуації, що сприймається учасниками як неприйнятна для них, тобто конфліктна; неподільність об'єкта конфлікту, через що вирішення своїх проблем однією стороною стає можливим лише за рахунок іншої сторони.

Головними ознаками конфлікту є: усвідомлення сторонами протилежної спрямованості інтересів, мотивів і суджень сторін; від-

крите або приховане протиборство сторін, завдання ними взаємних збитків; психологічна напруженість, наявність негативних емоцій стосовно іншої сторони; втягування учасників у конфліктну взаємодію, що ускладнює її припинення.

Значення конфліктів у суспільстві полягає в тому, що вони, незважаючи на їх руйнівний характер і негативне сприйняття людьми, забезпечують розвиток суспільства чи підприємства або проекту й запобігають застою, стагнації. З цих позицій конфлікт розглядається конфліктологами як фактор динамічної стабільності організації.

Структурно конфлікт являє собою сукупність стійких зв'язків його складових елементів, що забезпечують його цілісність, відмінність від інших явищ соціального життя, але без яких він не може існувати як цілісна система і як процес. Оскільки кожний конфлікт має об'єктивний зміст і компоненти, які можна констатувати й спостерігати, а також суб'єктивне значення, яке для кожної з конфліктуючих сторін є своїм й не виявляється вочевидь, то у структурі конфлікту виявляють його об'єктивні та суб'єктивні складові.

До об'єктивних складових структури конфлікту відносять його учасників, предмет, об'єкт, проблему конфлікту та умови його перебігу.

До суб'єктивних (психологічних) складових – образ конфлікту, його мотиви, позиції сторін-конфліктерів.

Аналіз сутності та структури конфлікту показує, що деякі загальні питання чи аспекти конфліктів важко розглядати, не враховуючи специфіки окремих проявів конфлікту. У той же час кожний конкретний конфлікт має спільні риси з багатьма іншими, подібними до нього [17].

Для систематизації різних видів конфліктів конфліктологи пропонують їх класифікацію, що групує конфлікти за тими або іншими властивими їм характеристиками, що виступають як підстава для типологізації різних конфліктів [18]. Підставою для типологізації, тобто віднесення даного конфлікту до того чи іншого різновиду, можуть бути його учасники (наприклад конфлікти між окремими людьми або між державами); їхня кількість (двосторонні, багатосторонні конфлікти); сфери, в

яких стикаються інтереси учасників конфлікту (зокрема виробничі, сімейні, політичні конфлікти); характер і форми перебігу конфлікту (розрізняють приховані, відкриті, збройні конфлікти); а також його тривалість, причини виникнення тощо. Однак жодна класифікація конфліктів не може вважатися закінченою й тому є відносною та умовною [19]. Головна мета будь-якої класифікації – це допомогти пояснити конфлікт та знайти адекватні способи його розв'язання або попередження [18, 20].

Важливою характеристикою конфлікту є гострота протидії сторін, що беруть участь у ньому. В західній конфліктології ця характеристика називається інтенсивністю конфлікту. На цій підставі виділяють конфлікти низької, середньої та високої інтенсивності. Конфлікт низької інтенсивності проходить у формі суперечки між опонентами. Конфлікт найвищої інтенсивності завершується фізичним знищенням однієї зі сторін [19]. Американські конфліктологи (Р. Даль, 1978, та ін.) класифікують соціальні конфлікти в суспільстві за кількістю сторін, що беруть участь у конфлікті, та їх наслідками.

Найважливішою особливістю конфлікту є характер потреби людини, за задоволення якої вона бореться. Відповідно до теорії американського психолога А. Маслоу потреби можна згрупувати, виділивши в них п'ять ієрархічно зв'язаних рівнів. До них відносяться потреби фізіологічні – у безпеці та захищеності, соціальні – потреба в повазі, потреба самовираження та самоактуалізації. У випадку незадоволення кожної з цих потреб людина може йти на конфлікт. Виходячи з цього, можна виділити п'ять типів конфліктів. Якщо використовувати більш узагальнену градацію блокованих потреб і представити їх у вигляді матеріальних, соціальних та духовних, то класифікація конфліктів буде мати вигляд, зображений на рисунку 1 [21].

Залежно від сфери діяльності людини конфлікти розрізняють на сімейні, побутові, виробничі, трудові, політичні. Однією з істотних ознак конфлікту є характер та особливості сторін, що беруть участь у ньому. Від того, ким представлені сторони, що конфліктують, вирішальним чином залежить характеристика самого конфлікту.

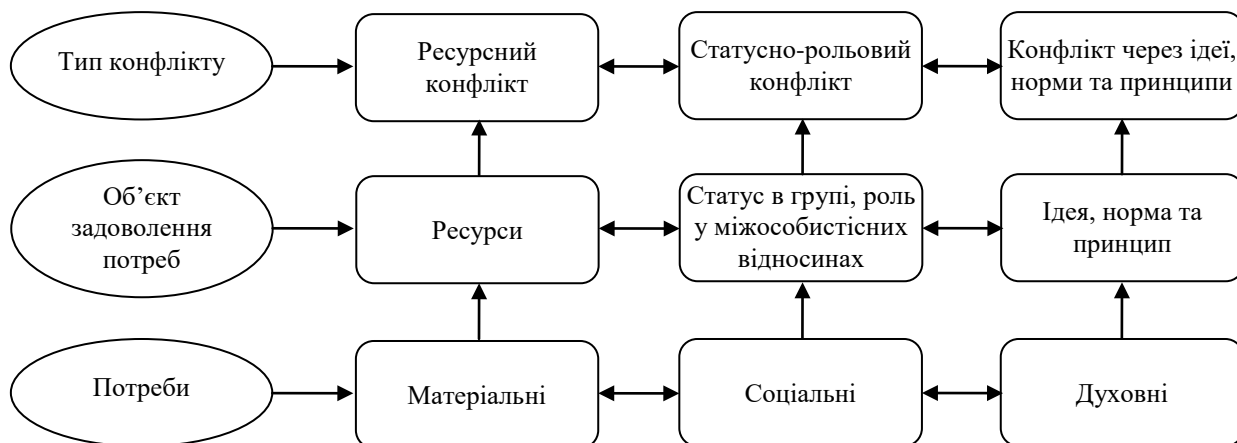


Рисунок 1 – Типи конфліктів за А. Маслоу залежно від потреб людини

Виходячи з цього, типологію конфліктів можна зобразити у вигляді рисунка 2 [20]. Кожний конфлікт може мати конструктивні та деструктивні функції. Залежно від співвідно-

шення позитивних і негативних елементів у цього типу конфліктах їх поділяють на конструктивні, що мають позитивні та негативні наслідки одночасно, і деструктивні.

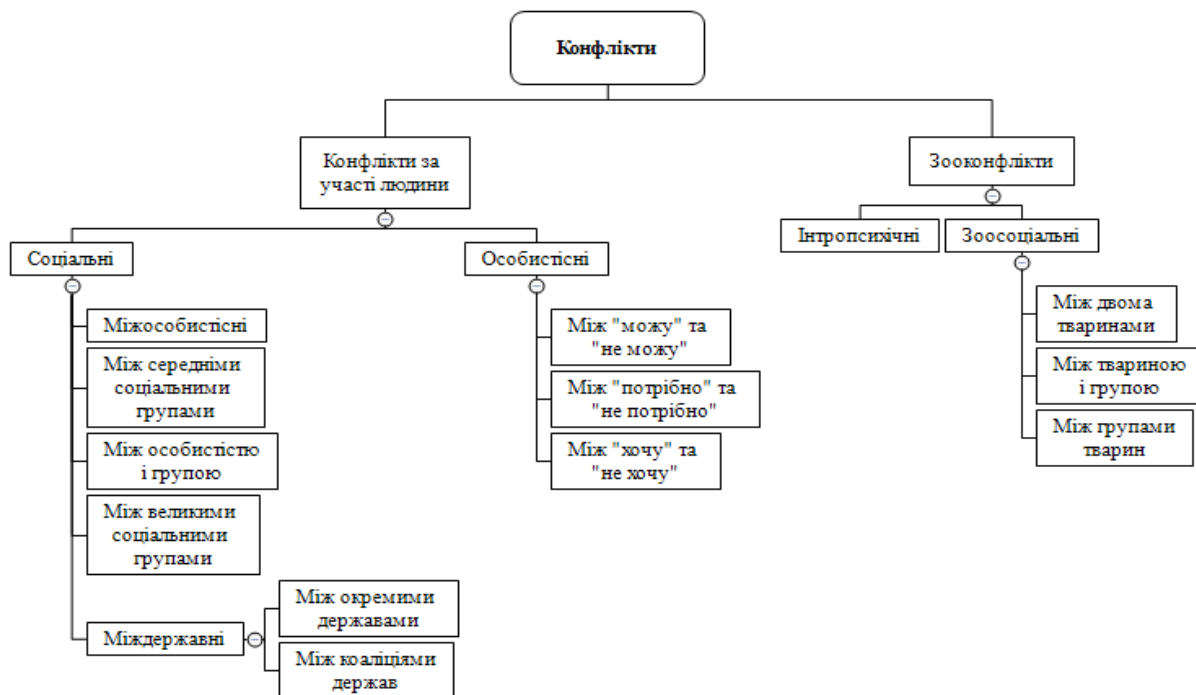


Рисунок 2 – Види конфліктів за сферою діяльності людини

Різноманітність конфліктів дуже залежить від закладених у них причинно-мотиваційних зв'язків. З огляду на це, Н. Гришина [19] за результатами вивчення виробничих конфліктів виділила конфлікти, що виникають як реакція на: перешкоду до досягнення первинних, тобто основних, цілей трудової діяльності; перешкоду до досягнення вторинних, що мають особистий характер,

цілей спільної трудової діяльності; поведінку, що не відповідає прийнятним нормам відносин та поведінці людей у спільній трудовій діяльності, не відповідає їхнім очікуванням; особисті конфлікти, що виникають через особистісні особливості членів трудового колективу.

Міжособистісні конфлікти між опонентами залежно від характеру відносин підпорядкованості можна класифікувати на конф-

лікти «по вертикалі», «по горизонталі» й «по діагоналі» – коли опоненти знаходяться у відносінах непрямої підпорядкованості.

Найповнішу схему видів конфлікту персоналу в організаціях розробив С. Ємельянов (таблиця 1) [19].

Таблиця 1 – Класифікація конфліктів персоналу в організаціях за С. Ємельяновим [19]

Кваліфікаційні ознаки конфліктів	Види конфліктів	Загальна характеристика
Сфера прояву конфлікту	Економічні	В основі лежать економічні протиріччя
	Ідеологічні	В основі лежать протиріччя у поглядах
	Соціально-побутові	В основі лежать протиріччя соціальної сфери
	Сімейно-побутові	В основі лежать протиріччя сімейних відносин
Суб'єкти конфліктної взаємодії	Внутрішньоособистісні	Зіткнення протилежно спрямованих мотивів особистості
	Міжособистісні	Суб'єктами виступають дві особистості
	Між особистістю та групою	Суб'єктами виступають особистість та група особистостей
	Міжгрупові	Суб'єктами є малі соціальні групи
Предмет конфлікту	Реалістичні	Мають чіткий предмет
	Нереалістичні	Не мають предмета або мають предмет, який є дуже важливим для одного або обох суб'єктів конфлікту
Ступінь тривалості та напруження конфлікту	«Бурні» та швидкоплинні	Виникають на основі індивідуальних психологічних особливостей особистості, відзначаються агресивністю та ворожістю
	Гострі й тривалі	Виникають на підґрунті глибоких протиріч
	Слабко виражені та уповільнені	Пов'язані з дуже гострими протиріччями або пасивністю однієї зі сторін
	Слабко виражені та швидкоплинні	Пов'язані з поверховими причинами, мають епізодичний характер
Соціальні наслідки	Конструктивні	В основі лежать об'єктивні протиріччя. Сприяють розвитку організації або іншої соціальної системи
	Деструктивні	В основі, як правило, лежать суб'єктивні причини, які створюють соціальне напруження та призводять до руйнування соціальної системи

У середовищі будь-якого проекту [1], зокрема й наукового, конфлікти неминучі. Джерела конфліктів включають дефіцит ресурсів, пріоритети розкладу та персональний стиль роботи. Основні правила командної роботи, групові норми та сталі практики управління проектом, такі як планування комунікацій і розподіл ролей, сприяють зниженню кількості конфліктів, що виникають. Успішне управління конфліктами приводить до більш високої продуктивності та позитивних робочих взаємовідносин.

Для цього необхідно ідентифікувати конфлікти, які можуть виникати в процесі пла-

нування та реалізації наукових проектів, а також систематизувати їх у відповідну класифікацію, що наведена у вигляді таблиці 2.

При правильному управлінні наявність різних думок стосовно будь-яких питань виступає позитивним фактором, який сприяє творчому підходу й прийняттю доцільних рішень.

У випадку, коли наявність різних думок стає негативним фактором, тоді, у першу чергу, члени команди проекту несуть відповідальність за їх вирішення. Якщо відбувається загострення конфлікту, то керівник проекту повинен сприяти його прийнятному вирішенню.

Таблиця 2 – Класифікація конфліктів у наукових проектах

Кваліфікаційні ознаки конфліктів	Види конфліктів
За рівнем проекту	проектні, програмні, портфельні
За сферами діяльності	технічні, творчі, організаційні, економічні, соціальні
За учасниками проекту	зовнішні, внутрішні
За цінністю учасників проекту	матеріальні, майнові, фінансові
За тривалістю	бурхливі, короткочасні, швидкоплинні, уповільнені, тривалі
За масштабом	загальні, локальні
За напругою	гострі, слабо виражені
За учасниками конфліктного впливу	особистісні, міжособистісні, міжособистісно-групові, групові
За предметом конфлікту	реальні (предметні), нереальні (безпредметні), об'єктивні, суб'єктивні
За джерелом виникнення	організаційні, емоційні, соціально-трудова, ділові, особистісні
За комунікаціями у проекті	вертикальні, горизонтальні, змішані
За соціальними наслідками	позитивні та негативні, конструктивні та деструктивні, творчі та руйнівні
За формами та ступенем зіткнення	відкриті та приховані, спонтанні, ініціативні та спровоковані, неминучі, вимушені та недоцільні
За способом та масштабами врегулювання	антагоністичні та компромісні, повністю або частково вирішувані, приводять до згоди та співробітництва

Конфлікт слід урегулювати на ранній стадії та, як правило, конфіденційно, безпосередньо та при співробітництві усіх сторін. У випадку переходу конфлікту до деструктивної стадії для його вирішення можуть бути використані формальні процедури, зокрема й заходи дисциплінарного впливу.

Успіх керівників проектів в управлінні своїми командами проектів дуже часто залежить від їх спроможності вирішувати конфлікти. Менеджери проектів можуть застосувати різноманітні методи вирішення конфліктів.

Фактори, що впливають на методи вирішення конфліктів, включають:

- важливість і напруженість конфлікту;
- обмеженість часу, що наявний для вирішення конфлікту;
- відносну владу втягнутих до конфлікту людей;
- важливість збереження добрих відносин;
- мотивацію до вирішення конфлікту в довгостроковій та короткостроковій перспективі.

**Висновки.** За результатами аналізу публікацій науковців у сфері управління проектами було виявлено, що у процесі реалізації будь-якого проекту можуть виникати конфлікти між усіма його учасниками, які можуть призвести до зриву виконання проекту, але сучасна методологія управління проектами не розглядає окремо управління конфліктами у проекті й тому є необхідність більш детального розгляду означеного питання.

Для цього автором проаналізовано існуючі на сьогоднішній день підходи до систематизації, типології та класифікації конфліктів у сфері психології та менеджменту, які розглядають конфлікти з точки зору потреб людини, сфер її діяльності у суспільному житті, професійної діяльності.

У результаті автором було запропоновано удосконалити існуючі у психології та менеджменті класифікаційні ознаки конфліктів шляхом застосування їх в управлінні проектами. Зокрема, відповідно до ідентифікації конфліктів, які можуть виникати в процесі планування та реалізації наукових проектів, було запропоновано класифікацію конфліктів у наукових проектах.



Крім того, подальші дослідження необхідно проводити шляхом розроблення нових моделей та методів управління конфліктами наукових проектів з метою запобігання зриву реалізації цих проектів.

### Список літератури

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, sixth ed., USA, PMI, 2017.
- [2] *Руководство по управлению инновационными проектами и программами*, т. 1, версия 1.2, пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. Київ: Наук. світ, 2009.
- [3] С. Д. Бушуев, и Д. А. Бушуев, *Основы индивидуальных компетенций для управления проектами, программами и портфелями (National Competence Baseline, NCB UA, Version 4.0)*, т. 1. Управление проектами; под ред. С. Д. Бушуева. Киев: Саммит-Книга, 2017.
- [4] С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев и др., *Креативные технологии в управлении проектами и программами*. Киев: Самит-Книга, 2010.
- [5] С. Д. Бушуев, та В. В. Морозов, *Динамічне лідерство в управлінні проектами: монографія*, Укр. асоціація управління проектами, 2-е вид. Київ: УАУП, 2000.
- [6] Т. Демарко, и Т. Листер, *Человеческий фактор: успешные проекты и команды*. Санкт-Петербург: Символ-Плюс, 2005.
- [7] Н. С. Бушуева, та А. С. Філатов, "Морфологічна матриця формування команди проекту соціального типу", *Управління розвитком складних систем*, № 16, с. 28-32, 2013.
- [8] О. И. Шерстюк, и А. В. Оганов, "Ролевая парадигма формирования команды проекта", *Управління розвитком складних систем*, № 20, с. 97-101, 2014.
- [9] М. В. Лазарева, "Развитие компетентности команды и организации в контексте доверия", *Управління розвитком складних систем*, № 21, с. 43-51, 2015.
- [10] О. Б. Данченко, "Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах", автореф. дис. д-ра техн. наук: 05.13.22 – управління проектами та програмами, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури, Київ, 2015.
- [11] Н. Новікова, "Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики", *Галицький економічний вісник*, № 2 (41), с. 79-83, 2013 (*Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання*).
- [12] Д. І. Бедрій, "Особливості проектно-орієнтованого управління науковими проектами", на *Другій міжнар. наук.-практ. конф. Project, Program, Portfolio Management* (08-09 грудня 2017 р.), т. 2, Одеса: ОНПУ, 2017, с. 15-18.
- [13] О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, та І. Б. Семко, "Концептуальна модель формування високоєфективної команди наукового проекту", *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*, № 1 (1277), с. 51-56, 2018. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.8.
- [14] О. Б. Данченко, Д. І. Бедрій, та І. Б. Семко, "Управління конфліктами наукового проекту", *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*, № 2 (1327), с. 28-35, 2019. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.5.
- [15] Верховна Рада України (2018, берез. 07). *Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>. Дата звернення: Трав. 3, 2019.
- [16] В. Я. Галаган, В. Ф. Орлов, та О. М. Отич, *Конфліктологія: консп. лекцій для підготовки магістрів усіх форм навч.* Київ: ДЕДУТ, 2008.
- [17] Є. Б. Тихомирова, та С. Р. Постоловський, *Конфліктологія та теорія переговорів: підручник*. Рівне: Перспектива, 2007.
- [18] Е. Е. Кучко, "Систематизация подходов к классификации инноваций", *Социология*, № 4, с. 61-70, 2008.
- [19] А. Я. Анцупов, и А. И. Шипилов, *Конфликтология: учеб. для вузов*. Санкт-Петербург: Питер, 2007.
- [20] А. М. Бандура, та В. А. Друзь, *Конфліктологія*. Харків: Фоліо, 1997.
- [21] А. Маслоу, *Мотивация и личность* / пер. А. М. Татлыбаевой; терминолог. правка В. Данченко. Киев: PSYLIB, 2004.

## References

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, sixth ed., USA, PMI, 2017.
- [2] S. D. Bushuyev (ed.), *Innovative project and program management guide*, vol. 1, version 1.2. Kyiv: Nauk. svit, 2009 [in Russian].
- [3] S. D. Bushuyev, and D. A. Bushuyev, *Bases of individual competences for project management, program and portfolio management (National Competence Baseline, NCB UA, Version 4.0)*, vol. 1. Project Management; S. D. Bushuyev (ed.). Kiev: Sammit-Kniga, 2017 [in Russian].
- [4] S. D. Bushuev, N. S. Bushueva, I. A. Babaev et al., *Creative technologies in project and program management*. Kiev: Samit-Kniga, 2010 [in Russian].
- [5] S. D. Bushuyev, and V. V. Morozov, *Dynamic leadership in project management*: monograph, Ukr. association of project management, 2nd ed. Kyiv: UAUP, 2000 [in Ukrainian].
- [6] T. Demarko, and T. Lister, *The human factor: successful projects and teams*. St-Petersburg: Simvol-Plyus, 2005 [in Russian].
- [7] N. S. Bushuyeva, and A. S. Filatov, "Morphological matrix of the formation of a project team of a social type", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 16, pp. 28-32, 2013 [in Ukrainian].
- [8] O. I. Sherstyuk, and A. V. Oganov, "Role paradigm of project team formation", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 20. pp. 97-101, 2014 [in Russian].
- [9] M. V. Lazareva, "Development of team and organization competence in a context of trust", *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, no. 21, pp. 43-51, 2015 [in Russian].
- [10] O. B. Danchenko, "Methodology of integrated management by deviations in projects", author's abstract of D.S. thesis, Kyiv, 2015 [in Ukrainian].
- [11] N. Novikova, "Conflict management in the organization: approaches to solution and prevention", *Halyts'kyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2 (41), pp. 79-83, 2013 (general problems of economy and business entities) [in Ukrainian].
- [12] D. I. Bedrii, "Features of project-oriented management by scientific projects", in *Abstracts II Internat. Sci.-Pract. Conf. Project, Program, Portfolio Management*, Odesa, 2017, pp. 15-18 [in Ukrainian].
- [13] O. B. Danchenko, D. I. Bedriy, and I. B. Semko, "Conceptual model for the formation of a highly effective team of scientific project", *Visnyk NTU "KhPI". Seriya: Stratehichne upravlinnya portfelya-my, prohramamy ta proektamy*, no. 1 (1277), pp. 51-56, 2018. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1277.8 [in Ukrainian].
- [14] O. B. Danchenko, D. I. Bedriy, and I. B. Semko, "Management by conflicts of scientific project", *Visnyk NTU "KhPI". Seriya: Stratehichne upravlinnya portfelya-my, prohramamy ta proektamy*, no. 2 (1327), pp. 28-35, 2019. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.5 [in Ukrainian].
- [15] Verkhovna Rada Ukrayiny (2018, March 7). *Law of Ukraine "On scientific and scientific-technical activity"*. [Online]. Available: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/848-19>. Accessed on: May 3, 2019.
- [16] V. Ya. Halahan, V. F. Orlov, and O. M. Otych, *Conflictology*. Kyiv: DETUT, 2008 [in Ukrainian].
- [17] Ye. B. Tykhomyrova, and S. R. Postolovs'kyi, *Conflictology and negotiation theory*. Rivne: Perspektyva, 2007 [in Ukrainian].
- [18] Ye. Ye. Kuchko, "Systematization of approaches to the classification of innovations", *Sotsiologiya*, no. 4, pp. 61-70, 2008 [in Russian].
- [19] A. Ya. Antsupov, and A. I. Shipilov, *Conflictology*. St-Petersburg: Piter, 2007 [in Russian].
- [20] A. M. Bandura, and V. A. Druz', *Conflictology*. Kharkiv: Folio, 1997 [in Ukrainian].
- [21] A. Maslou, "Motivation and personality". Kiev: PSYLIB, 2004 [in Russian].

**D. I. Bedrii**

e-mail: dimi7928@gmail.com

State Enterprise «Ukrainian Scientific Research Institute of Radio and Television»

Bunin str., 31, Odesa, 65026, Ukraine

**CLASSIFICATION OF CONFLICTS IN SCIENTIFIC PROJECTS**

*Today, the project management methodology has proved itself to be a high-quality and effective tool for introducing modern approaches, models and methods in various fields of human activities and has allowed to increase their effectiveness. The management by all participants in any project requires a lot of efforts from the project manager and his team in order to satisfy all needs and ensure the acquisition of values.*

*The author has analyzed the publications on project management and found that in the process of implementing any project, including a scientific one, conflicts may arise both inside and outside the team. This may be due to the fact that the fast rhythm of a person's life in the modern world has negative consequences for the well-being and psycho-physical condition of a person. That is why the scientific problem of this work consists in the identification and systematization of conflicts of a scientific project.*

*The article analyzes the existing approaches to the typology and systematization of conflicts in psychology and management, which consider conflicts in terms of human needs, the scope of its activities in public life and professional activities.*

*According to the results of the analysis, as well as taking into account the peculiarities of scientific projects, the author has proposed to improve existing conflict typologies by systematizing conflicts that may arise in the process of planning and implementing scientific projects.*

*The improved classification of conflicts in research projects proposed by the author will allow the project manager to respond in a timely manner to the occurrence of conflict situations through the qualitative implementation of conflict prevention activities that can be associated with all participants of research projects and will allow these projects to be completed with high-quality satisfaction of all stakeholders.*

**Keywords:** *project management methodology, research project, human resources, conflicts, signs, systematization, classification.*

*Стаття надійшла 04.06.2019*

*Прийнято 13.06.2019*