

*М. А. ГРИНЧЕНКО, О. С. ПОНОМАРЬОВ, О. В. ЛОБАЧ, А. О. ХАРЧЕНКО*

### КОНФЛИКТИ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Показано, що у разі виконання людьми спільної діяльності, в тому числі і в практиці використання технології управління проектами, між виконавцями та різними групами виконавців можуть виникати конфлікти. Вони звичайно зумовлені відмінністю цілей і мотивів, прагнень та інтересів людей та їхніх психологічних характеристик. Конфлікти є небажаними явищами, оскільки вони істотно ускладнюють взаємодію та взаємовідносини між виконавцями й відповідно заважають отримувати бажані чи очікувані результати спільної діяльності з виконання проектних завдань. Проаналізовано природу і можливі причини конфлікту та його різновиди. Зокрема, визначено, що далеко не кожна відмінність викликає конфлікти. Їхніми джерелами постають здебільшого тільки ті ситуації, в яких зачіпаються матеріальні інтереси хоча б однієї із сторін, їхня гідність чи соціальний статус. Це свідчить про важливість урахування в практиці управління проектами не тільки технологічних, але й психологічних аспектів діяльності. З'ясовано характер взаємовпливу рівня згуртованості, психологічної сумісності й корпоративної культури проектною командою і впливу можливого конфлікту на неї та на взаємовідносини між членами команди проекту. Показано, що імовірність виникнення конфлікту істотно зростає, коли у складі команди проекту є так звані конфліктні особистості. Розкрито сенс і характер діяльності керівника проекту, спрямованої на запобігання конфліктних ситуацій як прояву однієї з важливих його поведінкових компетенцій. Наведено приклади змісту й характеру моделі адекватної поведінки керівника в умовах конфлікту, а також поведінки, що вимагає корекції. У роботі розглянуто сутність конфліктологічної компетентності керівника проекту, яка включає також знання і розуміння керівником його можливих хибних дій, здатних породжувати конфліктні ситуації та конфлікти. Розглянуто ефективні способи запобігання конфліктам та управління ними у разі їх виникнення.

**Ключові слова:** конфлікт, проектна команда, спільна діяльність, джерела конфлікту, корпоративна культура, конфліктні особистості, керівник проекту, поведінкові компетенції, управління конфліктом.

*М. А. ГРИНЧЕНКО, А. С. ПОНОМАРЕВ, Е. В. ЛОБАЧ, А. А. ХАРЧЕНКО*

### КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Показано, что в случае выполнения людьми совместной деятельности, в том числе и в практике использования технологии управления проектами, между исполнителями и группами исполнителей могут возникать конфликты. Они обычно обусловлены отличием целей и мотивов, стремлений и интересов людей и их психологических характеристик. Конфликты являются нежелательными явлениями, поскольку они существенно усложняют взаимодействие и взаимоотношения между исполнителями и соответственно мешают получать желаемые или ожидаемые результаты совместной деятельности по выполнению проектных задач. Проанализированы природа и возможные причины конфликта и его разновидности. В частности, определено, что далеко не каждое отличие вызывает конфликты. Их источниками являются в основном только те ситуации, в которых затрагиваются материальные интересы хотя бы одной из сторон, их достоинство или социальный статус. Это свидетельствует о важности учета в практике управления проектами не только технологических, но и психологических аспектов деятельности. Выяснен характер взаимовлияния уровня сплоченности, психологической совместимости и корпоративной культуры проектной команды и влияния возможного конфликта на нее и на взаимоотношения между членами команды проекта. Показано, что вероятность возникновения конфликта существенно возрастает, когда в составе команды проекта есть так называемые конфликтные личности. Раскрыты смысл и характер деятельности руководителя проекта, направленной на предотвращение конфликтных ситуаций как проявления одной из важных поведенческих его компетенций. Приведены примеры содержания и характера модели адекватного поведения руководителя в условиях конфликта, а также поведения, требующие коррекции. В работе рассмотрена сущность конфликтологической компетентности руководителя проекта, включающая также знание и понимание руководителем его возможных ложных действий, способных породить конфликтные ситуации и конфликты. Рассмотрены эффективные способы предотвращения конфликтов и управления ими в случае возникновения конфликтов.

**Ключевые слова:** конфликт, проектная команда, совместная деятельность, источники конфликта, корпоративная культура, конфликтные личности, руководитель проекта, поведенческие компетенции, управление конфликтом.

*М. GRINCHENKO, O. PONOMARYOV, O. LOBACH, A. KHARCHENKO*

### CONFLICTS IN PROJECT MANAGEMENT

It is shown that in the case of people carrying out joint activities, including in the practice of using project management technology, conflicts may arise between performers and different groups of performers. They, as a rule, are due to differences in goals and motives, aspirations and interests of people, their psychological characteristics. Conflicts are undesirable, since they significantly complicate the interaction and relationships between the performers and, accordingly, prevent the achievement of the desired or expected results of joint activities in the implementation of project tasks. The nature and possible causes of the conflict and its types are analyzed. In particular, it has been found that not every difference causes conflicts. Their sources are basically only those situations in which the material interests of at least one of the parties, their dignity or social status are affected. This indicates the importance of taking into account in the practice of project management not only technological, but also psychological aspects of activity. The nature of the interaction between the level of cohesion, psychological compatibility and corporate culture of the project team and the impact of possible conflicts on it and on the relationship between members of the project team. It is shown that the likelihood of conflict increases significantly when the project team includes so-called conflicting personalities. The meaning and nature of the project manager's activity, aimed at preventing conflicts, as a manifestation of one of his important behavioral competencies, is revealed. Examples of the content and nature of the model of adequate behavior of a leader in a conflict, as well as behavior requiring correction, are given. The article considers the essence of the conflictological competence of the project manager, which includes the manager's knowledge and understanding of his possible violations that can lead to conflict situations and conflicts. Effective ways of preventing and managing conflicts in case of their occurrence are considered.

**Keywords:** conflict, project team, joint activities, sources of conflict, corporate culture, conflict personalities, project manager, behavioral competencies, conflict management.

**Загальна постановка проблеми.** Все більше поширення надзвичайно ефективної технології управління проектами, або проєктного менеджменту, та її плідне застосування у найрізноманітніших сферах суспільного життя стають вагомою підставою для формування і розвитку теоретичних і методологічних основ цієї технології. Однак формування цих основ не є простим завданням через складність та багатоаспектність самої технології та її контекстуальних особливостей. Ця обставина зумовлює пильну увагу з боку дослідників різного профілю до складних проблем теорії і практики її використання. При цьому необхідно підкреслити, що крім суто технологічних питань, в управлінні проектами істотну роль відіграють психологічні аспекти. Вони здійснюють серйозний вплив на характер взаємовідносин між виконавцями спільної діяльності та на їхню взаємодію в процесі виконання цієї діяльності. Практика використання методів проєктного менеджменту породжує командний характер діяльності й досить специфічний психологічний клімат, який прийнято вважати командним духом. Він здатний як істотно підвищувати ефективність виконання проєктних завдань і забезпечувати їх належну якість відповідно до вимог замовника, так і створювати певні перешкоди.

Дійсно, будь-яка проєктна команда, навіть вкрай ретельно підібрана за критеріями професіоналізму та психологічної сумісності, складається з людей, у яких є різні життєві цілі й цінності, різні прагнення та інтереси. Звичайно їм притаманні різні здібності й різні психологічні характеристики. За цих умов час від часу у їхніх взаємовідносинах можуть з'являтися певні непорозуміння. Якщо ж ці непорозуміння пов'язані з матеріальними інтересами, соціальним статусом чи моральною гідністю членів команди, між ними виникає певна напруженість, здатна породжувати конфліктну ситуацію.

Подібні ситуації вимагають ретельної уваги керівника та менеджерів проєкту, оскільки у разі неправильного управління ними існує досить висока ймовірність їхнього переростання у конфлікти різного характеру та глибини. Вони дезорганізують ділові взаємовідносини та взаємодію між виконавцями і здатні серйозно ускладнювати процес нормального виконання робіт і завдань, передбачених проєктом. Крім того, конфлікти здатні руйнувати нормальні взаємовідносини в проєктній команді та корпоративну культуру, що також вкрай негативно позначається на виконанні завдань, передбачених проєктом, відволікаючи увагу керівника та виконавців на з'ясування відносин.

Потенційно конфліктна ситуація може виникнути також між замовником та проєктною командою в особі її керівника. Як свідчить практика управління проєктами, такі колізії можуть складатися у разі необхідності здійснення непередбачених змін проєкту. Передовсім йдеться про збільшення термінів його виконання й особливо про збільшення його бюджету.

Подібні ситуації вимагають ретельної уваги керівника та менеджерів проєкту, оскільки у разі неправильного управління ними існує досить висока ймовірність їхнього переростання у конфлікти різного характеру та глибини з усіма можливими негативними наслідками. Тому глибоке розуміння сутності і природи конфліктів керівником і менеджерами проєкту та вміння ефективно управляти ними виступає серйозною проблемою теорії і практики управління проєктами. Вона вимагає формування належної конфліктологічної компетенції фахівців в процесі їхньої професійної підготовки в системі освіти.

**Аналіз досліджень і публікацій з проблеми.** Важливість і ефективність технології управління проєктами зумовлює потребу охоплення дослідженням широкого кола різних її аспектів. Перш за все йдеться про характер і принципи раціонального формування високопрофесійної проєктної команди. Ці питання досліджують В. Бабаєв [1], Л. Батенко, С. Бушуєв та Н. Бушуєва [3], Г. Гертер та К. Оттл, Р. Джимпел, І. Кононенко та М. Колеснік [5], А. Опп, В. Рач та інші. Не менш важливим уявляється також аналіз психологічного клімату та міжособистісних взаємовідносин в команді, а також їхнього впливу на якість і характер здійснення проєктних завдань.

Тому далеко не випадково є увага дослідників до проблеми ризиків, які супроводжують процеси проєктного менеджменту, та до управління ними. Ці проблеми висвітлюють у своїх публікаціях Н. Адамова, М. Аншина, В. Вітлінський, О. Верес та А. Катренко зі своїми співавторами, В. Москвін, Н. Скопенко, І. Євсєєва та В. Москаленко, М. Ньюелл та інші. Ризики в проєктній діяльності значною мірою пов'язані і з об'єктивним характером інформаційної невизначеності, і з суб'єктивним характером схильності керівників до ризику. Ще одним достатньо поширеним феноменом, який зумовлений характером міжособистісних взаємовідносин в проєктній команді, виступають конфлікти та різного роду кризи.

Управління ж проєктами в умовах конфліктів і криз є однією з важливих поведінкових компетенцій керівника та менеджерів проєктної команди, яка охоплює, за словами С. Д. Бушуєва та Н. С. Бушуєвої, «шляхи подолання конфліктів і криз, які можуть виникнути між індивідуумами і сторонами, які беруть участь у проєкті чи програмі». Цікаво, як ці автори підкреслюють при цьому, що «конфлікти і кризи можуть виникнути в процесі проєкту чи контрактних переговорів, не зважаючи на інструкції і керівництва, складені для запобігання подібних випадків» [3, с. 107]. Психологічні підходи до управління конфліктами розглядає К. Багратіоні [2]. Більш широко проблеми управління конфліктами в організації аналізує К. Новікова [6]. Вкрай важливі аспекти управління формуванням команди та вибору множини компетенцій учасників виконання проєкту досліджують О. Шерстюк та О. Колесников [8].

Безпосередньо ж проблеми управління конфліктами досліджують А. Олендорф [11] та

С.Р. Ллойд [10]. Правда, для дещо часткового, хоча і вкрай важливого випадку наукового проекту ці проблеми системно розглядають О. Данченко, Д. Бедрій та І. Семко. На їхнє переконання, «Мета управління конфліктами наукового проекту полягає в ідентифікації конфліктів та управлінні ними, які не є предметом інших процесів управління проектом. Якщо не управляти конфліктами, вони мають потенціал викликати відхилення проекту від плану та можуть призвести до того, що цей проект не досягне встановлених цілей» [4, с. 32]. Ми ж глибоко впевнені у тому, що подібна ситуація цілком може виникнути при виконанні робіт проекту будь-якого змісту, масштабу та призначення. У дослідженні [12] використовується модель динаміки командних конфліктів для аналізу різних типів конфліктів і профілів командних конфліктів, щоб створити структуру, яка може покращити успіх проекту в розробці програмного забезпечення. В роботах [13-14] досліджується, як управління конфліктами може сприяти ефективності в таких середовищах за допомогою посередництва рівня координації команди. У статті [15] висвітлюються причини конфліктів, які найчастіше виникають у проектах, і в основному використовуються методи вирішення конфліктів.

**Мета статті** полягає у з'ясуванні сутності, причин і характеру тих конфліктів, що можуть виникати в процесі виконання проектів, та їхнього впливу на перебіг цього процесу та на характер міжособистих взаємовідносин між членами проектною команди та іншими зацікавленими сторонами. Перш за все передбачається визначити доцільні дії керівника проекту, спрямовані на запобігання конфліктів, а також зміст і характер раціонального управління конфліктами у разі їх виникнення. Ця стаття продовжує серію робіт з аналізу поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами [16-18].

**Виклад основного матеріалу дослідження** вважаємо за доцільне розпочати з того факту, що, як пише дослідник із Кенії Каріукі Муїгуа, «управління проектами – це методологічний підхід до досягнення узгоджених результатів протягом певного періоду часу з певними ресурсами і включає в себе застосування знань, навичок, інструментів і методів для широкого спектру дій, щоб задовольнити вимогам проекту» [9, с. 1]. Через це практика використання цієї технології пов'язана з організацією спільної діяльності людей різного професійного профілю та різної кваліфікації.

Практично ж будь-яка спільна діяльність містить у собі потенційно конфліктні відмінності в цілях і цінностях, інтересах, мотивах і прагненнях її учасників. Різними, інколи навіть прямо протилежними можуть бути сприйняття ними однієї й тієї ж ситуації, різні погляди на можливості, шляхи і способи її подолання. Однак належний рівень вихованості людей, їхньої толерантності й корпоративної культури у більшості випадків дозволяє людям дійти порозуміння та уникати

переростання потенційно конфліктних ситуацій у реальні конфлікти. Цьому активно сприяють також згуртованість, товариськість і доброзичливість як норми взаємовідносин в проектній команді.

В той же час, ситуації, в яких суперечності між учасниками спільної діяльності зачіпають їхні матеріальні інтереси, особисту гідність, соціальний статус тощо, імовірність трансформації подібних ситуацій у конфлікт істотно зростає. Оскільки конфлікти здатні викликати турбулентність в проектній команді, призводити до руйнівних наслідків, навіть до унеможливлення виконання завдань проекту, керівник повинен мати належну конфліктологічну компетенцію, насамперед володіти технікою управління конфліктами.

Слід звернути увагу й на ту обставину, що, як справедливо зазначають О. Романовський, О. Пономарьов та Н. Підбуцька, «крім індивідуальних, існують ще й різного роду групові особливості, риси і якості, цілі та інтереси, притаманні певній спільноті. Вони бувають зумовлені етнонаціональними, соціокультурними, ментальними, релігійними, професійними та іншими чинниками». Вчені підкреслюють, що на ці особливості «можуть впливати також політичні і навіть спортивні уподобання» [7, с. 68]. Такі обставини можуть виникати між згуртованою проектною командою й деякими іншими угрупованнями, причетними до проекту, які не поділяють цілей і цінностей команди, принципів взаємовідносин, що склалися в ній.

Міжгрупові конфлікти небезпечні тим, що вони викликають напруження в команді, переключають увагу й енергію учасників з виконання безпосередніх робіт і завдань, передбачених проектом, на «з'ясування взаємовідносин». Разом з тим, ці конфлікти вкрай негативно впливають на психологічний стан членів команди й руйнують командний дух як важливий чинник ефективності діяльності проектною команди. У зв'язку з цим важливим обов'язком керівника є постійний моніторинг стану взаємовідносин в команді, підтримання почуття товариськості та зміцнення згуртованості. Ці речі мають ставати не просто нормами взаємовідносин, а сприйматися командою і кожним її учасником на рівні важливих життєвих цінностей, формувати у членів команди почуття гордості за свою приналежність до її складу.

Кожному конфлікту, незалежно від його причин і виду, від характеру протікання та першоджерел, притаманна досить чітко виражена психологічна структура. Так, одним із джерел конфлікту може виступати суперництво між учасниками спільної діяльності з виконання проектних завдань. Поширеним його різновидом є суперництво за лідерство в групі, що здійснює певний підпроект, чи в проектній команді взагалі. В останньому випадку суперники прагнуть обійняти позицію «ближче до керівництва». Подібні прояви відносин спостерігаються практично в будь-якій сфері спільної діяльності певної групи людей, особливо коли серед них є дві чи більше амбітних особистостей.

З метою попередження чи уникнення появи конфлікту або принаймні знизити інтенсивність його негативного впливу на взаємовідносини між членами колективу керівник повинен добре знати психологічні особливості свого персоналу, приділяючи увагу саме конфліктним особистостям. У разі, коли їхня амбітність ґрунтується на високому професіоналізмі та наявності у них виражених лідерських якостей, доцільно делегувати їм певні управлінські повноваження. Крім того, при розподілі завдань і функцій слід розвести таких людей по різних групах, що унеможливило б їхнє суперництво і сприятиме запобіганню конфліктних ситуацій.

Це повною мірою стосується і конфліктів, які можуть виникати в практиці управління проектами й супроводжувати її. Дійсно, кожен учасник проектною команди в процесі виконання своїх завдань, по-перше, певною мірою виходить із своїх цілей та інтересів, які й зумовлюють його участь у проекті. По-друге, кожен учасник вважає саме свої цілі й завдання, свій підхід до їх виконання важливими та пріоритетними. По-третє, через надзвичайну складність людської природи між людьми майже в будь-якому колективі часто можуть виникати, інколи із зовсім невідомих причин, відносини симпатії, антипатії чи байдужості, які хоча і не впливають безпосередньо на виникнення конфлікту, але зумовлюють підтримку людиною однієї з його сторін.

При цьому неприйнятною є ситуація, коли на підставі симпатії чи антипатії та під їхнім впливом на бік однієї із сторін конфлікту стає керівник проекту. Для успішного подолання конфлікту раціональною уявляється для нього рівновіддалена стосовно цих сторін позиція. Вона має передбачати таку ситуацію, коли керівник знайомиться зі змістом конфлікту та його джерелами і визначає позиції сторін конфлікту та їхні претензії одної до іншої. Важливо також, щоб у рішенні стосовно подолання конфлікту, яке він прийматиме, знайшли певне місце пропозиції обох сторін.

Вважаємо характерним, що конфлікти в управлінні проектами можуть інколи виникати і ззовнішньо, здавалося б, цілком нормальних причин. Так, в процесі обговорення складної неочікуваної ситуації й пошуку раціональних шляхів її подолання дві людини можуть запропонувати альтернативні варіанти рішення. За результатами їхнього аналізу звичайно обирається один з них. Якщо автор другого варіанту є конфліктною особистістю, він буде прагнути всіляко гальмувати використання обраного рішення і доводити переваги свого варіанту, навіть якщо вони незначні, а то і взагалі існують лише у його уяві. Для практики ж управління проектами вибір кращої альтернативи, крім суто технологічних аспектів, має ґуртуватися також на міркуваннях забезпечення заздалегідь обумовлених показників якості очікуваного результату, бюджету проекту й терміну його виконання та здачі замовнику.

Переважну більшість конфліктів, що можуть виникати в команді, мають розв'язувати відповідні

менеджери, у більш серйозних випадках цим повинен займатися безпосередньо керівник проекту. У зв'язку з цим всім їм необхідна розвинена конфліктологічна компетентність, в першу чергу уміння запобігати конфліктам та управляти ними у разі виникнення.

Ця компетентність включає також знання і розуміння керівником його можливих хибних дій, здатних породжувати конфліктні ситуації та конфлікти. Основними з таких дій виступають порушення керівником норм трудового законодавства, порушення ним ділової і службової етики й корпоративної культури, зловживання своїми владними повноваженнями та несправедлива оцінка підлеглих, результатів їхньої праці та внеску в реалізацію проекту.

Потужним засобом запобігання конфліктам в управлінні проектами є розвинена корпоративна культура в проектній команді і дотримання відносин доброзичливості та взаємодопомоги між учасниками спільної діяльності. Надзвичайно ефективним засобом виступає також практика демократичного обговорення проблемних ситуацій і участь членів команди у підготовці управлінських рішень. До речі, слід чітко зазначити, що остаточне прийняття рішення завжди є виключною функцією керівника проекту, який несе повну відповідальність за його можливі результати й наслідки.

В загальній системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами істотне місце приділяється характеру моделі поведінки керівника в умовах конфлікту. Так, адекватною цим умовам вважається поведінка, коли він вміє обговорювати з командою проблеми, дискутувати і бути посередником та відчувати можливості виникнення конфлікту. Такий керівник завжди доступний, готовий вислухати кожного й позитивно реагує на критичні зауваження. Натомість для керівника, чия поведінка вимагає корекції, досить характерними є відсутність уміння аналізувати неформальні відносини в команді, ігнорування можливостей конфлікту та провокування розбіжностей. Він завжди зайнятий, квапливий, дотримується виключно офіційних форм спілкування, ображається на критику. Тому він звичайно злопам'ятний та агресивний, приймає рішення переважно одноосібно. Тож цілком зрозуміло, що й належну ефективність виконання проектних завдань командою такого керівника забезпечити досить проблематично, що ймовірність конфліктів у цій команді може бути достатньо високою, а самі конфлікти – руйнівними.

Своєрідною є ситуація, коли сенс конфлікту виходить за межі проектною команди. Прикладами можуть бути згадувані вище випадки, що вимагають збільшення бюджету проекту чи тривалості його виконання, різні підходи керівника проекту і його команди та інших зацікавлених сторін до визначення способів виконання певних спеціалізованих робіт та оцінки їхньої вартості. В таких випадках виникає об'єктивна потреба в залученні до розв'язання конфлікту фахівців – конфліктологів, психологів чи

юристів. При цьому слід довіряти їхнім рекомендаціям, особливо стосовно компромісів, з тим, щоб не доводити справу до судового розгляду. Адже це негативно впливає на ділову репутацію керівника проекту та його команди. Крім того, судова тяганина пов'язана з додатковими витратами та з непередбачуваним результатом.

**Висновки.** Виконане дослідження й викладені міркування дозволяють дійти таких висновків. По-перше, конфлікт є цілком закономірним проявом і результатом об'єктивної відмінності цілей, прагнень та інтересів різних учасників спільної діяльності, одним з різновидів якої є управління проектами. Конфлікт виникає, якщо зачіпаються матеріальні інтереси, особиста гідність чи соціальний статус людини. По-друге, конфлікт є небажаним утворенням, оскільки він здатний істотно ускладнити завдання з виконання проекту, а то й завдати руйнівних наслідків для проектною команди та її діяльності. По-третє, конфліктом необхідно правильно управляти, щоб успішно долати його та послаблювати його негативні наслідки. По-четверте, управління конфліктами має передбачати формування командного духу, демократизацію міжособистих взаємовідносин та розвиток конфліктологічної компетенції керівника та менеджерів проекту.

#### Список літератури

1. Бабаєв В.М. *Управління проектами: Навчальний посібник*. Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Багратиони К. А. Психологический подход к конфликтменеджменту проектов: типология, причины, управление (часть 1). *Управление проектами и программы*. 2011. №3. С. 212–221.
3. Бушуев С. Д., Бушуева Н. С. *Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1)*. [2-е изд.]. К.: ІРІДУМ, 2010. 208 с.
4. Данченко О. Б., Бедрий Д. І., Семко І. Б. Управління конфліктами наукового проекту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2019. № 2 (1327). С. 28–35.
5. Кононенко І. В., Колесник М. Э. Оптимизация содержания проекта по критериям прибыль, время, стоимость, качество, риски. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2012. №1/10 (55). С. 13–15.
6. Новікова, Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2 (41). С.79–83
7. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Підбуцька Н. В. *Конфліктне спілкування в інженерній діяльності: навчальний посібник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2014. 293 с.
8. Шерстюк, О. И., Колесников А. Е. Использование метода ранжирования при формировании необходимого набора компетенций команды проекта. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 2 (1278). С. 31–37.
9. Kariuki Muigua. Dealing with Conflicts in Project Management. Chartered Institute of Arbitrators (Kenya), *Alternative Dispute Resolution*. 2018; 6(2): P. 1-36.
10. Lloyd S.R. Conflict resolution: steering clear of the drama triangle. *Rural Telecommunication*, 2001. (20:5). pp. 30-34.
11. Ohlendorf A. *Conflict Resolution in Project Management*: 2001.
12. Deepak Kumar Nunkoo, Roopesh Kevin Sungkurio. Team conflict dynamics & conflict management: derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. *Global Transitions Proceedings*. 2 (2021) pp. 545–552.

13. Amin Akhavan Tabassiac, David JamesBrydeb, Aldrin Abdullah, Maria Argyropoulouc. Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry. *Procedia Computer Science*. Volume 121, 2017, pp. 41-46.
14. A.P. Correia Dealing with conflict in learning teams immersed in technology-rich environments: A mixed-methods study. *Education and Information Technologies* (2019), pp. 1-23.
15. Sudhakar, G. P. (2015). A review of conflict management techniques in projects. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 12(2), pp. 214–232.
16. Grinchenko M., Ponomaryov O., Lobach O. Leadership as factor for building a project team. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 1 (3). – С. 13-21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.013>
17. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2018. № 2 (1278). С. 81-87. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1278.12
18. Гринченко М. А., Пономарьов О. С., Лобач О. В. Надежность как характеристика проектной команды. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2018. № 4 (6). С. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.154>

#### References (transliterated)

1. Babaiev V.M. *Upravlinnia proektamy: Navchalnyi posibnyk*. [Project Management: A Study Guide.]. Kharkiv: KNAME, 2006. 244 p.
2. Bahratyony K. A. *Psikhologicheskyy podkhod k konfliktmenedzhmentu proektov: typolohiya, prychnyny, upravlyenye (chast 1)*. *Upravlyenye proektamy u prohrammamy* [Project and program management]. 2011. No.3. P. 212–221.
3. Bushuev S. D., Bushueva N. S. *Upravlyenye proektamy: osnovy professionalnykh znaniy u sistema otsenky kompetentnosti proektnykh menedzherov* [Project management: the basics of professional knowledge and a system for assessing the competence of project managers](National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). [2-e yzd.]. K.: IRIDIUM, 2010. 208 p.
4. Danchenko O. B., Bedrii D. I., Semko I. B. *Upravlinnia konfliktamy naukovoho proektu*. [Conflict management research project]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seria: *Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects]. 2019. No. 2 (1327). P. 28-35.
5. Kononenko Y. V., Kolesnyk M. Э. *Optymyzatsiya soderzhaniya proekta po kryteriyam prybyl, vremya, stoymost, kachestvo, risky* [Optimization of the content of the project according to the criteria of profit, time, cost, quality, risks.]. *Vostochno-Evropeyskiy zhurnal peredovykh tekhnolohiy* [East European Journal of Advanced Technologies.]. Kharkiv: NTU "KhPI", 2012. No.1/10 (55). P. 13–15.
6. Novikova, N. *Upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii: pidkhody do vyrishennia ta profilaktyky* [Conflict management in the organization: approaches to resolution and prevention.]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* [Galician Economic Bulletin.]. 2013. No. 2 (41). S.79-83
7. Romanovskiy O. H., Ponomarov O. S., Pidbutska N. V. *Konfliktne spilkuvannya v inzhenernii diialnosti: navchalnyi posibnyk* [Conflict communication in engineering: a textbook.]. Kharkiv: NTU «KhPI», 2014. 293 p.
8. Sherstyuk, O. I., Kolesnikov A. E. *Ispolzovanie metoda ranzhirovaniya pri formirovani neobhodimogo nabora kompetentsiy komandy proekta* [Using the ranking method in the formation of the required set of project team competencies.]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seria: *Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects]. Kharkiv: NTU "KhPI", 2018. No.2 (1278). P. 31
9. Kariuki Muigua. Dealing with Conflicts in Project Management. Chartered Institute of Arbitrators (Kenya), *Alternative Dispute Resolution*. 2018; 6(2): P. 1-36.

10. Lloyd S.R. Conflict resolution: steering clear of the drama triangle. *Rural Telecommunication*, 2001. (20:5). pp. 30-34.
11. Ohlendorf A. *Conflict Resolution in Project Management*: 2001.
12. Deepak Kumar Nunkoo, Roopesh Kevin Sungkurio. Team conflict dynamics & conflict management: derivation of a model for software organisations to enhance team performance and software quality. *Global Transitions Proceedings*. 2 (2021) pp. 545–552.
13. Amin Akhavan Tabassiac, David JamesBrydeb, Aldrin Abdullaha, Maria Argyropoulouc. Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry. *Procedia Computer Science*. Volume 121, 2017, pp. 41-46.
14. A.P. Correia Dealing with conflict in learning teams immersed in technology-rich environments: A mixed-methods study. *Education and Information Technologies* (2019), pp. 1-23,
15. Sudhakar, G. P. (2015). A review of conflict management techniques in projects. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 12(2), pp. 214–232.
16. Grinchenko M., Ponomaryov O., Lobach O. Leadership as factor for building a project team. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnologii v promyslovosti* [Innovative technologies and scientific solutions for industries]. 2018. № 1 (3). – С. 13-21. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.3.013>
17. Hrychenko M. A., Ponomarov O. S., Lobach O. V. Liderstvo v systemi povedinkovykh kompetentsii fakhivtsia z upravlinnia proektamy [Leadership in the contest system of the project management behavioral competences]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Stratezhichne upravlinnia, upravlinnia portfeliami, prohramamy ta proektamy*. [Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects]. Kharkiv: NTU "KhPI", Kharkiv: NTU "KhPI". 2018. No. 2 (1278). P. 81-87. DOI: 10.20998/2413-3000.2018.1278.12
18. Grinchenko M. A., Ponomarov O. S., Lobach O. V. Nadezhnost kak harakteristika proektnoy komandyi [Reliability as a characteristic of the project team]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnologii v promyslovosti* [Innovative technologies and scientific solutions for industries]. 2018. No. 4 (6). S. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.154>

Надійшла (received) 19.01.2022

#### Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

**Гринченко Марина Анатоліївна (Гринченко Марина Анатольевна, Grinchenko Marina)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри стратегічного управління, м. Харків, Україна; e-mail: [marinagrunchenko@gmail.com](mailto:marinagrunchenko@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8383-2675>

**Пономарьов Олександр Семенович (Пономарев Александр Семенович, Ponomaryov Olexandr)** – кандидат технічних наук, професор, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами, Харків, Україна; email: [palex37@ukr.net](mailto:palex37@ukr.net); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4698-2620>.

**Лобач Олена Володимирівна (Лобач Елена Владимировна, Lobach Olena)** – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", доцент кафедри стратегічного управління, Харків, Україна; email: [e.v.lobach@gmail.com](mailto:e.v.lobach@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7494-9997>.

**Харченко Алла Олександрівна (Харченко Алла Александровна, Kharchenko Alla)** – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут", доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингового менеджменту, Харків, Україна; email: [alex2995@ukr.net](mailto:alex2995@ukr.net); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8536-2857>.