

УДК: 005.32:316.48

Шукліна В. В.¹, Новицька Д. С.²

¹ канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму;

² здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький,
Україна.

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНФЛІКТІВ ЯК ШЛЯХ ВІД СУПЕРЕЧОК ДО КОМАНДНОЇ СИНЕРГІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах розвитку та зростання складності управлінських процесів конфлікти існують як невід’ємна складова функціонування будь-якого підприємства. Різноманітність інтересів, цінностей, підходів до виконання завдань і розподілу ресурсів обумовлює виникнення суперечностей між працівниками, що може впливати як на результати діяльності, так і на внутрішній клімат у колективі. В умовах невизначеності та динамічної трансформації сучасних бізнес-моделей традиційні підходи до управління конфліктами, орієнтовані на їх усунення, втрачають дієвість. Гібридна модель поєднання офісної та дистанційної роботи створює унікальне середовище, де традиційні методи вирішення суперечок часто виявляються безсилими через комунікаційний вакуум та дефіцит невербальної інформації. У зв’язку з цим проблема перетворення конфліктів набуває особливої актуальності в системі менеджменту підприємств.

Питання управління конфліктами є предметом дослідження багатьох науковців та розглядається як важливий елемент ефективного управління персоналом. У наукових працях значна увага приділяється визначенню причин виникнення конфліктів, їх класифікації, а також аналізу впливу конфліктних ситуацій на результати діяльності організації. Конфлікт розглядається як природний результат взаємодії в інтелектуальному та динамічному середовищі. Причини його виникнення мають комплексний характер і найчастіше пов’язані з відмінностями у цілях, інтересах та поглядах працівників. Суттєвим фактором виникнення конфліктів є слабка комунікація в колективі. З огляду на можливі наслідки, важливого значення набувають сучасні підходи до управління конфліктами. Інтегративний підхід базується на Гарвардській моделі переговорів. Замість компромісу, де кожен чимось поступається, шукається інтегративне рішення. Сторони фокусуються не на позиціях, а на інтересах. В результаті створюється нова цінність, яка задовольняє обидві сторони повністю. Співпраця дозволяє перетворити конфлікт на джерело розвитку організації [2]. Проте, сучасна організаційна культура вимагає переходу до парадигми трансформації, де суперечки розглядаються як каталізатор командної синергії. Це дозволяє не лише нівелювати деструктивні наслідки протистояння, а й використовувати внутрішній конфлікт для генерування інноваційних ідей та зміцнення

внутрішніх зв'язків, що є визначальним для сталого розвитку корпоративних систем у стані невизначеності. Конфлікти не завжди мають виключно деструктивний характер, оскільки за умови своєчасного та професійного управління вони можуть стати джерелом позитивних змін у діяльності підприємства [1]. Одним з яких є командна синергія як ефект, коли спільні зусилля групи людей дають значно більший результат, ніж сума результатів кожного учасника окремо. Це той момент, коли команда перестає бути просто групою професіоналів і перетворюється на єдиний «суперорганізм». Команда не витрачає енергію на внутрішні конфлікти чи страх помилитися, а спрямовує її на розв'язання завдань з пошуком ефективних способів досягнення спільного результату. Відкритий діалог та врахування інтересів сторін сприяють зміцненню взаєморозуміння між працівниками, формуванню довіри та покращенню співпраці в колективі. Це створює більш згуртоване робоче середовище та підвищує здатність команди ефективно діяти в майбутньому. Трансформація конфлікту в синергію передбачає послідовне проходження етапів перетворення деструктивної енергії суперечки на конструктивну енергію спільної творчості, в т.ч. зміна напрямку енергії опору учасників в бік спільної протидії проблемі, інтеграція найкращих ідей задля спільного рішення, нове рішення на рівні інтересів, яке об'єднує різні погляди та перевищує індивідуальні можливості сторін.

Отже, здатність команди конструктивно проходити в умовах невизначеності через конфлікти та трансформувати його в синергію без втрати продуктивності є основою організаційної стійкості підприємства і здатності швидкої адаптації до ринкових змін, використовуючи інтелект кожного працівника. В механізмах трансформації для гібридних команд ефективно застосовувати адаптивні практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Дмитра Моторного (Економічні науки). 2024. №1. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/682> (дата звернення: 19.03.2026 р.).

2. Леонов О. Управління конфліктами і системі ефективного управління організації. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834> (дата звернення: 19.03.2026 р.).

3. Огороднік М.І. Гібридне управління командами в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результаті. Економіка та суспільство. 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-51>