

УДК 005.95/.96:005.334.2:005.311.121

Хромушина Л.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Сумський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9134-9010>

Khromushyna Lyudmyla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management Department named after L. Mykhailova
Sumy National Agrarian University

СУЧАСНІ AGILE-ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ

MODERN AGILE PRACTICES FOR CONFLICT MANAGEMENT IN HR MANAGEMENT

У статті досліджено особливості застосування сучасних Agile-практик управління конфліктами в системі HR-менеджменту. Обґрунтовано вплив гнучких підходів на трансформацію природи конфліктів у командах та визначено їх роль як потенційного ресурсу розвитку організації. Розкрито зміну функцій HR-менеджменту від адміністративної до фасилітаційної та коучингової. Визначено основні інструменти Agile, що сприяють ефективному врегулюванню конфліктів і підвищенню продуктивності команд. Доведено практичну значимість інтеграції Agile-підходів для формування організаційної гнучкості, розвитку культури відкритої комунікації та забезпечення стійкості організацій в умовах невизначеності, а також підвищення ефективності командної взаємодії та прийняття управлінських рішень в сучасних організаціях різних сфер діяльності.

Ключові слова: організація, людські ресурси, управління конфліктами, Agile-менеджмент, HR-менеджмент.

The rapid transformation of modern organisations amidst uncertainty and technological acceleration has fundamentally reshaped human resource management (HRM). As traditional hierarchical models prove insufficient in volatile markets, Agile management has emerged as a pivotal approach, prioritising responsiveness, collaboration, and iterative value delivery. Its influence now extends far beyond software development, redefining interpersonal relationships and team dynamics across the broader organisational landscape. This shift necessitates a profound re-evaluation of how human capital is utilised to foster resilience and long-term sustainability.

However, the increased autonomy and decentralisation inherent in Agile environments often intensify interpersonal tensions. While such disagreements can drive innovation and reflect a diversity of perspectives, they require robust mechanisms for constructive resolution. Without effective regulation, these conflicts risk undermining team cohesion and organisational productivity. Consequently, HRM is shifting from a predominantly administrative, control-based function to a facilitative, people-centred role. HR professionals must now act as strategic mediators and coaches, necessitating advanced competencies in emotional intelligence, negotiation, and collaborative problem-solving within fluid, cross-functional structures.

Furthermore, Agile cultures-built on transparency, openness, and psychological safety-reposition conflict as a natural element of everyday collaboration and a vital catalyst for continuous improvement. This evolution requires rethinking leadership paradigms and employee engagement, especially when navigating the added complexity of hybrid, distributed, and culturally diverse teams. Adaptive HR strategies must therefore address both the structural frameworks and the nuanced behavioural dimensions of organisational life. Ultimately, HRM has evolved into a critical strategic component, essential for

developing the high-performing, innovation-driven organisations required to thrive in today's rapidly changing global environments.

Keywords: organization, human resources, conflict management, Agile management, HR management.

Постановка проблеми. Сучасні організації функціонують в умовах значної невизначеності, швидких змін та зростаючої конкуренції, що зумовлює необхідність підвищення їх гнучкості та адаптивності. У цих умовах поширення Agile-менеджменту трансформує підходи до управління персоналом і командною взаємодією. Водночас зростає інтенсивність комунікацій та автономії працівників, що підвищує ймовірність виникнення конфліктів. Традиційні методи їх вирішення часто виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у формуванні нових підходів до управління конфліктами в системі HR-менеджменту, здатних забезпечити баланс між гнучкістю, ефективністю командної роботи та стабільністю організаційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд сучасних наукових джерел свідчить про зростання інтересу до інтеграції Agile-підходів у HR-менеджменті та їх впливу на управління конфліктами в організаціях. Зокрема, дослідження Siddique L. та Hussein B. показує, що впровадження Agile-практик змінює природу конфліктів у командах, роблячи їх більш частими через підвищений рівень автономії та інтенсивну комунікацію [1, с. 125]. Водночас, на думку Gren L., окремі Agile-інструменти, такі як ітеративне планування та постійний зворотний зв'язок, сприяють зниженню деструктивних конфліктів і підвищенню продуктивності команд [2].

У дослідженні Tshabalala M. та Khoza L. підкреслюється, що ефективне управління конфліктами є критичним чинником досягнення цілей Agile-проектів, оскільки прямо впливає на якість взаємодії та кінцеві результати діяльності організації [3]. У цьому контексті роль HR-менеджменту, як зазначає Risal T., трансформується від адміністративної функції до

фасилітатора командної взаємодії та розвитку навичок вирішення конфліктів [4].

Крім того, сучасні дослідження Wilson C.D. сфери Agile HR демонструють, що гнучкі підходи до управління персоналом підвищують адаптивність організацій і сприяють формуванню культури відкритої комунікації, що є основою конструктивного вирішення конфліктів [5]. Borshch V. та Danylko M. акцентують увагу на доцільності поєднання Agile-методології з сучасними HR-практиками в умовах нестабільності, що дозволяє знижувати рівень напруженості в колективах та підвищувати їх стійкість [6, с. 304]. Отже, узагальнення наукових підходів підтверджує, що Agile HR є ефективним інструментом трансформації конфліктів у ресурс розвитку організації.

Водночас, низка аспектів залишається недостатньо розкритими. Зокрема, частково досліджено роль HR-менеджменту як стратегічного фасилітатора управління конфліктами саме в Agile-середовищі. Недостатньо дослідженими є також механізми трансформації конфліктів у фактор підвищення ефективності команд та їх вплив на довгострокову організаційну гнучкість.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження сучасних Agile-практик управління конфліктами в системі HR-менеджменту, визначення ролі HR-функції у фасилітації командної взаємодії та обґрунтування підходів до трансформації конфліктів у ресурс підвищення ефективності та організаційної гнучкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростаючою роллю людського капіталу, що обумовлює необхідність переосмислення підходів до управління персоналом і конфліктами. У цьому контексті важливим є розуміння того, що конфлікти є невід'ємною складовою соціально-трудових відносин і супроводжують процеси взаємодії працівників в організації. Відповідно,

ефективне управління конфліктами є важливою умовою забезпечення стабільного розвитку організацій.

Agile-менеджмент є концепцією, яка забезпечує гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни, водночас трансформуючи характер внутрішньоорганізаційних взаємодій. Agile-підходи передбачають перехід від ієрархічних структур до самокерованих команд, які функціонують на засадах довіри, відкритої комунікації та колективної відповідальності. Проте підвищення автономії працівників та інтенсивності комунікацій обумовлює зростання рівня конфліктності, що особливо актуалізується в умовах трансформації управління людським капіталом. У цьому контексті конфлікти можуть бути як деструктивним, так і конструктивним фактором розвитку організації.

Важливого значення набуває роль HR-менеджменту як суб'єкта управління конфліктами, оскільки саме HR-служба забезпечує формування ефективних механізмів їх попередження та врегулювання. У сучасних умовах функція управління конфліктами значно розширюється і передбачає не лише реагування на конфлікти, а також створення середовища, що сприяє їх конструктивному вирішенню.

Конфлікти в Agile-середовищі не розглядаються виключно як негативне явище, а навпаки, – як потенційний ресурс розвитку, який за умови ефективного управління може сприяти підвищенню якості рішень і інноваційності. Застосування Agile-практик у HR-менеджменті дозволяє забезпечити гнучкість управлінських процесів, підвищити рівень залученості персоналу та знизити напруженість у колективах, що особливо важливо в умовах нестабільності, коли організації потребують нових підходів до управління персоналом і взаємодією в командах.

Наявність конфліктів у командах не завжди призводить до зниження ефективності, проте їх неконтрольований розвиток може негативно впливати на продуктивність та командну згуртованість. Саме тому важливого значення набуває впровадження системних підходів до управління конфліктами, які

інтегруються в Agile-практики. Зокрема, регулярні зустрічі, прозорість процесів і постійний зворотний зв'язок створюють умови для своєчасного виявлення та вирішення конфліктних ситуацій.

Важливо підкреслити, що ефективність управління конфліктами в Agile-командах значною мірою залежить від рівня розвитку комунікативних навичок та культури взаємодії. У свою чергу, відкритість комунікації, здатність до переговорів і спільного прийняття рішень є основними факторами запобігання ескалації конфліктів [7]. У цьому контексті особливу роль відіграє HR-менеджмент, який має забезпечити формування відповідних компетенцій у працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Трансформація ролі HR у умовах Agile полягає у переході від традиційних адміністративних функцій до стратегічного партнерства та фасилітації командних процесів. HR-фахівці дедалі частіше виступають в ролі коучів, медіаторів та агентів змін, які сприяють розвитку командної взаємодії та управлінню конфліктами.

Застосування Agile-підходів у HR-менеджменті також передбачає впровадження гнучких практик управління персоналом, таких як адаптивне планування, індивідуалізація підходів до розвитку працівників і використання ітеративних процесів оцінювання, що дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а також зменшити рівень конфліктності шляхом врахування індивідуальних потреб та очікувань працівників.

Окрему увагу варто приділити ролі Agile-лідерства у процесі управління конфліктами. На відміну від традиційних моделей керівництва, Agile-лідерство базується на принципах сервісності, підтримки команди та розподіленої відповідальності. Лідер у такому середовищі є не стільки контролером, скільки фасилітатором, який допомагає команді ефективно вирішувати конфлікти та досягати спільних цілей. Ефективні Agile-лідери активно залучають команду до процесу прийняття рішень і сприяють відкритому обговоренню розбіжностей [8].

Разом з тим, впровадження Agile-практик у традиційних організаціях часто супроводжується додатковими конфліктами, пов'язаними з необхідністю адаптації до нових умов. Зокрема, можуть виникати суперечності між старими і новими підходами до управління, що потребує активного втручання HR-служби для забезпечення ефективної трансформації [9]. У цьому випадку важливим є забезпечення належного рівня комунікації, навчання персоналу та поступового впровадження змін.

Управління конфліктами є одним із основних факторів досягнення успіху в Agile-проектах. Ефективне вирішення конфліктів сприяє підвищенню якості продукту, покращенню командної взаємодії та досягненню стратегічних цілей організації. При цьому важливо враховувати, що конфлікти можуть виникати на різних рівнях: індивідуальному, командному та організаційному, – що вимагає комплексного підходу до управління ними.

В умовах сучасних викликів, зокрема нестабільності та кризових явищ, актуальним є поєднання Agile-підходів з іншими концепціями, такими як BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). Інтеграція Agile і BANI дозволяє підвищити стійкість організацій, знизити рівень тривожності працівників та оптимізувати управлінські процеси [6, с. 305]. У цьому контексті управління конфліктами набуває особливого значення як інструмент забезпечення стабільності та ефективності функціонування організації.

Крім того, важливим аспектом є врахування впливу організаційної культури на процес управління конфліктами. Agile-культура передбачає відкритість, довіру та орієнтацію на співпрацю, що створює передумови для конструктивного вирішення конфліктів. Водночас, формування такої культури потребує часу та зусиль з боку керівництва і HR-служби.

Не менш важливим є питання розвитку компетенцій працівників у сфері управління конфліктами. Зокрема, є визнаною необхідність навчання працівників навичкам комунікації, переговорів та емоційного інтелекту, що

дозволяє підвищити ефективність взаємодії та знизити рівень конфліктності [10]. Таким чином, HR-менеджмент має відігравати визначальну роль у формуванні цих компетенцій через відповідні програми навчання та розвитку.

У цілому, Agile-практики управління конфліктами в HR-менеджменті є ефективним інструментом підвищення організаційної гнучкості та конкурентоспроможності. Вони сприяють трансформації конфліктів з деструктивного явища у конструктивний ресурс розвитку, забезпечуючи підвищення ефективності командної роботи та досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність інтеграції Agile-підходів у систему HR-менеджменту як ефективного інструменту управління конфліктами в сучасних організаціях. Наукова новизна полягає у розширенні теоретичних підходів до розуміння конфлікту як конструктивного елемента командної взаємодії в умовах Agile-середовища, а також у визначенні трансформованої ролі HR-менеджменту як фасилітатора, коуча та медіатора. Доведено, що системне застосування Agile-практик сприяє підвищенню адаптивності організацій, розвитку культури відкритої комунікації та зниженню деструктивних проявів конфліктів. Практична значимість результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення HR-політик, підвищення ефективності командної роботи, формування стійких і гнучких організацій, здатних ефективно функціонувати в умовах невизначеності та постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Siddique L., Hussein B. Grounded theory study of conflicts in Norwegian Agile software projects: The project managers' perspective. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. 2016. Vol. 6(2). P. 120–135. URL: <http://doi.org/10.32738/JEPPM.201607.0001>

2. Gren L. The links between Agile practices, interpersonal conflict, and perceived productivity. *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*. 2017. DOI: 10.1145/3084226.3084269
3. Tshabalala M., Khoza L. A conceptual framework for effective management of conflict risk within Agile software development environments. *SA Journal of Information Management*. 2021. Vol. 23(1). DOI: 10.4102/sajim.v23i1.1352
4. Risal T., Lie D., Lubis F. R. A. Agile coaching: A hybrid systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Business Management*. 2025. DOI: 10.47134/jobm.v3i1.156.
5. Wilson C. D., Balasundaram S. Agile HR-based employee management practices for improving hospital service delivery. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*. 2024. DOI: 10.47857/irjms.2024.v05i02.0593.
6. Borshch V., Danylko M. Agile and BANI approaches in human resource management of healthcare institutions in Ukraine. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2025. № 1(30). P. 300–308. DOI: 10.25140/2410-9576-2025-1(30)-300-308.
7. Rismayadi B. Conflict management strategies in human resources management work teams. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*. 2024. Vol. 3(1). DOI: 10.56403/nejesh.v3i1.183.
8. Erlina Dwi A. O., Rita M. Agile leadership at start-up «Cara Bicara». *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. 2024. Vol. 18(2). DOI: 10.26533/eksis.v18i2.1310.
9. Kreye M. E., Ramirez Hernandez T., Eppinger S. Translating Agile management practices into a traditional industry context. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. DOI: 10.1111/jpim.12760
10. Gren L., Lenberg P. The importance of conflict resolution techniques in autonomous Agile teams. *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development Companion*. 2018. DOI: 10.1145/3234152.3234185.

References:

1. Siddique, L., & Hussein, B. (2016). Grounded theory study of conflicts in Norwegian Agile software projects: The project managers' perspective. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(2), 120–135. <http://doi.org/10.32738/JEPPM.201607.0001>
2. Gren, L. (2017). The links between Agile practices, interpersonal conflict, and perceived productivity. *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*. <https://doi.org/10.1145/3084226.3084269>
3. Tshabalala, M., & Khoza, L. (2021). A conceptual framework for effective management of conflict risk within Agile software development environments. *SA Journal of Information Management*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v23i1.1352>
4. Risal, T., Lie, D., & Lubis, F. R. A. (2025). Agile coaching: A hybrid systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Business Management*, 3(1). <https://doi.org/10.47134/jobm.v3i1.156>
5. Wilson, C. D., & Balasundaram, S. (2024). Agile HR-based employee management practices for improving hospital service delivery. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(2). <https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i02.0593>
6. Borshch, V., & Danylko, M. (2025). Agile and BANI approaches in human resource management of healthcare institutions in Ukraine. *Scientific Bulletin of Polissia*, 1(30), 300–308. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-300-308](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-300-308)
7. Rismayadi, B. (2024). Conflict management strategies in human resources management work teams. *Neo Journal of Economy and Social Humanities*, 3(1). <https://doi.org/10.56403/nejesh.v3i1.183>
8. Erlina Dwi, A. O., & Rita, M. (2024). Agile leadership at start-up «Cara Bicara». *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 18(2). <https://doi.org/10.26533/eksis.v18i2.1310>

9. Kreye, M. E., Ramirez Hernandez, T., & Eppinger, S. (2024). Translating Agile management practices into a traditional industry context. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12760>

10. Gren, L., & Lenberg, P. (2018). The importance of conflict resolution techniques in autonomous Agile teams. *Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development Companion*. <https://doi.org/10.1145/3234152.3234185>