Діана ТИШКО
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програми «Медіація та менеджмент конфліктів»
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
TyshkoDI@krok.edu.ua



ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою динамікою розвитку, постійними організаційними змінами та трансформаційними процесами, конфлікти є закономірним елементом діяльності будь-якої організації. Вони можуть виникати між окремими працівниками, структурними підрозділами, а також у взаємодії керівників і підлеглих. Незважаючи на те, що конфліктні ситуації нерідко зумовлюють негативні наслідки, зокрема зниження ефективності праці, погіршення психологічного клімату в колективі та втрату кваліфікованих працівників, за належного управління вони здатні стимулювати розвиток організації, сприяти впровадженню інновацій і вдосконаленню управлінських процесів. Саме тому стратегічне управління конфліктами набуває особливого значення як один із визначальних чинників успішного функціонування підприємства.

Водночас значна кількість сучасних організацій не має системного підходу до управління конфліктами, що нерідко призводить до їх ескалації та ускладнює досягнення визначених стратегічних цілей. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту є розроблення й упровадження комплексних механізмів управління конфліктними ситуаціями, які враховують психологічні, комунікативні та стратегічні особливості функціонування підприємств. Використання ефективних стратегій управління конфліктами сприяє вдосконаленню внутрішніх комунікацій, посиленню взаємодії між працівниками, підвищенню рівня співробітництва та забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього й внутрішнього середовища (Олійник, 2024).

Стратегії управління конфліктами в сучасних організаціях є важливою складовою забезпечення ефективної діяльності підприємства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Якщо розглядати управління конфліктами як окремий організаційно-технологічний процес, його можна визначити як цілеспрямовану систему заходів, що охоплює виявлення, діагностику, аналіз, врегулювання та моніторинг конфліктних ситуацій у межах організації з метою підтримання її стабільного функціонування, підвищення результативності діяльності та забезпечення сталого розвитку (Леонов, 2023).

До найбільш поширених стратегій управління конфліктами, які використовуються сучасними організаціями в умовах постійних змін і трансформацій, належать:

1. Стратегія безпосереднього врегулювання конфлікту. Передбачає відкритий діалог між учасниками конфліктної ситуації для спільного пошуку прийнятного способу її розв'язання. Реалізація цього підходу ґрунтується на конструктивній комунікації, взаємній повазі та готовності кожної зі сторін враховувати позицію опонента.

2. Стратегія співробітництва та взаємного компромісу. Основною метою цієї стратегії є вироблення такого рішення, яке максимально враховує інтереси всіх учасників конфлікту.

Для її реалізації сторони мають бути готовими до взаємних поступок, а також до спільного пошуку нестандартних шляхів досягнення спільних цілей.

3. Стратегія уникнення конфліктної взаємодії. У певних ситуаціях доцільним може бути тимчасове відтермінування розв'язання конфлікту, особливо коли проблема не створює суттєвих перешкод для діяльності організації або існує ймовірність її природного вирішення без активного втручання.

4. Стратегія узгодження інтересів сторін. Зосереджується на виявленні ключових потреб і мотивів учасників конфлікту та пошуку рішень, які дозволяють максимально їх задовольнити. Використання цього підходу дає змогу перетворити конфлікт із деструктивного явища на чинник організаційного розвитку, інноваційної діяльності та творчого пошуку.

5. Стратегія розвитку компетентностей у сфері управління конфліктами. Передбачає систематичне підвищення рівня обізнаності працівників шляхом проведення навчальних програм, тренінгів і практичних занять, спрямованих на формування навичок конструктивного врегулювання конфліктів. Це сприяє своєчасному попередженню конфліктних ситуацій та підвищує ефективність їх вирішення у процесі професійної діяльності (Петришин, 2024).

Поряд із традиційними підходами до врегулювання конфліктів у сучасній управлінській практиці широко застосовуються альтернативні стратегії, які сприяють конструктивному розв'язанню суперечностей і досягненню взаємоприйнятних рішень в умовах організаційних змін та трансформацій:

1. Медіація (посередництво). Медіація являє собою процедуру врегулювання конфлікту за участю незалежної нейтральної особи – медіатора, який сприяє налагодженню конструктивного спілкування між сторонами. При цьому медіатор не нав'язує власного рішення та не підтримує жодного з учасників конфлікту, а створює умови для відкритого діалогу, взаєморозуміння і самостійного вироблення сторонами взаємоприйнятної домовленості.

2. Арбітраж. Ця стратегія передбачає передачу конфліктної ситуації на розгляд незалежного арбітра, який аналізує аргументи сторін, досліджує наявні факти й докази та ухвалює остаточне рішення, обов'язкове для виконання учасниками спору. Залежно від обставин арбітраж може здійснюватися як на добровільних засадах, так і відповідно до чинних правових норм.

3. Колективне обговорення. Такий підхід ґрунтується на проведенні спільних зустрічей або нарад, під час яких учасники конфлікту мають можливість відкрито висловити власні позиції, окреслити інтереси та спільно знайти компромісний варіант вирішення проблеми. Ефективність цієї стратегії забезпечується дотриманням принципів взаємної поваги, конструктивного спілкування та готовності до співпраці.

4. Інші позасудові інструменти. До цієї групи належать різноманітні способи позасудового врегулювання конфліктів, серед яких переговори, розроблення спільних правил взаємодії, укладання домовленостей, застосування медіації та інші інструменти. Особливістю цих методів є відсутність необхідності формального правового регулювання, тоді як основою їх ефективності виступають добровільність участі, взаємна довіра та прагнення сторін до конструктивного врегулювання конфлікту (Пєнов, 2024).

Альтернативні стратегії управління конфліктами є важливим механізмом конструктивного врегулювання суперечностей, оскільки сприяють досягненню взаємоприйнятних рішень, зміцненню партнерських відносин між учасниками конфлікту та формуванню атмосфери співробітництва й взаєморозуміння в організації.

Стратегічне управління конфліктами в системі менеджменту підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення результативної діяльності, організаційної стійкості та ефективного функціонування колективу. Незалежно від того, яка стратегія обирається для врегулювання конфліктних ситуацій, її розроблення має ґрунтуватися на всебічному аналізі наявних суперечностей, виявленні причин їх виникнення та врахуванні специфіки діяльності конкретного підприємства. Процес стратегічного управління конфліктами передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. Прогнозування конфліктів та визначення їх спрямованості. На цьому етапі здійснюється дослідження чинників і умов взаємодії працівників, зокрема рівня соціальної напруженості, особливостей стилю управління, проявів лідерства, стану соціально-психологічного клімату, ролі неформальних груп, а також індивідуально-психологічних характеристик учасників взаємодії. Крім того, проводиться аналіз причин, що можуть спричинити виникнення конфліктних ситуацій.

2. Попередження або стимулювання конфлікту. Цей етап охоплює комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію впливу чинників, які породжують конфлікти, а також на їх своєчасне попередження шляхом удосконалення системи управління організацією. За необхідності може застосовуватися і стратегія стимулювання конфлікту, що передбачає винесення проблемних питань на колективне обговорення, конструктивну критику існуючої ситуації, а також оптимізацію складу учасників конфлікту через перерозподіл функціональних обов'язків, взаємодію з неформальними лідерами, використання механізмів заохочення чи дисциплінарного впливу.

3. Діагностика конфлікту. На цьому етапі визначаються характер і специфіка конфлікту, встановлюються його учасники, аналізуються причини виникнення та закономірності розвитку конфліктної ситуації. Особлива увага приділяється дослідженню інтересів, потреб, очікувань і цілей сторін, а також вибору найбільш доцільних методів, засобів і форм подальшого врегулювання конфлікту.

4. Регулювання конфлікту. Цей етап передбачає офіційне визнання наявності конфліктної ситуації, досягнення домовленостей між її учасниками щодо правил і принципів подальшої взаємодії, а також створення спеціальних робочих груп або інших механізмів, покликаних координувати процес конструктивного врегулювання конфлікту.

5. Розв'язання конфлікту. Завершальний етап полягає у здійсненні комплексу заходів, спрямованих на остаточне припинення конфліктної взаємодії. Повне врегулювання конфлікту можливе лише за умови усунення його першопричин, ліквідації предмета суперечності та нейтралізації самої конфліктної ситуації (Терент’єва, 2024).

Оскільки конфлікти є природним явищем у діяльності будь-якої організації та нерідко супроводжуються значними матеріальними, часовими й соціально-психологічними втратами, впровадження комплексної системи стратегічного управління конфліктами набуває особливої актуальності. Така система, адаптована до особливостей конкретного підприємства, забезпечує ефективне врегулювання суперечностей, активізує участь працівників у пошуку конструктивних рішень і сприяє узгодженню інтересів усіх зацікавлених сторін. Саме тому її створення доцільно розглядати не як додаткові витрати, а як довгострокову інвестицію в розвиток організації та її кадрового потенціалу, що дає змогу зменшити витрати, пов'язані з плинністю персоналу, зниженням продуктивності праці, трудовими спорами та іншими негативними наслідками конфліктних ситуацій (Пилипишин, 2025).

Таким чином, в умовах організаційних змін і трансформацій стратегічне управління конфліктами є необхідною передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємства, підтримання конструктивної взаємодії між працівниками та досягнення стратегічних цілей організації. Поєднання традиційних і альтернативних стратегій врегулювання конфліктів, а також їх реалізація через послідовний алгоритм управління дають змогу своєчасно виявляти, попереджати та конструктивно розв'язувати конфліктні ситуації, перетворюючи їх на ресурс організаційного розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення адаптивних моделей стратегічного управління конфліктами, які враховуватимуть специфіку діяльності підприємств, особливості організаційних трансформацій та сучасні виклики зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леонов, О. О., Леонова, Т. М. (2023). Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство.* (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11

2. Олійник, І. В. (2024). Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного*. № 1 (50). С. 84-94. https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10

3. Петришин, Н. Я., Бортнікова, М. Г., & Мартинюк, Т. О. (2024). Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Агросвіт.* (7). С. 97-103. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.97

4. Пєнов, В. В., Шевченко, І. Ю., & Дмитрієв, І. А. (2024). Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка.* (7). http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19

5. Пилипишин, О. І., Сопель, В. В., & Мельникова, К. М. (2025). Стратегія управління конфліктами: системний підхід. *Перспективи та інновації науки* (11). С. 1085-1096. https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-11(57)-1085-1096

6. Терент'єва, Н. В., Нешта, В. В. (2024). Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. № 9 (279). С. 194-203. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-279-194-203