

**Онищенко О. А.**  
*к. н. держ. упр., доц.*  
 Запорізький національний університет,  
 м. Запоріжжя, Україна  
 ORCID: 0000-0002-3009-3856;

**Пугач А. А.**  
*студентка факультету менеджменту*  
 Запорізький національний університет,  
 м. Запоріжжя, Україна  
 ORCID: 0009-0002-4098-1408

## **РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ В КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасні організації функціонують у динамічному середовищі, що супроводжується невизначеністю, ризиками та стресовими ситуаціями. Війни, економічні кризи, технологічні зміни та соціальні трансформації значною мірою впливають на бізнес-процеси, що вимагає впровадження нових управлінських концепцій. Одним із ключових аспектів адаптації є ефективне управління конфліктами в організаціях. Конфлікти, що виникають через розбіжності у поглядах, інтересах та цінностях, можуть як сприяти розвитку компанії, так і призводити до її стагнації. Саме тому стратегічне регулювання конфліктних ситуацій набуває критичного значення в умовах стресового середовища.

Конфлікт (від лат. *conflictus* – зіткнення) – це явище, що виникає у процесі взаємодії між індивідами або групами через суперечності в цілях, переконаннях чи підходах до роботи.

На думку дослідника Пірен М. І., конфліктом є зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок, цінностей – тобто, протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі спілкування, їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежність інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами [1].

Не менш важливим є вміння ефективно управляти конфліктами. В умовах постійного стресу, спричиненого, наприклад, війною, ця навичка стає критично необхідною для забезпечення стабільності та продуктивності організаційної роботи. Змінювати стратегію урегулювання конфліктів важливо тому, що стресове середовище значно загострює емоційні реакції, підвищує рівень напруженості та знижує здатність людей до конструктивного спілкування. Ігнорування конфліктів може мати серйозні наслідки. Вони негативно позначаються на психологічному стані учасників, спричиняючи стреси та неврози. У трудовому процесі конфлікти знижують ефективність діяльності, призводять до втрати продуктивності й концентрації. Ба більше, зіткнення можуть закріпити насильницькі способи вирішення проблем у групі, що руйнує атмосферу довіри та співпраці [2, с. 109].

Питання визначення причин виникнення та розвитку конфліктів є ключовим для пошуку способів їх попередження та врегулювання. Важливо розуміти не лише те, що відбувається під час конфлікту, але й що лежить в основі його розгортання. У контексті організаційного управління розрізняють три основні типи конфліктів [3, с.58]:

1. Конфлікт цілей – виникає, коли сторони мають різне бачення стратегічного розвитку компанії.
2. Конфлікт пізнання – пов'язаний із розбіжностями в поглядах на вирішення певних проблем.
3. Емоційний конфлікт – ґрунтується на міжособистісних відносинах та емоційному сприйнятті ситуації.

Незважаючи на той факт, що конфлікти можуть бути корисними для вирішення важливих питань, вміння розпізнати та протидіяти їм на ранніх стадіях є критично важливим для запобігання їх переростанню в руйнівні протистояння. Це дозволяє не лише зберегти продуктивність команди, але й створити атмосферу довіри та співпраці, де кожен учасник почувається почутим і цінним. Ефективне управління конфліктами сприяє стабільності організаційної роботи та підтримці здорового психологічного клімату в колективі.

Стресове середовище загострює конфліктні ситуації, підвищуючи рівень емоційного напруження та знижуючи здатність до конструктивного діалогу. Військові дії, економічна нестабільність та корпоративні зміни можуть спричиняти такі наслідки:

- Підвищення рівня тривожності працівників.
- Зниження когнітивної гнучкості та комунікативних навичок.
- Посилення поляризації думок у робочих колективах.

За таких умов управлінські рішення мають бути спрямовані на стабілізацію психологічного клімату в організації.

Конфлікти проходять кілька стадій розвитку: передконфліктний період, ескалація, розв'язання та наслідки. Уміння ідентифікувати конфлікт ще на ранньому етапі є запорукою його ефективного вирішення без суттєвих негативних наслідків (таблиця 1):

Таблиця 1 – Стратегії з усунення конфліктних ситуацій

| Приклад                                                     | Роз'яснення                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Підвищення рівня емоційного інтелекту команди.              | Створити заходи, де кожен учасник може подискутувати, щоб навчитися вирішувати конфлікт словами.                                                  |
| Запровадження регулярних зустрічей для обговорення проблем. | Проводити регулярні зустрічі, на яких обговорювати все, що непокоїть команду, вислухати і зрозуміти кожного. Допомогти прийти до спільної вигоди. |
| Розвиток корпоративної культури взаємоповаги та довіри      | Запровадити щоденну п'ятихвилинку, де кожен з учасників може розповісти про свій внутрішній стан сьогодні, щоб запобігти емоційного конфлікту.    |
| Використання зовнішніх консультантів у складних ситуаціях.  | Проводити раз на рік тренінги на яких будуть розповідати шляхи до вирішення різних видів конфліктів.                                              |

Джерело: створено авторами.

Розвиток управлінських концепцій передбачає впровадження дієвих методів регулювання конфліктних ситуацій. До таких належать:

1. Підвищення рівня емоційного інтелекту команди – проведення тренінгів та воркшопів для розвитку навичок саморегуляції та ефективної комунікації.
2. Регулярні зустрічі для обговорення проблем – створення відкритого комунікаційного середовища, що сприяє вчасному виявленню конфліктів.
3. Формування корпоративної культури взаємоповаги – розробка механізмів підтримки психологічного добробуту працівників.
4. Залучення зовнішніх консультантів – використання експертного підходу до вирішення складних конфліктних ситуацій.

Управління конфліктами в умовах стресових ситуацій є критично важливим аспектом ефективної бізнес-трансформації. У процесі дослідження встановлено, що конфлікти, які виникають у компаніях під час змін, є неминучими, однак їх грамотне врегулювання може стати потужним інструментом розвитку організації. Стресові ситуації, що супроводжують бізнес-трансформації, викликані різними факторами: опором змінам, невизначеністю майбутнього, змінами корпоративної культури та впровадженням нових технологій. Вони можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації, залежно від підходу до їх вирішення.

Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління конфліктами в умовах стресу вимагає комплексного підходу, що включає:

- виявлення та аналіз конфліктів – своєчасне ідентифікування джерел напруги та їх оцінка з точки зору впливу на організацію;
- розвиток емоційного інтелекту лідерів – здатність керівників розпізнавати емоції співробітників, управляти власним емоційним станом і знаходити конструктивні рішення;
- застосування переговорних стратегій – використання методів медіації, фасилітації та коучингу для досягнення компромісів і гармонізації відносин між учасниками процесу;
- формування адаптивної корпоративної культури – створення середовища, що сприяє відкритому діалогу, гнучкості та інноваціям.

В цілому, управління конфліктами в організаціях є невід'ємною складовою сучасних управлінських концепцій, особливо в умовах стресових факторів та трансформацій бізнесу. А використання ефективних стратегій регулювання конфліктів сприяє підвищенню продуктивності, створенню сприятливого робочого середовища та посиленню конкурентних переваг компанії.

#### Список використаних джерел

1. Пірен М. І. Конфлікт – визначення і загальна характеристика. *Енциклопедія сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-3235> (дата звернення: 27.03.2025).
2. Краснова Н.П. Види конфліктів у діловому спілкуванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2013. Випуск 26. С. 108–111.
3. Микиша А. Д. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії їх вирішення. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: збірник тез доповідей міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, 7–8 червня 2022 р.). Тернопіль, 2022. С. 55–57.