

Яхно Т.П.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Львівський торговельно-економічний університет;
професор кафедри економіки та публічного управління,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6458-0153>

Yakhno Tetiana

Lviv University of Trade and Economics;
Ivan Franko National University of Lviv

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження спрямоване на розроблення діагностично-комунікаційного алгоритму, що поєднує виявлення причин конфлікту, оцінювання його деструктивного впливу на бізнес-комунікацію і вибір відповідного управлінського інструменту. Систематизовано сім груп причин конфліктної поведінки: організаційно-структурні, управлінсько-процедурні, інформаційно-комунікаційні, ресурсні, емоційно-навантажувальні, соціально-психологічні та лідерські. Запропоновано шестистапний діагностично-комунікаційний алгоритм, який охоплює виявлення конфліктного сигналу, ідентифікацію першопричини, оцінювання деструктивності, визначення комунікаційних наслідків, вибір управлінського впливу та контроль результативності. Розроблено інтегральний показник конфліктно-комунікаційної деструктивності, що враховує інтенсивність емоційного протистояння, частоту повторення конфліктних проявів, порушення обміну інформацією, зниження довіри та негативний вплив на координацію завдань.

Ключові слова: конфліктна поведінка, персонал, управління конфліктами, бізнес-комунікація, організаційна довіра, діагностично-комунікаційний алгоритм, конфліктно-комунікаційна деструктивність, медіація.

Постановка проблеми. Конфлікти є об'єктивною складовою взаємодії персоналу підприємства, оскільки спільна трудова діяльність передбачає постійне узгодження інтересів, професійних позицій, функцій, ресурсів і способів досягнення поставлених цілей. Водночас сам факт виникнення суперечності ще не визначає її наслідків для підприємства. За умови конструктивного обговорення конфлікт може сприяти виявленню організаційних недоліків, активізації працівників і виробленню альтернативних управлінських рішень. Натомість некерована конфліктна поведінка персоналу знижує довіру, персоніфікує професійні розбіжності, ускладнює координацію дій і порушує обмін інформацією між учасниками трудового процесу. Дослідження підтверджують, що предметний конфлікт може стимулювати висловлення працівниками пропозицій щодо організаційних змін, однак характер такого впливу залежить від умов праці та якості взаємодії в колективі [1; 2].

Особливої актуальності проблема набуває в умовах поширення цифрових і дистанційних форматів кому-

нікації. Електронні повідомлення, корпоративні платформи та віртуальні наради пришвидшують передавання інформації, однак водночас зменшують кількість невербальних сигналів, ускладнюють точне розпізнавання емоцій і збільшують ризик неправильного тлумачення намірів співрозмовника. У віртуальній взаємодії професійна незгода може загострюватися через відсутність спільного комунікативного контексту, обмежені можливості негайного уточнення позицій та недостатнє проговорювання власного сприйняття ситуації [3]. Окремим чинником ризику є робоча комунікація в позаробочий час, яка посилює емоційне виснаження та може спричинити контрпродуктивну поведінку і негативні висловлювання працівників про організацію [4].

За таких умов ефективність бізнес-комунікації залежить від своєчасності, точності і повноти повідомлень, можливості відкритого зворотного зв'язку, узгодженості дій працівників і підрозділів, а також рівню міжособистісної та організаційної довіри. Конфліктна поведінка здатна порушувати кожен із зазначених характеристик: працівники можуть приховувати інфор-

мацію, уникати взаємодії, затримувати погодження рішень, блокувати ініціативи колег або надавати повідомленням негативного емоційного забарвлення.

Практика управління конфліктами часто зводиться до реагування на вже сформоване відкрите протистояння. Це не враховує, що зовні подібні поведінкові прояви можуть бути спричинені різними обставинами: нечіткістю функцій, несправедливістю управлінських процедур, дефіцитом ресурсів, емоційним виснаженням, викривленням інформації або авторитарним стилем керівництва. Відповідно, застосування однакового способу врегулювання до різних за походженням конфліктів не забезпечує усунення їхніх першопричин. Більше того, формальне припинення відкритої суперечки може супроводжуватися збереженням прихованого опору, інформаційної ізоляції та взаємної недовіри.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях конфліктна поведінка персоналу розглядається як складне явище, зумовлене взаємодією організаційних, управлінських, комунікаційних та індивідуально-психологічних чинників. Зокрема, D. De Clercq досліджує предметний конфлікт не лише як деструктивний прояв, а й як потенційний механізм активізації голосу працівників [1]. Інший напрям досліджень пов'язаний із процедурною справедливістю і можливістю працівників відкрито повідомляти про організаційні проблеми. D. De Clercq, I. U. Haq та M. U. Azeem встановили, що непрозорість і несправедливість процедур ухвалення рішень посилюють невизначеність посадових завдань і знижують готовність працівників висловлювати проблемно орієнтовані зауваження [2]. Комунікаційні особливості конфліктів у цифровому середовищі розкриває M. Birkmann. Авторка обґрунтовує, що віртуальні формати взаємодії створюють додатковий конфліктний потенціал, а результативне врегулювання потребує використання відеозв'язку, технічних можливостей комунікаційних платформ і більш чіткого проговорювання учасниками власних емоцій та сприйняття ситуації [3]. K. H. Kim і M.-G. Chon доповнюють цей напрям, досліджуючи наслідки робочої комунікації за межами встановленого часу. За результатами опитування 315 працівників автори встановили, що така комунікація пов'язана з емоційним виснаженням, контрпродуктивною поведінкою і негативним поширенням інформації про організацію [4].

Поведінкові реакції персоналу на негативні емоційні прояви колег досліджують M. Achyldurdyeva, N.-W. Chi та P.-C. Chen. Науковці встановили, що негативне емоційне вираження може спричинити принципово різні наслідки від конструктивного повідомлення про проблеми до міжособистісної девіантної поведінки [5].

Значну увагу в науковій літературі приділено ролі керівництва та якості організаційної комунікації. Науковці H. Lee і співавтори довели, що симетрична комунікація й інклюзивне управління можуть підвищувати

готовність працівників підтримувати організацію та зменшувати наміри звільнитися в умовах міжособистісних конфліктів [6]. Важливо, що симетрична комунікація передбачає не просте інформування персоналу, а двосторонній обмін позиціями й реальне врахування зворотного зв'язку. Науковці O. B. Ayoko, Y. Zhang та J. Nicoli розкрили роль комунікативної поведінки і культурного інтелекту в соціокультурній адаптації команди міжнародних організацій [7].

У працях українських науковців проблема конфліктів також досліджується з позицій управління персоналом і забезпечення результативності організацій. Т. І. Лепейко та Н. К. Назаров систематизували соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві, віднісши до них організаційну культуру, соціально-психологічний клімат, лідерство та особистісні характеристики працівників [8]. О. Сорока та О. Близнюк розглядають конфліктологічну компетентність працівників, позитивні й негативні наслідки конфліктів, а також профілактичні заходи та способи коригування поведінки персоналу [9]. О. Леонов і Т. Леонова трактують управління конфліктами як систематичний організаційно-технологічний процес, що охоплює виявлення, аналіз, вирішення та моніторинг конфліктів [10]. Н. Чернікова, В. Бутенко та Ю. Ісаєнко обґрунтовують необхідність своєчасної ідентифікації причин конфліктів, використання співпраці, компромісу, переговорів і медіації, а також застосування цифрових інструментів для моніторингу ситуацій у колективі [11].

Попри значну увагу науковців до причин організаційних конфліктів, стилів конфліктної поведінки, лідерських і комунікаційних механізмів їх врегулювання, недостатньо розробленим залишається методичний підхід, який поєднував би ідентифікацію першопричин конфлікту, оцінювання його деструктивного впливу на внутрішню бізнес-комунікацію, диференційований вибір управлінського інструменту і контроль результативності втручання.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування особливостей управління конфліктною поведінкою персоналу і розроблення діагностично-комунікаційного алгоритму, який забезпечує ідентифікацію причин конфлікту, оцінювання рівня його деструктивного впливу на бізнес-комунікацію і вибір відповідного управлінського інструменту. Завдання дослідження полягають в наступному: (1) систематизувати причини конфліктної поведінки персоналу і визначити їхні наслідки для бізнес-комунікації; (2) обґрунтувати послідовність діагностики й управління конфліктною поведінкою; (3) розробити інтегральний показник конфліктно-комунікаційної деструктивності і порядок вибору управлінської реакції.

Методи досліджень. Методичною основою дослідження стали методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу для уточнення причин конфліктної поведінки персоналу; систематизації і класифікації для групування їхніх проявів і наслідків; структурно-логічного моделювання для побудови діагностично-комуні-

каційного алгоритму; індексного методу для формалізації рівня конфліктно-комунікаційної деструктивності.

Виклад основного матеріалу. Конфліктна поведінка персоналу виникає не тільки внаслідок особистої несумісності працівників. Значно частіше вона є зовнішнім проявом системних суперечностей у розподілі завдань, ресурсів, повноважень, відповідальності та інформації. Тому трудовий конфлікт доцільно розглядати як результат взаємодії організаційних, комунікаційних, соціально-психологічних і індивідуально-поведінкових чинників. Їх накопичення порушує усталені моделі професійної взаємодії, знижує довіру між працівниками й ускладнює обмін інформацією.

У межах дослідження конфліктна поведінка персоналу розглядається як сукупність вербальних, невербальних й організаційно-поведінкових реакцій працівників, що виникають у відповідь на реальне або сприйняте протиріччя інтересів, цілей, ресурсів, функцій чи способів професійної взаємодії. Ефективність бізнес-комунікації визначається як здатність внутрішніх комунікацій забезпечувати своєчасне, точне й достатнє передавання інформації, узгодження рішень і координацію спільної діяльності персоналу.

Однією з базових причин конфліктної поведінки є організаційна невизначеність, що виявляється у нечіткому розподілі функцій, суперечливих посадових вимогах, дублюванні повноважень і відсутності зрозумілих критеріїв відповідальності. За таких умов працівники можуть по-різному трактувати межі власних обов'язків, очікування керівника та внесок інших членів колективу. Дослідження D. De Clercq засвідчує, що несприятливі умови праці, перевантаження, обмежені можливості виконання завдань і недостатня підтримка колег підвищують імовірність виникнення предметних суперечностей між працівниками [1]. Водночас конфлікт щодо завдань не обов'язково є деструктивним: за наявності відкритої комунікації він може сприяти виявленню організаційних проблем.

Вагомим джерелом конфліктів є процедурна несправедливість, зокрема непрозорість управлінських рішень, неоднакове застосування правил, необґрунтований розподіл премій, навантаження або можливостей професійного розвитку. Дослідники встановили, що сприйняття управлінських процедур як несправедливих посилює невизначеність працівників щодо змісту їхньої роботи і знижує готовність відкрито повідомляти про проблеми підприємства [2]. У такому середовищі невдоволення переходить у приховані форми: уникнення взаємодії, пасивний опір, поширення негативної інформації, блокування ініціатив інших працівників. Отже, джерелом конфлікту стає також відсутність переконливого пояснення його підстав.

Не менш важливими є інформаційно-комунікаційні причини. До них належать несвоєчасне передавання інформації, використання суперечливих повідомлень, відсутність зворотного зв'язку, вибіркоче інформування працівників і переважання односторонніх розпоряджень. У таких умовах співробітники заповнюють

інформаційні прогалини власними припущеннями, що підвищує ризик помилкової інтерпретації намірів керівника або колег. В дослідженні зазначається, що віртуальна взаємодія додатково посилює конфліктний потенціал через обмеженість невербальних сигналів, відсутність спільного фізичного контексту, скорочення спонтанного спілкування та можливість неправильного тлумачення електронних повідомлень [3]. Особливо небезпечними є ситуації, коли складні або емоційно чутливі питання намагаються вирішити виключно за допомогою електронного листування.

Окрему групу становлять ресурсні конфлікти, пов'язані з обмеженістю фінансування, часу, обладнання, персоналу, доступу до даних або підтримки керівництва. Конкуренція за дефіцитні ресурси змушує працівників і структурні підрозділи захищати власні інтереси, інколи на шкоду загальним цілям підприємства. Конфліктність посилюється, коли принципи розподілу ресурсів не формалізовані або залежать від неофіційної наближеності працівника до керівництва. У такому разі організаційна проблема персоніфікується: працівники починають пов'язувати нестачу ресурсів не з об'єктивними обмеженнями, а з упередженістю конкретних посадових осіб.

Причиною конфліктної поведінки можуть бути також емоційне виснаження і порушення меж між роботою й особистим життям. К. Н. Kim і М.-G. Chon на підставі опитування 315 працівників встановили, що робоча комунікація у позаробочий час сприяє емоційному виснаженню та пов'язана з контрпродуктивною поведінкою і негативними висловлюваннями про організацію [4]. Постійна доступність через месенджери, електронну пошту та корпоративні платформи створює відчуття безперервного контролю. Працівник стає більш чутливим до критики, різкіше реагує на додаткові доручення та частіше сприймає нейтральні повідомлення як прояв тиску.

Соціально-психологічні причини охоплюють відмінності в цінностях, професійних установках, стилях спілкування, темпераменті та способах реагування на стрес. Негативні емоційні прояви колег можуть проковувати як конструктивне висловлення застережень, так і міжособистісні девіації – грубість, ігнорування, звинувачення чи навмисне ускладнення роботи іншої особи [5]. Вибір поведінкової реакції залежить від якості взаємин у колективі, сприйняття намірів іншої сторони та рівня самоконтролю працівника.

Важливим чинником є і стиль керівництва. Авторитарність, непослідовність вимог, публічна критика, ігнорування думки підлеглих і відсутність доступних каналів зворотного зв'язку формують середовище, у якому незгода сприймається як нелояльність. Натомість симетрична комунікація, що передбачає взаємний обмін інформацією та врахування позицій працівників, знижує наміри звільнитися навіть за наявності міжособистісних конфліктів [6].

В таблиці 1 систематизовано причини конфліктної поведінки персоналу підприємства.

Систематизація причин конфліктної поведінки персоналу підприємства

Група причин	Прояви	Механізм виникнення конфліктної поведінки	Наслідки для бізнес-комунікації
Організаційно-структурні	нечіткий розподіл функцій; суперечливі посадові вимоги; дублювання повноважень; відсутність зрозумілих критеріїв відповідальності; перевантаження; недостатня підтримка колег	різне трактування працівниками меж власних обов'язків, очікувань керівника та внеску інших членів колективу; трансформація предметної незгоди в особистісне протистояння за низького рівня довіри	взаємні звинувачення; ускладнення координації дій; зниження психологічної безпеки; погіршення професійної взаємодії
Управлінсько-процедурні	непрозорість управлінських рішень; неоднакове застосування правил; необґрунтований розподіл премій, навантаження та можливостей професійного розвитку	формування відчуття несправедливості й упередженості; посилення невизначеності щодо змісту роботи; зниження готовності відкрито повідомляти про проблеми	уникнення взаємодії; пасивний опір; поширення негативної інформації; блокування ініціатив; зниження довіри до керівництва
Інформаційно-комунікаційні	несвоєчасне передавання інформації; суперечливі повідомлення; відсутність зворотного зв'язку; вибіркове інформувannya; односторонні розпорядження; обмеженість невербальних сигналів у віртуальній взаємодії	заповнення інформаційних прогалин суб'єктивними припущеннями; помилкове тлумачення намірів керівника або колег; неправильна інтерпретація електронних повідомлень	виникнення чуток; викривлення змісту повідомлень; збільшення кількості непорозумінь; ускладнення обговорення емоційно чутливих питань
Ресурсні	обмеженість фінансування, часу, обладнання, персоналу, доступу до даних і підтримки керівництва; неформалізовані принципи розподілу ресурсів	конкуренція працівників і структурних підрозділів за дефіцитні ресурси; персоніфікація організаційної проблеми; сприйняття розподілу ресурсів як прояву упередженості	захист вузьких інтересів на шкоду загальним цілям; блокування міжфункціональної взаємодії; погіршення обміну інформацією між підрозділами
Емоційно-навантажувальні	емоційне виснаження; перевтома; порушення меж між роботою й особистим життям; робоча комунікація у позаробочий час; постійна цифрова доступність	формування відчуття безперервного контролю; зниження самоконтролю; підвищення чутливості до критики; сприйняття нейтральних повідомлень як прояву тиску	різкі або захисні реакції; негативні висловлювання про організацію; контрпродуктивна поведінка; погіршення тональності професійного спілкування
Соціально-психологічні	відмінності у цінностях, професійних установках, темпераменті, стилях спілкування та способах реагування на стрес; негативні емоційні прояви колег	емоційне неприйняття позиції або поведінки іншої особи; суб'єктивне тлумачення намірів співрозмовника; недостатній рівень самоконтролю	грубість; ігнорування; звинувачення; навмисне ускладнення роботи іншої особи; персоналізація професійних суперечностей
Лідерські	авторитарний стиль керівництва; непослідовність вимог; публічна критика; ігнорування думки підлеглих; відсутність доступних каналів зворотного зв'язку	сприйняття незгоди як нелояльності; блокування відкритого висловлення альтернативних позицій; накопичення прихованого невдоволення	замовчування проблем; приховане протистояння; зниження довіри до керівництва; погіршення вертикальної комунікації; посилення намірів працівників залишити підприємство

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [1–6]

Отже, передумовою обґрунтованого управлінського впливу має бути послідовна діагностика конфліктної ситуації, яка дає змогу виявити її першопричину, встановити рівень деструктивності, визначити наслідки для бізнес-комунікації та обрати адекватний інструмент втручання. З цією метою запропоновано діагностично-комунікаційний алгоритм управління конфліктною поведінкою персоналу, етапи якого наведено в табл. 2.

Перевагою запропонованого алгоритму є поєднання причинної діагностики з оцінюванням комунікаційних наслідків конфлікту. Це дозволяє розглядати конфлікт як управлінську проблему, здатну порушувати обмін інформацією, знижувати довіру, затримувати ухвалення рішень і погіршувати координацію спільної діяльності.

Реалізація третього і четвертого етапів алгоритму потребує формалізації оцінювання конфліктної ситуації. Звичайна констатація наявності конфлікту не дає змоги визначити ступінь його небезпеки для підприємства, оскільки емоційно виражене протистояння не завжди спричиняє істотні комунікаційні втрати, тоді як прихований конфлікт може тривалий час порушувати інформаційний обмін і міжфункціональну взаємодію. Тому для підвищення обґрунтованості управлінських рішень запропоновано інтегральне оцінювання рівня конфліктно-комунікаційної деструктивності.

Для кожної конфліктної ситуації оцінюються п'ять параметрів: X_1 – інтенсивність емоційного протистояння; X_2 – частота повторення конфліктних проявів; X_3 – порушення обміну інформацією; X_4 – зниження міжособистісної та організаційної довіри; X_5 – нега-

Таблиця 2

Етапи діагностично-комунікаційного алгоритму управління конфліктною поведінкою персоналу

Етап	Зміст діагностики	Інформаційна основа	Можливий результат
1. Виявлення конфліктного сигналу	фіксація скарг, взаємних звинувачень, відмови від взаємодії, інформаційних затримок, порушення строків	спостереження керівника, звернення працівників, повідомлення HR-служби, аналіз робочих комунікацій	раннє виявлення відкритого або прихованого конфлікту
2. Ідентифікація причин	визначення організаційних, ресурсних, комунікаційних, управлінських, соціально-психологічних або особистісних причин	короткі інтерв'ю зі сторонами, аналіз функціональних обов'язків, управлінських рішень і розподілу ресурсів	відокремлення першопричини від зовнішніх проявів конфлікту
3. Оцінювання деструктивності	визначення інтенсивності, частоти, тривалості та поширення конфлікту на інших працівників	експертна оцінка керівника, HR-фахівця та безпосередніх учасників	встановлення низького, помірного, високого або критичного рівня конфлікту
4. Оцінювання комунікаційних наслідків	аналіз порушення обміну інформацією, зниження довіри, затримки рішень, викривлення повідомлень і координаційних збоїв	анкетування, аналіз строків виконання завдань, кількості помилок і повторних узгоджень	визначення реального впливу конфлікту на бізнес-комунікацію
5. Вибір управлінського впливу	застосування роз'яснення, переговорів, медіації, перерозподілу функцій, коригування правил або дисциплінарного втручання	результати попередніх етапів	усунення причини конфлікту та відновлення професійної взаємодії
6. Контроль результативності	повторне оцінювання стану взаємодії після застосування управлінського заходу	повторне анкетування, спостереження, аналіз комунікаційних показників	визначення результативності втручання та ризику повторення конфлікту

Джерело: розроблено автором

тивний вплив на координацію та виконання завдань. Кожний параметр може оцінюватися за п'ятибальною шкалою: 1 бал – прояв майже відсутній; 2 бали – слабкий прояв; 3 бали – помірний прояв; 4 бали – виражений прояв; 5 балів – критичний прояв.

На першому етапі апробації доцільно застосувати однакову вагу показників:

$$I_{\text{кк}} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5}{5} \quad (1)$$

де $I_{\text{кк}}$ – інтегральний рівень конфліктно-комунікаційної деструктивності.

Інтерпретація результату може бути наступною (табл. 3):

Таким чином, запропонована шкала забезпечує диференціацію управлінських дій залежно від рівня конфліктно-комунікаційної деструктивності. За низького рівня достатніми можуть бути спостереження, уточнення інформації та неформальна розмова. Помірний рівень потребує структурованого обговорення й узгодження взаємних очікувань. Високий рівень обу-

мовлює необхідність участі керівника або HR-фахівця, застосування переговорів чи медіації, тоді як критичне значення індексу вимагає формалізованого управлінського втручання та перегляду організаційних умов, які підтримують конфлікт.

Для оцінювання результативності управління конфліктною поведінкою інтегральний показник доцільно визначати двічі – до застосування управлінського впливу і після завершення встановленого підприємством контрольного періоду. Зміна рівня конфліктно-комунікаційної деструктивності визначається за формулою:

$$\Delta I_{\text{кк}} = I_{\text{кк}}^{\text{до}} - I_{\text{кк}}^{\text{після}} \quad (2)$$

де $\Delta I_{\text{кк}}$ – зміна рівня конфліктно-комунікаційної деструктивності;

$I_{\text{кк}}^{\text{до}}$ – значення індексу до управлінського втручання;

$I_{\text{кк}}^{\text{після}}$ – значення індексу після його здійснення.

Позитивне значення $\Delta I_{\text{кк}}$ свідчить про зниження деструктивного впливу конфлікту, нульове про відсутність істотних змін, а негативне про подальше заго-

Таблиця 3

Інтерпретація інтегрального рівня конфліктно-комунікаційної деструктивності

Значення індексу	Рівень деструктивності	Рекомендована реакція
1,00–1,99	Низький	Спостереження, уточнення інформації, неформальна розмова
2,00–2,99	Помірний	Структурована розмова, узгодження очікувань, уточнення обов'язків
3,00–3,99	Високий	Переговори за участю керівника або HR-фахівця, медіація, коригування організаційних умов
4,00–5,00	Критичний	Формалізоване управлінське втручання, зовнішня або внутрішня медіація, перегляд функцій і відповідальності

Примітка: наведені інтервали – авторська інтерпретація, і не є загальновизнаним нормативом. Після практичної апробації межі можуть бути уточнені.

Джерело: розроблено автором

стрення конфліктної ситуації і необхідність перегляду застосованого управлінського інструменту.

Оцінювання параметрів може здійснюватися безпосереднім керівником, представником HR-служби та учасниками конфліктної ситуації. За участі кількох оцінювачів підсумковий бал за кожним параметром визначається як середнє арифметичне їхніх індивідуальних оцінок. Підставою для оцінювання мають зафіксовані прояви конфлікту: затримки передавання інформації, повторні погодження, порушення строків, комунікаційні помилки, відмова від взаємодії та невиконання узгоджених рішень.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що природа виникнення конфліктної поведінки персоналу має багатофакторний характер і пов'язане із суперечностями в організації праці, розподілі повноважень і ресурсів, управлінських процедурах, інформаційному обміні, стилі керівництва та соціально-психологічній взаємодії. На підставі цього систематизовано сім груп причин конфліктної поведінки: організаційно-структурні, управлінсько-процедурні, інформаційно-комунікаційні, ресурсні, емоційно-навантажувальні, соціально-психологічні та лідерські.

В дослідженні розроблено діагностично-комунікаційний алгоритм управління конфліктною поведінкою

персоналу, який охоплює шість взаємопов'язаних етапів: виявлення конфліктного сигналу, ідентифікацію першопричини, оцінювання рівня деструктивності, визначення наслідків для бізнес-комунікації, вибір управлінського впливу та контроль його результативності.

Для формалізації третього і четвертого етапів алгоритму запропоновано інтегральний показник конфліктно-комунікаційної деструктивності. Він об'єднує п'ять параметрів: інтенсивність емоційного протистояння, частоту повторення конфліктних проявів, порушення обміну інформацією, зниження міжособистісної та організаційної довіри, а також негативний вплив на координацію і виконання завдань. Розроблена шкала дає змогу розмежовувати низький, помірний, високий і критичний рівні деструктивності та співвідносити їх із диференційованими управлінськими реакціями – від спостереження й неформального уточнення позицій до медіації, перегляду функцій і формалізованого втручання.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією алгоритму на підприємствах різного розміру та галузевої належності, перевіркою надійності показників, обґрунтуванням їхніх вагових коефіцієнтів і уточненням граничних значень рівнів конфліктно-комунікаційної деструктивності.

Список літератури:

1. De Clercq D. Overworked, friendless, and constrained, but also helpful: How workplace adversity prompts employees to use task conflict to suggest organizational improvements. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 2021. Vol. 38, No. 4. P. 382–397 DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1641>
2. De Clercq D., Haq I. U., Azeem M. U. Unfair, uncertain, and unwilling: How decision-making unfairness and unclear job tasks reduce problem-focused voice behavior, unless there is task conflict. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, No. 3. P. 354–365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.005>
3. Birkmann M. Conflict management of interpersonal and intragroup conflicts in virtual meetings: an exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. 2023. Vol. 30. P. 27–43. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00798-9>
4. Kim K. H., Chon M.-G. When work and life boundaries are blurred: the effect of after-hours work communication through communication technology on employee outcomes. *Journal of Communication Management*. 2022. Vol. 26, No. 4. P. 386–400. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2022-0073>
5. Achyldurdyeva M., Chi N.-W., Chen P.-C. Exploring the Boundary Conditions and the Mechanisms Linking Coworker Negative Emotional Expressions to Employee Prohibitive Voice and Interpersonal Deviance. *Human Performance*. 2021. Vol. 34, No. 5. P. 368–384. DOI: <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1968865>
6. Lee H., Zhang X. A., Sung Y. H., Lee S., Kim J. N. Symmetry, inclusion and workplace conflicts: conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*. 2022. Vol. 26, No. 3. P. 349–370. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>
7. Ayoko O. B., Zhang Y., Nicoli J. Conflict and socio-cultural adaptation: the mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33, No. 17. P. 3451–3491. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910535>
8. Лепейко Т. І., Назаров Н. К. Соціально-психологічні чинники конфліктів на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 236–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243>
9. Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>
10. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-11>
11. Чернікова Н., Бутенко В., Ісаєнко Ю. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>

References:

1. De Clercq D. (2021) Overworked, friendless, and constrained, but also helpful: How workplace adversity prompts employees to use task conflict to suggest organizational improvements. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 38, No. 4, pp. 382–397. DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1641>

2. De Clercq D., Haq I.U., Azeem M.U. (2023) Unfair, uncertain, and unwilling: How decision-making unfairness and unclear job tasks reduce problem-focused voice behavior, unless there is task conflict. *European Management Journal*, Vol. 41, No. 3, pp. 354–365. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.02.005>
3. Birkmann M. (2023) Conflict management of interpersonal and intragroup conflicts in virtual meetings: An exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Vol. 30, pp. 27–43. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00798-9>
4. Kim K.H., Chon M.-G. (2022) When work and life boundaries are blurred: The effect of after-hours work communication through communication technology on employee outcomes. *Journal of Communication Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 386–400. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2022-0073>
5. Achyldurdyeva M., Chi N.-W., Chen P.-C. (2021) Exploring the boundary conditions and the mechanisms linking coworker negative emotional expressions to employee prohibitive voice and interpersonal deviance. *Human Performance*, Vol. 34, No. 5, pp. 368–384. DOI: <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1968865>
6. Lee H., Zhang X.A., Sung Y.H., Lee S., Kim J.N. (2022) Symmetry, inclusion and workplace conflicts: Conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 349–370. DOI: <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>
7. Ayoko O.B., Zhang Y., Nicoli J. (2021) Conflict and socio-cultural adaptation: The mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, No. 17, pp. 3451–3491. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1910535>
8. Lepeiko T.I., Nazarov N.K. (2021) Sotsialno-psykholohichni chynnyky konfliktiv na pidpriemstvi [Socio-psychological factors of conflicts at the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, No. 9, pp. 236–243. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-236-243> (in Ukrainian)
9. Soroka O., Blyzniuk O. (2023) Upravlinnia konfliktynykh sytuatsiiamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Management of conflict situations in modern organizations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139> (in Ukrainian)
10. Leonov O.O., Leonova T.M. (2023) Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho 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)
11. Chernikova N., Butenko V., Isaienko Yu. (2024) Upravlinnia konfliktamy yak skladova efektyvnoho menedzhmentu [Conflict management as a component of effective management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93> (in Ukrainian)

FEATURES OF MANAGEMENT OF CONFLICT BEHAVIOR OF PERSONNEL AS A FACTOR OF THE EFFICIENCY OF BUSINESS COMMUNICATION OF AN ENTERPRISE

The purpose of the study is to substantiate the specific features of managing employees' conflict behaviour and to develop a diagnostic-and-communication algorithm that combines the identification of conflict causes, the assessment of their destructive impact on business communication, and the selection of an appropriate management instrument. The methodological framework of the study comprises theoretical generalisation, analysis and synthesis, systematisation and classification, structural and logical modelling, and the index method. Seven groups of causes of conflict behaviour were systematised: organisational and structural, managerial and procedural, information and communication-related, resource-related, emotional workload-related, socio-psychological, and leadership-related causes. It was established that, despite their different origins, these causes generate similar communication consequences, including reduced trust, information distortion, delays in coordination and approval processes, obstruction of initiatives, and deterioration in the coordination of activities. A six-stage diagnostic-and-communication algorithm was proposed. It includes the detection of a conflict signal, identification of the root cause, assessment of the level of destructiveness, determination of communication consequences, selection of a management intervention, and monitoring of its effectiveness. An integral indicator of conflict-and-communication destructiveness was developed, taking into account the intensity of emotional confrontation, the recurrence of conflict manifestations, disruption of information exchange, reduced trust, and the negative impact on task coordination. The proposed scale makes it possible to distinguish between low, moderate, high, and critical levels of destructiveness and to correlate them with differentiated management responses. The results may be used by enterprise managers, HR professionals, heads of structural units, internal communication specialists, and mediators for the early diagnosis of conflicts, the selection of an appropriate intervention method, and the subsequent assessment of its effectiveness. Further research should focus on testing the proposed algorithm and refining the weighting coefficients and threshold values of the index for enterprises of different sizes and sectoral affiliations.

Key words: conflict behaviour, personnel, conflict management, business communication, organisational trust, diagnostic-and-communication algorithm, conflict-and-communication destructiveness, mediation.

Дата надходження статті: 29.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 31.08.2026

Дата публікації статті: 06.10.2026