

Касьяненко Л.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>*

Kasianenko Liliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Applied Economics,
Entrepreneurship and Public Administration,
National Technical University "Dnipro Polytechnic"*

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ НА ОСНОВІ ПЕРЕГОВОРНИХ ТА КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ

Анотація. Метою дослідження є розроблення інтегрованого підходу до управління корпоративними конфліктами шляхом поєднання переговорних і комунікаційних стратегій. Порівняння показало, що конфлікти, спричинені інформаційною асиметрією, цифровими бар'єрами або міжфункціональною взаємодією, потребують різних переговорних моделей, хоча традиційна практика часто використовує однакові управлінські рішення. На відміну від локального реагування, інтегроване поєднання переговорних процедур, комунікаційних механізмів і системи КРІ забезпечує послідовний контроль усіх етапів урегулювання конфлікту, від раннього виявлення до перевірки виконання домовленостей. Запропонована модель найбільш ефективна для підприємств із розвинутою системою корпоративних комунікацій. За відсутності єдиних інформаційних регламентів її практичний ефект зменшується.

Ключові слова: управління конфліктами, переговорні стратегії, бізнес-комунікації, корпоративне управління, переговорний процес, ефективність управління.

Вступ та постановка проблеми. Сучасне ділове середовище зазнає суттєвих змін під впливом посилення конкуренції, цифрової трансформації операційних процесів та розширення міжорганізаційної взаємодії. Усе це помітно видозмінює сам характер управлінських суперечностей. Конфлікти дедалі частіше виникають не між окремими особами, а між учасниками, які мають різні професійні орієнтири, неоднакові управлінські пріоритети та відмінні уявлення про те, як має відбуватися обмін інформацією. Таке розмаїття позицій суттєво ускладнює координацію спільних дій, знижує швидкість ухвалення рішень і, зрештою, призводить до зростання операційних витрат підприємств. Тому дедалі очевиднішою стає потреба в таких управлінських підходах, які органічно поєднують б переговорні процедури з продуманою організацією корпоративних комунікацій.

Основна наукова проблема полягає в тому, що наразі бракує цілісного прикладного механізму, який давав би змогу узгоджено застосовувати переговорні та комунікаційні стратегії з урахуванням конкретної природи бізнес-конфлікту. Більшість управлінських рішень зосереджено на локальному врегулюванні окремих суперечностей, тоді як питання запобігання повторним конфліктам, оцінки

ефективності проведених переговорів і вибору відповідних комунікаційних засобів досі залишаються недостатньо інтегрованими в загальну систему корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У праці Леонова О. О. і Леонової Т. М. [5] розглядається низка організаційних підходів до врегулювання конфліктів у межах загальної системи менеджменту. Автори слушно наголошують, що ефективність управління значною мірою залежить від того, наскільки швидко й адекватно реагує компанія на внутрішні суперечності. Проте поза увагою дослідників залишилося питання органічного поєднання переговорних процедур із новітніми комунікаційними інструментами. Натомість у роботі Канової О. А., Кривобок К. В., Омаров Е. Ш. [4] запропоновано прикладні підходи, що пов'язують лідерські стратегії з комунікаційними практиками в підприємстві. Основний акцент зроблено на поведінкових аспектах, тоді як методичне забезпечення вибору найдоцільніших переговорних рішень, на думку цих же авторів, потребує подальшого ґрунтовного опрацювання.

Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Фадєєва А. А. [2] зосередилися на діагностичному й профілактичному інструментарії стосовно



трудових конфліктів. Їм вдалося продемонструвати можливості раннього виявлення організаційних ризиків, однак кількісне вимірювання переговорної ефективності все ще залишається фрагментарним і недостатньо обґрунтованим.

Дослідження Жекало Г. І. [3] присвячене ролі комунікацій та переговорів у проєктному управлінні. Свої підходи до ведення переговорів у конфліктних ситуаціях пропонують також Федоришина Л., Декалюк О. [10], Мантур-Чубата О. С., Данілкової А. Ю. [7] вивчають зв'язок між діловими комунікаціями та HR-інжинірингом. Аль Каббані М. та Далаті С. [11] оцінюють, якою мірою різні стилі управління конфліктами впливають на загальну організаційну результативність. Хернаваті Х. та Соджанах Дж. [12] пропонують систематизацію сучасних переговорних практик поряд із психологічними чинниками, що визначають взаємодію персоналу. Зойкан Ж-А. [17] обґрунтовує практичну значущість комунікацій і переговорів, спираючись на дані соціологічних опитувань.

Попри різноманітність цих напрацювань, майже всі вони стосуються окремих аспектів конфліктного менеджменту. Комплексний підхід, який би об'єднував переговорні стратегії, комунікаційні засоби та систему оцінювання їхньої результативності в одну цілісну управлінську модель, досі не розроблено. Саме ця прогалина й зумовлює необхідність запропонованого дослідження.

Мета статті – розробити прикладний підхід до інтеграції переговорних і комунікаційних стратегій у систему управління конфліктами підприємства.

Завдання дослідження:

- розробити систему аналітичних інструментів для ідентифікації джерел бізнес-конфліктів і вибору переговорної стратегії;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження комунікаційних механізмів у переговорний процес.

Результати дослідження. Практика діяльності підприємств показує одну характерну закономірність. Більшість корпоративних конфліктів виникає не через дефіцит ресурсів або несумісність інтересів, а через втрату якості взаємодії між учасниками управлінського процесу. Інформаційна асиметрія залишається одним із найбільш поширених джерел організаційних конфліктів. Частина працівників володіє повними даними про цілі проєкту, інші отримують лише окремі повідомлення або запізнілі розпорядження. Подібна ситуація породжує різні інтерпретації управлінських рішень. Працівники починають компенсувати нестачу інформації власними припущеннями, а це формує недовіру між структурними підрозділами. Останніми роками корпоративне середовище істотно змінило цифрові комунікації. Внутрішні месенджери, електронна пошта, корпоративні платформи та системи управління проєктами пришвидшили обмін повідомленнями. Але проблема полягає в іншому. Скорочення особистого спілкування позбавляє учасників переговорів невербальних сигналів, емоційної реакції

та швидкого уточнення неоднозначних повідомлень. Одне речення, написане в корпоративному чаті, нерідко сприймається зовсім інакше, ніж під час безпосередньої зустрічі.

Особливо помітною ця тенденція стала після активного поширення дистанційної роботи. Команди працюють одночасно у різних містах, країнах і часових поясах. Координація виконується через цифрові сервіси, тоді як неформальні контакти майже зникають. У результаті накопичуються дрібні непорозуміння, які поступово перетворюються на конфлікти між окремими виконавцями або цілими підрозділами [1, с. 146–147].

Інша група проблем формується всередині міжфункціональних команд. Маркетологи, фінансисти, інженери та фахівці інформаційних технологій використовують різні професійні підходи, різну термінологію та різні критерії оцінювання результатів. Кожна група відстоює власні управлінські рішення. Власне, суперечність виникає не через професійні відмінності. Додатковий вплив мають міжпоколінні відмінності. Молодші працівники орієнтуються на швидкий обмін інформацією, цифрові сервіси та гнучкі форми взаємодії. Старші менеджери частіше використовують формалізовані процедури, письмові погодження та класичну систему управлінських комунікацій. Якщо організація не виробляє єдині правила взаємодії, різниця у стилях роботи трансформується у взаємне нерозуміння [4]. Для систематизації зазначених чинників зіставимо джерела бізнес-конфліктів із відповідними комунікаційними бар'єрами та можливими управлінськими наслідками (табл. 1).

Матеріали таблиці 1 показують, що переважна частина корпоративних конфліктів має спільне джерело. Воно пов'язане не зі змістом управлінського рішення, а з якістю його комунікаційного супроводу. Класичні процедури врегулювання конфліктів зазвичай починаються вже після виникнення відкритого протистояння. Запропонована інтегрована модель поєднує сім взаємопов'язаних етапів. Спочатку менеджер фіксує перші ознаки комунікаційного розриву. Далі виконується аналіз інформаційних потоків між учасниками взаємодії. Після цього визначаються інтереси сторін і підбирається переговорна стратегія відповідно до характеру конфлікту. Наступним кроком стає організація переговорів із використанням погодженого формату комунікації [2, с. 581]. Після завершення переговорного процесу оцінюється рівень виконання домовленостей, а отримані результати інтегруються у корпоративну систему моніторингу (табл. 2).

Інтеграція переговорних механізмів у систему корпоративного управління не завершується побудовою єдиного алгоритму реагування. Наступний етап полягає у правильному виборі переговорної стратегії залежно від характеру конфлікту. Універсальних рішень тут немає. Ресурсні конфлікти найчастіше виникають під час розподілу бюджету, виробничих потужностей або кадрового забезпечення. Сторони відстоюють власні інтереси, тому

Таблиця 1

Матриця взаємозв'язку комунікаційних бар'єрів і причин виникнення бізнес-конфліктів

№ з/п	Джерело конфлікту	Комунікаційний бар'єр	Найбільш імовірний прояв	Управлінський наслідок
1	Інформаційна асиметрія	Неповне інформування персоналу	Різне трактування управлінських рішень	Затримка виконання завдань
2	Цифрові канали взаємодії	Відсутність невербальної комунікації	Неправильне сприйняття повідомлень	Зростання кількості конфліктів
3	Дистанційна робота	Обмежений особистий контакт	Низький рівень довіри	Погіршення командної взаємодії
4	Міжфункціональні команди	Відмінності професійної термінології	Суперечки щодо пріоритетів	Уповільнення реалізації проєктів
5	Міжпоколінна взаємодія	Різні стилі комунікації	Опір змінам	Погіршення організаційного клімату
6	Власники і менеджмент	Різні стратегічні очікування	Конфлікти під час прийняття рішень	Зростання управлінських ризиків
7	Клієнтські комунікації	Нечітке формулювання вимог	Претензії замовників	Фінансові втрати
8	Партнерська взаємодія	Низька прозорість інформації	Порушення домовленостей	Зниження рівня співпраці
9	Організаційні зміни	Недостатнє пояснення рішень	Опір персоналу	Сповільнення трансформацій

Джерело: побудовано на основі [6; 15; 17]

переговори повинні спиратися на прозорі критерії прийняття рішень. Якщо учасники процесу мають однаковий доступ до інформації, рівень емоційного напруження поступово знижується [9, с. 197–198].

Кадрові конфлікти потребують іншого підходу. Вони нерідко поєднують професійні та особистісні суперечності, тому формальні регламенти не забезпечують бажаного результату. Переговорний процес варто будувати навколо індивідуальних мотивів працівників, професійних очікувань і можливостей подальшого розвитку. Точніше кажучи, предметом переговорів стають не лише посадові обов'язки, а й майбутня модель співпраці.

Інноваційні конфлікти мають власну специфіку. Нові технології, цифрові продукти або організаційні зміни майже завжди породжують різні оцінки ризиків. Частина персоналу підтримує модернізацію, інша демонструє стриману позицію. У такій ситуації переговори мають перетворитися на майданчик для обговорення альтернативних сценаріїв розвитку, а не на процедуру переконання однієї зі сторін. Окрему групу формують клієнтські та партнерські конфлікти. Їхня особливість полягає у високій вартості помилки. Втрата довіри партнера або постійного замовника часто перевищує прямі фінансові витрати на врегулювання суперечності. Ефективність переговорно-комунікаційної роботи доцільно оцінювати не окремими показниками, а взаємопов'язаною системою КРІ. Такий підхід забезпечує постійний моніторинг стану внутрішньої взаємодії, швидкість реагування на комунікаційні розриви та результативність переговорного процесу. Йдеться не лише про кількість конфліктів. До аналізу необхідно включати економічні, організаційні та поведінкові індикатори [8, с. 90].

Першу групу утворюють часові показники. Якщо середня тривалість врегулювання конфлікту систематично зростає, підприємство поступово втрачає оперативність управління. Затримуються виробничі рішення, сповільнюється виконання проєктів, виникають додаткові витрати координації. Саме час реагування стає одним із найбільш чутливих індикаторів ефективності переговорної роботи.

Другу групу становлять показники результативності переговорів. Доцільно оцінювати частку конфліктів, які завершилися добровільним досягненням домовленостей, рівень виконання прийнятих рішень, повторюваність аналогічних суперечностей та стабільність досягнутих компромісів. Якщо домовленості регулярно порушуються, проблема полягає не у формальному завершенні переговорів, а у недостатній якості їх підготовки.

Наступний блок характеризує стан внутрішніх комунікацій. Підприємству необхідно регулярно визначати індекс довіри між структурними підрозділами, рівень відкритості інформаційного обміну, задоволеність персоналу взаємодією з керівниками та швидкість погодження управлінських рішень. Ці показники змінюються раніше, ніж фінансові результати [13, с. 48]. Практичне використання КРІ потребує не лише визначення показників, а й встановлення способів їх вимірювання, джерел інформації та управлінських реакцій (табл. 3).

Запропонована система показників формує комплексне уявлення про якість переговорно-комунікаційного управління. Її практична цінність полягає у поєднанні часових, економічних, поведінкових та організаційних індикаторів, які оцінюються в єдиній аналітичній системі. Менеджери отримують не окремі статистичні значення, а інформаційну основу для своєчасного коригування переговорної політики

Таблиця 2

Вибір переговорно-комунікаційних рішень залежно від характеристик бізнес-конфлікту

№ з/п	Тип бізнес-конфлікту	Домінуюче джерело суперечності	Оптимальна переговорна стратегія	Пріоритетний канал комунікації	Критерій завершення переговорів	Управлінський ефект
1	Ресурсний	Конкуренція за фінансові, кадрові або матеріальні ресурси	Інтегративні переговори з економічним обґрунтуванням рішень	Очна нарада із залученням фінансових даних	Досягнення погодженого розподілу ресурсів	Скорочення витрат часу та бюджетних перевитрат
2	Кадровий	Розподіл функцій, відповідальності, винагороди	Персоналізовані переговори із пошуком взаємних поступок	Особиста зустріч керівника та працівника	Письмове погодження нових умов співпраці	Зменшення плінності персоналу
3	Інноваційний	Опір цифровим або організаційним змінам	Фасилітовані переговори із колективним обговоренням альтернатив	Стратегічна сесія	Підтримка більшістю учасників плану змін	Підвищення швидкості впровадження інновацій
4	Клієнтський	Незбіг очікувань щодо якості продукції чи послуг	Партнерські переговори з орієнтацією на довгострокові відносини	Особисті переговори або відеоконференція	Досягнення взаємоприйнятого рішення щодо компенсації чи сервісу	Збереження клієнтської лояльності
5	Партнерський	Виконання договірних зобов'язань	Поетапні переговори з деталізацією взаємних зобов'язань	Спільні робочі зустрічі	Підписання оновленого плану співпраці	Зниження договірних ризиків
6	Виробничий	Порушення координації виробничих процесів	Оперативні переговори із залученням керівників підрозділів	Координаційна виробнича нарада	Відновлення виробничого графіка	Мінімізація простоїв
7	Цифровий	Помилки інформаційного обміну, кіберризики, цифрові бар'єри	Переговори на основі аналізу цифрових даних	Корпоративна інформаційна система та очне погодження	Усунення джерела інформаційної помилки	Підвищення якості цифрової взаємодії
8	Міжфункціональний	Відмінності цілей структурних підрозділів	Координаційні переговори із формуванням єдиних KPI	Кросфункціональна стратегічна нарада	Погодження інтегрованого плану робіт	Підвищення узгодженості управлінських рішень
9	Конфлікт між власниками та менеджментом	Відмінність стратегічних пріоритетів і горизонтів планування	Багаторівневі стратегічні переговори з використанням сценарного аналізу	Засідання наглядового або стратегічного комітету	Затвердження спільної стратегії розвитку підприємства	Підвищення стабільності корпоративного управління

Джерело: побудовано на основі [3; 10; 16]

підприємства. Практика корпоративного управління показує, що результат переговорів залежить не лише від аргументації сторін. Не меншою мірою його визначає спосіб організації самої комунікації. Керівники нерідко використовують однаковий формат взаємодії для різних категорій конфліктів. Очні переговори залишаються найбільш результативним способом врегулювання складних суперечностей. Особиста взаємодія формує атмосферу довіри, забезпечує швидке уточнення позицій та допомагає своєчасно реагувати на емоційну поведінку співрозмовників [14].

Онлайн-переговори забезпечують високу оперативність прийняття рішень. Вони скорочують часові витрати та підтримують постійну взаємодію між територіально віддаленими командами. Водночас цифровий формат збільшує ризик втрати невербальної інформації. Саме тому доцільно використовувати його під час координаційних або поточних переговорів, коли рівень конфліктності ще не досяг критичного рівня.

Для складних багатосторонніх переговорів доцільно залучати фасилітацію. Незалежний модератор структурує дискусію, контролює

Таблиця 3

Інтегрована система KPI для оцінювання ефективності переговорно-комунікаційного управління конфліктами

№ з/п	KPI	Методика розрахунку	Джерело інформації	Періодичність контролю	Реакція при відхиленні
1	Середня тривалість врегулювання конфлікту	Сума тривалості всіх конфліктів / їх кількість	Журнал реєстрації конфліктів	Щомісяця	Перегляд переговорних процедур
2	Частка конфліктів, вирішених переговорами	Кількість успішних переговорів / загальна кількість конфліктів $\times 100\%$	Звіти HR-служби	Щокварталу	Навчання керівників переговорам
3	Повторюваність конфліктів	Кількість повторних випадків / загальна кількість конфліктів $\times 100\%$	Внутрішня база інцидентів	Щокварталу	Аналіз причин повторення
4	Рівень виконання домовленостей	Виконані рішення / загальна кількість погоджених рішень $\times 100\%$	Протоколи переговорів	Щомісяця	Посилення контролю виконання
5	Індекс довіри між підрозділами	Середній бал анкетування персоналу	Опитування працівників	Раз на пів року	Коригування комунікаційної політики
6	Рівень задоволеності персоналу переговорним процесом	Середній бал внутрішнього опитування	HR-аналітика	Раз на пів року	Оновлення регламенту взаємодії
7	Економічні втрати від конфліктів	Сума прямих і непрямих витрат	Фінансова звітність	Щокварталу	Пріоритетне усунення критичних причин
8	Швидкість погодження управлінських рішень	Середній час між поданням і погодженням рішення	Система електронного документообігу	Щомісяця	Оптимізація погоджувальних процедур
9	Індекс стабільності досягнутих домовленостей	Домовленості без повторного перегляду / загальна кількість домовленостей $\times 100\%$	Протоколи переговорів	Щокварталу	Оцінювання якості переговорної підготовки

Джерело: розроблено автором

послідовність виступів і підтримує рівновагу між усіма учасниками. Це особливо ефективно під час реалізації інноваційних проєктів, коли різні підрозділи відстоюють власні професійні інтереси.

Коучинговий підхід демонструє високу ефективність під час індивідуальних кадрових конфліктів. Його особливість полягає у зміні способу мислення учасників переговорів. Керівник не нав'язує готове рішення, а допомагає працівникам самостійно сформулювати прийнятний варіант взаємодії. До речі, саме такий підхід формує довгостроковий ефект, адже змінює не окрему поведінку, а принципи професійної комунікації. Порівняльну характеристику найбільш поширених комунікаційних інструментів наведено в таблиці 4.

Подана карта демонструє, що ефективність переговорів визначається не окремою технікою комунікації, а відповідністю обраного інструменту конкретній управлінській ситуації. Один і той самий механізм забезпечує різні результати залежно від рівня конфліктності, складу учасників та стратегічних наслідків для підприємства.

Висновки. Базовим чинником ефективності в управлінні корпоративними конфліктами варто вважати не швидкість усунення вже наявних розбіжностей, а здатність підприємства вчасно помічати збої в інформаційному обміні. Якщо замість епізодичних заходів запровадити системне регулювання комунікацій, організаційні втрати суттєво зменшуються. Крім того, такий підхід сприяє кращій узгодженості управлінських рішень і підтримує стабільну взаємодію між різними структурними підрозділами.

Переговорний процес не повинен бути лише засобом реагування на критичні інциденти. Набагато доцільніше вбудувати його в корпоративну структуру як постійно діючий механізм узгодження інтересів. Коли модель переговорів обирається з урахуванням специфіки конкретного бізнес-конфлікту, це не лише підвищує якість управлінських рішень, а й зміцнює взаємну довіру між сторонами. Відтак ризик повторення подібних суперечностей стає значно нижчим. На практиці результативність будь-якої системи управління конфліктами визначається трьома складовими. Йдеться про кількісну оцінку переговорної активності, застосування адекватних

**Засади інтеграції комунікаційних інструментів
у переговорний процес залежно від управлінської ситуації**

№ з/п	Комунікаційний інструмент	Тип конфлікту	Основне управлінське завдання	Етап переговорного процесу	Основний ризик виконання	Спосіб мінімізації ризику	Очікуваний практичний результат
1	Очні переговори	Стратегічний, ресурсний	Узгодження суперечливих інтересів сторін	Обговорення позицій та прийняття рішення	Емоційна ескалація дискусії	Попередній порядок денний і регламент переговорів	Підписання погодженого рішення
2	Онлайн-переговори	Дистанційний, міжнародний	Оперативне погодження спільних дій	Попередні консультації	Втрати інформації через цифрові обмеження	Письмове протоколювання домовленостей	Скорочення часу координації
3	Фасилітаційна сесія	Міжфункціональний	Досягнення колективної згоди	Генерування та відбір альтернатив	Домінування окремих учасників	Нейтральне модерування дискусії	Формування спільного рішення
4	Медіація	Кадровий, партнерський	Відновлення конструктивної взаємодії	Урегулювання відкритого конфлікту	Недовіра до посередника	Залучення незалежного медіатора	Відновлення переговорного процесу
5	Коучинг	Індивідуальний кадровий	Зміна поведінкових моделей учасників	Після завершення переговорів	Повільне впровадження змін	Регулярний моніторинг виконання плану розвитку	Закріплення нової моделі взаємодії
6	Ділова координаційна нарада	Виробничий	Синхронізація дій структурних підрозділів	Оперативне погодження рішень	Відсутність персональної відповідальності	Фіксація виконавців і строків	Відновлення виробничого процесу
7	Корпоративна цифрова платформа	Цифровий	Безперервний інформаційний обмін	Супровід виконання домовленостей	Інформаційне перевантаження	Автоматизація маршрутів повідомлень	Контроль реалізації переговорних рішень
8	HR-комунікації	Кадровий, міжпоколінний	Раннє виявлення потенційних суперечностей	Профілактика конфлікту	Приховування проблем працівниками	Регулярні опитування та інтерв'ю	Попередження ескалації конфлікту
9	Стратегічна комунікаційна сесія	Конфлікт між власниками та менеджментом	Узгодження стратегічних пріоритетів	Формування довгострокових домовленостей	Розбіжності щодо стратегічних цілей	Сценарний аналіз альтернатив розвитку	Затвердження єдиної корпоративної стратегії

Джерело: розроблено автором

комунікаційних засобів і систематичний моніторинг виконання попередніх домовленостей. Запровадження такого комплексного підходу створює надійне підґрунтя для поступового вдосконалення

внутрішніх бізнес-процесів. Водночас це підвищує організаційну стійкість підприємства і дає змогу мінімізувати економічні втрати, зумовлені конфліктними ситуаціями.

Список використаних джерел:

1. Богуславська С. І., Кравченко О. О., Русаловський А. О. Ефективне управління конфліктами в системі публічного управління як фактор сприяння розвитку підприємницького середовища. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.144-148>
2. Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Фадеева А. А. Діагностика та профілактика конфліктів у трудовому колективі. *Бізнес-навігатор*. 2026. № 2 (85). С. 578–584. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-90>
3. Жекало Г. І. Комунікації та переговори в управлінні проєктами. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 13. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-11>
4. Канова О. А., Кривобок К. В., Омаров Е. III. Управління конфліктами в підприємстві: стратегії, комунікація та лідерство. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-21>

5. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
6. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2012. Вип. 126. С. 198–206.
7. Мантур-Чубата О. С., Данілкова А. Ю. Управління конфліктами в процесі ділової комунікації та HR-нетворкінгу в контексті HR-інжинірингу сучасного підприємства. *Академічні економічні студії*. 2024. № 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14533781>
8. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1 (50). С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>
9. Терент'єва Н., Нешта В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788/2024-1-279-194-203>
10. Федоришина Л., Декалюк О. Управління конфліктами в переговорному процесі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 2 (352). С. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-6>
11. Al Kabbani M., Dalati S. Analysis of Conflict Management Styles and Organisational Performance. *Journal of Management Changes in the Digital Era*. 2025. Vol. 2. № 1. P. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.33168/JMCDE.2025.0104>
12. Hernawati H., Sojanah J. Managing Conflict and Negotiation in the Workplace: A Systematic Review of Strategies, Employee Psychology, and Leadership. *Journal of Management Studies and Development*. 2026. Vol. 5. № 1. P. 109–120. DOI: <https://doi.org/10.56741/IISTR.jmsd.001974>
13. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. No 11 (1). pp. 44–55. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf
14. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2025. Vol. 12. No. 1. p. 33–48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>
15. Shcherbak V., Yatsenko V. Management of Business Communication and Conflict Situations in the Process of Improving Financial Literacy of Personnel. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352385>
16. Vasilykha N., Indus K. Instruments of business communication in supporting effective foreign economic operations. *Uzhhorod Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2025. No 1 (24). P. 55–62. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-5](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5)
17. Zoican G.-A. The Strategic Role of Communication and Negotiation: An Applied Study Based on a Sociological Survey. *Social Sciences and Education Research Review*. 2025. Vol. 12, № 1. P. 478–485. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15829042>

References:

1. Bohuslavskaya S. I., Kravchenko O. O., Rusalovskiy A. O. (2024) Efektyvne upravlinnia konfliktamy v systemi publichnoho upravlinnia yak faktor spriannia rozvytku pidpriemnytskoho seredovyshcha [Effective conflict management in the public administration system as a factor promoting the development of the entrepreneurial environment]. *Ekonomichnyi prostrir – Economic Space*, no. 193, pp. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.144-148> (in Ukrainian)
2. Bodenchuk L. B., Prykhodko O. Yu., Fadiieva A. A. (2026) Diahnostyka ta profilaktyka konfliktiv u trudovomu kolektyvi [Diagnosis and prevention of conflicts in the workforce]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, no. 2 (85), pp. 578–584. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.85-90> (in Ukrainian)
3. Zhekalo H. I. (2026) Komunikatsii ta perehovory v upravlinni proiektamy [Communications and negotiations in project management]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 13, pp. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-11> (in Ukrainian)
4. Kanova O. A., Kryvobok K. V., Omarov E. Sh. (2024) Upravlinnia konfliktamy v pidpriemnytstvi: stratehii, komunikatsiia ta liderstvo [Conflict management in entrepreneurship: strategies, communication and leadership]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 9, no. 2, pp. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-21> (in Ukrainian)
5. Leonov O. O., Leonova T. M. (2023) Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnogo upravlinnia orhanizatsii [Conflict management in the system of effective organizational management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11> (in Ukrainian)
6. Makedon V. V. (2012) Doslidzhennia protsesiv zabezpechennia sotsialnoi vidpovidalnosti u providnykh modeliakh korporativnoho upravlinnia [Research on ensuring social responsibility in leading corporate governance models]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky – Bulletin of Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture: Economic Sciences*, issue 126, pp. 198–206 (in Ukrainian)
7. Mantur-Chubata O. S., Danilkova A. Yu. (2024) Upravlinnia konfliktamy v protsesi dilovoi komunikatsii ta HR-netvorkinhu v konteksti HR-inzhynirynhu suchasnoho pidpriemstva [Conflict management in business communication and HR networking in the context of HR engineering of a modern enterprise]. *Akademichni ekonomichni studii – Academic Economic Studies*, no. 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14533781> (in Ukrainian)

8. Oliinyk I. V. (2024) Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise management system]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Proceedings of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, no. 1(50), pp. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10> (in Ukrainian)
9. Terentieva N., Neshta V. (2024) Stratehichni aspekty upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Strategic aspects of conflict management at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, no. 9 (279), pp. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788/2024-1-279-194-203> (in Ukrainian)
10. Fedoryshyna L., Dekaliuk O. (2026) Upravlinnia konfliktamy v perehovornomu protsesi [Conflict management in the negotiation process]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 2 (352), pp. 55–60. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-6>
11. Al Kabbani M., Dalati S. (2025) Analysis of Conflict Management Styles and Organisational Performance. *Journal of Management Changes in the Digital Era*, vol. 2, no. 1, pp. 48–59. DOI: <https://doi.org/10.33168/JMCDE.2025.0104>
12. Hernawati H., Sojanah J. (2026) Managing Conflict and Negotiation in the Workplace: A Systematic Review of Strategies, Employee Psychology, and Leadership. *Journal of Management Studies and Development*, vol. 5, no. 1, pp. 109–120. DOI: <https://doi.org/10.56741/IISTR.jmsd.001974>
13. Makedon V., Korneyev M. (2014) Improving Methodology of Estimating Value of Financial Sector Entities Dealing in Mergers and Acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 11, no. 1, pp. 44–55. Available at: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf
14. Makedon V., Koptilyi D. (2025) Digital Transformation and Artificial Intelligence as Factors in the Economic Recovery of Enterprises Following Armed Conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 12, no. 1, pp. 33–48. DOI: <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>
15. Shcherbak V., Yatsenko V. (2025) Management of Business Communication and Conflict Situations in the Process of Improving Financial Literacy of Personnel. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskyi politekhnichnyi instytut” – Economic Bulletin of NTUU “Kyiv Polytechnic Institute”*, no. 35, pp. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352385>
16. Vasylukha N., Indus K. (2025) Instruments of Business Communication in Supporting Effective Foreign Economic Operations. *Uzhhorod Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics*, no. 1 (24), pp. 55–62. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-5](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5)
17. Zoican G.-A. (2025) The Strategic Role of Communication and Negotiation: An Applied Study Based on a Sociological Survey. *Social Sciences and Education Research Review*, vol. 12, no. 1, pp. 478–485. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15829042>

CONFLICT MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS BASED ON NEGOTIATION AND COMMUNICATION STRATEGIES

Summary. The purpose of the study is to develop an integrated approach to corporate conflict management by combining negotiation and communication strategies, constructing an algorithm for selecting negotiation decisions, establishing a system for the quantitative assessment of their effectiveness, and developing practical recommendations for implementation in enterprise management. The methodological framework is based on systemic, process, comparative, and structural-logical approaches. The author applies methods of analysis, synthesis, generalisation, modelling, and expert grouping. The information base comprises 17 scientific sources published between 2012 and 2026. The comparison demonstrates that conflicts caused by information asymmetry, digital barriers, or cross-functional interaction require different negotiation models, although conventional management practice frequently applies identical managerial solutions. Unlike local conflict response, the integrated combination of negotiation procedures, communication mechanisms, and a KPI system ensures consistent control over every stage of conflict resolution, from early identification to the verification of implemented agreements. The greatest differences are observed between personnel and strategic conflicts because they require different interaction formats and different levels of communication support. In our opinion, this comparison most clearly demonstrates the advantages of an integrated approach over fragmented managerial solutions. The proposed model is most effective for enterprises with a well-developed corporate communication system. In the absence of unified information regulations, its practical effectiveness decreases. The originality of the study lies in the development of a comprehensive applied mechanism integrating negotiation strategies, communication instruments, and a quantitative performance assessment system. The proposed solutions can be used by enterprise managers, HR departments, and project managers to improve corporate interaction, reduce economic losses caused by conflicts, and enhance the quality of managerial decision-making.

Keywords: conflict management; negotiation strategies; business communication; corporate governance; negotiation process; management effectiveness.

Дата надходження статті: 19.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 10.08.2026

Дата публікації статті: 07.09.2026