МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР.МНПм – 61.00.00.000 ПЗ

Група МНПм-23-1

Штагер Владислав

2024

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Штагер Владислав Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 338.27
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Управління конфліктами при реалізації проєкту»

(назва роботи)

07 – Управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Проєктний менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

В.І. Штагер
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник ***Овецька Ольга Валеріївна, канд. екон. наук, доцент***
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.П. *Кінаш*

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОПП Проєктний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
_____І.П. Кінаш
"__"_____2024р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту ***Штагеру Владиславу Ігоровичу***
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи _***«Управління конфліктами при реалізації проєкту»***
керівник роботи ***Овецька Ольга Валеріївна, канд. екон наук, доцент***
2 Затверджена наказом № 789/7_____від __26.11.2024 р.
3 Термін здачі студентом закінченої роботи _____
4 Вихідні дані до роботи *звітні дані підприємства, періодична література*

5 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань)
Вступ. Теоретичні засади управління конфліктами при реалізації проєкту. Аналіз системи управління підприємством та його проєктної діяльності. Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами при реалізації проєктів. Висновки. Список використаних джерел.

6 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапівроботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Теоретичні засади управління конфліктами при реалізації проєкту		
2. Теоретичні основи управління конфліктами		
3. Особливості виникнення та розвитку проєктних конфліктів		
4. Організаційні технології та методи управління конфліктами при реалізації проєкту		
5. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування СП «Полтавська газонафтова компанія»		
6. Оцінка специфіки проєктної діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»		
7. Аналіз практики управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»		
8. Методичні рекомендації щодо управління проєктними конфліктами		
9. Шляхи зниження рівня конфліктності при реалізації проєктів та оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів		

Студент_____/_____ /

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи_____/ _____/

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено процес управління конфліктами при реалізації проєктів та розроблено рекомендації щодо зниження рівня конфліктності при реалізації проєктів.

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами при реалізації проєктів СП «Полтавська газонафтова компанія».

Предметом дослідження є методи, стратегії та інструменти управління конфліктами, їх вплив на ефективність реалізації проєктів, а також механізми попередження та вирішення конфліктних ситуацій у проєктній діяльності.

Метою роботи є аналіз особливостей управління конфліктами у проєктах у СП «Полтавська газонафтова компанія» та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління конфліктами. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних завдань:

1 розглянути теоретичні аспекти управління конфліктами, зокрема їх сутність, види та особливості виникнення та розвитку проєктних конфліктів;

2 охарактеризувати організаційні технології та методи управління конфліктами при реалізації проєкту;

3 провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»;

4 дослідити специфіку проєктної діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»;

5 проаналізувати практику управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»;

6 розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами при реалізації проєктів СП «Полтавська газонафтова компанія» та оцінити їх соціально-економічний ефект.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія».

Ключові слова: конфлікт, проєкт, управління конфліктами, управління проєктами, проєктна діяльність, газонафтова компанія.

ABSTRACT

The master's thesis investigates the process of conflict management during project implementation and develops recommendations for reducing the level of conflict during project implementation.

The object of the study is the process of conflict management during project implementation of JV "Poltava Petroleum Company".

The subject of the study is methods, strategies and tools of conflict management, their impact on the effectiveness of project implementation, as well as mechanisms for preventing and resolving conflict situations in project activities. The purpose of the work is to analyze the features of conflict management in projects in JV "Poltava Petroleum Company" and develop practical recommendations for optimizing the conflict management system. To achieve this goal, the following tasks are planned to be solved:

1 to consider the theoretical aspects of conflict management, in particular their essence, types and features of the emergence and development of project conflicts;

2 to characterize organizational technologies and methods of conflict management during project implementation;

3 to analyze the external and internal environment of the activities of JV "Poltava Petroleum Company";

4 to investigate the specifics of the project activities of the JV "Poltava Petroleum Company";

5 to analyze the practice of conflict management in the project activities of the JV "Poltava Petroleum Company";

6 to develop practical recommendations for increasing the effectiveness of conflict management in the implementation of projects of the JV "Poltava Petroleum Company" and to assess their socio-economic effect.

The results of the study can be used in the practical activities of the JV "Poltava Petroleum Company".

Keywords: conflict, project, conflict management, project management, project activities, petroleum company.

ЗМІСТ

ВСТУП……**7**
Розділ І Теоретичні засади управління конфліктами при реалізації проєкту……**9**
1.1 Теоретичні основи управління конфліктами……9
1.2 Особливості виникнення та розвитку проєктних конфліктів……..13
1.3 Організаційні технології та методи управління конфліктами при реалізації проєкту ….....18
Висновок до розділу 1……24
Розділ ІІ Аналіз системи управління підприємством та його проєктної діяльності……**25**
2.1 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування СП «Полтавська газонафтова компанія»……25
2.2 Оцінка специфіки проєктної діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»……31
2.3 Аналіз практики управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»……35
Висновок до розділу 2……49
Розділ ІІІ Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конфліктами при реалізації проєктів ……**50**
3.1 Методичні рекомендації щодо управління проєктними конфліктами..50
3.2 Шляхи зниження рівня конфліктності при реалізації проєктів та оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів ……55
Висновок до розділу 3……60
ВИСНОВКИ……**61**
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……64

ВСТУП

Актуальність роботи. Насучасному етапі розвитку менеджменту проєктний підхід набуває дедалі ширше поширення серед організацій різних сфер діяльності та організаційно-правових форм. Саме проєктний підхід дозволяє підвищувати ефективність надання послуг, забезпечувати зростання та розвиток команди проєкту, підвищувати ступінь задоволеності клієнтів, нарощувати конкурентні переваги та мінімізувати ризики. Проте, у межах проєкту систематично виникають конфлікти, які часом знижують ефективність проєктної роботи. Актуальність дослідження управління конфліктами при реалізації проєктів зумовлена зростаючою складністю сучасного проєктного середовища, яке характеризується високим рівнем динаміки, багатогранністю завдань та взаємодією між численними учасниками. У сучасному бізнес-середовищі проєкти часто реалізуються в міжкультурному або міждисциплінарному контексті, що дає нові виклики в сфері управління конфліктами. Розробка ефективних методів попередження та вирішення конфліктів сприяє підвищенню стабільності проєктної діяльності, зміцненню довіри між учасниками та досягненню стратегічних цілей організації.

Об’єктом дослідження є процес управління конфліктами при реалізації проєктів СП «Полтавська газонафтова компанія».

Предметом дослідження є методи, стратегії та інструменти управління конфліктами, їх вплив на ефективність реалізації проєктів, а також механізми попередження та вирішення конфліктних ситуацій у проєктній діяльності.

Метою роботи є аналіз особливостей управління конфліктами у проєктах у СП «Полтавська газонафтова компанія» та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації системи управління конфліктами. Для досягнення цієї мети передбачається вирішення наступних **завдань**:

— розглянути теоретичні аспекти управління конфліктами, зокрема їх сутність, види та особливості виникнення та розвитку проєктних конфліктів;

- охарактеризувати організаційні технології та методи управління конфліктами при реалізації проєкту;
- провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»;
- дослідити специфіку проєктної діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»;
- проаналізувати практику управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конфліктами при реалізації проєктів СП «Полтавська газонафтова компанія» та оцінити їх соціально-економічний ефект.

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи застосовувалися як загальнонаукові методи (синтез, аналіз, дедукція), так і специфічні (описовий, порівняльний, контент-аналіз, графічний, метод анкетування тощо).

Наукова новизна полягає у систематизації існуючих підходів до управління конфліктами при реалізації проєкту.

Практичне значення. Результати даного дослідження можуть бути корисними для фахівців з конфлікт-менеджменту, менеджерів проєктів, які прагнуть оптимізувати процеси управління проєктами та підвищити ефективність управління конфліктами. Практичне застосування цих рекомендацій сприятливо впливає на кількість конфліктів у проєктному середовищі та підвищує загальну стабільність проєктної діяльності.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ

1.1 Теоретичні основи управління конфліктами

Зіткнення точок зору, думок, позицій – дуже часте явище виробничого та суспільного життя. Щоб вибрати правильну лінію поведінки у різних конфліктних ситуаціях, дуже корисно знати, що таке конфлікти як і люди дійдуть згоди. Знання конфліктів підвищує культуру спілкування і робить життя людини не тільки спокійнішим, а й більш стійким у психологічному відношенні.

Існує безліч трактувань поняття «конфлікт» у працях українських та зарубіжних учених. До поширених підходів належить визначення цієї категорії через виникнення протиріччя [1]. У рамках цього підходу будь-які суперечності, що виникають, перетворюються на конфлікт у тому випадку, коли починають взаємодіяти між собою сили, що є їх носіями. Іншими словами, даний підхід визначає конфлікт як процес, у рамках якого два або більше індивіда в рамках здійснення спільної діяльності, що перешкоджають задоволенню тих чи інших інтересів суперника [2].

Подібне визначення представлене соціологами, які характеризують конфлікт як максимальне загострення протиріч, викликаного протилежністю і несумісністю інтересів і позицій особистостей. Приміром, автор, наводить таке визначення: «конфлікт - відкрите зіткнення двох або більше суб'єктів, причинами якого є суперечливі потреби, інтереси та цінності» [3].

У психології визначення конфлікту також має певну специфіку. «Психологи розглядають конфлікт як природну умову взаємодії людей, основу якого становлять відмінності між інтересами та цінностями суб'єктів на відповідному цим відмінностям емоційному фоні» [4]. Іншими словами, конфлікт розглядається не тільки як суперечність, а й як спосіб вирішення такої суперечності. Таким чином, конфлікт – складне соціальне та психологічне явище, яке загалом є неминучим результатом взаємодії групи індивідів.

Узагальнюючи розглянуті вище трактування, сформулюємо якнайповніше визначення конфлікту. Таким чином, конфлікт – зіткнення протилежних цілей, позицій, поглядів суб'єктів взаємодії (членів колективу чи учасників проектної команди) [5]. Далі, перенесемо зазначене визначення до організаційного середовища та сформулюємо визначення організаційного конфлікту. Під організаційним конфліктом прийнято мати на увазі протиріччя, що виникає між співробітниками однієї організації в рамках реалізації ними своїх трудових функцій і викликане розбіжністю інтересів, думок та точок зору щодо будь-яких організаційних, ділових, робочих питань.

Розглянемо детальніше ключові аспекти організаційного конфлікту. До них належить:

– місце, де відбувається конфлікт.

– Учасниками конфлікту виступають співробітники організації чи інші особи, зацікавлені в окремих аспектах діяльності організації.

– Специфіка організаційного конфлікту, як правило, полягає в тому, що він залучений до процесу реалізації працівниками конкретних трудових функцій. Тим не менш, виникають випадки, коли конфлікт не стосується робочих питань, а його основу становить суто міжособистісне неприйняття один одного учасниками конфлікту.

– Причина організаційного конфлікту найчастіше полягає в розбіжності інтересів, а також в обмеженості ресурсів, якими бажають мати працівники.

– Зовнішніми обмежувачами конфлікту виступають встановлені норми та правила організаційної поведінки.

– Наслідками конфлікту є його вплив як на безпосередніх учасників конфлікту, так і на організацію в цілому (на її імідж, ділову репутацію, фінансові результати тощо).

Як згадувалося вище, виникнення організаційного конфлікту – стандартне явище, яке не можна назвати критичним в організації. Тим не менш, важливо зробити так, щоб конфлікт був здоровим і не переходив з організаційного до

міжособистісного, оскільки міжособистісні конфлікти більш руйнівні.

Таким чином, більшість конфліктів, що виникають в організації (у тому випадку, коли вони грамотно і ефективно вирішуються) мають позитивні наслідки, зокрема виникає можливість подальшого вдосконалення організації, вирішення актуальних виробничих і фінансових проблем, усунення наявних в організації недоліків, оптимізації взаємовідносин у трудовому колективі, між співробітниками та керівництвом і т.д. У таблиці 1.1 представлені приклади конструктивних та деструктивних функцій конфліктів.

Таблиця 1.1 - Приклади конструктивних та деструктивних функцій конфліктів

Конструктивні	Деструктивні
Усуває протиріччя	Приводить до стресів
Дозволяє оцінити соціально-психологічні особливості групи	Супроводжуються фізичним та (або) психологічним насильством
Джерело розвитку та оптимізації міжособистісних відносин	Знижують ефективність діяльності
Засіб самоствердження особистості та ін.	Негативно впливають на процес розвитку особистості та ін.

Для формування уявлення про природу конфліктів, що позитивно впливають на результативність виконання професійних завдань, розглянемо типологію співробітників залежно від способу реагування на конфліктну ситуацію. На цій підставі можна виділити чотири типи співробітників [6].

Тип 1. Зацікавлений, життєстійкий, відповідальний. Для таких співробітників характерне підвищення продуктивності як спосіб реагування на стрес. Однак згодом продуктивність знижується аж до фізіологічного виснаження такого співробітника.

Тип 2. Незацікавлений, життєстійкий, відповідальний. Характерне тривале збереження результативної діяльності, оскільки професійна діяльність лежить поза сферою особистої значимості, але є відповідальність за її результат.

Тип 3. Незацікавлений, нежиттєстійкий, відповідальний. У результаті особистісних особливостей схильний «спихнути» покладену на нього роботу як на підлеглого, тобто «по вертикалі», так і на колегу по роботі – «по горизонталі».

Причому у разі позитивного вирішення іншими людьми поставлених перед ним завдань такий співробітник схильний подавати оточуючим та вищому керівництву результат як продукт своєї власної діяльності. Таким чином, тривалість знаходження такого співробітника в ситуації стресу та продук тивність його діяльності визначаються особливостями реальних виконавців поставленого перед ним завдання.

Тип 4. Незацікавлений, нежиттєздатний, безвідповідальний. Перебуваючи в стресовій ситуації, схильний уникати відповідальності і, як результат, професійної діяльності як такої.

Таким чином, у проєкті можуть мати місце: (1) конфлікти, що призводять до оптимізації ділової взаємодії (переважання співробітників типу 1 та/або 2) та (2) конфлікти, що призводять до збільшення часу, який витрачається на їх врегулювання (переважання співробітників типу 3 та/або 4). Розглядаючи конфлікти, що призводять до оптимізації ділової взаємодії, важливо пам'ятати про етичні обмеження: практично будь-які конфлікти негативно впливають на здоров'я співробітників.

Розглянемо класифікацію конфліктів [7-9], що можуть виникати в організаційному середовищі (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація конфліктів

Ознака	Види конфліктів	Характеристика конфліктів
1	2	3
За характером взаємодії	Внутрішньо-особистісні конфлікти	Виникають у свідомості людини через відповідь між її потребами, цінностями або цілями. Наприклад, конфлікт між професійними обов'язками та особистим життям.
	Міжособістісні конфлікти	Відображаються між двома або більше людьми через розбіжності у поглядах, цілях або методах роботи.
	Групові конфлікти	Виникають між двома або більшою групою, наприклад, між відділами компаній.
За причинами виникнення	Ресурсні конфлікти	Виникають через обмеженість ресурсів, таких як час, гроші, матеріали чи персонал.
	Інформаційні конфлікти	Викликані недостатністю, нерелевантністю або неправильною передачею інформації.
	Ціннісні конфлікти	Пов'язані з розбіжностями у поглядах, переконаннях або етичних принципах учасників.
	Структурні конфлікти	Виникають через організаційні або ієрархічні розбіжності, наприклад, нечіткий розподіл ролей і обов'язків.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Технічні конфлікти	Обумовлені розбіжностями у методах, технологіях або підходах до виконання завдань.
За характером наслідків	Деструктивні (руйнівні)	Погіршують робочу атмосферу, знижують ефективність команди або організації. Наприклад, конфлікти, які призводять до звільнення чи зриву термінів.
	Конструктивні (творчі)	Сприяють покращенню процесів, народженню нових ідей або зміцненню команди. Наприклад, дискусії, що приводять до ефективніших рішень.
За формою прояву	Відкрити конфлікти	Чітко виражені, із залученням усіх учасників. Наприклад, дискусії на нарадах або відкриті протистояння.
	Приховані конфлікти	Можуть залишатися непомітними, але учасники накопичують напруження. Наприклад, пасивний спротив чи саботаж роботи.

Таким чином, сутність конфлікту полягає в зіткненні інтересів, цінностей, поглядів або потреб між двома чи більше сторонами, яке супроводжується напругою та протистоянням. Конфлікти можуть виникати через обмежені ресурси, нерозуміння, різницю в цілях чи переконаннях. Вони є природною частиною взаємодії між людьми, але можуть бути як руйнівними, так і конструктивними залежно від того, як їх вирішують. Ефективне управління конфліктом сприяє його перетворенню на можливість для розвитку, компромісу та досягнення нових, кращих рішень.

1.2 Особливості виникнення та розвитку проєктних конфліктів

У рамках реалізації проєктів команда в процесі вибудовування комунікацій стикається з цілим комплексом бар'єрів, до яких належать також і конфлікти. Конфлікт може виникати у межах всіх рівнів проєктних комунікацій. Це пов'язано з вже згаданим фактом того, що стейкхолдери дуже часто мають різні інтереси та цілі. Конфлікт - завжди значуща точка, що дозволяє зробити висновок про наявність у проєктній команді проблеми, яка потребує вирішення.

У рамках сучасного проєктного управління відбувся перехід до того, що конфліктів на рівні команди не слід уникати, а також вирішувати їх авторитарно. Конфлікт – закономірність, що має місце під час взаємодії учасників проєктної команди. І лише на рівні команди цей конфлікт має вирішуватись.

Охарактеризуємо структуру конфлікту проєктної команди детальніше. Практично будь-який конфлікт на рівні проєктної команди має виражену більшою чи меншою мірою структуру. Завжди має місце об'єкт конфлікту, цілі учасників проєктної команди, а також їхні погляди та переконання. Завжди є опоненти – конкретні учасники команди, а також безпосередня нагода зіткнення інтересів (він може бути справжнім, а може ховатися учасниками). Зазначені компоненти структури різноманітні і навіть суперечливі.

Детальне дослідження причин виникнення конфліктів у проєкті [10-12] дозволило розділити їх у 3 групи: перші – у сфері економічних інтересів; другі – зумовлені організаційними умовами і треті –у сфері соціально-економічних потреб (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Причини та особливості конфліктів у проєктах

Основні причини конфліктів	Рівень конфлікту	Особливості проєктних конфліктів
1	2	3
1. Відмінність у цілях, інтересах, розв'язуваних завданнях адміністрацією проекту, учасниками проекту, командою проекту	Учасники	Цілі та інтереси учасників проекту можуть суттєво відрізнятися, призводячи до виникнення конфліктів на рівні партнерської взаємодії та на рівні команди проекту.
	Команда проєкту	Менеджери та адміністратори проектів є провідниками цілей, які ставить Замовник та Керівник проекту. У той же час цілі проекту, що висуваються менеджерами та адміністрацією проекту, повинні не тільки не суперечити, а й сприяти цілям команди. Менеджери проектів повинні інтегрувати цілі працівників, цілі підрозділів команди та цілі команди в цілому, враховуючи при цьому, що функції ланок організаційної структури управління проектом є відображенням загальної цільової системи

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
2. Нечітке визначення видів зв'язків у організаційній структурі управління	Учасники	Розробка організаційних структур управління (ОСУ) передбачає не лише встановлення складу ланок та підпорядкованості між ними, а й формулювання всіх необхідних видів структурних зв'язків між учасниками проекту, структурними підрозділами та посадами. Першим етапом розроблення ОСУ є визначення функцій та взаємозв'язків учасників проекту
	Команда проєкту	Формування зв'язків у команді проекту має забезпечити взаєморозуміння між ланками ОСУ, однозначність відносин, адресність зв'язків, що усуває основу для взаємних претензій щодо розподілу повноважень у проекті.
3. Дисбаланс обов'язків, прав та відповідальності у проекті	Учасники	На рівні учасників проекту ці причини мають регулюватися чітко прописаними умовами договірних відносин: договорами підряду та постачання, партнерськими угодами (меморандумами)
	Команда проєкту	Діяльність у рамках проекту передбачає, що будь-який виконавець наділений службовими обов'язками відповідно до своєї посади (робочого місця), визначальними правничий та відповідальність за результати роботи. Зазначені характеристики посади відображаються, як правило, у посадовій інструкції, а також частково регламентуються внутрішніми та зовнішніми законодавчими актами
4. Порушення норм та правил формування та функціонування команд	Учасники	На рівні учасників проекту ці причини пов'язані з порушенням партнерських відносин та їх участю представників у команді проекту. задач, вирішення якої дозволяє суттєвою мірою попередити виникнення конфліктної ситуації, є досягнення згоди між учасниками щодо важливим питанням розробки та реалізації проекту
	Команда проєкту	Для команди проекту необхідно встановити ясні цілі та завдання. Основні принципи підбору та організації праці команди проекту - дихотомія, взаємозалежність, взаємодоповнення, взаємодопомога, партнерство, згуртованість, командна постановка завдання та командна відповідальність, свобода критики
5. Порушення правил делегування повноважень у проекті	Учасники	Делегування на рівні учасників проекту розглядається як поділ обов'язків, відповідальності та прав між учасниками, регульована лише на рівні договірних відносин, і як наділення повноваженнями представників учасників у команді проекту.
	Команда проєкту	Делегування розглядається з двох точок зору – як розподіл обов'язків, прав та відповідальності у команді та як можливість передавати завдання на виконання підлеглим та послідовникам. Необхідно уникати непродуманих, непідготовлених керівником доручень, що передаються своїм підлеглим. Першочерговим завданням керівника є визначення ступеня участі працівника у процесі прийняття рішень.

Динаміка взаємовідносин учасників та команди у проекті може бути розглянута у рамках життєвого циклу проекту [13]. Стадії та етапи життєвого циклу проекту багато в чому визначають причини та типи конфліктів. Взаємозв'язок причин проектних конфліктів та стадій життєвого циклу проекту представлена на рис. 1.1. Крім того, виділено основні типи проектних конфліктів та визначено інтенсивність їх прояву.



Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок причин проектних конфліктів та стадій життєвого циклу проєкту

Проєктні конфлікти мають специфічні характеристики, які обумовлені природою проєктної діяльності. Нижче наведено основні особливості таких конфліктів [14,15]:

1 Тимчасовий характер.

Проєкти мають обмежений термін виконання, що збільшує ймовірність виникнення конфліктів через часовий тиск. Конфлікти часто виникають на критичних етапах, таких як планування, виконання або завершення проєкту.

2 Різноманіття учасників.

У проєкті зазвичай беруть участь різні фахівці, підрядники, зацікавлені сторони, що мають різні цілі, пріоритети та методи роботи. Відмінності в рівнях компетенції, культурі, мові або підходах до роботи можуть провокувати непорозуміння.

3 Обмежені ресурси.

Проєкти мають фіксований бюджет, обмежений час та обмежені людські чи матеріальні ресурси. Конкуренція за ресурси між членами команди чи іншими проєктами може стати джерелом конфлікту.

4 Зміни та невизначеність.

У процесі реалізації проєкту часто вносяться зміни (до цілей, вимог, термінів чи обсягу робіт), що може викликати спротив або непорозуміння. Високий рівень невизначеності, особливо на ранніх етапах проєкту, сприяє напруженню між учасниками.

5 Залежність від комунікації.

Недостатня або неякісна комунікація може посилити існуючі конфлікти або створити нові. Важливість ефективної взаємодії між командами, особливо у великих чи міжнародних проєктах, ускладнює процес вирішення конфліктів.

6 Взаємозв’язок із цілями.

Успіх проєкту залежить від досягнення чітко визначених цілей, тому будь-які суперечки можуть впливати на результативність. Часто конфлікти виникають через невідповідність між очікуваннями зацікавлених сторін і фактичними можливостями проєкту.

7 Мультидисциплінарність.

Проєкти зазвичай об'єднують фахівців із різних галузей, що може призводити до розбіжностей у підходах і методологіях. Конфлікти можуть виникати через різні погляди на технічні рішення, процеси чи кінцеві результати.

8 Високий рівень емоційності.

Через високу залученість і персональну відповідальність учасників конфлікти у проєкті часто мають емоційне забарвлення. Часовий тиск і стрес лише підсилюють емоційний компонент конфліктів.

9 Залежність від лідера.

Роль проєктного менеджера у вирішенні конфліктів є критичною. Від його навичок комунікації, лідерства та дипломатії залежить, як швидко і ефективно конфлікти будуть вирішені. Невміння менеджера справлятися з конфліктами може призвести до загострення ситуації.

10 Вплив на результати проєкту.

Конфлікти можуть як негативно, так і позитивно впливати на проєкт. Якщо конфлікт вирішено конструктивно, це може сприяти покращенню процесів, генерації нових ідей та зміцненню команди. Невирішені конфлікти можуть призвести до зривів термінів, перевитрат ресурсів або навіть провалу проєкту. Успішне управління проєктними конфліктами є ключовим елементом ефективної реалізації проєктів.

1.3 Організаційні технології та методи управління конфліктами при реалізації проєкту

Для аналізу конфліктів може застосовуватися широкий перелік різних методик, які можуть бути спрямовані не лише на вивчення безпосередньо конфліктів, а й на вивчення соціально-психологічного клімату в колективі, взаємин як «за горизонталлю», і «по вертикалі» тощо. Подамо перелік методик, які можуть використовуватися для діагностики організаційних конфліктів (і напруженості в колективі в цілому):

– «Тест Т. Томаса спрямовано виявлення репертуару поведінкових тенденцій у суперечливих ситуаціях;

– Тест Ф.Розенцвейга. Він складається з картинок, що описують якийсь інцидент між персонажами, причому опитуваному пропонується

ідентифікувати себе з одним із них.

– Опитувальник А. Басса та А. Дарки. (1957 р.) Призначений визначення індивидуального рівня агресивності особистості.

– Опитувальник Кеттелла.

– Опитувальник Г.Айзенка.

– Визначення рівня тривожності за опитувальником Спілберга.

– Методика оціночної біполяризації А. Фідлера та інші »[16].

Також для вивчення організаційних конфліктів використовуються опитування співробітників із заздалегідь розробленого інструментарію (анкетування або інтерв'ювання). Найчастіше такі опитування реалізуються як анкетування. Оскільки саме анкетування дозволяють дотриматися анонімності опитувань (співробітники можуть не підписувати анкети, анонімність опитування гарантує вищий рівень достовірності одержуваної інформації). Під час проведення інтерв'ювання дотриматися анонімність неможливо, оскільки інтерв'ю – це безпосередня взаємодія інтерв'юера та респондента.

Перевагою опитування співробітників щодо конфліктів у організації по заздалегідь складеному інструментарію є те, що у даному інструментарії за такого підходу можна «розставити акценти» як необхідно досліднику, такий інструмент дослідження є гнучким, він дозволяє виявити відповіді саме на ті питання, які більшою мірою цікаві досліднику» [14].

Саме тому опитування досить часто використовуються для дослідження внутрішньоорганізаційних конфліктів. У таблиці 1.4 подано особливості (переваги та недоліки) різних методів дослідження конфліктів.

На даному етапі дослідження слід окремо виділити відомий на світовому рівні фреймворк американського Інституту управління проєктами (PMI), який включає всю актуальну інформацію щодо ефективного проєктного управління. Врегулювання конфлікту виділено як повноцінний інструмент управління проєктною командою згідно PMBOOK [17]. Ефективне керування проєктною командою вимагає застосування комплексу інструментів у сукупності. Це і

налагодження комунікацій, і переговори, і організація спільної діяльності для членів проєктної команди.

Таблиця 1.4 - Особливості (переваги та недоліки) різних методів дослідження конфліктів

Метод	Особливості
Спостереження	Збоку (при не включеному спостереженні) дослідник який завжди може отримати достовірну ситуацію
Опитування на основі спеціально розробленого інструментарію	При включеному спостереженні (коли дослідник усередині колективу) можливе суб'єктивне сприйняття ситуації дослідником.
Спеціалізовані діагностичні методики	У даного способу дуже багато переваг при невеликому обсязі недоліків, даний метод дозволяє побудувати інструментарій таким чином, щоб отримати саме ту інформацію, яка потрібна досліднику.

Такий інструмент, як управління конфліктами та їхнє врегулювання має стратегічну значущість. Команда у процесі проєктної діяльності на постійній основі стикається з такими проблемами, як дефіцит ресурсів, у тому числі часу, неповне розуміння функціоналу, бар'єри сприйняття тощо. Не завжди наявні в організації регламенти та принципи дають змогу знизити кількість конфліктних ситуацій. Проте, чим успішніше буде врегульовано конфлікти, тим вищою буде продуктивність праці членів проєктної команди, а також комфортнішим буде морально-психологічний клімат.

Не всі проектні команди способи самостійно вирішувати конфлікт, дуже часто потрібне втручання менеджерів проекту. Менеджер проекту повинен виходити з того, щоб запропонований варіант вирішення конфліктної ситуації влаштовував усіх членів команди. Вирішення конфлікту повинно мати оперативний характер, у протилежному випадку конфлікт може перейти до деструктивної стадії, а його вирішення стане можливим лише за рахунок формальних процедур, що передбачають дисциплінарний вплив.

У процесі врегулювання конфлікту менеджер проєкту повинен обов'язково виходити з того, що:

– виникнення на рівні команди конфліктної ситуації – цілком закономірний процес, що забезпечує пошук варіантів вирішення;

– конфлікт – це проблема не окремого учасника, а загальна проблема;

– відкритість – ключовий механізм вирішення конфлікту проєктної команди;

– при вирішенні конфліктної ситуації важливо орієнтуватися на проблеми, що виникають, але не на осіб, які вступили в конфлікт;

– при вирішенні конфліктної ситуації слід орієнтуватися на сьогодення, а не на минуле чи майбутнє [18].

В рамках PMBOK класифікують 6 базових методів, які активно застосовують менеджери проєкту при вирішенні конфліктних ситуацій. До числа методів можна віднести:

– втеча/уникнення. Спосіб передбачає «уникнення» актуальної чи «тої, що насувається» конфліктної ситуації.

– Згладжування. Метод передбачає припинення нарощування протиріч шляхом створення про «точок дотику».

– Компроміс. Метод передбачає визначення варіанта вирішення проектної ситуації, який би влаштовував обидві конфліктуючі сторони.

– Примус. Метод має на увазі просування однієї конкретної точки зору за рахунок інших. Вирішення конфліктної ситуації можна охарактеризувати, як «один виграв – усі програли».

– Співпраця. Відразу кількох точок зору членів проектної команди об'єднуються та забезпечується компроміс.

– Конфронтація. Тут конфлікт виступає як проблема, яку слід вирішити за рахунок дослідження наявних альтернатив. Тут потрібні як взаємні поступки, так і перехід членів команди до активного діалогу.

На рисунку 1.2 наочно відображені потенційні варіанти поведінки членів проєктної команди у разі конфліктної ситуації. До них належить ухилення, поступки, примус, компроміси, вирішення проблем чи взаємних виграш обох сторін.

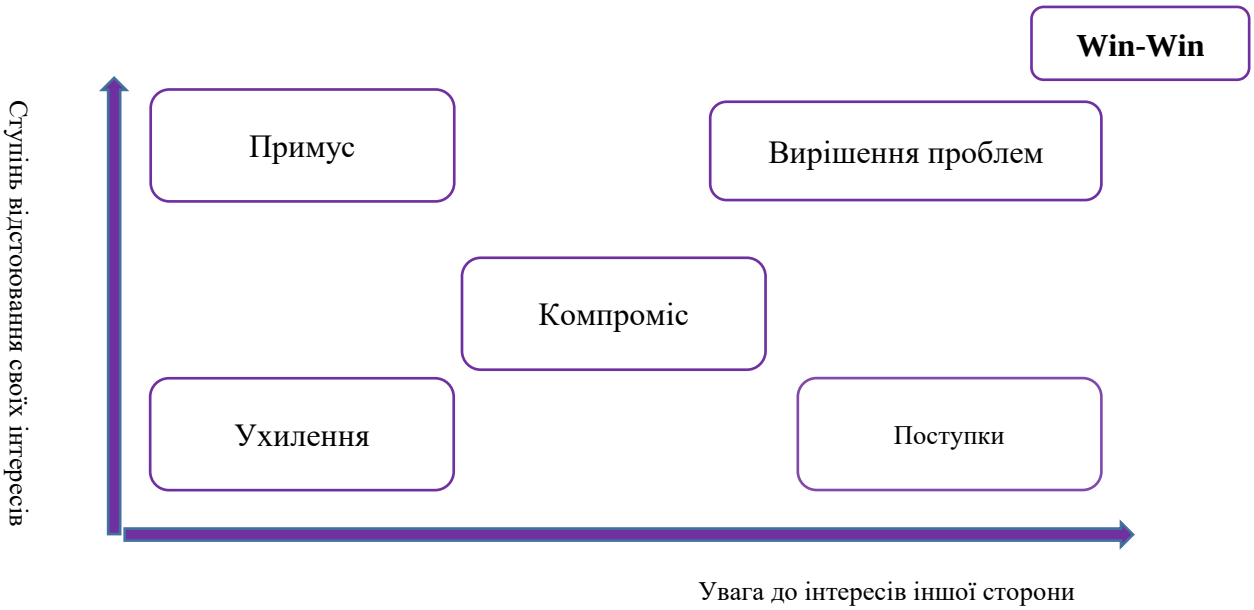


Рисунок 1.2 - Потенційні варіанти поведінки членів проєктної команди у разі конфліктної ситуації

На вибір ефективних стратегій та методів управління проєктними конфліктами впливає низка ситуаційних факторів. Насамперед, це рівень конфліктогенності проєктних проблем та протиріч, для оцінки яких застосовують критерії та алгоритм оцінки проектних протиріч. Аналіз значної кількості джерел [19-22] дозволив виділити основні стратегії управління конфліктами, застосовні за умов проектного управління: ігнорування конфлікту, усунення, придушення, дозволу, регулювання, стримування, розв'язання, ескалації (стимулювання). Описані стратегії управління конфліктами у проєкті дозволили створити концептуальну модель вибору стратегії управління проєктними конфліктами (рис. 1.3), що дозволяє розглянути процес управління у сукупності методів управління конфліктами у проекті [23].

Зазначимо, що різновидність управління конфліктами та стресовими ситуаціями відповідає існуючій типології конфліктів та стресових ситуацій. Відповідно, методи та прийоми врегулювання конфліктів та стресових ситуацій застосовують базуючись на їх природу виникнення та притаманні особливості [24]. Практика доводить, що найбільший ефект від управління конфліктами та стресовими ситуаціями буде отриманий тоді, коли дане управління буде

здійснюватися не на останньому етапі завершення, а на ранніх етапах виникнення протиріч та непорозумінь [25].

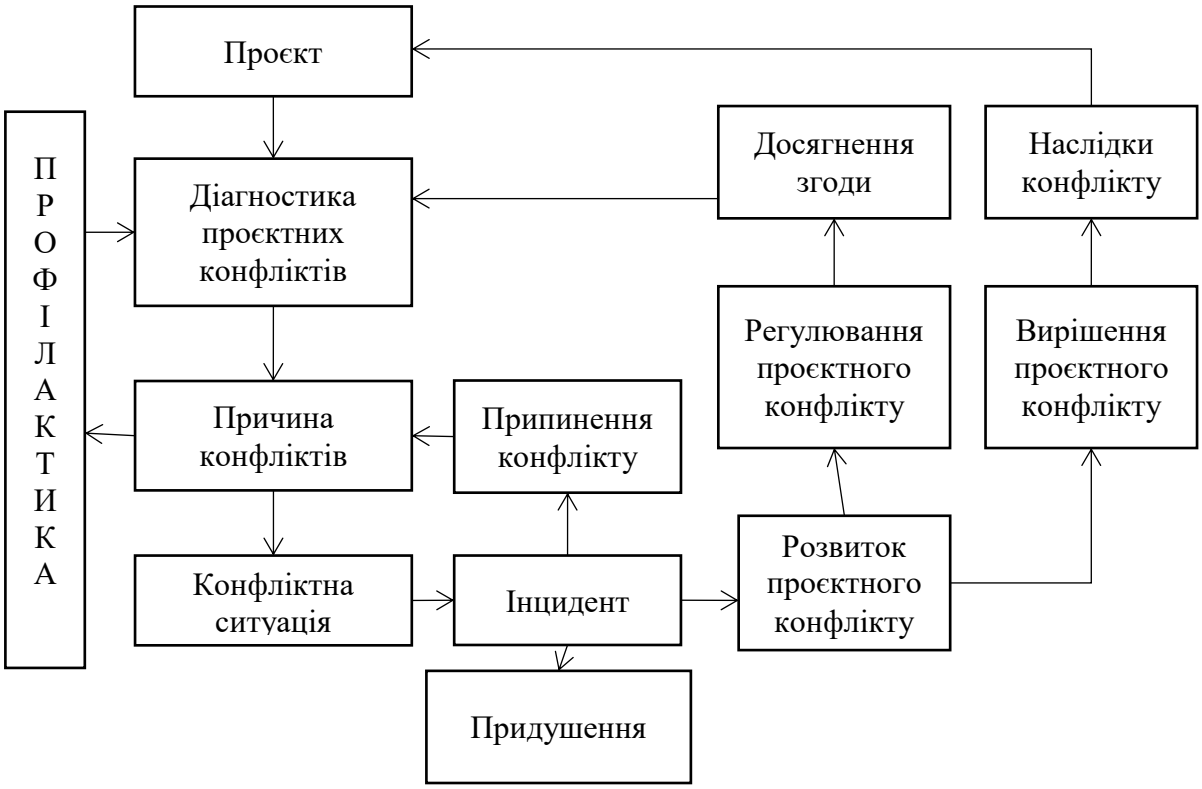


Рисунок 1.3 – Модель управління конфліктами в проєктах

Отже, можна констатувати, що система управління конфліктами та стресовими ситуаціями є складною та вимагає від керівників високого професійно-кваліфікаційного рівня і здійснення ефективної управлінської діяльності, а найоптимальнішим результатом даної системи є формування механізму завчасного попередження та ліквідації стресових ситуацій та конфліктів.

Висновки до Розділу 1

Конфлікт – невід'ємна складова функціонування та розвитку організації. Неможливо уявити організацію, у якій повністю відсутні конфлікти. Незважаючи на те, що конфлікти в організації найчастіше сприймаються як негативне явище, вони можуть бути конструктивними за своїм характером (за умови їх ефективного вирішення). І все-таки, найчастіше, конфлікти надають негативний вплив на організацію, відносини у колективі, оскільки створюють напруженість, погіршують якість робочої взаємодії та співробітництва, тому конфлікти потребують управління.

Існують різні підходи до управління конфліктами. Вибір того чи іншого підходу найчастіше визначається ситуативними причинами (особливості конкретної ситуації, що склалася, умов конфлікту). Щоб ефективно управляти конфліктами – необхідно розуміти їх специфіку, особливості, причинно-наслідкові зв'язку, при цьому необхідне дослідження, діагностика конфліктів.

Визначено специфічні особливості проєктних конфліктів та управління ними у контексті проєктно-орієнтованої діяльності, виділено групи зацікавлених осіб проєкту, їх основні економічні інтереси, рівні конфліктної взаємодії, причини та типи, значення та наслідки проєктних конфліктів.

Виділено динаміку проєктних конфліктів залежно від організаційної структури управління проектом та життєвого циклу проекту, як на рівні партнерських взаємин, так і в команді проєкту.

Визначено цілі та завдання управління конфліктами у проєкті, виділено та описано стратегії управління проєктними конфліктами, запропоновано концептуальну модель управління проєктними конфліктами.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування СП «Полтавська газонафтова компанія»

Спільне українсько-британське підприємство «Полтавська газонафтова компанія» (СП ПГНК) було засноване в 1994 році. Воно займає провідну позицію серед недержавних компаній України в нафтогазовидобувній галузі. Основна діяльність СП ПГНК включає пошук, розвідку, видобуток і переробку нафти та газу. Пріоритетними завданнями компанії є соціальна відповідальність, впровадження інноваційних технологій і використання передового досвіду у сфері нафтогазовидобування [26].

СП ПГНК зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю. Його засновниками є британська нафтогазова компанія «JP Kenny Exploration & Production Ltd.» та два українських підприємства – «Полтавагазпром» і «Полтаванафтогазгеологія». Компанія отримала ліцензію на пошук і розвідку в межах Новомиколаївської площі, а також ліцензії на розробку чотирьох родовищ [27].

У 2022 році компанія видобула 122,3 млн м³ газу, 27,5 тис. тонн нафти й конденсату, а також виробила 9,4 тис. тонн LPG (рис. 2.1). Порівняно з попереднім роком обсяги видобутку газу знизилися на 38%, нафти та конденсату – на 34%, а виробництво LPG – на 43%. Через повномасштабне військове вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року та запровадження воєнного стану, компанія суттєво скоротила програму бурових і капітальних робіт. Попри складну ситуацію, СП ПГНК у 2022 році виконало буріння свердловини №148 і бічного стовбура свердловини №141 на Ігнатівському родовищі, а також здійснило шість капітальних ремонтів п’яти свердловин [28].



Рисунок 2.1 – Основні показники діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»

Попри воєнний стан в Україні та значні економічні й інфраструктурні втрати, спричинені війною, ціни на нафтогазові продукти у 2022 році залишалися високими як на світовому, так і на українському ринках. Завдяки цьому компанія завершила рік із досить високими фінансовими результатами. Згідно з фінансовою звітністю СП ПГНК, складеною відповідно до стандартів МСФЗ, валовий прибуток за 2022 рік становив 1 620,3 млн грн, що лише на 4% менше, ніж у 2021 році (1 693,5 млн грн). Водночас чистий прибуток зріс на 38% і досяг 897,9 млн грн (2021 рік: 649,7 млн грн) [28].

Станом на 31 грудня 2022 року оборотні активи перевищували поточні зобов'язання на 915,5 млн грн. Залишок грошових коштів на кінець року становив 955,2 млн грн (у 2021 році – 953,9 млн грн). Чистий грошовий потік від операційної діяльності на зазначену дату склав 481,8 млн грн. У 2022 році компанія виплатила дивіденди на суму 487,1 млн грн і спрямувала 130,6 млн грн на капітальні інвестиції [28].

За підсумками фінансових показників 2022 року, компанія реалізувала продукцію відповідно до переглянутого бюджету. Середня ціна продажу газу склала 31 115 грн/тис. куб. м (з ПДВ), що на 114% більше, ніж у 2021 році (14 524 грн/тис. куб. м, з ПДВ). Середня ціна реалізації нафти та конденсату становила 20 448 грн/тонну (з ПДВ), перевищивши показник 2021 року (18 164 грн/тонну, з ПДВ) на 13% [28].

Основні показники діяльності (Додаток А) СП «Полтавська газонафтова компанія» за останні 5 років подано в табл. 2.1 та на рис. 2.2

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія» (звітність за 9 місяців кожного року, тис. грн) [26]

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 001 260.00	1 724 011.00	2 716 324.00	1 893 247.00	1 579 809.00	-16,6 %
Собівартість реалі-зованої продукції	589 479.00	812 121.00	1 453 302.00	1 056 171.00	673 795.00	-36,2 %
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	315 414.00	784 565.00	1 118 924.00	703 711.00	736 923.00	4,7%
Чистий фінансовий результат: прибуток	141 666.00	625 241.00	895 219.00	557 589.00	560 336.00	0,5%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	4 236.00	2 894.00	136 617.00	27 146.00	378 457.00	1294%
Кількість праців.	-	222	219	225	193	-14,2%

Чистий дохід демонструє динаміку зростання в період з 2020 по 2022 роки, досягнувши піку в 2022 році (2 716 324,00). Однак у 2023 році спостерігається значне зниження доходу (до 1 893 247,00), яке продовжується у 2024 році (1 579 809,00).

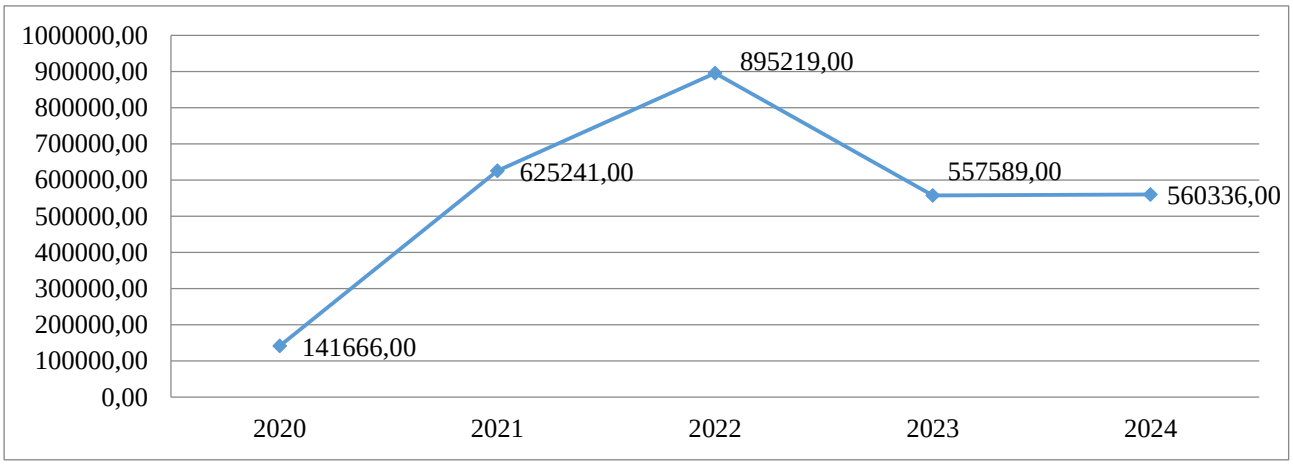


Рисунок 2.2 – Динаміка прибутку СП «Полтавська газонафтова компанія» за останні 5 років, тис. грн

Аналіз змін чистого фінансового результату (прибутку) за наведений період показує таку динаміку: з 2020 року до 2022 року прибуток зростає з кожним роком, але вже у 2023 він зменшується і продовжує знижуватися у 2024 році. Очевидно такі зміни пов’язані з нестабільною політичною ситуацією в країні та інших загрозах, які виникли внаслідок війни.

Компанія надає велику увагу соціальній підтримці своїх співробітників. Для всіх працівників введена програма медичного страхування. На робочих місцях забезпечені комфортні умови праці, які постійно вдосконалюються з урахуванням безпеки, виробничих вимог, санітарно-гігієнічних норм та естетичних аспектів. СП ПГНК поважає права людини та категорично забороняє будь-які форми дискримінації.

Станом на 30 жовтня 2024 року у СП ПГНК працювало 193 працівники заосновним місцем роботи. За гендерним принципом переважають чоловіки, що пов’язано з особливостями та специфікою індустрії. На даний час 12% усього персоналу – жінки. Компанія має систему мотивації персоналу та KPI.

Також свою діяльність продовжує окрема робоча група, яка працює над пошуком нових бізнес-можливостей для Компанії. Реалізація означених цілей здійснюється шляхом розгляду можливостей придбання нових ліцензій через прозорі механізми онлайн аукціонів і розвиток поточних ліцензій в Україні.

З часу російського вторгнення на територію України та розгортання повномасшабної війни ціни на природний газ в Європі залишаються високими через скорочення надходження російського газу до мінімально рекордного рівня та зупинки його постачання до низки європейських країн. Світові ціни на нафту також зросли через запровадження часткового ембарго ЄС на російську нафту та зниження світових запасів. Відповідно високий рівень цін на газ та нафту зберігався і на українському ринку протягом 2022 року.

Перейдемо до дослідження зовнішнього середовища СП «Полтавська газонафтова компанія». Широко відомий PEST-аналіз (аналіз загального зовнішнього середовища підприємства за політико-правовою, економічною,

соціо- культурною та технологічною складовими) дозволяє сформувати перелік загроз та можливостей зовнішнього середовища (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз макросередовища СП «Полтавська газонафтова компанія»

Групи факторів	Опис події / факторів	Небезпека/ можливість	Оцінка імовірності події або прояву фактора	Оцінка важливості фактора або події	Загальний вплив на компанію	Програма дій
1	2	3	4	5	6	7
Політиуо-правові	Приєднання України до Енергетичного Співтовариства	+/-	0,99	5	4,92	1 Підвищення конкурентоспроможності 2 Підготовка відповідної документації
	Перебування в умовах триваючої військової агресії	-	0,99	9	8,91	1 Посилення економічної безпеки
	Ускладнення процедури отримання ліцензій	+ -	0,75 0,74	7 8	5,25 5,92	1 Донесення відповідної інформації до стейхолдерів
	Спрощення умов отримання субсидій, пільг	+	0,85	6	5,10	1 Донесення інформації до споживача
	Зміни в законодавстві	+/-	0,80	5	4,00	1Розробка заходів щодо зменшення негативного впливу
	Високий рівень регулювання з боку держави	-	0,88	5	4,40	1 Діяльність у межах законодавства
Економічні	Зміна моделі функціонування ринку	+/-	0,75	10	7,50	2 Підвищення конкурентоспроможності
	Рівень інфляції в Україні	-	0,80	6	4,80	1 Скорочення зберігання грошових ресурсів у нац. валюті

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
	Низькі темпи зростання іноземних інвестицій та їх загальний низький рівень	-	0,85	9	7,80	1 Формування позитивного іміджу та бренду 2 Розвиток регіону
	Високий рівень корупції	-	0,60	5	3,00	1 Пошук іноземних інвесторів 2 Налагодження партнерських стосунків
Соціо-культурні	Тенденції зміни свідомості населення в бік енергозаощадження та енергоефективності	+/-	0,70	5	3,50	1.Врахування ЕКО-трендів
Технологічні	Цифровізація підприємства	-	0,60	7	4,20	1.Підвищення якості послуг
	Втрата майна та обладнання внаслідок обстрілів з боку рф	-	0,80	6	4,80	1.Страхування
	Високий рівень технологічного зносу	-	0,85	9	7,65	1.Інвестування в обладнання 2.Вчасне оновлення ОЗ
	Розвиток інформаційних та управлінських технологій	+	0,80	8	6,40	1.Впровадження НТП 2. Впровадження процесного управління та управління проектами

Отже, макросередовище СП «Полтавська газонафтова компанія» є досить мінливим та несе велику кількість як можливостей так і загроз. Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори: перебування в умовах триваючої військової агресії, високий рівень технологічного зносу та низькі темпи зростання іноземних інвестицій та їх загальний низький рівень. Щоб ефективно протидіяти виявленим загрозам, доцільно використовувати проєктний підхід управління підприємством.

2.2 Оцінка специфіки проєктної діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року та підвищене податкове навантаження через збільшення рентних платежів за видобуток газу вплинули на реалізацію затвердженого Плану капітальних інвестицій на 2022 рік. Проте, незважаючи на ці обставини, компанії вдалося успішно реалізувати 14 проєктів у межах зазначеного плану. У складних умовах основними завданнями стали збереження активів, мінімізація виробничих втрат і підтримання видобутку вуглеводнів на максимально можливому рівні. Крім того, у 2022 році продовжила роботу спеціальна група, яка займається пошуком нових бізнес-можливостей для компанії [28].

В той же час, СП «Полтавська газонафтова компанія» за останні роки реалізувала ряд проєктів , зокрема:

1 Капітальне будівництво та модернізація

У 2022 році ПГНК придбала додаткову компресорну установку (К4000) для Єлизаветівської УППНГ, щоб підвищити ефективність вилучення природного газу зі свердловин Єлизаветівського родовища. Нова двоступенева компресорна установка, оснащена двигуном Caterpillar 3516J та компресором Ariel JGT/4, вироблена американською компанією Enerflex Ltd., сприятиме інтенсивному розвитку свердловин завдяки зниженню устьових тисків на свердловинах [29].

2 Виробництво LPG та підготовка газу [30]:

- установка поглибленого вилучення скраплених вуглеводнів;
- автоматизація системи контролю та керування;

3. Випробувальна лабораторія [30].

Випробувальна лабораторія отримала атестат про акредитацію у Національному агентстві з акредитації України (далі – НААУ) за напрямком діяльності «випробування газу нафтового скрапленого за фізико-хімічними показниками» відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO/IEC 17025:2017.

4. Проєкт зі створення постійно діючих моделей родовищ, що розроблюється компанією [29].

Програма „Wellflo” забезпечує сучасний аналіз параметрів роботи видобувних свердловин та проектування газліфтної і насосної експлуатації у разі припинення фонтанування.

Технологія „WAVELAN” створює зв’язок між адміністративним офісом у Полтаві та виробничою базою компанії в Новосанжарському районі на відстані 42 км, що дозволяє інтегрувати кілька віддалених об’єктів у єдину корпоративну мережу.

Сучасний програмний продукт „Термінал” дає змогу формувати статистичну та податкову звітність відповідно до вимог українського законодавства, а також здійснювати управлінський облік за міжнародними стандартами фінансової звітності.

Окремо варто відзначити те, що СП «Полтавська газонафтова компанія» отримала «Еко-Оскар» в рамках проекту «Еко-трансформація». Ініціатива компанії щодо створення об’єкту природно-заповідного фонду, заказника місцевого значення «Світлівщина», була відзначена як приклад успішної взаємодії бізнесу – громадськості – науки – і держави, що спрямована на збереження довкілля [31].

Розглянемо проєкт із створення нової єдиної автоматизованої системи управління детальніше. Даний проєкт реалізовувася протягом 2022 року із залученням компанії CONTO, яка є одним із лідерів із впровадження систем ERP-класу та має репутацію надійного партнера [32].

Основною метою впровадження проєкту було створення нової єдиної автоматизованої системи, яка забезпечує оперативну та достовірну інформацію для управлінських рішень, автоматизує бухгалтерський облік відповідно до міжнародних стандартів та базується на програмному продукті, що підтримує подальший розвиток, масштабованість, гнучкість системи, а також інтеграцію з іншими спеціалізованими системами [32]. Побудуємо логіко-структурну матрицю цього проєкту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Логіко-структурна матриця проєкту

	Обґрунтування розробки проекту	**Об'єктивні дані для досягнення (індикатори)**	**Джерела і засоби контролю**	**Припущення і ризики**
1	2	3	4	5
Загальна ціль	Підвищення конкурентоспроможності.	Підвищилася прозорість бізнес-процесів загалом по компанії.	Статистичні дані підприємства за 4 роки про стан основних фондів.	
Конкретні цілі	1. Забезпечення оперативною та достовірною інформацією управлінських рішень, 2. Автоматизації бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами на базі програмного продукту 3. Масштабованість та гнучкість системи, а також платформи для інтеграції інших спеціалізованих систем.	Ефективність управління фінансами та казначейством Час роботи з видачі номенклатури. Оборотність складських та матеріальних запасів	Статистична інформація .	Відмова інвестора перед початком проекту. Помилки при оформленні угод з постачальниками. Доставка несправного програмного забезпечення
Очікувані результати	Підвищення швидкості взаємодії підрозділів в інформаційному полі Скорочений час роботи з видачі номенклатури. Швидкість видачі товарів збільшилася за рахунок оптимізації складу та чітких запитів. Оптимізація процесу закупівлі номенклатури щодо поповнення складу (мін-макс).	Прискорення обробки замовлень приблизно на 25-30%. Зменшення обсягів матеріальних запасів на 15-20%. Збільшення оборотності складських запасів на 20-25%. Скорочення часу на підготовку та отримання звітності у 1,5 рази.	Внутрішні звіти. Контракти і угоди. Статистичні дані Внутрішньо-фірмові реєстри.	Не сприяння працівників реалізації проекту. Не кваліфіковане навчання робітників. Відсутність інструктажу

	Обґрунтування розробки проекту	**Об’єктивні дані для досягнення (індикатори)**	**Джерела і засоби контролю**	**Припущення і ризики**
1	2	3	4	5
Заходи	Підготовка до автоматизації. Обстеження та створення концепції проекту впровадження. Доопрацювання типового програмного продукту з урахуванням галузевої специфіки та корпоративних вимог. Дослідна експлуатація, під час якої слід опрацювати основні процеси обліку та обробки даних Підтримка та супровід у ході промислової експлуатації.	Підтримка користувачів та доопрацювання програмного продукту за завданнями	Звітність підприємства. Оплата за встановлення обладнання. Акт введення в експлуатацію обладнання.	Вчасне виконання усіх учасників проекту своїх обов’язків в ході реалізації проекту

На прикладі логіко-структурної матриці для одного із проєктів СП «Полтавська газонафтова компанія» добре видно як ефективно структурувати цілі, завдання та очікувані результати, що сприяє забезпеченню прозорості управління проєктом та досягненню його ключових показників.

Соціальна відповідальність завжди була одним із ключових пріоритетів Полтавської газонафтової компанії. У 2023 році важливе місце в діяльності ПГНК займали підтримка місцевих громад та активна участь у сталому розвитку як Полтавщини, де здійснюється виробнича діяльність Компанії, так і України в цілому.

У 2022 році Полтавська газонафтова компанія реалізувала наступні соціальні та благодійні проєкти [28]:

- надала матеріальну та фінансову підтримку Збройним силам України та територіальній обороні.

- Забезпечила допомогу для облаштування місць тимчасового проживання біженців у Новосанжарській, Нехворощанській та Машівській громадах, зокрема шляхом оплати енергоносіїв, придбання продуктів харчування, палива, засобів

гігієни та дитячого харчування.

- Придбала квартиру для медичного персоналу амбулаторії сімейної медицини в Нехворощанській громаді.

- Фінансувала розробку містобудівної документації для Андріївського ліцею.

Компанія також підтримувала місцеві навчальні заклади та бюджетні установи територіальних громад. Загалом у 2022 році було спрямовано 1,2 млн гривень на благодійні та соціальні проєкти для підтримки громад, а також 139,5 млн гривень на підтримку Збройних сил України та сил територіальної оборони.

Таким чином, проєктна діяльність СП «Полтавська газонафтова компанія» демонструє системний підхід до планування та реалізації проєктів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва, розвиток інфраструктури та підтримку місцевих громад. Використання сучасних технологій, програмних продуктів і методів управління забезпечує прозорість, нучність і масштабованість проектів, що відповідають міжнародним стандартам. Такий підхід сприяє сталому розвитку регіону, підвищує конкурентоспроможність компанії та її вклад в соціально-економічний розвиток України.

2.3 Аналіз практики управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія»

Перш ніж перейти до оцінки конфліктів у рамках проєктної діяльності компанії, слід оцінити особливості їх виникнення та подальшого вирішення в компанії загалом: на рівні вирішення співробітниками повсякденних операційних завдань (поза проєктною діяльністю). Це дозволить більшою мірою оцінити специфіку конфліктів у проєктах.

Проведене дослідження показало, що у рамках функціонування головного офісу часто виникають розбіжності, які переростають у конфліктні ситуації. Найчастіше, це зіткнення між:

– співробітниками організації при отриманні недостовірної інформації один від одного/від керівництва;

– керівником та підлеглими;

– компанією та контролюючими органами, банками;

– компанією та постачальниками/конкурентами.

У свою чергу, конфлікти між співробітниками, а також між керівником та підлеглими виникають найчастіше через неналежну якість виконання співробітниками свого функціоналу, відносини керівництва до співробітників, відносини співробітників до компанії, керівництва та свого функціоналу, порушень трудової дисципліни, міжособистісних взаємин та бар'єрів комунікації.

Конфліктні та стресові ситуації з постачальниками виникають з приводу постачання недоброякісного обладнання та матеріалів. Розбіжності з конкурентами відбуваються щодо заниження цін на аналогічні послуги.

При виникненні конфліктів співробітники СП «Полтавська газонафтова компанія» зазвичай застосовують такі стратегії поведінки:

– стратегія суперництва (наприклад, у разі розбіжностей співробітників компанії з конкурентами);

– стратегія співробітництва (наприклад, при виникненні розбіжностей між: керівником та підлеглими, співробітниками та постачальниками, клієнтами та співробітниками);

– стратегія пристосування (поступка) застосовується у розбіжностях між керівником та підлеглими, співробітниками, співробітниками та клієнтами.

Крім спостереження, був застосований такий емпіричний метод дослідження як анкетне опитування. Респонденти самостійно та анонімно заповнювали опитувальник (анкету) – Додаток Б. У рамках дослідження було зроблено вибір на користь групового заочного анкетування. В анкетуванні взяли участь 25 співробітників (управлінці; основний персонал – фахівці; допоміжний (технічний) персонал).

У рамках дослідження будуть відображені лише найбільш показові з отриманих результатів. На рис. 2.3 наочно представлений склад співробітників, які взяли участь у анкетуванні. Максимальну питому вагу у структурі опитаного персоналу мають менеджери та фахівці.

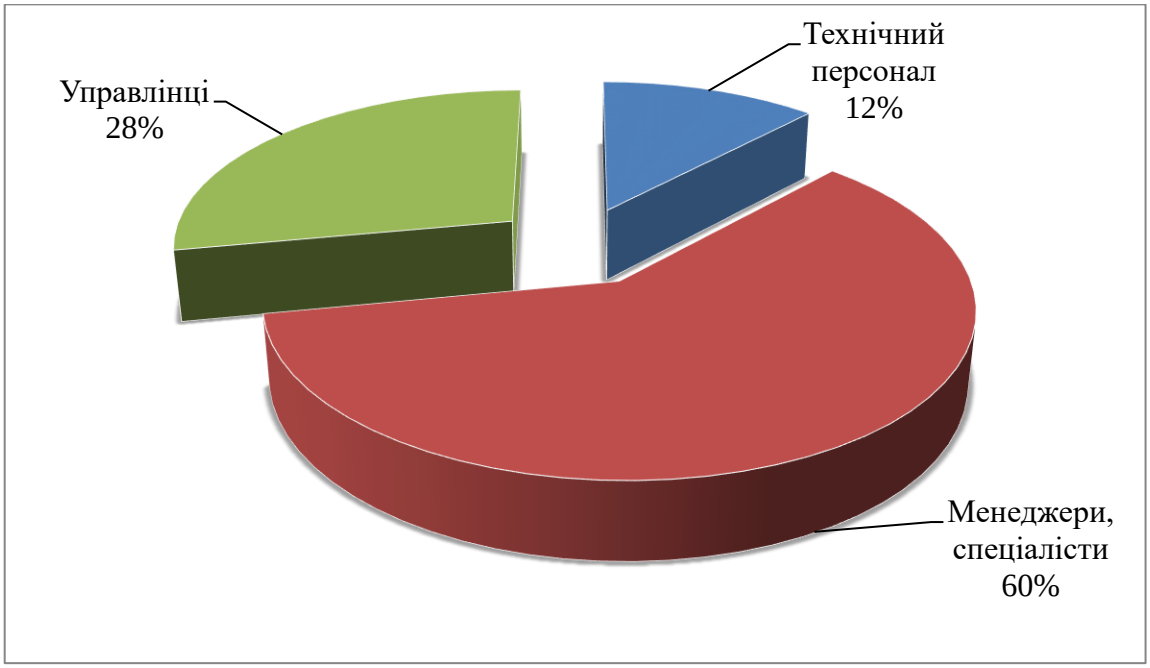


Рисунок 2.3 - Склад співробітників, які взяли участь у дослідженні, кількість осіб, %

Респонденти наголошували, що найчастіше виникають конфлікти, пов'язані з розподілом матеріальних ресурсів (існує невдоволення розподілом преміального фонду, співробітникам здається, що премії виплачуються не відповідно до внеску кожного), а також конфлікти, пов'язані з незадоволеністю трудовим розпорядком та умовами праці. Багатьма співробітниками було відзначено те, що їх не влаштовують додаткові понаднормові навантаження, що періодично виникають.

Конфліктні ситуації, пов'язані з незадоволеністю трудовим розпорядком та умовами праці зумовлені тим, що в офісі не створено всіх необхідних умов для сприятливої трудової діяльності. Трудовий день співробітника, який не належить

до управлінського персоналу, найчастіше становить понад вісім годин, що не завжди є ефективним та оптимальним.

Як і в будь-якій організації, для різних співробітників на перший план виходять різні за змістом конфліктні ситуації. Для управлінського персоналу це конфліктні та стресові ситуації, пов'язані з розподілом владних повноважень, а для співробітників середньої та нижчої ланки це майже завжди конфліктні та стресові ситуації, пов'язані з розподілом матеріальних ресурсів, недостатньою системою соціальної підтримки співробітників.

Менше половини співробітників (36%) оцінює свою організацію як компанію з низьким рівнем конфліктності та загалом сприятливим психологічним кліматом, низьким рівнем стресів. Однак, 24% співробітників оцінюють її як компанію з високим ступенем конфліктності (рис. 2.4).

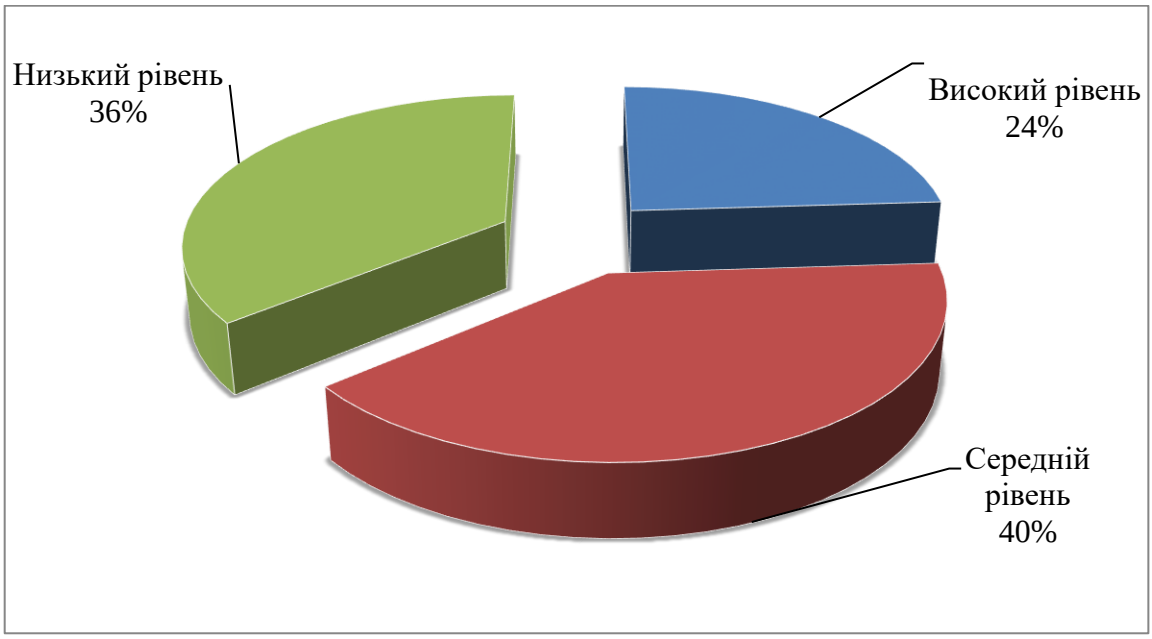


Рисунок 2.4 - Оцінка співробітниками рівня конфліктності в організації, кількість осіб, %

Незважаючи на те, що більшість співробітників (40 %) вважає рівень конфліктності невисоким, отримані дані не можна назвати позитивними, оскільки вони свідчать про соціальну напруженість у цьому колективі.

На запитання «Як часто у Вашій організації виникають конфліктні та стресові ситуації?» було отримано такі відповіді (рис. 2.5).

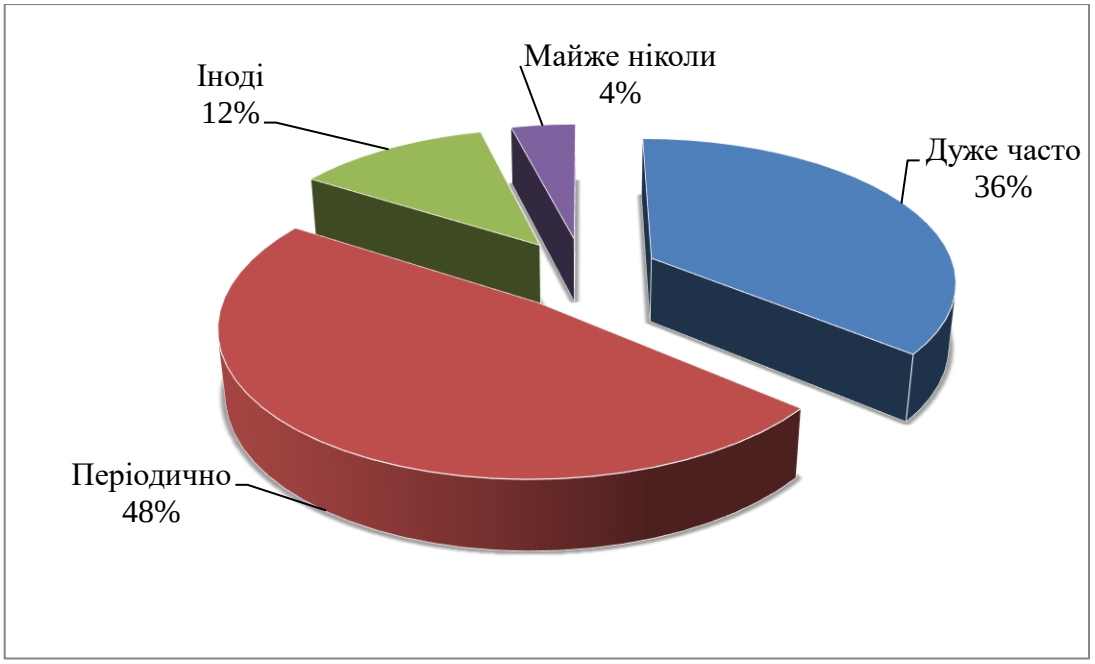


Рисунок 2.5 - Оцінка частоти конфліктних та стресових ситуацій в організації, кількість осіб, %

Таким чином, анкетування показало, що конфліктні ситуації виникають часто. Слід зазначити, що це думка співробітників, які обіймають різні посади, однак меншою мірою так вважають співробітники допоміжного (технічного) персоналу. Керованість конфліктними та стресовими ситуаціями в організації була оцінена в такий спосіб (рис. 2.6).

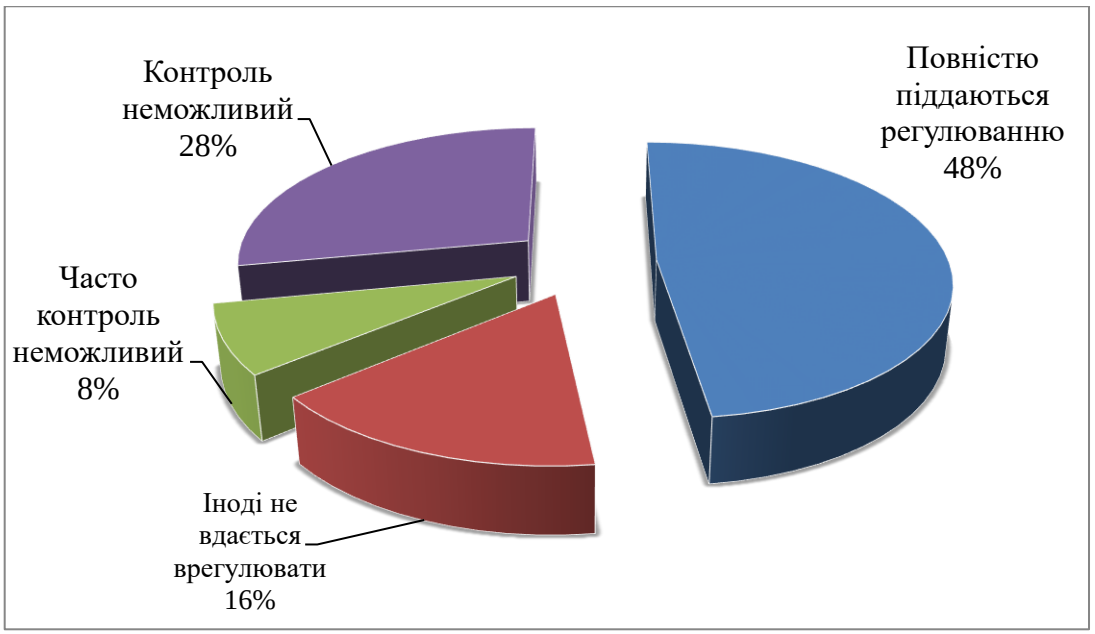


Рисунок 2.6 - Оцінка співробітниками можливості регулювання конфліктних та стресових ситуацій, кількість осіб, %

Більшість співробітників вважає, що конфліктні та стресові ситуації можна регулювати, але оскільки рівень конфліктності не знижується, можна припустити, що низка співробітників має з цього приводу претензії до адміністрації компанії, яка не може вжити ефективних заходів.

Особисте ставлення співробітників до керівництва було протестовано питанням: «Як часто Ви чините «на зло» керівництву?», на яке були отримані наступні відповіді (рис. 2.7).

Виявлена тенденція – негативна ознака. Якщо співробітник надходить «на зло» керівництву - це говорить про відсутність лояльності та керівництва та компанії, а значить, може призвести і до незадовільних показників у роботі.

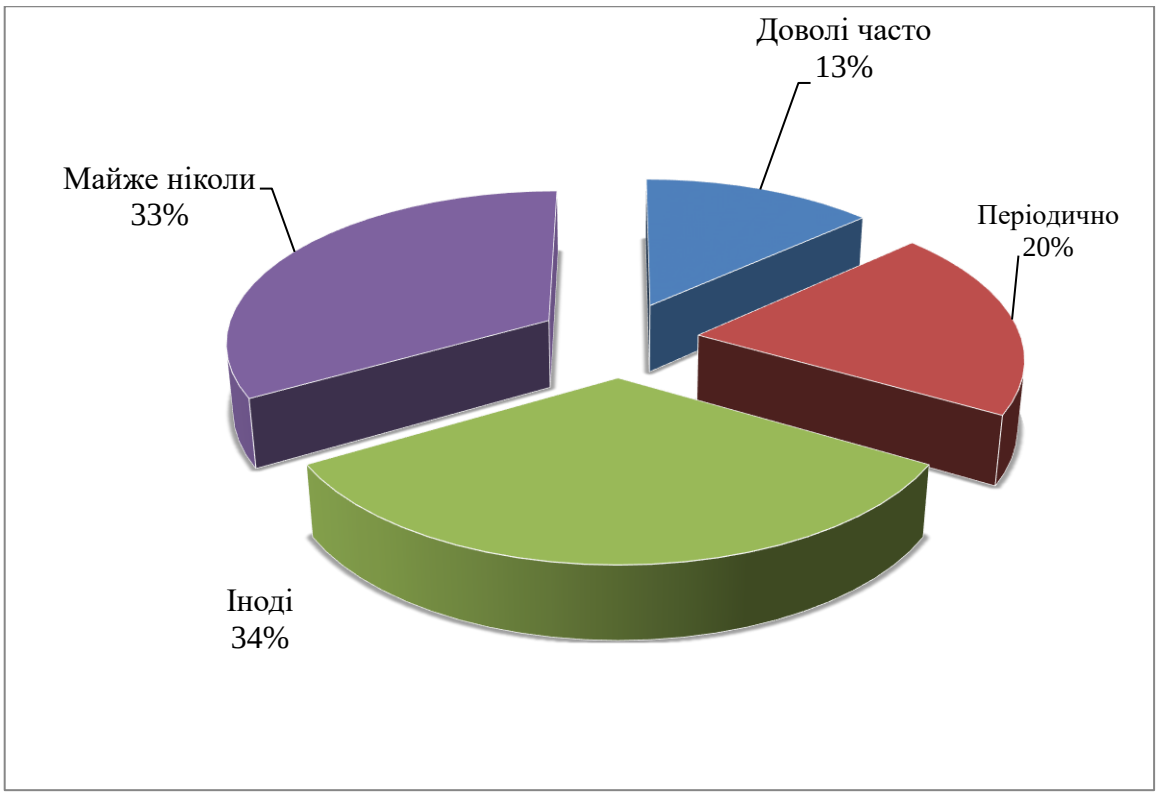


Рисунок 2.7 - Розподіл відповідей на запитання «Як часто Ви чините «на зло» керівництву?», кількість осіб, %

На запитання «Як Ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі конфліктної ситуації між Вами та керівництвом?» найчастішими були такі варіанти:

- трудова інспекція;
- суд;
- сторонні сили (особисті зв'язки).

Отримані дані також свідчать про негативні явища у компанії, оскільки працівники розраховують не так на саму компанію під час вирішення потенційного конфлікту.

На запитання «Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?» відповіді співробітників розподілилися в такий спосіб (рис. 2.8).

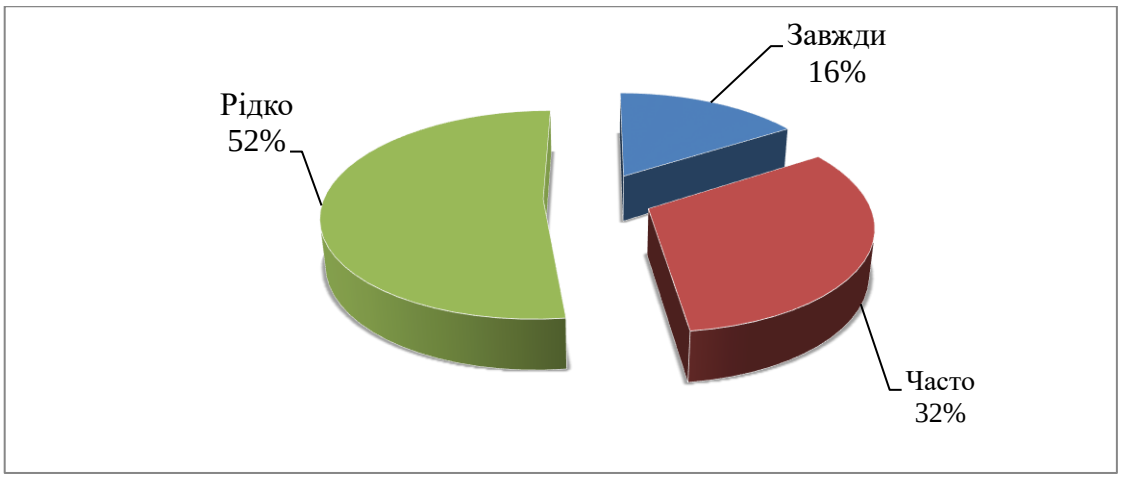


Рисунок 2.8 - Відповіді співробітників на запитання «Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?», кількість осіб, %

Ця діаграма свідчить про потенційно негативну тенденцію - плинність кадрів. Враховуючи, що багатьох співробітників не влаштовує робота в цьому підрозділі, не можна виключати, що може різко підвищитися рівень звільнень за власним бажанням. Таку ситуацію можна спрогнозувати на закінчення військового стану, оскільки в даний складний та непередбачуваний час співробітники «тримаються» за свою роботу, оскільки альтернатив у них небагато.

Також для дослідження такого аспекту як поведінка співробітників у конфліктних ситуаціях був використаний метод Томаса-Кілмана. Метод Томаса-Кілмана дозволяє визначити тип поведінки людей конфліктах, всього виділяється п'ять типів поведінки: суперництво, співпраця, компроміс, уникнення, пристосування [33].

За цією методикою також опитані представники вибіркової сукупності (25 осіб). Були отримані такі результати (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Результати опитування співробітників – представників вибіркової сукупності за методикою Томаса-Кілмана

Тип поведінки у конфлікті	Кількість	%
Суперництво	10	40
Співпраця	3	12
Компроміс	3	12
Уникнення	5	20
Пристосування	4	16

Виходячи з даних, представлених у табл. 2.3, ми можемо бачити, що більшість опитаних використовується таку стратегію поведінки у конфліктах як суперництво (дана стратегія здатна максимально загострювати конфлікти).

При цьому зовсім небагато співробітників використовують найефективнішу стратегію поведінки – співпрацю (всього 3 особи або 12%). Таким чином, можна зробити висновок, що для співробітників компанії не характерний конструктивний підхід до вирішення конфліктів і необхідно працювати зі співробітниками, щоб вчити їх найбільш ефективно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають.

Далі застосуємо тест на оцінку психологічної атмосфери у колективі А. Фідлера [34], який полягає в тому, щоб на підставі запропонованої шкали оцінити колег, з якими встановлено найбільш тісну взаємодію. Респондентам слід було визначити, якою мірою їм властиві перелічені нижче якості (за 9-бальними шкалами). Слова ліворуч і праворуч від шкали виражають протилежні полюси якості. За результатами дослідження у СП «Полтавська газонафтова компанія» було отримано результати, подані у табл. 2.4.

Таким чином, на підставі проведеного психологічного тестування можна зробити висновок, що в цілому переважають позитивні характеристики своїх колег, хоча негативні характеристики теж присутні.

Якщо дати усереднену характеристику і подивитися як оцінюють колег у відсотковому співвідношенні від 0% до 100%, взявши 0% за найнегативніший показник всіх характеристик, а 100% за найпозитивніший показник усіх характеристик, ми отримаємо дані, рівні приблизно – 60%. Тобто загалом можна говорити про незначне переважання позитивної оцінки персоналу. Водночас такі результати свідчать про те, що назвати оптимальним та сприятливим соціально-психологічний клімат у СП «Полтавська газонафтова компанія» не можна.

Таблиця 2.4 - Результати тестування персоналу за методикою оцінної біполяризації

Винахідливий	1 2 **3** 4 5 6 7 8 9	Не винахідливий
Відповідальний	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Безвідповідальний
Підготовлений	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Не підготовлений
Серйозний	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Поверхневий
Надійний працівник	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Ненадійний працівник
Володіє собою	1 **2** 3 4 5 6 7 8 9	Не може контролювати емоцій
Діловий	1 2 **3** 4 5 6 7 8 9	Фамільярний
Ініціативний	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Байдужий
Працьовитий	1 2 **3** 4 5 6 7 8 9	Лінивий
Завжди готовий допомогти	1 2 3 4 **5** 6 7 8 9	Байдужий до оточуючих
Розумний	1 2 3 4 **5** 6 7 8 9	Не розумний
Доброзичливий	1 **2** 3 4 5 6 7 8 9	Подозрительный
Ввічливий	1 **2** 3 4 5 6 7 8 9	Грубий
Щедрий	1 2 3 4 **5** 6 7 8 9	Скупий
Скромний	1 2 3 4 5 **6** 7 8 9	Надмірний
Альтруїст	1 2 3 4 5 **6** 7 8 9	Егоїст
Життєрадісний	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Депресивний
Чесний	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Брехливий
М’який	1 2 3 4 5 **6** 7 8 9	Деспотичний
Ерудований	1 2 3 **4** 5 6 7 8 9	Мало знаючий

Далі перейдемо вже до безпосереднього аналізу специфіки конфліктів у рамках проєктної діяльності. Було визначено, що конфлікти, які таки виникають, багато в чому зумовлені саме нерозвиненістю проектної діяльності, а особливо нерозвиненістю її документальної складової (наприклад, матриці відповідальності, плани-графіки проекту) [35]. Як джерело конфліктів найчастіше виступає недостатній рівень знань, навичок та компетенцій співробітників у галузі проектної роботи, відсутність експертної підтримки, відсутність повного розуміння свого функціоналу в рамках проекту, комунікативні бар'єри тощо.

Одним із визначальних проблемних моментів, на думку учасників команди, є недостатньо чіткий розподіл повноважень між учасниками команди проекту. Дуже рідко у проектній роботі застосовується матриця відповідальності учасників команди проекту, внаслідок чого функціонал дублюється та виникає нерозуміння.

Іншими словами, недостатньо чіткий розподіл повноважень між учасниками команди проекту полягає у таких аспектах:

– відсутні максимально чітко закріплені за кожним учасником проекту обов'язки.

– Мають місце складності з розподілом будь-яких більш специфічних функціональних обов'язків щодо проекту.

Зазначені вище чинники найчастіше призводять до конфліктів між учасниками проектних груп. Учасники проектних груп конфліктують, оскільки:

– Деякі співробітники впевнені, що вони виконують набагато більше функцій, ніж інші;

– співробітники незадоволені тим, що їм надається менше повноважень щодо проекту, ніж іншим учасникам;

– співробітники незадоволені тим, що їм надається недостатньо повноважень для вирішення низки робочих питань щодо проекту;

– співробітники після виконання певних робіт розуміють, що така ж робота була зроблена іншими учасниками, що також призводить до конфліктних ситуацій (у тому числі – і тому, що частина необхідних робіт виявляється невиконаною – причиною цього є проблеми в організації роботи команди проекту).

Наступним проблемним моментом, є те, що сформовані команди проєктів не перевірялися щодо психологічної сумісності, не проводилося жодних досліджень щодо розподілу ролей у проєкті, оцінки взаємовідносин співробітників між собою. У результаті компанія у рамках реалізованих проєктів стикається зі складною та малоефективною роботою команди проєкту, якій притаманний високий рівень конфліктів. Учасники не могли порозумітися або вони виконували схожі ролі (наприклад, було кілька виконавців, але був відсутній «генератор ідей»). Отже, зниження рівня конфліктів у проєктах необхідно приділяти особливу увагу психологічній сумісності учасників проєктних груп, проводити попередні психологічні дослідження та тестування.

Для того, щоб отримати найповнішу інформацію щодо можливих конфліктогенів у проєктній діяльності в СП «Полтавська газонафтова компанія» учасникам цієї діяльності було запропоновано оцінити всі складові внутрішнього середовища проєктів з точки зору ймовірності конфлікту (оцінити їх як можливі конфліктогени). Експертами виступили 20 співробітників компанії, які безпосередньо беруть участь у проєктній діяльності компанії.

Оцінка проводилася за десятибальною системою, де 1 – найгірший результат (є яскраво вираженим конфліктогеном), а 10 – найкращий результат (не призводить до конфліктів). Всі отримані від учасників опитування дані були згруповані і таблиці 2.5 представлена середня оцінка.

Можна зробити висновок, що співробітники компанії як найбільш суттєві конфліктогени виділяли стиль керівництва, специфіку проєктної діяльності, а також систему документації та низьку поінформованість учасників проєкту. На рисунку 2.9 отримані дані представлені у графічному вигляді.

Таким чином, в даний час у СП «Полтавська газонафтова компанія» має місце низка проблем, що призводять до виникнення стресових ситуацій та конфліктів. Проблемні тенденції схожі як у рамках вирішення повсякденних завдань, і у проектної діяльності. Проте, проектна діяльність – нове явище для персоналу та варіантів розвитку конфліктних ситуацій тут більше. Співробітникам не вистачає поінформованості, експертності керівництва, вони не повною мірою розуміють свій функціонал та свої зони відповідальності, часто перебувають у перенапрузі, а також незадоволені системою мотивації та стимулювання.

Таблиця 2.5 - Оцінка всіх складових внутрішнього середовища як конфліктогенів (джерел конфлікту) під час здійснення проектної роботи СП «Полтавська газонафтова компанія»

Складові внутрішнього середовища	Оцінка ВС як конфлік-тогену	Коментар	Можливості оптимізації параметра і зниження / усунення конфліктності
Стиль керівництва та лідерства	6,7	На думку низки опитаних, проблемним моментом є недостатньо демократичний стиль управління проєктом, що не сприяє створенню сприятливого психологічного клімату та призводить до конфліктних ситуацій.	Демократизація стилю проектного управління з допомогою підвищення рівня професійної кваліфікації керівників проектів.
Специфічна організація проєкту	5,9	Недостатньо чіткий розподіл повноважень між учасниками команди проєкту, який не завжди рівень винагороди чітко відображає рівень трудового внеску та участі – все це призводить до невдоволення та конфліктів.	Удосконалення організації проектів за рахунок чіткішої регламентації всіх аспектів проектної діяльності та підвищення кваліфікації учасників проектів.
Учасники проєкту	8,8	Не завжди є вся необхідна інформація про учасників проекту. Не маючи необхідних знань про особливості учасників проекту – керівники формують неефективні та конфліктні проектні групи.	Підвищення рівня поінформованості про учасників проекту.
Команда проєкту	6,0	Наявність комплексу проблемних моментів в організації роботи команди проекту та управління нею, що призводить до конфліктів.	Використання сучасних підходів в організації та управлінні командою проекту.
Методи і засоби комунікації	9,5	-	-
Економічні умови проєкту	9,3	-	-
Соціальні умови проєкту	9,4	-	-
Рівень цифровізації проєкту	9,6	-	-
Система документації проєкту	7,5	Не опрацьованість документальної бази проектної діяльності погіршує якість проектної роботи та призводить до конфліктів.	Формування необхідної документальної бази (стандартів, регламентів, шаблонів)

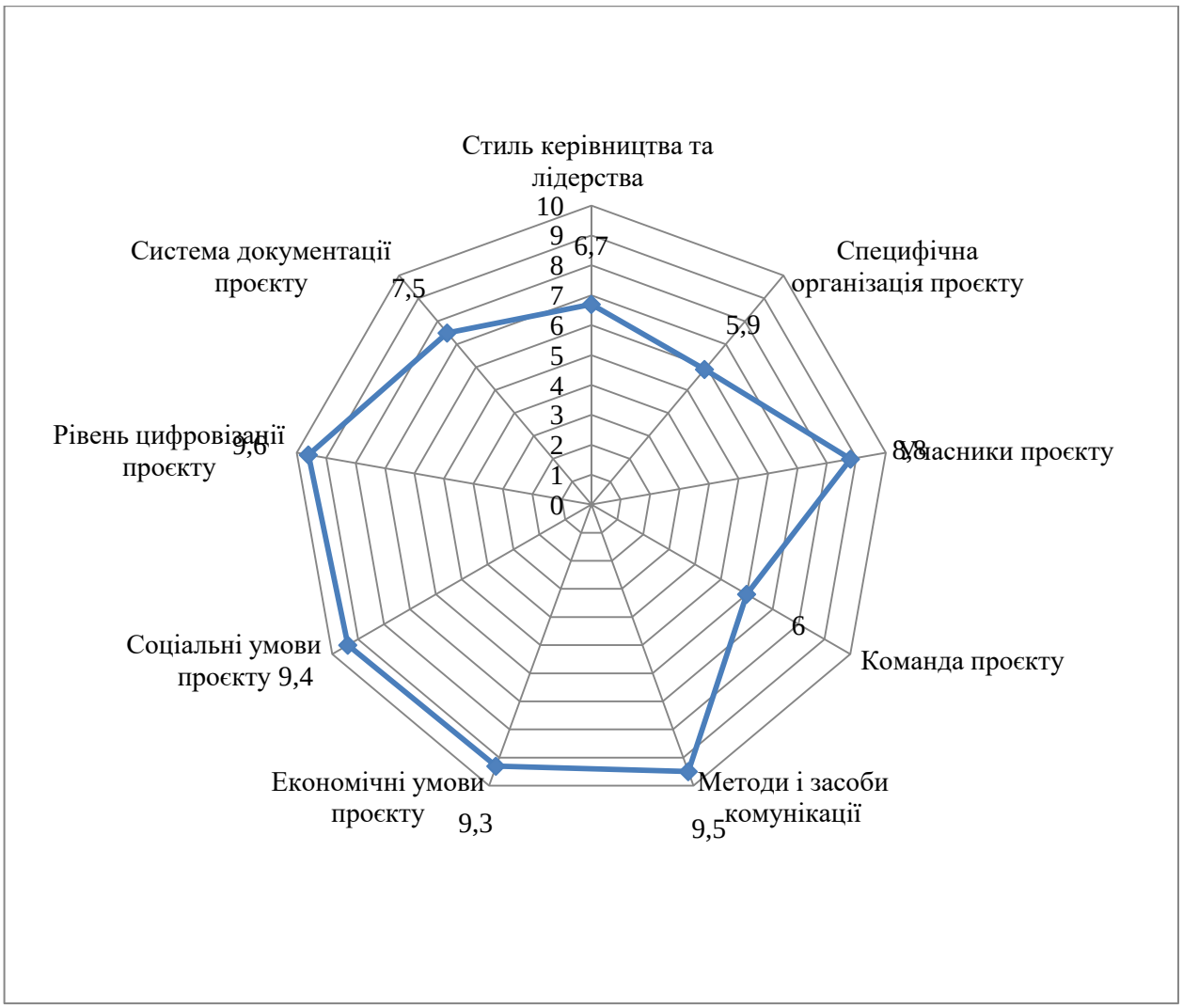


Рисунок 2.9 - Оцінка складових внутрішнього середовища проектів як джерел конфліктів (конфліктогенів) у СП «Полтавська газонафтова компанія»

Під час проведення цього дослідження у процесі спілкування з керівництвом та співробітниками було визначено, що у СП «Полтавська газонафтова компанія» відсутня ефективна, дієва система управління конфліктами у проектах. Відсутні будь-які розроблені регламенти або інструкції по роботі з конфліктами.

Також у компанії в рамках проєктної роботи відсутня система профілактики конфліктів. У разі конфліктів у проектній роботі вони, зазвичай, пускаються «на самоплив», до вирішення конфлікту керівництво підключається лише тому випадку, якщо він приймає якісь старі форми і надає виражене впливом геть результати роботи над проектом.

Як зазначають співробітники: ні вони самі, ні керівники не мають необхідних навичок, знань і компетенцій, які б дозволяли їм ефективно працювати з конфліктами. Така ситуація призводить до посилення конфліктів навіть у тих випадках, коли їх можна було б вирішити досить легко. На думку співробітників, представники керівництва не завжди виявляють необхідну об'єктивність під час вирішення конфліктних ситуацій. Отже, можна дійти невтішного висновку, що у аналізованої компанії у межах проектної роботи відсутня ефективна система управління конфліктами.

Виокремлені вище проблемні моменти детермінують конфлікти та знижують ефективність проектної роботи у СП «Полтавська газонафтова компанія», тому їх необхідно усунути (нівелювати). На наступному етапі дослідження будуть опрацьовані заходи, що дають змогу підвищити ефективність управління конфліктами, а також знизити частоту їх виникнення.

Висновки до Розділу 2

Спільне українсько-британське підприємство «Полтавська газонафтова компанія» (СП ПГНК) було засноване в 1994 році. Воно займає провідну позицію серед недержавних компаній України в нафтогазовидобувній галузі. Основна діяльність СП ПГНК включає пошук, розвідку, видобуток і переробку нафти та газу. Попри воєнний стан в Україні та значні економічні й інфраструктурні втрати, спричинені війною, компанія демонструє позитивні фінансові результати.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори: перебування в умовах триваючої військової агресії, високий рівень технологічного зносу та низькі темпи зростання іноземних інвестицій та їх загальний низький рівень.

Повномасштабне вторгнення російської федерації та підвищене податкове навантаження через збільшення рентних платежів за видобуток газу звісно вплинули на реалізацію проєктів компанії. Однак компанія реалізує соціальні

проєкти та проєкти із капітального будівництва, ремонту, цифровізації бізнес-процесів тощо. Такий підхід сприяє сталому розвитку регіону, підвищує конкурентоспроможність компанії та її вклад в соціально-економічний розвиток України.

Аналіз практики управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія» дозволив виявити низку проблем, а саме: відсутня ефективна, дієва система управління конфліктами у проєктах, відсутні будь-які розроблені регламенти або інструкції по роботі з конфліктами, неналежна система профілактики конфліктів.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

3.1 Методичні рекомендації щодо управління проєктними конфліктами

Конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої проєктної діяльності. Управління конфліктами у проєктному середовищі має вирішальне значення для забезпечення стабільності робочого процесу, досягнення поставлених цілей та мінімізації ризиків, пов’язаних із соціальними чи організаційними чинниками. У цьому розділі слід розробити методичні рекомендації, які спрямовані на систематизацію підходів до ідентифікації, передування та вирішення конфліктів у межах реалізації проєктів. Аналіз літературних джерел[36-38] дозволив сформувати наступний алгоритм управління проєктними конфліктами:

1. Своєчасне виявлення конфліктів.

1.1 Створення механізму моніторингу стану команди через регулярні зустрічі та опитування.

1.2 Реагування на перші ознаки непорозумінь, запобігаючи їх ескалації.

2. Визначення причин конфлікту.

2.1 Проведення аналізу джерел конфлікту (ресурси, терміни, розподіл обов’язків, комунікація).

2.2 З’ясування позицій та інтересів сторін, залучених у конфлікт.

3. Розробка стратегії вирішення конфлікту.

3.1 Вибір відповідного методу вирішення конфлікту: переговори, медіація, арбітраж чи компроміс. Розглядати ситуацію слід об’єктивно, уникаючи суб’єктивних суджень.

4. Забезпечення ефективної комунікації.

4.1 Організація відкритого діалогу між сторонами для висловлення точок зору.

4.2 Використання техніки активного слухання для кращого розуміння потреб учасників.

5. Документування процесу вирішення.

5.1 Фіксація основних домовленостей, рішень та зобов’язань кожної сторони.

5.2 Створення плану дій для подолання конфлікту, включаючи терміни виконання.

6. Підвищення компетенцій команди.

6.1Навчання членів проєктної команди щодо технік вирішення конфліктів та управління стресом.

6.2 Проведення тренінгів з командної роботи та лідерства.

7. Запобігання майбутнім конфліктам.

7.1 Створення чіткої регламентації проєктних процесів та розподілу ролей.

7.2 Забезпечення прозорості у прийнятті рішень і комунікації.

Дотримання цих рекомендацій допоможе мінімізувати негативний вплив конфліктів на проєктну діяльність і сприятиме досягненню поставлених цілей. Але, як бачимо, керівництво конфліктом передбачає як регулювання раніше утвореного протистояння, так і формування умов його запобігання. Причому найбільшу важливість із зазначених завдань управління має профілактика. Саме добре поставлена робота щодо запобігання конфліктам гарантує зниження їх кількості та виключення можливості появи деструктивних конфліктних обстановок.

Попередження конфлікту і передбачає такого роду управлінську діяльність, що виражається в ранньому розпізнанні, усуненні чи ослабленні конфліктогенних умов та обмеження подібним шляхом можливості їх виникнення чи деструктивного розвитку у майбутньому.

Результат цієї роботи у СП «Полтавська газонафтова компанія». визначається низкою передумов:

1 знанням єдиних основ управління проєктними організаціями, що формулюються сучасною концепцією менеджменту, та вмінням застосовувати їх для аналізу конфліктних обстановок;

2 ступенем загальнотеоретичних знань про сутність конфлікту, його обставини, типи та стадії формування, що формулюються конфліктологією;

3 глибиною аналізу на цій загальній теоретичній базі певної передконфліктної ситуації, яка в кожному окремому випадку виявляється унікальною та потребує особливого комплексу способів та засобів щодо її залагодження;

4 ступенем співвідношення вибраних способів коригування сформованої небезпечної ситуації її певного змісту; ця адекватність застосовуваних засобів реальної ситуації залежить не тільки від глибини теоретичних знань потенційних учасників конфлікту, а й від їхньої майстерності грунтуватися на власний досвід та інтуїцію.

З цього випливає, що робота щодо запобігання конфліктам вважається дуже нелегкою справою. Тому можливості профілактичної роботи не слід переоцінювати, хоча нею не можна нехтувати. З метою забезпечення її продуктивності необхідно ясно бачити ті проблеми, які чатують на цьому шляху. Існує кілька перешкод, що не дають ефективно запобігати конфліктам [39].

Перша перешкода має емоційну природу та пов'язана з такою родовою якістю людської психології, яка характеризується як непереборне бажання людини до самостійності та незалежності. У зв'язку з цим люди сприймають, як правило, негативно будь-які спроби втручання у їхні взаємини, розцінюючи подібні дії як вираження бажання обмежити їх самостійність та незалежність.

Друге – наявність деяких загальноприйнятих моральних норм, що регулюють людські відносини. Відштовхуючись від них, люди вважають свою поведінку виключно особистою справою, а вторгнення третьої особи розглядають як недотримання загальновизнаних норм моральності, однією з яких є недоторканність особистого життя.

Третя перешкода має правовий характер і пов'язана з тим, що в країнах з розвиненими демократичними традиціями певні загальнолюдські норми моральності набули форми правових норм, що охороняють головні повноваження та незалежності особистості. Їх недотримання у тій чи іншій формі може бути кваліфіковано як цілком аморальне, а й протиправне, тим паче, що у низці країн вже встановлено спеціальні законоположення, що забороняють організаціям вторгатися у особисте життя своїх працівників.

Під час розробки практичних рекомендацій слід враховувати такі принципи [40]:

1 Дотримання трудового законодавства. Усі заходи проєкту, що розробляється, не повинні суперечити трудовому законодавству. Основою трудового законодавства є Трудовий Кодекс України.

2 Націленість заходів на формування та підтримання позитивного іміджу підприємства. Всі заходи проекту, що розробляються, повинні бути спрямовані на покращення іміджу компанії на ринку та підвищення конкурентоспроможності (на основі оптимізації внутрішніх процесів, у тому числі – пов'язаних з проєктною діяльністю).

3 Спрямованість всіх заходів на єдиний результат. Цей принцип означає, що всі заходи проєкту, що розробляється, повинні бути спрямовані на єдиний результат – підвищення ефективності проєктної діяльності в СП «Полтавська газонафтова компанія». Заходи проєкту не повинні суперечити один одному.

4 Облік індивідуальних особливостей працівників - повинні враховуватися та індивідуальні особливості кожного працівника.

5 Економічна ефективність проєкту. Витрати на реалізацію проєкту повинні бути нижчими за передбачуваний приріст прибутку у зв'язку з реалізацією заходів.

6 Фінансування заходів проєкту забезпечується виходячи з наявних у компанії СП «Полтавська газонафтова компанія» ресурсів, без залучення позикових коштів (при складанні бюджету заходів необхідно орієнтуватися на показник чистого прибутку компанії, тобто наявні у компанії вільні кошти).

Метою розробки практичних рекомендацій є усунення проблемних моментів у внутрішньому середовищі проєктів та оптимізація проєктної діяльності в організації на основі зниження рівня конфліктів та підвищення ефективності управління ними. У рамках даної роботи було ухвалено рішення щодо розробки програми управління конфліктами у проєктній діяльності. Ключові моменти програми представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Програма управління конфліктами у СП «Полтавська газонафтова компанія»

Причини виникнення конфліктів	Алгоритм вжитих заходів	Документ, що регламентує заходи	Відповідальна особа	Результат
Невдоволення оплатою праці та системою матеріального стимулювання	Впровадження прогресивних форм оплати праці	Колективний договір.	Співробітники відділу кадрів.	Підвищення рівня соціального захисту працівників, зниження соціальної напруженості та конфліктності у колективі, формування сприятливих відносин, зростання продуктивності праці
Неопрацьованість документації та регламентів проєктної діяльності	Надання матеріальної допомоги.	Положення про оплату праці	Генеральний директор	Знизиться рівень нерозуміння ситуації, напруженості та конфліктності в колективі, буде сформовано сприятливі відносини
Незадоволеність відносинами у проєктній команді, психологічна несумісність	Використання проєктних бонусів.	Положення про мотиваційні показники	Менеджер проєкту	Будуть сформовані сприятливі відносини в колективі та організаційна культура, покращиться соціально-психологічний клімат, знизиться рівень конфліктності, співробітники конструктивніше вирішуватимуть конфлікти.

Програма, що розробляється, повинна спиратися на наступні принципи:

1 Принцип реалістичності. Усі розроблювані заходи мають бути здійсненними.

2 Принцип достатнього фінансового забезпечення. Реалізація будь-якого проєкту, заходу, програми вимагає певних витрат - при розробці заходів необхідно виходити з того, чи є в організації необхідний обсяг фінансових ресурсів для реалізації того чи іншого заходу.

3 Принцип окупності. Основна мета розроблюваної програми заходів – покращити взаємовідносини у колективі, показники діяльності організації та, як наслідок, фінансові результати підприємства.

4 Принцип індивідуалізації. При розробці та реалізації програми заходів необхідно враховувати специфіку не лише кожного організаційного рівня, а й (у міру можливості) кожного окремого співробітника.

3.2 Шляхи зниження рівня конфліктності при реалізації проєктів та оцінка соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів

Перелічені на попередньому етапі проблемні моменти проєктної роботи співробітників детермінують конфлікти та знижують ефективність діяльності як команд проєктів, так і компанії загалом. У зв'язку з цим їх доцільно усунути (нівелювати) у короткостроковому періоді.

На даному етапі доцільно розробити практичні рекомендації щодо зниження рівня конфліктів у проєктах та підвищення ефективності управління конфліктами у СП «Полтавська газонафтова компанія». Важливо, що реалізація запропонованих заходів дозволить знизити кількість конфліктних ситуацій і підвищити рівень ефективності управління ними не лише на рівні проєктної діяльності, а й у рамках здійснення операційної діяльності, яка на даному етапі все ж таки переважає над проектною.

Основні заходи передбачають:

1 Підвищення освітнього рівня та кваліфікації співробітників СП «Полтавська газонафтова компанія» у галузі управління проєктами.

2 Оптимізацію організаційних аспектів управління внутрішнім середовищем проєктів, включаючи формалізацію управління проєктом.

3 Психологічне супроводження проєктної діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія».

4 Формування механізму роботи (алгоритму) з конфліктами, що виникають, та алгоритму роботи з профілактики конфліктів у проєктній роботі СП «Полтавська газонафтова компанія».

Реалізація цих заходів сприятиме формуванню максимально сприятливого внутрішнього середовища проєктів та забезпечить зниження рівня конфліктів у проєктній діяльності компанії. Тому було ухвалено рішення щодо розробки повноцінної програми управління конфліктами у проєктній діяльності. У теоретичній частині дослідження було визначено, що причини конфліктів поділяються на базові, організаційні та особистісні. Залежно від цієї типології, конкретизуємо програму та сформуємо рекомендації щодо зниження рівня конфліктності (табл. 3.2).

Запропоновані заходи щодо управління конфліктами доцільно оцінити з погляду соціально-економічної ефективності. Соціальна ефективність розробленої програми полягає в наступних передбачуваних позитивних змін:

– поліпшення взаємовідносин у колективі загалом, а також у рамках проєктних команд;

– поліпшення соціально-психологічного клімату та психологічної сумісності учасників проєктних команд;

– підвищення лояльності працівників;

– зміцнення корпоративної культури;

– зниження рівня стресу співробітників, поліпшення їх фізичного та психологічного самопочуття і, як наслідок, зниження числа конфліктів;

– формалізація проєктної роботи за рахунок розробки регламентів, інструкцій, планів, матриць відповідальності та, як наслідок, розуміння членами проєктної команди своїх повноважень та відповідальності без дублювання функцій.

Таблиця 3.2 - Рішення щодо зниження рівня конфліктності у СП «Полтавська газонафтова компанія» залежно від причин конфліктів

Причини конфліктів	Специфіка конфліктів	Рішення
Базові	Конфлікти, пов'язані з незадоволеністю окремими аспектами проектної діяльності (розподіл матеріальної винагороди, розподіл повноважень та відповідальності, морально-психологічний клімат команди проекту).	Підвищення рівня соціального захисту працівників. Вдосконалення системи оплати праці. Вдосконалення корпоративної культури.
Організаційні	Конфлікти, пов'язані з недосконалістю проектних внутрішніх процесів, недосконалістю бізнес-процесів, недостатньою кваліфікацією співробітників, недосконалістю регламентуючих документів (інструкцій, регламентів, методичних рекомендацій), відсутністю експертів	Підвищення кваліфікації управлінських кадрів, розуміння функціоналу, відповідальності, прозорість комунікацій
Особистісні	Конфлікти, пов'язані з особистісними особливостями співробітників, що призводять до суперництва, психологічна несумісність із членами команди	Проведення тренінгів, психологічних тестувань, тім-білдінг, командоутворення.

У короткостроковому періоді це призведе до підвищення результативності праці працівників та забезпечить економічну ефективність реалізації розробленої програми. Для оцінки економічної ефективності програми доцільно: оцінити витрати на реалізацію програми, спрогнозувати ймовірнісний приріст прибутку у зв'язку з реалізацією програми, порівняти приріст прибутку із витраченими на реалізацію програми ресурсами. Представимо бюджет заходів у таблиці 3.3.

Таким чином, загальна вартість заходів щодо реалізації програми склала 463 100 грн.

Розрахуємо економічний ефект від реалізації програми. Реалізація програми має призвести до позитивних змін у колективі: знизиться рівень конфліктності, покращаться взаємини у командах проекту – все це призведе до підвищення продуктивності праці співробітників. числа - показника чистого прибутку).

Таблиця 3.3 - Бюджет заходів

№ п/п	Захід	Вартість (грн.)	Періодичність	Загальна вартість (грн.)
1	Витрати на оптимізацію рівня соціального захисту працівників	120 000	1	120 000
2	Преміювання членів проектних команд за додаткове навантаження, пов'язане із впровадження КТУ	3 000	12	36 000
3	Витрати на вебінари з проектного управління	2 000	5	10 000
4	Витрати на вдосконалення корпоративної культури та проведення корпоративних заходів (у тому числі – тим-білдинг)	70 000	1	70 000
5	Витрати забезпечення співробітників послугами психолога з підвищення рівня психологічної сумісності членів проектних команд	50 000	1	50 000
6	Витрати на проведення тренінгів та підвищення кваліфікації щодо проектного управління	100 000	1	100 000
7	Витрати на організацію спільного дозвілля працівників	20 000	1	20 000
9	Преміювання кадрових фахівців за розробку Етичного Кодексу та Конфліктологічного кодексу	15 000	1	15 000
10	Загальна вартість заходів	421 000		
11	Непередбачені витрати за програмою – 10% від бюджету програми	42 100		
	Підсумкова сума	463 100		

Для того, щоб оцінити передбачуваний приріст чистого прибутку у зв'язку з реалізацією розробленої програми, була сформована гіпотеза, що реалізація розроблених заходів спричинить збільшення чистого прибутку підприємства на 10%.

Згідно з даними фінансової звітності, представленої на офіційному сайті організації, прибуток 2022 року, що припадає на власників (чистий нерозподілений прибуток), склав 170 654 тис. грн. Збільшення фінансових показників компанії призведе до обсягу чистого прибутку, ймовірно, в сумі 13 192 300 грн.

Ефективність розробленої програми обчислюється за такою формулою: приріст прибутку – Витрати реалізацію і становить: 1 199 300 грн - 463 100 грн =

736 200 грн., що дозволяє зробити висновок про ефективність розробленої програми з управління конфліктами.

Тобто на кожну гривню, витрачену на реалізацію програми, прибуток складе: 1199300 грн. / 463100 грн = 2,6 грн Таким чином, можна зробити висновок про ефективність розробленої програми управління конфліктами в СП «Полтавська газонафтова компанія». Оцінка програми дозволяє зробити висновок про її соціально-економічну ефективність.

Висновки до Розділу 3

Управління конфліктами у проєктному середовищі має вирішальне значення для забезпечення стабільності робочого процесу, досягнення поставлених цілей та мінімізації ризиків, пов’язаних із соціальними чи організаційними чинниками. Саме тому, було розроблено методичні рекомендації, які спрямовані на систематизацію підходів до ідентифікації, передування та вирішення конфліктів у межах реалізації проєктів та запропоновано алгоритм управління проєктними конфліктами.

Метою розробки практичних рекомендацій є усунення проблемних моментів у внутрішньому середовищі проєктів та оптимізація проєктної діяльності в організації на основі зниження рівня конфліктів та підвищення ефективності управління ними. У рамках даної роботи було ухвалено рішення щодо розробки програми управління конфліктами у проєктній діяльності з урахуванням принципів реалістичності, достатнього фінансового забезпечення, окупності, індивідуалізації.

Підвищення ефективності управління конфліктами у СП «Полтавська газонафтова компанія» очікується у зв’язку з реалізацію наступних заходів: підвищення освітнього рівня та кваліфікації співробітників у галузі управління проєктами; оптимізація організаційних аспектів управління внутрішнім середовищем проєктів, включаючи формалізацію управління проєктом;

психологічний супровід проєктної діяльності; формування механізму роботи (алгоритму) з конфліктами, що виникають, та алгоритму роботи з профілактики конфліктів у проєктній роботі СП «Полтавська газонафтова компанія». Оцінка запропонованих заходів дозволяє зробити висновок про її соціально-економічну ефективність.

ВИСНОВКИ

Дослідження в рамках магістерської роботи дозволяє зробити наступні висновки.

Управління конфліктами при реалізації проєктів є важливою складовою ефективного проєктного менеджменту, що впливає на досягнення запланованих цілей, термінів і ресурсів. Проведене дослідження підтверджує, що своєчасна ідентифікація причин конфліктів, впровадження сучасних методів їх вирішення, таких як переговори, медіація або арбітраж, а також розробка профілактичних заходів значно знижують ризик ескалації конфліктних ситуацій.

Перший розділ магістерської роботи присвячено дослідженню теоретичних аспектів управління конфліктами при реалізації проєкту. Визначено специфічні особливості проєктних конфліктів та управління ними у контексті проєктно-орієнтованої діяльності, виділено групи зацікавлених осіб проєкту, їх основні економічні інтереси, рівні конфліктної взаємодії, причини та типи, значення та наслідки проєктних конфліктів. Виділено динаміку проєктних конфліктів залежно від організаційної структури управління проектом та життєвого циклу проекту, як на рівні партнерських взаємин, так і в команді проєкту. Визначено цілі та завдання управління конфліктами у проєкті, виділено та описано стратегії управління проєктними конфліктами, запропоновано концептуальну модель управління проєктними конфліктами.

В другому розділі магістерської роботи представлено аналіз системи управління СП «Полтавська газонафтова компанія» та його проєктної діяльності. Дане підприємство займає провідну позицію серед недержавних компаній України в нафтогазовидобувній галузі. Основна діяльність СП ПГНК включає пошук, розвідку, видобуток і переробку нафти та газу. Попри воєнний стан в Україні та значні економічні й інфраструктурні втрати, спричинені війною, компанія демонструє позитивні фінансові результати.

Проведений аналіз зовнішнього середовища показав, що найбільший вплив на підприємство мають такі фактори: перебування в умовах триваючої

військової агресії, високий рівень технологічного зносу та низькі темпи зростання іноземних інвестицій та їх загальний низький рівень.

Повномасштабне вторгнення російської федерації та підвищене податкове навантаження через збільшення рентних платежів за видобуток газу звісно вплинули на реалізацію проєктів компанії. Однак компанія реалізує соціальні проєкти та проєкти із капітального будівництва, ремонту, цифровізації бізнес-процесів тощо. Такий підхід сприяє сталому розвитку регіону, підвищує конкурентоспроможність компанії та її вклад в соціально-економічний розвиток України.

Аналіз практики управління конфліктами в проєктній діяльності СП «Полтавська газонафтова компанія» дозволив виявити низку проблем, а саме:

- проблеми в організації команд проєктів (неефективна чисельність групи; неправильний розподіл функціоналу та повноважень, трудових обов'язків тощо);
- недостатній рівень кваліфікації, знань та навичок співробітників - учасників команди проєкту щодо проєктної діяльності;
- відсутність дослідження команди проєкту (психологічної сумісності, розподілу ролей тощо);
- недосконаліть системи винагороди учасників проєкту;
- неопрацьованість документації, регламентів у галузі проєктної діяльності, що призводить до помилок, труднощів у роботі над проєктом і як наслідок – породжує конфлікти.

З метою вирішення означених проблем у третьому розділі магістерської роботи були розроблені методичні рекоментації щодо управління проєктними конфліктами. Підвищення ефективності управління конфліктами у СП «Полтавська газонафтова компанія» очікується у зв'язку з реалізацію наступних заходів: підвищення освітнього рівня та кваліфікації співробітників у галузі управління проєктами; оптимізація організаційних аспектів управління внутрішнім середовищем проєктів, включаючи формалізацію управління проєктом; психологічний супровід проєктної діяльності; формування механізму

роботи (алгоритму) з конфліктами, що виникають, та алгоритму роботи з профілактики конфліктів у проєктній роботі СП «Полтавська газонафтова компанія». Оцінка запропонованих заходів дозволяє зробити висновок про її соціально-економічну ефективність.

Таким чином, управління конфліктами є не лише інструментом зниження напруги у проєкті, а й стратегічним елементом його успішної реалізації.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Двуліт З. П., Петрова Я. Ю. Типи конфліктів персоналу та шляхи їх вирішення в діяльності підприємства. *Економіка та держава*. Вип. 12, 2021. С. 35-40.

2. Назаров Н. К. Конфлікти на підприємстві: визначення, причини, типи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, Вип.5, № 2, 2014. С. 198-201.

3. Курило В. С., Караман О. Л. Конфліктність соціального середовища як предмет дослідження. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*, Вип. 2 (340) Ч. 1, 2021. С. 15-26.

4. Кравцова О. Стресостійкість особистості як психологічний феномен: основні теоретичні підходи. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*, Вип. 7, № 36, 2021. С. 98-117.

5. Обелець Т.В., Тєлєгіна Д. М. Сутність та характерні ознаки конфлікту. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II* Всеукр. наук. практ. конф. студ., аспір. і мол. вчених з міжнародною участю 28 квітня 2021 року. Київ КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 35-36.

6. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків. ХНЕУ. 2011. 168 с

7. Кочерга А., Бондар-Підгурська О. Формування класифікації конфліктів як інструменту менеджменту промислових підприємств. *Економіка та суспільство*, Вип. 58, 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3256/3179(дата звернення: 22.12.2024).

8. Євтушенко Н. О., Ковальчук О. В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, Вип. 1-2, 2023. С. 76-80.

9. Куля І. Ф., Левченко А. Б. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіко-правова політика України у контексті негативного впливу війни. Збірник–Чернігів: Чернігівський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2022–266 с.*, 122.

10. Ровенська В., Смирнова І., Латишева О. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*, №1 (38), 2023. С. 12-20.

11. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія" Регіональна економіка"*, № 18 (71), 2021. С. 101-111.

12. Лісений Є., Лісеная А. Особливості конфліктів на підприємстві та засоби їх розв'язання. *Економіка та суспільство,* № 35, 2022. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1071(дата звернення: 22.12.2024).

13. Грінченко М., Пономарьов О., Лобач О., Харченко А. Конфлікти в управлінні проєктами. *Bulletin of the National Technical University" KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, № 1 (5), 2022. С. 50-55. URL: http://pm.khpi.edu.ua/article/view/262158 (дата звернення: 22.12.2024).

14. Горбань І. Ю. Дослідження моделей та методів управління конфліктами в проєктній команді. *Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті* : матеріали 27-го Міжнар. молодіж. форуму, 10–12 травня 2023 р. Харків : ХНУРЕ, 2023. Т. 6, ч.1. С. 204–205.

15. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проєктами в ІТ-компаніях. *Агросвіт.* № 10 2021. С. 105–111.

16. Конфліктологія : навчальний посібник за ред. Г. В. Гребенькова. М-во внутрішніх справ України, Донец. юрид. ін-т Луганського держ. ун-ту внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка., Львів : Магнолія, 2017. 228 с.

17. Reich B. H., Wee S. Y. Searching for Knowledge in the PMBOK Guide. *Project Management Journal*, *37*(2), 2006. P. 11-26.

18. Гагіна Н. В. Конструктивна взаємодія менеджера в ситуації конфлікту. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*, Вип. 46, 2009. С. 67-74.

19. Гарафонова О., Козловський Д., Шаров В. Конфлікти в управлінні проєктами підприємницьких структур. *Modeling the development of the economic systems*, № 1, 2022. С. 164-169. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/62 (дата звернення: 22.12.2024).

20. Тімінський О.Г., Берулава Д.З. Розблокування латентних конфліктів і перетворення їх з «опорів» в «рушійні сили» програм розвитку. *Вісник ЛДУ БЖД.* № 10, 2014. С. 136-141.

21. Ковальчук О. І., Зачко О. В. Моделі життєвого циклу розвитку проєктних команд в системі цивільного захисту. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*, № 25, 2022. С. 71-78.

22. Полінкевич О. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, № 5(1), 2022. С. 23-36.

23. Іванова Н. С. Управління конфліктами в системі управління персоналом. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*, №1 (76), 2022.

24. Черненко Н. І. Управління конфліктами в комунікативному просторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, № 4, 2021. С. 153-160.

25. Фрумузакі В. Сучасні HR-інструменти: індивідуальний вибір менеджера стратегій управління конфліктами. *Освітні інновації у закладах вищої освіти: проблеми та перспективи*. Збірник наукових праць за матеріалами IV Міжнародної науково-практичної конференції (30 листопада 2021 р.). Ізмаїл : РВВ ІДГУ, 2021. 84 с.

26. Офіційний сайт СП «Полтавська газонафтова компанія». URL: https://www.ppc.net.ua/ (дата звернення: 22.12.2024).

27. СП ПГНК. 20041662. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/20041662/ (дата звернення: 22.12.2024).

28. Звіт про управління 2022. URL: https://www.ppc.net.ua/articles/finansovyj-zvit-ta-zvit-pro-upravlinnya-2022/#:~:text=%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202022-,%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%202022,-%D0%9F%D1%80%D0%BE%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E (дата звернення: 22.12.2024).

29. Виробництво. Полтавська газонафтова компанія. *Полтавська газонафтова компанія*. URL: https://www.ppc.net.ua/activity/ (дата звернення: 22.12.2024).

30. Полтавська газонафтова компанія виробила більше скрапленого газу за рахунок модернізації своєї LPG установки. *Інтернет-видання «Полтавщина»*. URL: https://poltava.to/project/6342/ (дата звернення: 22.12.2024).

31. СП ПГНК отримала Еко-Оскар за проект створення об'єкту природного-заповідного фонду. Полтавська газонафтова компанія. *Полтавська газонафтова компанія*. URL: https://www.ppc.net.ua/events/sp-pgnk-otrymala-eko-oskar-za-proekt-stvorennya-ob-yektu-pryrodnogo-zapovidnogo-fondu/ (дата звернення: 22.12.2024).

32. Полтавська газонафтова компанія. *CONTO*. URL: https://www.conto.com.ua/portfolio/pgnc/ (дата звернення: 22.12.2024).

33. Левус Н., Ткачук Е. Схильність осіб з різними акцентуаціями характеру до певного стилю поведінки у конфлікті. *Молодий вчений*, № 8 (96), 2021. С. 25-29.

34. Линьов К. О., Мерзлякова О. Л., Сабол, Д. М., Матвійчук О. Є. Соціально-психологічний клімату закладах загальної середньої освіти м. Києва

в умовах воєнного стану. *Неперервна професійна освіта: теорія та практика*, № 76(3), 2023. С. 61-74.

35. Шинкарук Л. В., Кубіцький С. О., Дєліні М. М. Особливості управління персоналом в проєктній діяльності в сучасних умовах. *Менеджер*, № 3, 2020. С. 20-28.

36. Юденко А.В., Мохонько, Г.А. Створення системи управління проектами підприємства на основі ціннісного підходу. *Актуальні проблеми економіки та управління*, № 13, 2019.

37. Національне агентство України з питань державної служби - Робота з управління конфліктами. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: https://nads.gov.ua/robota-z-upravlinnia-konfliktamy (дата звернення: 22.12.2024).

38. Zalevski M. Управління конфліктами в групі. *Medium*. URL: https://medium.com/@rodovidme/управління-конфліктами-в-групі-0881a19b8591 (дата звернення: 22.12.2024).

39. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник.* №2 (41). 2013. С.79-83.

40. Трофименко А. В., Константинова Ю.В. Конфліктологія та теорія переговорів : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.

Додаток А

Завідувачу кафедри
менеджменту та
адміністрування
проф. Кінаш І.П.
студента групи
МНПм-23-1
(шифр групи)
Штагера В.І.
(ПІБ)

ЗАЯВА

З Положенням про академічну доброчесність працівників та здобувачів Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу від «13» грудня 2019 року (зі змінами, внесеними згідно із наказом ректора №43, 318,73) ознайомлений (а).

Про використання Системи виявлення збігів/ідентичності/схожості в авторських творах оповіщений (а).

Надаю свою згоду на обробку, збереження та оприлюднення Університетом моєї магістерської роботи на тему: «Управління конфліктами при реалізації проєкту» в ЕНА ІФНТУНГ.

Надаю Університету право на передачу моєї магістерської роботи на тему: «Управління конфліктами при реалізації проєкту» для обробки та збереження в Системі виявлення її оригінальності та використання роботи для виявлення плагіату в інших роботах, які завантажувалися/завантажуються для перевірки Системою виявлення оригінальності роботи **Unicheck** та користувачами, які мають доступ до цієї Системи, виключно в обмежених цілях для виявлення плагіату в текстах робіт.

Магістерська робота на тему: «Управління конфліктами при реалізації проєкту» виконана мною самостійно та надається для перевірки Університетом на плагіат. Електронна версія моєї магістерської роботи на тему: «Управління конфліктами при реалізації проєкту» збігається (ідентична) з друкованою.

_____ _____

(Дата) (Підпис)

Додаток Б

Експертний висновок
про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: ___ ***Управління конфліктами при реалізації проєкту*** _____

Вид авторського твору:_____магістерська робота_____

_____

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

_____Штагер Владислав Ігорович_____

(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступень, вчене звання)

Обсяг авторського твору: ____68_____ арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи Unicheck**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії: _____І. М. Станьковська
(підпис)

Члени експертної комісії: _____ Г.Р.Кісь
(підпис)

_____ О.В. Овецька
(підпис)

Додаток В

ДЕКЛАРАЦІЯ
про дотримання академічної доброчесності учасником освітнього процесу

Я, Штагер Владислав Ігорович, учасник (учасниця) освітнього процесу усвідомлюю, що академічна доброчесність – це дієвий інструмент забезпечення якості вищої освіти України та фундаментальна етична цінність усієї академічної спільноти світу.

ЗАЯВЛЯЮ, що у своїй діяльності буду дотримуватись зазначених в Положенні про академічну доброчесність працівників та здобувачів вищої освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, основних принципів та фундаментальних цінностей академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин.

ЗОБОВ'ЯЗУЮСЬ:

- дотримуватись норм чинного законодавства в сфері освіти і науки, інтелектуальної власності, етичних принципів та визначених законодавчою базою норм академічної доброчесності;
- надавати достовірну інформацію про свою діяльність;
- сприяти створенню дієвих механізмів упровадження принципів академічної доброчесності в освітньому, науковому, професійному середовищах закладів вищої освіти, популяризувати ці принципи серед здобувачів вищої освіти, співробітників закладів вищої освіти та інших осіб, з якими здійснюється комунікація та/або співпраця під час виконання службових обов'язків;
- перешкоджати проявам академічної недоброчесності з боку осіб, що реалізують державну політику у сфері якості освіти, здобувачів вищої освіти, співробітників закладів вищої освіти та інших осіб, з якими здійснюється комунікація та/або співпраця під час виконання моїх посадових обов'язків;
- негайно повідомляти про випадки порушення академічної доброчесності відповідним посадовим особам та/або уповноваженим органам;
- об'єктивно та неупереджено виконувати свої посадові обов'язки, повідомляти відповідних посадових осіб та/або уповноважені органи про потенційний конфлікт інтересів.

УСВІДОМЛЮЮ, що відповідно до чинного законодавства повинен буду нести академічну та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики академічних взаємовідносин.

_____ _____

(Дата) **(Підпис)**

о

СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛТАВСЬКА ГАЗОНАФТОВА КОМПАНІЯ»

(у тисячах гривень)

Дата (рік, місяць, число) 2021 12 31
Код за ЄДРПОУ 20041662

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Прим.	Стаття	Код рядка	За звітний період 2021	За аналогічний період попереднього року 2020
	1	2	3	4
24	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 025 532	1 408 310
25	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 332 013)	(798 202)
	Валовий прибуток	2090	**1 693 519**	**610 108**
	Валовий збиток	2095	-	-
28	Інші операційні доходи	2120	24 288	395 876
26	Адміністративні витрати	2130	(145 952)	(116 860)
27	Витрати на збут	2150	(24 878)	(25 324)
28	Інші операційні витрати	2180	(596 609)	(47 947)
	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	2190	**950 368**	**815 853**
	Фінансовий результат від операційної діяльності, збиток	2195	-	-
	Інші фінансові доходи	2220	-	-
29	Інші доходи	2240	1 133	17
30	Фінансові витрати	2250	(12 681)	(13 287)
29	Інші витрати	2270	(59 266)	(46 590)
	Фінансовий результат до оподаткування, прибуток	2290	**879 554**	**755 993**
	Фінансовий результат до оподаткування, збиток	2295	-	-
32	Дохід (витрати) з податку на прибуток	2300	(229 824)	(186 588)
	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
	Чистий фінансовий результат, прибуток	2350	**649 730**	**569 405**
	Чистий фінансовий результат, збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Прим.	Стаття	Код рядка	За звітний період 2021	За аналогічний період попереднього року 2020
	1	2	3	4
	Інший сукупний дохід			
	що ніколи не буде перекласифіковано в прибуток або збиток			
22	Актуарний прибуток (збиток) за пенсійними планами із встановленими виплатами	2445	(310)	(3 222)
	Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	**(310)**	**(3 222)**
32	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(56)	(580)
	Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	**(254)**	**(2 642)**
	Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	**649 476**	**566 763**

Примітки, що додаються на сторінках 8 - 46, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛТАВСЬКА ГАЗОНАФТОВА КОМПАНІЯ»

(у тисячах гривень)

Дата (рік, місяць, число) 2021 12 31
Код за ЄДРПОУ 20041662

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2021 р.	За аналогічний період попереднього року 2020 р.
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	39 468	31 252
Витрати на оплату праці	2505	165 158	139 125
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 392	18 359
Амортизація та знецінення	2515	164 867	204 344
Інші операційні витрати	2520	1 692 106	591 169
Разом	**2550**	**2 079 991**	**984 249**

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період 2021 р.	За аналогічний період попереднього року 2020 р.
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Україна Спільне підприємство Полтавська обласна рада Полтава ПОЛТАВСЬКА ГАЗОНАФТОВА КОМПАНІЯ ІДЕНТИФІКАЦІЙНИЙ КОД 20041662 місто

Керівник Дороган Віталій Вячеславович

Головний бухгалтер Ільїнська Людмила Валеріївна

Примітки, що додаються на сторінках 8 - 46, є невід'ємною частиною цієї фінансової звітності

ДОДАТОК Б

Анкета дослідження

Шановні працівники! З метою оптимізації діяльності компанії Вам пропонується взяти участь у дослідженні, спрямованому на виявлення конфліктів та конфліктних ситуацій персоналу, що негативно впливають на діяльність АТ «Група Ренесанс Страхування» та особливості їх вирішення. Це дослідження абсолютно анонімно. Вам не потрібно вказувати своє ім'я або прізвище, всі дані дослідження будуть використовуватися тільки в узагальненому вигляді, зміст окремих анкет не розголошуватиметься.

1. Ваше становище в організації можна визначити так:

А) Ви – представник управлінської ланки.

Б) Ви – представник середньої ланки.

В) Ви – представник допоміжного (технічного) персоналу.

2. Які конфліктні ситуації, на Вашу думку, є найбільш актуальними для Вашої організації (можна перерахувати будь-яку кількість)?

Вільна відповідь: _____

_____

3. Проранжуйте, будь ласка, нижче перелічені конфліктні ситуації за ступенем значущості для Вас:

а) пов'язані з розподілом владних повноважень.

Б) Пов'язані з розподілом матеріальних ресурсів.

В) Різного роду міжособистісні конфліктні та стресові ситуації.

Г) Пов'язані з невдоволенням керівництвом.

Д) Пов'язані із незадоволеністю соціальним захистом співробітників.

4. Визначте, будь ласка, Вашу задоволеність такими критеріями у балах (від 1 до 10).

- 10 балів – цілком задоволений.
- 1 бал – зовсім не задоволений.

А) Заробітну плату.

Б) Психологічний клімат у колективі.

В) Відносини із керівництвом.

Г) Відповідність займаній посаді здібностям.

Д) Можливість творчого самовираження.

е) Можливість реалізації потенціалу.

Ж) Розпорядок дня.

З) Умови праці (задоволеність робочим місцем, розташуванням підприємства).

І) Соціальний захист (надання лікарняних, дитячого садка, відпустки, проїзного).

К) Корпоративність (наявність корпоративних традицій, спільні свята).

5. Як Ви, загалом, оцінюєте вашу організацію за рівнем конфліктності та стресогенності?

А) У нашій організації, як і в будь-якій іншій виникаю, звичайно ж, конфліктні та стресові ситуації, але, загалом, у нашій організації сприятливий психологічний клімат, конфліктні ситуації вирішуються адекватними способами і є, як правило, конструктивними.

Б) Конфліктні ситуації, що у нашій організації, несуть у собі як конструктивні, і деструктивні функції. Мені здається, що в нашій організації вони виникають так само часто, як у будь-яких інших компаніях аналогічного типу.

В) Нашу організацію можна як компанію з підвищеною конфліктністю. Конфліктні ситуації виникають, як на мене, дуже часто, з будь-якого приводу і вирішення їх найчастіше відбувається не зовсім адекватними способами, що негативно позначається і на психологічному кліматі колективу, і на зовнішньому іміджі.

6. Як часто у Вашій організації виникають конфліктні ситуації?

А) Дуже часто.

Б) Періодично.

В) Іноді.

Г) Майже ніколи.

Д) Важко відповісти.

7. Як Ви вважаєте, наскільки конфліктні ситуації, що виникають у Вашій організації, керовані?

А) Повністю піддаються регулюванню.

Б) Іноді контролювати не вдається.

В) Часто контроль неможливий.

Г) Практично некеровані.

8. Який метод вирішення конфліктів є найбільш популярним у Вашій організації?

А) Правовий (за допомогою нормативно-правових актів).

Б) Організаційний (з допомогою зміни організації роботи).

В) Психологічний (переконання, погрози, маніпуляції).

Г) Силовий (застосування фізичної дії).

9. Яка причина найчастіше стикає людей один з одним у Вашій організації (можете вказати три основні причини)?

А) Боротьба володіння власністю організації.

Б) Несправедливий поділ привілеїв.

У) Несправедлива оплата труда.

Г) Високі амбіції деяких працівників.

д) Неправильна організація роботи.

Е) Виходки керівників (зокрема перевищення повноважень).

Ж) Почуття заздрощів у співробітників один до одного.

З) Низький рівень професіоналізму деяких працівників.

І) Боротьба посаду.

К) Свій варіант: _____

_____

10. Якби Ви були власником, які реальні зміни у Вашій організації ви б здійснили?

А) Цілком змінив би все.

Б) Потрібні певні зміни.

В) Зберіг би як є.

11. Як часто Ви чините «на зло» керівництву?

А) Досить часто.

Б) Періодично.

В) Іноді.

Г) Майже ніколи.

Д) Важко відповісти.

12. Як Ви вважаєте, хто зможе гідно захищати Ваші інтереси у разі виникнення проблем між Вами та керівництвом:

а) Конкретні працівники.

Б) Вищий посібник.

В) Трудова інспекція.

г) Суд.

Д) Сторонні сили (особисті зв'язки).

13. Чи Вам захищати колегу від несправедливих дій?

А) Увесь час.

Б) Іноді.

В) Ніколи.

14. Чиї інтереси необхідно передусім захищати у вашій організації?

А) Власника.

Б) Вищих керуючих.

В) Середньої ланки управління.

Г) Пересічних співробітників.

Д) Важко відповісти.

15. Чи виникає у Вас бажання піти з цієї організації?
А) Увесь час.
б) Часто.
В) Зрідка.
Г) Важко відповісти.
16. Яка причина стала б для Вас підставою для звільнення?
Вільна відповідь:_____
_____
17. Що б Ви запропонували для покращення відносин між співробітниками Вашої організації?
Вільна відповідь:_____

18. Як Ви оцінюєте соціально-психологічний клімат у колективі?
А) У нас все спокійно.
Б) Є певні осередки напруги.
У) У колективі дуже напружені відносини.
Дякуємо Вам за участь у дослідженні!

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Управління конфліктами при реалізації проєкту»

Обсяг пояснювальної записки 68 аркушів.

Кількість рисунків 21

Кількість таблиць 9

Додатки шт. стор.

„ ” 20 р.

Штагер В.І.

Підпис студента