

УДК 658.3: 316.6

І. В. Тюха,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1629-398X>
Т. М. Видрич,
здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності ДЗ "Менеджмент",
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6797-9660>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.489

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ В УПРАВЛІННІ HR-ПРОЄКТАМИ: МОТИВАЦІЯ ТА ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

I. Tyukha,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management, National University of Food Technologies
T. Vydrych,
Master's Student of the Department of Personnel Management and Administration,
National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine

TEAM INTERACTION IN HR PROJECT MANAGEMENT: MOTIVATION AND CONFLICT RESOLUTION

У статті проведено комплексне дослідження особливостей командної взаємодії в процесі управління HR-проєктами в сучасних організаціях. Визначено сутність HR-проєктів як специфічного комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у сфері управління персоналом, таких як підбір, адаптація, навчання та розвиток корпоративної культури. Ключовою особливістю таких проєктів обґрунтовано їх антропоцентричність, оскільки основним об'єктом і ресурсом виступають люди, що значно ускладнює процеси планування та реалізації порівняно з технічними проєктами. Проаналізовано фундаментальну роль мотивації як головної рушійної сили, що забезпечує високий рівень залученості учасників команди та якість виконання поставлених завдань. Встановлено, що ефективність стимулювання в проєктному середовищі залежить від збалансованого поєднання матеріальних винагород та методів нематеріальної мотивації, включаючи публічне визнання експертності та можливості професійного зростання. Особливу увагу в роботі приділено деструктивним чинникам, що провокують виникнення конфліктів у проєктних командах. Серед них виділено комунікаційні бар'єри, інформаційне перевантаження та нечіткий розподіл функціональних ролей. Автор класифікує конфлікти на міжособистісні, рольові та організаційні, описуючи їхній вплив на загальний психологічний клімат. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо покращення командної взаємодії. Запропоновано впровадження регулярних структурованих зустрічей, використання сучасних цифрових платформ для спільної роботи та забезпечення повної прозорості інформаційних потоків. Доведено, що превентивне управління через чітке делегування повноважень та розвиток довіри є значно ефективнішим за реактивне розв'язання суперечок. Зроблено висновок, що успіх HR-проєктів безпосередньо залежить від синергії трьох компонентів: гнучкої мотиваційної системи, налагодженої комунікації та здатності лідера конструктивно керувати конфліктними ситуаціями.

The article presents a comprehensive study of the peculiarities of team interaction within the framework of HR project management in modern organizations. It defines the essence of HR projects as a specific complex of interrelated activities aimed at achieving strategic goals in personnel management, such as recruitment, onboarding, professional development, and corporate culture transformation. The study emphasizes that the fundamental characteristic of these projects is their anthropocentric nature, as people serve as both the primary object and the key resource, which significantly complicates planning and execution compared to technical or industrial projects. The research analyzes the fundamental role of motivation as a primary driving force that ensures high levels of participant engagement and the superior quality of task performance. It is established that the effectiveness of stimulation in a project environment depends on a balanced combination of financial rewards and non-material motivation methods, including public recognition of expertise and opportunities for career advancement. Particular attention is devoted to the destructive factors that trigger conflicts within project teams. Among these, the study identifies communication barriers, information overload, and the ambiguous distribution of functional roles and responsibilities. The author classifies these conflicts into interpersonal, role-based, and organizational categories, describing their impact on the overall psychological climate and productivity. Based on the analysis, practical recommendations for enhancing team interaction are developed. These include the implementation of regular structured meetings, the use of modern digital collaboration platforms, and ensuring full transparency of information flows. The study proves that preventive management through clear delegation of authority and the building of trust is significantly more effective than reactive dispute resolution. The article concludes that the success of HR projects directly depends on the synergy of three components: a flexible motivational system, streamlined communication, and the leader's ability to manage conflict situations constructively.

Ключові слова: командна взаємодія, HR-проект, мотивація персоналу, управління конфліктами, проектна команда, комунікація.

Key words: team interaction, HR project, personnel motivation, conflict management, project team, communication.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах ефективне управління проектами, особливо у сфері HR, набуває дедалі більшого значення. HR-проекти, що охоплюють підбір, адаптацію, розвиток персоналу та трансформацію організаційної культури, є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Їх успішна реалізація залежить не лише від планування, а й від якості командної взаємодії, залученості учасників та здатності лідерів вирішувати внутрішні суперечності [1].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення результативності управління HR-проектами через удосконалення механізмів командної роботи. В умовах дистанційної праці та цифрової трансформації традиційні підходи до управління командами потребують адаптації, де особливого фокусу вимагають питання мотивації та конструктивного вирішення конфліктів як базових елементів синергії.

Проблема полягає у наявності розриву між теоретичними моделями проектного менеджменту та практичними аспектами їх реалізації в HR-сфері, де "людський фактор" є визначальним. Недостатній рівень взаємодії, комунікаційні бар'єри та неврахування індивідуальних

мотиваційних профілів часто стають причинами неефективності проектів. Це потребує наукового обґрунтування комплексного підходу до управління проектною командою, що поєднує методи стимулювання та стратегії конфлікт-менеджменту.

З наукової точки зору проблема пов'язана з поглибленням методичних засад управління HR-проектами через призму групової динаміки. З практичної — з розробкою прикладних рекомендацій щодо стабілізації робочого клімату та підвищення продуктивності команд у межах реалізації стратегічних змін в організації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади управління проектами та командної взаємодії закладені у працях таких зарубіжних вчених, як І. Адізес, Г. Керцнер та Б. Такмен, які дослідили етапи формування команд та роль лідерства у проектному середовищі. Питання мотивації персоналу як рушійної сили організаційного розвитку висвітлені у класичних працях А. Маслоу, Ф. Герцберга та Д. МакКлелланда, що дозволяють розглядати залученість учасників HR-проектів через систему їхніх потреб.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проектного менеджменту та стратегічного управління персоналом зробили такі автори, як О. Амо-

ша, Г. Назарова, А. Колот, С. Шекшня та О. Гришнова. У їхніх роботах детально проаналізовано трансформацію ролі HR-департаментів, методи підвищення ефективності інтелектуальної праці та особливості формування корпоративної лояльності.

У контексті специфіки командної взаємодії та управління конфліктами варто виділити дослідження Л. Карамушки, Г. Заплітної та Н. Лук'яненко. Автори акцентують увагу на психологічних аспектах групової роботи, важливості комунікаційної компетентності менеджера та необхідності впровадження превентивних методів вирішення суперечок для збереження цілісності проєктної команди. Проте, попри значну кількість напрацювань, питання інтегрованого управління мотивацією та конфліктами саме в межах короткострокових та інтенсивних HR-проєктів потребують подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей командної взаємодії в управлінні HR-проєктами, визначення ролі мотивації та механізмів подолання конфліктів для підвищення ефективності проєктної команди. Дослідження спрямоване на розкриття сутності HR-проєктів, аналіз причин деструктивних процесів у команді та обґрунтування заходів щодо їх усунення.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань: систематизація факторів впливу на командну взаємодію; аналіз значення матеріальних і нематеріальних стимулів у проєктній діяльності; характеристика методів управління конфліктами в умовах обмеженості ресурсів і часу; розробка рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційних стратегій у межах реалізації HR-проєктів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні управління персоналом дедалі частіше здійснюється у форматі проєктної діяльності, що дозволяє організаціям швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. HR-проєкт доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети (наприклад, автоматизація рекрутингу або впровадження системи KPI) у визначені терміни. Ключовою особливістю таких проєктів є те, що їх об'єктом і суб'єктом одночасно виступають люди, що робить процес управління значно складнішим порівняно з технічними або виробничими системами [2].

Залежно від цілей і змісту діяльності HR-проєкти поділяються на кілька основних видів. Найпоширенішими є проєкти з підбору персоналу, які охоплюють формування вимог до кандидатів, пошук, відбір та оцінювання претендентів. Важливим напрямом також є проєкти з адаптації персоналу, спрямовані на інтеграцію нових працівників у колектив, ознайомлення з корпоративною культурою та робочими процесами.

Окрему групу становлять проєкти з навчання та розвитку персоналу, метою яких є підвищення професійного рівня працівників, формування нових компетенцій та підготовка кадрового резерву. До HR-проєктів також відносять ініціативи, пов'язані з оцінюванням персоналу, впровадженням систем мотивації, розвитком корпоративної культури, а також управлінням змінами в організації (рис. 1) [3].

Для HR-проєктів характерною є складність оцінювання результатів, адже ефект від їх реалізації часто має нематеріальний характер і проявляється у довгостроковій перспективі.

Ще однією важливою особливістю є необхідність ефективної комунікації між усіма учасниками проєкту. Оскільки робота пов'язана з людьми, виникає потреба у постійному обміні інформацією, узгодженні дій та врахуванні індивідуальних особливостей працівників. Також HR-проєкти часто супроводжуються змінами в організації, що може викликати опір з боку персоналу і потребує додаткових зусиль для його подолання [4].

Управління HR-проєктами, як правило, здійснюється за класичною логікою проєктного менеджменту, яка включає кілька основних етапів. Першим етапом є ініціація, під час якої визначається потреба у проєкті, формулюється його мета та окреслюються основні завдання. На цьому етапі важливо чітко розуміти, яких змін або результатів необхідно досягти у сфері управління персоналом.

Наступним етапом є планування, що передбачає розробку детального плану дій, визначення ресурсів, термінів виконання та відповідальних осіб. У межах HR-проєктів особливу увагу приділяють плануванню людських ресурсів, адже необхідно врахувати кваліфікацію працівників, їх зайнятість, а також рівень мотивації до участі в проєкті [5].

Третім етапом є реалізація проєкту, під час якої відбувається виконання запланованих заходів. На цьому етапі особливо важливо забезпечити ефективну взаємодію між членами команди, своєчасне виконання завдань та належний рівень комунікації. У HR-проєктах реалізація часто супроводжується необхідністю адап-

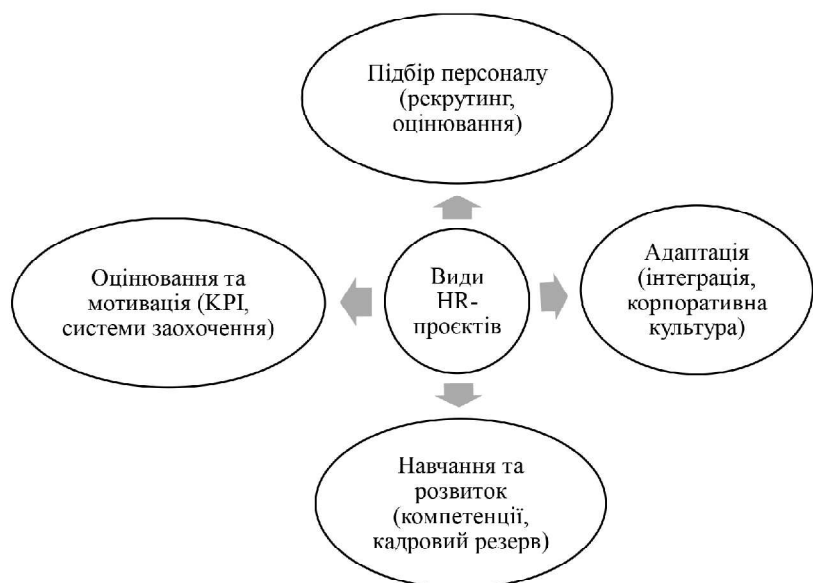


Рис. 1. Класифікація основних видів HR-проєктів за цілями та змістом діяльності

Джерело: складено автором на основі [3].

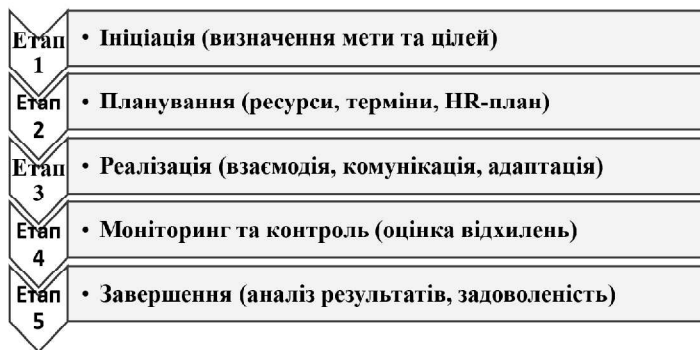


Рис. 2. Алгоритм реалізації етапів життєвого циклу управління HR-проєктом

Джерело: складено автором на основі [6].

тації планів до змінних умов, а також вирішенням поточних проблем, пов'язаних із людським фактором.

Завершальними етапами є моніторинг, контроль і завершення проєкту. Моніторинг передбачає оцінювання виконання завдань, виявлення відхилень і внесення коригувань. Завершення включає підбиття підсумків, аналіз результатів та оцінку ефективності заходів. У HR-проєктах це може проявлятися у зростанні задоволеності працівників, підвищенні продуктивності та покращенні організаційного клімату. (Рис. 2) [6].

Враховуючи зазначену специфіку, менеджеру проєкту необхідно забезпечити індивідуальний підхід, кожен працівник має власні потреби, мотивацію, стиль поведінки та рівень відповідальності, що впливає на загальну ефективність командної діяльності.

Крім того, у процесі роботи можуть виникати конфлікти, пов'язані з розподілом ролей, навантаженням або різними поглядами на виконання завдань. Уміння своєчасно виявляти такі ситуації та ефективно їх вирішувати є важливою складовою управління. Рівень мотивації працівників суттєво впливає на їхню залученість до проєкту та готовність працювати на досягнення спільних цілей.

У сучасних організаціях ефективність реалізації HR-проєктів значною мірою визначається якістю командної взаємодії. Саме команда виступає основним ресурсом, від якого залежить досягнення поставлених цілей. У цьому контексті важливо розглядати не лише професійні компетенції учасників, але й рівень їхньої взаємодії, комунікації та здатності працювати спільно.

Команда є ключовим ресурсом, адже саме її учасники забезпечують виконання завдань — від планування й організації до реалізації заходів. Специфіка людського ресурсу вимагає від менеджменту гнучкого коригування стилів лідерства залежно від етапу проєкту. Кожен член команди має власні цілі, мотивацію, досвід і стиль роботи, що робить координацію особливо важливою.

Важливим аспектом є те, що ефективна взаємодія в команді безпосередньо впливає на результати HR-проєкту. Крім того, позитивна командна взаємодія сприяє формуванню довіри між учасниками, що є важливою умовою стабільної та продуктивної роботи.

Водночас недостатній рівень взаємодії та слабка комунікація можуть створювати значні ризики. Однією з найпоширеніших проблем є виникнення непорозумінь між учасниками команди, що може призводити до затримок у виконанні завдань або зниження їх якості. Також важли-

вим ризиком є недостатній обмін інформацією, коли окремі члени команди не володіють повною картиною проєкту, що ускладнює прийняття рішень.

Ще одним негативним наслідком слабкої комунікації є підвищення рівня конфліктності в команді. У довгостроковій перспективі це негативно впливає не лише на результати конкретного HR-проєкту, але й на загальний психологічний клімат у команді [7].

Формування команди є одним із ключових етапів реалізації HR-проєкту, оскільки саме від складу учасників залежить ефективність подальшої роботи. На цьому етапі визначається, які фахівці необхідні для досягнення цілей проєкту, які компетенції вони повинні мати, а також як буде організована їх взаємодія.

Підбір учасників команди HR-проєкту здійснюється з урахуванням професійних навичок, досвіду роботи та особистісних якостей працівників. Важливим є не лише рівень кваліфікації, але й здатність людини працювати в команді, комунікувати та швидко адаптуватися до змін. У HR-проєктах особливо цінується гнучкість мислення, емоційна стабільність та вміння взаємодіяти з іншими учасниками процесу.

Після формування складу команди важливим етапом є розподіл ролей. Чіткий розподіл обов'язків дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує відповідальність кожного учасника та забезпечує структурованість роботи. Успішні HR-проєкти зазвичай базуються на принципі, що кожен член команди має чітко визначену зону відповідальності, але при цьому розуміє загальну мету проєкту та свою роль у її досягненні.

Вагомим фактором є менеджер проєкту, який відповідає за планування, координацію команди, розподіл завдань і контроль їх виконання. У сфері HR важливими є ефективна комунікація, розуміння потреб працівників та врахування особливостей кожного члена команди. Ефективний лідер об'єднує людей навколо спільної мети й своєчасно реагує на конфлікти.

У практиці управління HR-проєктами можна виділити кілька основних видів комунікації. Формальна комунікація передбачає офіційний обмін інформацією через визначені канали, такі як звіти, службові записки або офіційні зустрічі. Неформальна комунікація відбувається у вигляді неофіційного спілкування між членами команди та часто сприяє швидкому вирішенню поточних питань. Також важливою є вертикальна комунікація між керівником і підлеглими, та горизонтальна — між учасниками одного рівня [8].

Для забезпечення ефективної взаємодії в сучасних умовах використовуються різноманітні інструменти комунікації. До них належать регулярні командні зустрічі, які дозволяють обговорювати поточний стан проєкту, визначати проблеми та приймати спільні рішення. Також активно використовуються цифрові засоби комунікації, зокрема месенджери, корпоративні платформи та електронна пошта. А звіти забезпечують фіксацію результатів виконаної роботи та дозволяють контролювати прогрес виконання завдань.

Попри наявність різних інструментів, у процесі комунікації часто виникають певні проблеми. Однією з найпоширеніших є недостатній обмін інформацією між учасниками команди, що призводить до непорозумінь та по-

милок у виконанні завдань. Також проблемою може бути інформаційне перевантаження, коли працівники отримують надмірну кількість повідомлень і втрачають фокус на основних завданнях. Крім того, неефективна комунікація часто стає причиною конфліктів у команді.

Ефективність командної взаємодії в HR-проектах залежить від ряду взаємопов'язаних факторів, які формують загальний рівень організованості та продуктивності роботи команди.

Одним із ключових факторів є довіра між членами команди. Довіра забезпечує відкритість у спілкуванні, сприяє обміну інформацією та зменшує рівень напруженості в колективі. Коли працівники довіряють один одному, вони більш охоче діляться ідеями, обговорюють проблеми та спільно шукають рішення.

Структурованість ролей, визначена на етапі формування команди, слугує фундаментом для мінімізації організаційних непорозумінь.

Важливим фактором також є відповідальність членів команди за виконання своїх завдань. Високий рівень відповідальності сприяє своєчасному виконанню роботи та підвищує загальну дисципліну в команді. У HR-проектах це особливо важливо, оскільки затримки одного учасника можуть впливати на весь процес реалізації проєкту.

Організаційна культура має суттєве значення, оскільки формує загальні правила поведінки, цінності та норми взаємодії в команді. Позитивна організаційна культура сприяє розвитку співпраці, підтримці та взаєморозумінню між учасниками. Вона також впливає на рівень мотивації та залученості працівників до спільної роботи.

Мотивація також в значній мірі визначає поведінку працівників у процесі виконання завдань та їхню залученість до командної роботи. У контексті HR-проектів мотивацію можна розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають працівників активно брати участь у реалізації проєктних завдань, досягати поставлених цілей та підтримувати ефективну взаємодію в команді [9].

У загальному розумінні мотивація включає потреби, інтереси, цінності та очікування працівників, які впливають на їхню поведінку в робочому середовищі.

Значення мотивації для проєктної діяльності полягає в тому, що вона безпосередньо впливає на рівень активності працівників, їхню відповідальність та якість виконання завдань. У HR-проектах, де основним ресурсом є людський потенціал, мотивація визначає, наскільки ефективно команда здатна працювати в умовах обмеженого часу та ресурсів. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню кількості помилок та покращенню загальної атмосфери в колективі.

Ефективність стимулювання в проєктному середовищі залежить від балансу між фінансовою винагородою за результат та професійним визнанням внеску учасника.

Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів, таких як заробітна плата, премії, бонуси або інші види грошового заохочення. У проєктній діяльності матеріальна мотивація часто пов'язана з досягненням конкретних результатів або виконанням завдань у визначені терміни. Вона є важливим інструментом, оскільки забезпечує базовий рівень зацікавленості працівників у роботі та компенсує їхні витрати часу й зусиль.

Водночас у сучасних організаціях дедалі більшого значення набуває нематеріальна мотивація. Вона включає визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку, участь у цікавих проєктах, а також створення комфортних умов праці. Одним із важливих елементів нематеріальної мотивації є надання працівникам більшої гнучкості у виконанні завдань, що дозволяє їм краще поєднувати роботу та особисті потреби.

Функція керівника в системі мотивації трансформується з контролюючої в менторську, де основним завданням стає вибір індивідуальних стимулів для кожного учасника команди.

Мотивація має безпосередній вплив на ефективність роботи команди в HR-проектах, визначаючи рівень продуктивності, залученості працівників та кінцеві результати проєкту.

Перш за все, високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці. Мотивовані працівники більш відповідально ставляться до своїх обов'язків і прагнуть досягти найкращого результату, що позитивно впливає на загальний хід реалізації проєкту.

Другим важливим аспектом є рівень залученості персоналу. Залучені працівники активно беруть участь у житті команди, пропонують ідеї, обговорюють проблеми та шукають спільні рішення. У HR-проектах це особливо важливо, оскільки командна взаємодія безпосередньо впливає на якість прийнятих рішень та швидкість реагування на зміни.

Крім того, мотивація значною мірою визначає результативність проєкту в цілому. Коли команда працює з високим рівнем зацікавленості, зростає ймовірність досягнення поставлених цілей у визначені строки та в межах доступних ресурсів. Натомість низький рівень мотивації може призводити до затримок, зниження якості роботи та загального невиконання проєктних завдань.

Незважаючи на те, що конфлікти часто сприймаються як негативний фактор, у певних випадках вони можуть сприяти розвитку команди та покращенню процесів прийняття рішень. Водночас неконтрольовані конфлікти здатні суттєво знижувати ефективність роботи та ускладнювати досягнення цілей проєкту [10].

Однією з основних причин виникнення конфліктів є розбіжності інтересів між членами команди. У HR-проектах працівники можуть мати різні пріоритети: для одних важливішим є швидке виконання завдань, для інших — якість або дотримання певних процедур.

Ще однією поширеною причиною є комунікаційні проблеми. Неефективний обмін інформацією, недостатня прозорість рішень або неправильне трактування повідомлень можуть викликати непорозуміння між учасниками команди. У результаті виникають ситуації, коли працівники діють на основі різної або неповної інформації, що сприяє появі конфліктів.

Важливим фактором також є розподіл ресурсів у межах проєкту. Обмеженість часу, фінансів або людських ресурсів може призводити до конкуренції між членами команди. У таких умовах конфлікти виникають через нерівномірне навантаження, різне сприйняття справедливості або боротьбу за пріоритетність виконання завдань.

У HR-проектах конфлікти можуть мати різний характер залежно від причин їх виникнення та учасників. Найчастіше виділяють міжособистісні, рольові та організаційні конфлікти.

Міжособистісні конфлікти виникають між членами команди через відмінності в характерах, поглядах, цінностях чи стилях роботи. Вони є поширеними через різний досвід і підходи учасників до виконання завдань. Несвоєчасне вирішення таких конфліктів погіршує атмосферу в колективі та знижує рівень довіри між працівниками.

Рольові конфлікти пов'язані з нечітким розподілом обов'язків або перетином функцій у межах команди. Вони виникають тоді, коли працівники не до кінця розуміють свої завдання або коли кілька осіб вважають себе відповідальними за одну й ту саму ділянку роботи. Це може призводити до дублювання зусиль або, навпаки, до уникнення відповідальності.

Організаційні конфлікти мають більш системний характер і пов'язані з особливостями управління проектом або політикою організації. Вони можуть виникати через обмежені ресурси, зміни в структурі управління або різні підходи до реалізації HR-проектів. Такі конфлікти зазвичай потребують втручання керівництва та більш глибокого аналізу ситуації.

Ефективне управління конфліктами є важливою складовою успішної реалізації HR-проектів, оскільки дозволяє зменшити негативний вплив суперечок на роботу команди та спрямувати їх у конструктивне русло. У практиці управління конфліктами застосовуються різні підходи, серед яких можна виділити уникнення, компроміс та співпрацю.

Уникнення конфлікту передбачає свідоме ухилення від його загострення або тимчасове відкладення вирішення проблеми. Такий підхід може бути доцільним у випадках, коли конфлікт є незначним або коли його вирішення в даний момент є недоцільним через інші пріоритетні завдання. Водночас тривале уникнення конфлікту може призвести до його загострення в майбутньому.

Компроміс є більш збалансованим методом, який передбачає часткове задоволення інтересів усіх сторін. У цьому випадку кожен учасник конфлікту йде на певні поступки, що дозволяє досягти прийнятного для всіх рішення. Компроміс є ефективним інструментом у ситуаціях, коли необхідно швидко вирішити суперечку та продовжити роботу над проектом.

Співпраця є найбільш конструктивним методом управління конфліктами, який передбачає спільний пошук рішення, що максимально задовольняє інтереси всіх сторін. Цей підхід сприяє зміцненню командної взаємодії, розвитку довіри та покращенню комунікації. Хоча він потребує більше часу та зусиль, у довгостроковій перспективі він є найбільш ефективним.

HR-менеджер або керівник проекту має ключове значення в процесі управління конфліктами. Саме він відповідає за своєчасне виявлення конфліктних ситуацій, їх аналіз та вибір відповідної стратегії вирішення.

Одним із ключових практичних заходів є впровадження регулярних командних зустрічей. Такі зустрічі дозволяють обговорювати поточний стан проекту, визначати проблемні питання та узгоджувати подальші дії. Важливо, щоб вони мали чітку структуру та не перетворювалися на формальність, а забезпечували реальний обмін інформацією між учасниками команди.

Не менш важливе, використання сучасних цифрових інструментів комунікації. Використання месенджерів, корпоративних платформ для управління завдан-

нями та систем спільної роботи дозволяє оперативно обмінюватися інформацією та контролювати виконання завдань у режимі реального часу. Водночас важливо встановити чіткі правила використання таких інструментів, щоб уникнути інформаційного перевантаження.

Ще одним важливим напрямом є забезпечення прозорості інформаційних потоків. Кожен член команди повинен мати доступ до необхідної інформації щодо цілей проекту, своїх завдань та загального прогресу. Це дозволяє зменшити кількість помилок та підвищити рівень відповідальності працівників.

Підвищення мотивації персоналу є ключовим фактором покращення ефективності командної роботи в HR-проектах, оскільки саме мотивація визначає рівень залученості працівників, їхню ініціативність та готовність до досягнення результатів.

Для практичного посилення мотивації рекомендується розробити диференційовану систему бонусів за проміжні етапи та запровадити інструменти публічного визнання експертності учасників.

Важливим елементом підвищення мотивації є створення умов для розвитку персоналу. Надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання сприяє формуванню довгострокової зацікавленості працівників у роботі в команді. Це особливо актуально для HR-проектів, де знання та компетенції працівників безпосередньо впливають на результат.

Вагомим є стиль управління керівника. Підтримуючий та відкритий стиль керівництва сприяє формуванню позитивної атмосфери в команді та підвищує рівень довіри між учасниками. Регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень та залучення працівників до прийняття рішень є ефективними інструментами підвищення мотивації.

Профілактика конфліктів є важливою складовою ефективного управління HR-проектами, оскільки дозволяє запобігти виникненню напружених ситуацій та забезпечити стабільну роботу команди. Успішне управління конфліктами починається не з їх вирішення, а з їх попередження.

Одним із основних напрямів профілактики є чіткий розподіл ролей і обов'язків між членами команди. Коли кожен працівник розуміє свою зону відповідальності, зменшується ймовірність виникнення рольових конфліктів та дублювання функцій. Це також сприяє підвищенню рівня відповідальності та дисципліни в команді.

Важливим елементом є формування відкритої та прозорої системи комунікації. Регулярний обмін інформацією, обговорення проблемних питань та залучення всіх учасників до процесу прийняття рішень дозволяють знизити ризик непорозуміння та підвищити рівень довіри в колективі.

Також значним є розвиток командної культури, яка базується на взаємоповазі, підтримці та спільній відповідальності за результат. Формування позитивного психологічного клімату сприяє зменшенню рівня напруженості та підвищенню ефективності взаємодії між учасниками.

Не менш важливим є своєчасне виявлення потенційних конфліктних ситуацій. Керівник проекту повинен уважно спостерігати за динамікою в команді, аналізувати поведінку учасників та за необхідності оперативно втручатися для запобігання ескалації конфлікту.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті роботи прийшли до висновку, що HR-проекти є специфічним видом діяльності, де кінцевий результат критично залежить від людського фактора. Фундаментом успіху тут виступає якість командної взаємодії, що базується на чіткому розподілі ролей, прозорих комунікаціях та взаєморозумінні між учасниками. Мотивація персоналу визначена як головний чинник продуктивності та залученості команди. Провідна роль у створенні сприятливого психологічного клімату та ефективної системи стимулювання належить керівнику проекту, який трансформує підходи до управління відповідно до потреб працівників. Дослідження підтвердило, що конфлікти є невід'ємною частиною проектної роботи. Проте превентивне управління ними через усунення організаційних непорозумінь та прозорість обов'язків є значно ефективнішим, ніж реактивне вирішення суперечок методами компромісу чи поступок. Успішна реалізація HR-проектів можлива лише за умови синергії трьох взаємопов'язаних елементів: командної єдності, дієвої мотивації та грамотного менеджменту конфліктів. Саме ці складові мінімізують ризики затримок і забезпечують досягнення цілей у межах обмежених ресурсів. Практична значущість роботи полягає у можливості впровадження запропонованих підходів для підвищення результативності HR-менеджменту. Акцент на розвитку внутрішніх комунікацій та індивідуальній мотивації дозволяє суттєво знизити рівень напруженості в колективі та підвищити ефективність проектної діяльності.

Література

1. Бей Г. В., Синиченко А. В. Складники підвищення ефективності управління віртуальними командами в контексті сучасних викликів та загроз. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (54). С. 54—68. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.2.5.
2. Шеремет О. О., Гринюк Ю. М. Типові характеристики HR-проектів та їх пілотних версій. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2022. Т. 28, № 2. С. 54—63. DOI: 10.24263/2225-2924-2022-28-2-6.
3. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Grydiushko I., Maistrenko K. Innovative Approaches to Development of Human Potential in Modern Public Administration. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, Issue 4s. P. 915-926. DOI: 10.46852/0424-2513.4s.2022.25.
4. Черкаський А. В. Психологічні особливості командної взаємодії в екстремальних ситуаціях. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 1 (77). С. 181—187. DOI: 10.33099/2617-6858-2024-77-1-181-187.
5. Мушинський О., Тимофєєва К. Управління командною взаємодією в проектах на основі моделей особистості. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. № 4 (80). С. 273—281. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-80-273-281.
6. Шульженко І. В., Дорошенко М. В., Сосніцький А. В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 158—163. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-4-22.

7. Тихонович В. Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. *Psychology Travelogs*. 2024. № 3. С. 57-69. DOI: 10.31891/PT-2024-3-6.

8. Kerzner H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017. 848 p.

9. Zirar A., Muhammad N., Upadhyay A., Kumar A., Garza-Reyes J. A. Exploring lean team development from the Tuckman's model perspective. *Production Planning and Control*. 2023. Vol. 36, no. 4. P. 442—463. DOI: 10.1080/09537287.2023.2275693.

10. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 112—118.

References:

1. Bei, H.V. and Synychenko, A.V. (2024), "Components of increasing the efficiency of virtual team management in the context of modern challenges and threats", *Ekonimika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 2 (54), pp. 54—68.
2. Sheremet, O.O. and Hryniuk, Yu.M. (2022), "Typical characteristics of HR-projects and their pilot versions", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, vol. 28, no. 2, pp. 54—63, doi: 10.24263/2225-2924-2022-28-2-6.
3. Semenets-Orlova, I., Shevchuk, R., Plish, B., Hrydiushko, I. and Maistrenko, K. (2022), "Innovative approaches to development of human potential in modern public administration", *Economic Affairs*, vol. 67, no. 4, pp. 915—926.
4. Cherkaskyi, A. (2024), "Psychological features of team interaction in extreme situations", *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 1, no. 77, pp. 181—187.
5. Mushynskiy, O. and Tymofieieva, K. (2025), "Management of team interaction in projects based on personality models", *Vcheni zapysky Universytetu KROK*, no. 80, pp. 273—281.
6. Shulzhenko, I.V., Doroshenko, M.V. and Sosnitskyi, A.V. (2021), "Features of motivation in the process of team work of the organization's personnel", *Ekonimichnyi forum*, no. 4, pp. 158—163.
7. Tykhonovych, V. (2024), "Causes of occurrence and management of interpersonal conflicts in a team", *Psychology Travelogs*, no. 3, pp. 57—69.
8. Kerzner, H. (2017), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 12th ed., Wiley, Hoboken.
9. Zirar, A., Muhammad, N., Upadhyay, A., Kumar, A. and Garza-Reyes, J.A. (2023), "Exploring lean team development from the Tuckman's model perspective", *Production Planning and Control*, vol. 36, no. 4, pp. 442—463, doi: 10.1080/09537287.2023.-2275693.
10. Soroka, O.V. and Blyzniuk, O.M. (2023), "Management of conflict situations in modern organizations", *Ekonimika ta suspilstvo*, no. 56, pp. 112—118.

Отримано редакцією журналу / Received: 09. 05.26

Професійно рецензовано / Revised: 19. 05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26