

## РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ THE ROLE OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN CONFLICT MANAGEMENT

У статті висвітлено роль комунікаційного менеджменту в управлінні конфліктами, оскільки комунікаційний менеджмент є прикладною моделлю формування корпоративних відносин на усіх рівнях організації, а також відносин організації із зовнішнім середовищем. Наголошено на функціях комунікаційного менеджменту, спрямованих на попередження, регулювання та нейтралізацію конфліктних ситуацій. Підкреслено, що функції комунікаційного менеджменту дають змогу створювати соціометричні мапи міжособистісної взаємодії в організації і вибудовувати моделі раціональної поведінки працівників за різних обставин, що, своєю чергою, мінімізуватиме ризики виникнення конфліктних ситуацій. Обґрунтовано, що завдяки використанню технологій та інструментарію комунікаційного менеджменту створюються сприятливі умови попередження конфліктів. Охарактеризовано структурно та функціонально – організаційні, координаційно – інтеграційні та культурно – компетентні умови запобігання конфліктам. Виділено особливу роль цифрових інструментів комунікаційного менеджменту в управлінні конфліктами як ефективних регуляторів виникнення суперечок між інтересами, цінностями, мотивами поведінки та протистоянням суб'єктів конфлікту.

**Ключові слова:** конфлікт, конфліктна ситуація, конфліктогенність, комунікаційний менеджмент, комунікації, комунікаційна компетентність, комунікаційна культура, комунікативні технології, комунікативний простір.

The article highlights the role of communication management in conflict management due to the ability to perform the role of regulatory influences and communication interaction. Based on the method of generalization, it is proved that communication management is an applied model for the formation of corporate relations within the internal and external environment of an organization. The functions of communication management aimed at preventing, regulating and neutralizing conflict situations are highlighted. It is emphasized that the functions of communication management ensure the formation of a model of rational behavior of employees in various circumstances based on sociometric maps of interpersonal relationships designed to minimize the risks of conflict situations. The article identifies the main causes of conflicts caused by ineffective horizontal and vertical communications and poor management. On the basis of the analytical method, the author substantiates the expediency of using communication management technologies and tools to create favorable conditions for conflict prevention. Structural and functional – organizational, coordination and integration, cultural and competence conditions for conflict prevention are characterized. The author emphasizes the special role of digital communication management tools in conflict management as effective regulators of disputes between the interests, values, motives of behavior and confrontation of the conflict subjects. The article notes that communication culture determines the rules of business communication and the ordering of all communication processes of an organization on the basis of values and ethical norms. It is substantiated that communicative competence allows you to choose a style of communication that does not lead to tension and psychological discomfort, stimulates the acquisition of the necessary knowledge for adequate perception of information and performance of professional duties, which, in turn, also reduces the level of conflict.

**Key words:** conflict, conflict situation, conflictogenicity, communication management, communication, communication competence, communication culture, communication technologies, communication space.

УДК: 658:65.014:316.485

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-26>

**Захарчин Г.М.**

д.е.н., професор,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Склярук Т.В.**

к.е.н., доцент,  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

**Skliaruk Tetiana**

Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Сучасний конфліктогенний світ загострює увагу до проблематики конфліктів, а розуміння реальної загрози від наявності багатьох конфліктогенних чинників у сучасних реаліях спонукає до необхідності освоювати практики управління конфліктами, досліджувати сутність конфліктогенних явищ, причини та джерела їх виникнення. Комунікаційний менеджмент завдяки своїм функціям уможливорює попередження конфліктів, сприяє швидкій діагностиці й профілактиці конфліктних ситуацій. Відтак, ефективне управління конфліктами вимагає поєднання теоретичних досліджень і осмислення результатів практичної діяльності на основі парадигми комунікаційного менеджменту та прикладних аспектів структурно-функціонального механізму комунікаційного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління конфліктами належить до предметної сфери дослідження із підвищеною увагою до проблематики конфліктогенності з огляду на

складні й об'єктивні виклики сьогодення. Науковий спектр досліджень багатогранний і охоплює теоретико-методологічний, концептуальний та прикладний зріз досліджуваної проблематики. Науковці Біловодська О.А., Кириченко Т.В. розглядають проблематику управління конфліктами через призму управління людським потенціалом підприємств [1], а Леонов О.О., Леонова Т.М. – у контексті системи ефективного управління організації [4]. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства запропоновано у публікації Олійник І.В. [7]. Комунікаційна складова в системі управління конфліктами також представлена у багатьох публікаціях. Зокрема, Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є., розглядаючи бізнес-комунікації, акцентують на необхідності діагностики конфліктних явищ [3]; Лисенко О.М., Кримова Н.О. наголошують на комунікативній парадигмі як важливої практики регулювання конфліктів [5]; на роль комунікації

в управлінні конфліктами вказують і науковці Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. [9]. Взаємозв'язок управління конфліктами і комунікаційного менеджменту висвітлюється у публікаціях Материнська О.А. [6], Чередниченко В. [1], Черненко Н. [11]. Роль ціннісно-етичної складової попередження конфліктів у системі комунікаційного менеджменту розкриває авторська стаття [2], а важливість комунікаційної компетентності для ефективної командної взаємодії висвітлює публікація Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. [8].

Незважаючи на широке висвітлення окресленої в статті проблематики, питання, пов'язані із пошуком ефективних технологій управління конфліктами, серед яких виділяємо, насамперед, комунікаційний менеджмент, потребують поглибленого дослідження відповідно до сучасних умов.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у висвітленні важливої ролі комунікаційного менеджменту в управлінні конфліктами в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління конфліктами передбачає використання функціонально-процесного механізму, спрямованого на нейтралізацію джерел виникнення конфлікту, розроблення заходів конструктивного вирішення конфліктних ситуацій і мінімізації ризиків. Комунікаційний менеджмент є ефективним інструментом у системі функціонально-процесного механізму запобігання конфліктам завдяки багатогранності сутнісного наповнення і функціонального призначення.

Комунікаційний менеджмент є своєрідною прикладною моделлю формування корпоративних відносин на усіх рівнях організації, а також відносин організації із зовнішнім середовищем. Ця модель базується на інформаційних потоках, які зв'язують воедино взаємодію людей, відображаючи соціальний аспект взаємодії в професійному середовищі та поза його межами. Ефективна комунікація є важливою складовою управління поведінкою персоналу, тому якість комунікаційного менеджменту є впливовим чинником запобігання конфліктності в колективі. Комунікація забезпечує реалізацію стратегії

розвитку організації і, якщо вона незрозуміла для персоналу, то може привести до виникнення конфліктів. Комунікаційний менеджмент дотичний до чіткого визначення функціональних ролей і рівня відповідальності кожного працівника в організації. У випадку відсутності такого розподілу комунікації стають непродуктивними і можуть спровокувати конфліктні ситуації. Дослідники конфліктності в організації підтверджують важливість комунікацій, зазначаючи, що «комунікації є ключовим елементом управління конфліктами, оскільки вони сприяють розумінню позицій та інтересів сторін, а також набувають форм вирішення конфліктів на засадах взаємопідтримки та взаєморозуміння» [7, с. 92]. Конфлікти можуть виникати на всіх етапах комунікаційного процесу, охоплюючи технічну й технологічну складову, горизонтальні й вертикальні комунікації. Погано налаштовані комунікаційні зв'язки, відсутність зворотного зв'язку, непрозорість і недостовірність інформації, відсутність належної взаємодії між лінійними та функціональними підрозділами – це далеко не вичерпний перелік можливих причин виникнення конфліктних ситуацій за відсутності комунікаційного менеджменту. Неefективні горизонтальні комунікації руйнують координацію і узгодження діяльності структурних підрозділів і приводять до міжгрупових конфліктів. Неякісні вертикальні комунікації зумовлюють конфлікт між особистістю і групою та міжособистісні конфлікти.

До уваги беремо фактор війни, який підсилив загальну напругу в суспільстві, оскільки зруйновані усталені канали комунікування, особливо в системі організацій, які мали розгалужені територіальні структури.

Функції комунікаційного менеджменту дають змогу створювати соціометричні мапи міжособистісних зв'язків в організації і для уникнення конфліктогенності вибудовувати моделі раціональної поведінки працівників за різних обставин, що, своєю чергою, мінімізуватиме ризики виникнення конфліктних ситуацій. Отож, завдяки використанню технологій та інструментарію комунікаційного менеджменту створюються сприятливі умови попередження конфліктів, які відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив комунікаційного менеджменту на попередження конфліктів

Умови попередження конфліктів	Змістове наповнення
1	2
Структурно-організаційні	Оптимізація структури підрозділів організації і налагодження чіткої комунікації між ними, що сприятиме мінімізації протиріч і ймовірності виникнення міжгрупових конфліктів
Функціонально-організаційні	Оптимізація функціональних взаємозв'язків між структурними підрозділами організації і працівниками, що сприятиме зниженню функціональних суперечностей, міжособистісних конфліктів і, відповідно, рівня конфліктогенності в організації
Координаційно-інтеграційні	Формування ефективного комунікаційного простору, мінімізація впливу несприятливих обставин на взаємодію комунікантів, конкретизоване планування організаційних заходів; вибір засобів інтегрування; координування горизонтальних і вертикальних комунікацій

1	2
Культурно – компетентісні	Формування комунікаційного середовища на основі цінностей, етичних норм взаємодії; підвищення рівня емоційного інтелекту; використання комунікативного досвіду для попередження конфлікту; набуття необхідних знань для адекватного сприйняття інформації та виконання професійних обов'язків

*Джерело: авторська розробка*

Структурно-організаційні умови передбачають побудову оптимальної структури організації із чітко окресленими взаємозв'язками, налагодженими комунікаційними потоками і формами, визначеним колом потреб в інформації кожного структурного підрозділу. З метою попередження конфліктів використовують структурні засоби комунікаційного менеджменту, які передбачають пояснення посадових обов'язків і вимог до роботи у розрізі часових параметрів, параметрів результативності; процедурно-організаційних моментів.

Функціонально-організаційні умови попередження конфлікту забезпечують чіткий розподіл функціональних обов'язків структурних підрозділів і персоналу відповідно до посадових ролей, визначення рівня компетентності і відповідальності; налагодження прямого й зворотного зв'язку. «Не раціональний розподіл обов'язків та делегування повноважень, неузгодженість структур управління, відсутність чіткого комунікування призводять до появи конфліктів та їх загострення, що порушує в цілому загальний процес діяльності підприємства [3].

Координаційно-інтеграційні умови передбачають формування ефективного комунікаційного простору, вибір комунікативних технологій, «що включають комплекс підходів щодо розвитку навичок ефективної комунікації серед персоналу та менеджменту організації з метою уникнення непорозумінь та конфліктів» [4], формування цілісної та гнучкої системи координування і комунікування в організації. Координаційно-інтеграційним засобом управління конфліктами є ланцюг команд, який передбачає ієрархічну структуру формування повноважень для чіткого розуміння прав, обов'язків і відповідальності кожного члена команди, визначення рівня субординації та набору компетентностей для прийняття рішень. Для вирішення проблемних питань загальнокорпоративного характеру доцільно створювати міжфункціональні групи, до складу яких залучати представників різних структурних підрозділів організації та розвивати діагональні комунікації.

У сучасному світі цифровізації бізнес-процесів зазнають змін і процеси соціального характеру, на які поширюються цифрові технології для взаємодії учасників комунікації і зниження рівня конфліктогенності. Цифрові технології, розширюючи комунікаційні канали взаємодії та їхню пропускну здатність, нейтралізують ймовірні джерела ризику

через причини технічного характеру, пом'якшують конфліктні ситуації завдяки можливості опосередковано взаємодіяти учасникам конфлікту у віртуальному середовищі комунікування. Отож, можна стверджувати, що цифрові інструменти комунікаційного менеджменту є позитивним регулятором виникнення суперечок між інтересами, цінностями, мотивами поведінки та протистоянням суб'єктів конфлікту.

«З метою вчасного виявлення та ліквідації наслідків конфлікту, вагомим елементом є створення ефективної управлінської системи діагностування проблеми, котра повинна передбачати оцінку, виявлення чинників, що мають вплив на її розвиток, збір та формування інформації для виявлення взаємозв'язку проблемних питань з цілями та результатами системи менеджменту та комунікацій підприємства»[3].

Оскільки в комунікаційній взаємодії присутня емоційна складова, то в структурі комунікаційного менеджменту виділяють комунікаційну компетентність і комунікаційну культуру, які відносно до тонкопланових інструментів управління конфліктами. Емоційне забарвлення комунікаційної взаємодії дає змогу чіткіше усвідомлювати сутнісний зміст повідомлення, що також сприяє уникненню непорозумінь і мінімізації ризику виникнення конфліктної ситуації. Науковці стверджують, що «ефективна комунікація дозволяє звести до мінімуму втрати сенсу повідомлення. Для успішного просування бізнесу, для підтримки дружніх зв'язків, для яскравої особистому житті будь-якій людині буде корисно поліпшити свої навички спілкування» [9, с. 14]. У системі управління конфліктами комунікаційна культура, яка безпосередньо дотична до комунікаційного менеджменту, транслює в комунікаційне середовище культурні норми й етичні правила взаємодії, і забезпечує створення привабливого емоційно-психологічного клімату в організації. «Комунікаційна культура визначає не тільки правила ділового спілкування, але й впорядкування усіх комунікаційних процесів організації на основі цінностей та етичних норм» [2].

Комунікативна компетентність дає змогу вибрати такий стиль спілкування, який не приводить до напруги і психологічного дискомфорту, що, своєю чергою, також знижує рівень конфліктогенності. З цієї причини використання директивного стилю чи стилю обвинувачення може

викликати збурення серед працівників, а стиль переконання та пошуку взаємної згоди підвищує особисту зацікавленість працівника у виконанні завдання а у випадку виникнення проблемних питань, сприяє досягненню компромісу. Комунікаційна компетентність є необхідною умовою управління конфліктами на всіх стадіях його перебігу, але, найважливіше, на стадії появи предмету конфлікту. З цієї причини, зазначають дослідники, «з метою вчасного виявлення та ліквідації наслідків конфлікту, вагомим елементом є створення ефективної управлінської системи діагностування проблеми, котра повинна передбачати оцінку, виявлення чинників, що мають вплив на її розвиток, збір та формування інформації для виявлення взаємозв'язку проблемних питань з цілями та результатами системи менеджменту та комунікацій підприємства» [3].

Ефективність комунікаційного менеджменту в системі управління конфліктами проявляється у його здатності забезпечувати діалог і взаєморозуміння суб'єктів комунікативного простору, культуру комунікаційної діяльності, вживати заходів до зниження суперечливих моментів в організації.

**Висновки.** В умовах сучасних глобальний і локальних викликів наростає динаміка виникнення конфліктних ситуацій як на рівні окремих суб'єктів господарювання, інституцій різного профілю, так і суспільства в цілому. Очевидно, що загострення конфліктогенних явищ спонукає до відповідного реагування і пошуку підходів до попередження і врегулювання конфліктних ситуацій. У формуванні ефективної системи запобігання конфліктам в організації важлива роль належить комунікаційному менеджменту завдяки здатності виконувати роль регулювальних впливів і комунікаційної взаємодії. Важливим інструментом врегулювання конфліктів є комунікаційні технології, адже завдяки використанню комплексу засобів ефективної взаємодії на основі оперативності й прозорості інформаційних потоків в управлінському процесі уможливорюється ефективно управління конфліктами. Використання функціональних інструментів комунікаційного менеджменту забезпечує сприятливі умови попередження конфліктів: структурно та функціонально організаційні, координаційно-інтеграційні, культурно-компетентнісні.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку оцінювання ефективності впливу функцій комунікаційного менеджменту на управління конфліктами. Активізація процесів цифровізації в теоретичному плані спонукає до переосмислення природи конфлікту і аналізування можливих наслідків виникнення конфліктогенних ситуацій між різними суб'єктами взаємодії. У прикладному аспекті доцільно апробувати

нові практики комунікаційної взаємодії, обумовленої цифровізацією, опосередкованою взаємодією у віртуальному середовищі, спрямовані на попередження конфліктних ситуацій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство»*. 2017. Випуск 10. С. 177–181.
2. Захарчин Г.М. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
3. Лавриненко С.О., Зелінська А.М., Бездітко О.Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємств. *ТВ Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48.
4. Леонов О.О., Леонова Т.М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55.
5. Лисенко О.М., Кримова Н.О. Комунікативна парадигма як основа практики регулювання конфліктів. *Соціальні структури та соціальні відносини*. 2020. Випуск 12. Т.1. С. 57–61.
6. Материнська О.А. Комунікаційний менеджмент в системі управління бізнесом: реалії воєнного часу. *Бізнес-навігатор*. 2023. Випуск 3 (73). С. 52–57.
7. Олійник І.В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 1(50). С. 84–94.
8. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Мистецтво комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 93–99.
9. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник Приазовського державного технологічного Університету*. 2023. № 1. (36). С. 12–20.
10. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42.
11. Черненко Н. Управління конфліктами в комунікативному просторі. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2022. Випуск 4. С. 153–160.

#### REFERENCES:

1. Bilovodska O.A., Kyrychenko T.V. (2017) Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentzialom pidpriemstv [Conflict management in the human resources management system of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 10, pp. 177–182. (in Ukrainian).
2. Zakharchyn H.M. (2023). Rol komunikatsiinoi kultury v upravlinni personalom [The role of communication culture in HR management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. (in Ukrainian).
3. Lavrynenko, S., Zelinska A., Bezditko O. (2023). Biznes-komunikatsii ta yikh innovatsiinstv systemi menedzhmentu pidpriemstva [Business communication management in enterprises].

tions and their innovativeness in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 48. (in Ukrainian).

4. Leonov O., Leonova T. (2023). Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii [Conflict management in the system of effective management of the organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. (in Ukrainian).

5. Lysenko O.M., Krymova N.O. (2020). Komunikatyvna paradyhma iak osnova praktyky rehuliuвання konfliktiv. [Communicative paradigm as the basis of conflict regulation practice]. *Sotsialni struktury ta sotsialni vidnosyny*, vol. 12, t. 1, pp. 57–61. (in Ukrainian).

6. Materynska O.A. (2023). Komunikatsijnyj menedzhment v systemi upravlinnia biznesom: realii voiennoho chasu. [Communication management in the business administration system: wartime realities]. *Biznes-navihator*», vol. 3 (73), pp. 52–57. (in Ukrainian).

7. Olijnyk, I. V. (2024). Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva. [Effective conflict management strategies in the enterprise administration system]. *Zbirnyk naukovykh prats'*

*TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 1(50), pp. 84–94. (in Ukrainian).

8. Pushkar, Z. M. & Pushkar, B. T. (2024). Mystetstvo komunikatsii v upravlinni povedinkoiu personalu ta komandnoi vzaiemodiieiu. [The art of communication in managing staff behavior and team interaction]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 6 (276), pp. 93–99. (in Ukrainian).

9. Rovenska V. V., Smyrnova I. I., & Latysheva O. V. (2023) Communication and conflict management in operational and IT projects. *Bulletin of PDTU*, no. 1 (38), pp. 12–20. (in Ukrainian).

10. Cherednychenko, V. (2022). Komunikatyvnyj menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communication management in enterprise development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. (in Ukrainian).

11. Chernenko N. (2022). Upravlinnia konfliktamy v komunikatyvnomu prostori. [Conflict management in the communicative space]. *Tavrjys'kyj naukovyj visnyk. Serija: Tekhnichni nauky*, vol. 4, pp. 153–160. (in Ukrainian).