

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-6>

УДК 316.485.6:005.574

JEL classification: C78, D74, D91

ФЕДОРИШИНА Лариса

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

<https://orcid.org/0000-0001-8852-0649>

ДЕКАЛЮК Олена

Університет економіки і підприємництва

<https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ПЕРЕГОВОРНОМУ ПРОЦЕСІ

Статтю присвячено управлінню конфліктами в переговорному процесі в сфері бізнесу. Виокремлено причини (об'єктивні і суб'єктивні) виникнення конфліктів у переговорному процесі. Наведено класифікацію конфліктів за певними ознаками: змістом (конфлікти інтересів, конфлікти позицій, конфлікти цінностей, інформаційні конфлікти), масштабом (міжособистісні, міжгрупові, міжорганізаційні) та характером перебігу (конструктивні, деструктивні). Описано етапи процесу управління та розв'язання конфліктів у переговорах. Окреслено практичні методи вирішення конфліктів у переговорному процесі. Обґрунтовано, що управління конфліктами у переговорному процесі дозволяє не лише знизити напругу, а й підвищити якість управлінських рішень, зберегти ділові відносини та трансформувати конфлікт у ресурс розвитку.

*Ключові слова:* конфлікт, комунікація, управління конфліктами, переговори, стратегія управління конфліктами, бізнес-відносини, сітка Томаса-Кілманна.

FEDORYSHYNA Larysa

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

DEKALIUK Olena

University of Economics and Entrepreneurship

## CONFLICT MANAGEMENT IN THE NEGOTIATION PROCESS

*In modern conditions of dynamic development of social relations and economic activity, the negotiation process occupies a leading place in professional communication. At the same time, negotiations are often accompanied by the emergence of conflict situations, which can significantly affect both the outcome of agreements and further interpersonal and business relations of the parties. Therefore, the study of mechanisms for their constructive resolution has both scientific and practical significance. In addition, in modern science there is a need to integrate interdisciplinary approaches to the analysis of negotiations and conflicts, which necessitates the systematic study of managerial, psychological, social and legal aspects of this process, which confirms the relevance of the study.*

*The purpose of the article is to consider the essence of conflict in negotiations, analyze the main strategies and methods of overcoming it, and also outline practical recommendations for effective management of conflict situations.*

*The following general and special research methods were used to achieve the set goal, in particular: analysis, monographic, abstract and logical, generalization – to consider the essence of the conflict in the negotiation process, determine their types, identify the causes of conflicts in the negotiation process in the business sphere; graphic and tabular – to clearly present the results of the research (in particular, the classification of the causes of conflicts, types of conflicts and strategies for their resolution; as well as the stages of the conflict management in the negotiation process).*

*The causes (objective and subjective) of conflicts in the negotiation process are identified. The classification of conflicts is given according to certain characteristics: content (conflicts of interest, conflicts of positions, conflicts of values, information conflicts), scale (interpersonal, intergroup, interorganizational) and the nature of the course (constructive, destructive). The stages of the process of managing and resolving conflicts in negotiations are described. Practical methods of resolving conflicts in the negotiation process are outlined. It is substantiated that conflict management in the negotiation process allows not only to reduce tension, but also to improve the quality of management decisions, preserve business relationships and transform conflict into a development resource.*

*Keywords:* conflict, communication, conflict management, negotiations, strategy of conflict management, business relations, Thomas-Kilmann grid.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 11.02.2026

Опубліковано / Published 31.03.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Федоришина Лариса, Декалюк Олена

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

В сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, високої конкуренції, кризових явищ, а також воєнних викликів і необхідних поствоєнних змін підвищується рівень конфліктності у професійній, управлінській, публічній та міжособистісній взаємодії. Відтак, зростає роль переговорів як універсального механізму врегулювання суперечностей у сучасному суспільстві. Переговори дедалі частіше відбуваються в ситуаціях суперечності/протилежності інтересів, обмеженості ресурсів та асиметрії влади, що ускладнює досягнення взаємоприйнятних рішень.

Управління конфліктами в переговорному процесі набуває особливої значущості, оскільки неефективне вирішення конфлікту може призвести до ескалації протистояння, зриву домовленостей і погіршення довгострокових відносин між сторонами. Водночас, конструктивне управління конфліктом дозволяє трансформувати його у джерело розвитку, інновацій та оптимізації управлінських рішень. Тому дослідження даної проблематики є важливим не лише з теоретичної, а й з практичної точки зору – для менеджерів, керівників, публічних службовців, медіаторів і фахівців з комунікацій.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблематика конфліктів і переговорів широко представлена в працях вітчизняних і зарубіжних вчених та досліджується в межах конфліктології, психології, менеджменту, соціології, публічного управління, політології. Так, серед українських науковців управління конфліктами в рамках ефективного управління організаціями розглядали Леонов О. та Леонова Т. [1]; Новік І. дослідила як лідерство впливає на управління конфліктами у сфері міжнародних економічних відносин [2; 3]; Назаров Н. обґрунтував методи профілактики та запобігання конфліктам в організаціях, підкресливши роль керівника та соціального клімату [4]. Значний внесок у дослідження конфліктної взаємодії зробили Г. Ложкін і Н. Пов'якель [5], Л. Орбан-Лембрик [6], Т. Дзюба і Л. Карамушка [7], які аналізували природу конфліктів, стилі поведінки в конфліктних ситуаціях та психологічні механізми їх врегулювання в управлінській, освітній діяльності. Варто також зазначити навчальні посібники Цюрупи М. [8], Хапілової В. [9], Трофименко А. і Константинової Ю. [10], які системно висвітлюють конфліктологію та ведення переговорів і роль медіації в цьому процесі.

У зарубіжній науці теорія переговорів і конфліктів має ґрунтовне методологічне підґрунтя. Класичними є праці Р. Фішера та В. Юрі, які розробили концепцію принципів переговорів, орієнтованих на інтереси сторін, а не на їхні позиції. Вагомий внесок у теорію конфлікту зробили К. Томас і Р. Кілманн, автори відомої моделі стилів поведінки в конфлікті, т. зв. сітки Томаса-Кілманна. Психологічні аспекти переговорів і конфліктної взаємодії аналізували Д. Пруйт, Дж. Рубін, зосереджуючись на стратегіях, тактиках і емоційних чинниках переговорного процесу. В цілому дослідження зарубіжних науковців сформулювали теоретичну базу для розуміння переговорів як динамічного процесу управління конфліктами, який потребує стратегічного мислення та комунікативної компетентності.

Водночас, в сучасній науці спостерігається потреба в інтеграції міждисциплінарних підходів до аналізу переговорів і конфліктів, що зумовлює необхідність системного вивчення управлінських, психологічних, соціальних і правових аспектів даного процесу, що підтверджує актуальність подальших досліджень.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є розгляд сутності конфлікту у переговорах, аналіз основних стратегій і методів його вирішення, а також окреслення практичних рекомендацій щодо ефективного управління конфліктними ситуаціями.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

При налагодженні партнерських відносин у сфері бізнесу (і не тільки) вагоме місце займає саме переговорний процес, в ході якого узгоджуються позиції сторін, формуються певні домовленості та обговорюється подальша співпраця в коротко- й довгостроковій перспективі. Водночас, варто підкреслити, що переговори нерідко супроводжуються виникненням конфліктних ситуацій, які можуть суттєво вплинути як на результат домовленостей, так і на подальші міжособистісні та ділові стосунки сторін.

Конфлікт у переговорному процесі в бізнесі – це форма взаємодії сторін, за якої виникає зіткнення їхніх інтересів, позицій, цілей, ресурсів або цінностей, що ускладнює досягнення взаємоприйнятної домовленості. У ділових переговорах конфлікт є природним і неминучим явищем, оскільки сторони прагнуть максимізувати власну вигоду в умовах обмежених ресурсів і конкурентного середовища. Тобто важливо врахувати, що конфлікт не завжди має деструктивний характер, а за умови ефективного управління ним може виконувати й конструктивну функцію – сприяти уточненню інтересів, пошуку інноваційних рішень, підвищенню якості домовленостей.

Конфліктність переговорів зумовлюється певними факторами:

- обмеженістю ресурсів, що розподіляються;
- різними ціннісними орієнтирами сторін;
- асиметрією інформації;
- особистісними характеристиками учасників (емоційність, схильність до домінування) та ін.

В загальному причини виникнення конфліктів у переговорному процесі в бізнесі можна об'єднати, на нашу думку, в певні групи (табл. 1).

Таблиця 1

Групи причин		Приклади
Об'єктивні	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмеженість ресурсів (фінансових, часових, матеріальних);</li> <li>– розбіжність економічних інтересів сторін;</li> <li>– нерівність переговорних позицій;</li> <li>– конкуренція між компаніями або партнерами.</li> </ul>
	Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нечітко визначені повноваження;</li> <li>– різні управлінські підходи;</li> <li>– відсутність або нечіткість правил переговорів;</li> <li>– тиск дедлайнів та зовнішніх умов.</li> </ul>
	Комунікативні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатня або спотворена інформація;</li> <li>– різне тлумачення умов угоди;</li> <li>– низький рівень комунікативної культури;</li> <li>– комунікативна некомпетентність або низький рівень комунікативної компетентності;</li> <li>– використання маніпуляцій.</li> </ul>
	Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– емоційна напруга, стрес;</li> <li>– недовіра між сторонами;</li> <li>– особистісні особливості учасників;</li> <li>– упередження, стереотипи, попередній негативний досвід.</li> </ul>
Ціннісні та культурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відмінності в корпоративних культурах сторін;</li> <li>– відмінності в ділових нормах;</li> <li>– міжкультурні особливості міжнародних переговорів.</li> </ul>	

Джерело: сформовано авторами

Тобто до об'єктивних причин виникнення конфліктів у переговорах належать економічна нестабільність, галузева специфіка, асиметрія ресурсів і влади, правові та регуляторні обмеження, організаційні та часові чинники (які можна розглядати і як суб'єктивні причини, адже кожна людина по своєму розуміє певні правила, ставиться до дедлайнів і т.д.), а також вплив макросоціальних і геополітичних процесів, які визначають умови та межі переговорної взаємодії незалежно від волі учасників.

Суб'єктивні причини конфліктів у переговорному процесі зумовлені психологічними особливостями учасників, їхніми мотиваційними установками, емоційним станом, когнітивними викривленнями та рівнем комунікативної компетентності (в т.ч. здатності проведення переговорів), що впливає на сприйняття ситуації і вибір стратегій взаємодії, сприяючи ескалації або, навпаки, конструктивному розв'язанню конфлікту. Саме суб'єктивні чинники часто визначають такі основні моменти переговорного процесу, як: рівень ескалації, стиль поведінки, результат переговорів. На нашу думку, об'єктивні причини створюють ґрунт для конфлікту, а суб'єктивні – визначають, чи стане конфлікт деструктивним. Отже, переговори виступають як простір, де потенціал конфлікту є вбудованим у саму логіку взаємодії сторін.

Конфлікти у переговорному процесі в бізнесі класифікують за низкою ознак (табл. 2).

Таблиця 2

Ознака класифікації	Види конфліктів
За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конфлікти інтересів (стосовно ціни, умов, строків);</li> <li>– конфлікти позицій (передбачають жорстке відстоювання вимог);</li> <li>– конфлікти цінностей (через різні підходи до принципів співпраці);</li> <li>– інформаційні конфлікти (через різне розуміння фактів і даних).</li> </ul>
За рівнем взаємодії (масштабом)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– міжособистісні;</li> <li>– міжгрупові;</li> <li>– міжорганізаційні.</li> </ul>
За характером перебігу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конструктивні (сприяють покращенню рішень);</li> <li>– деструктивні (призводять до зриву переговорів).</li> </ul>

Джерело: сформовано авторами

Своєю чергою Бевзо Г. глибше розглядає міжособистісні конфлікти у переговорному процесі в бізнес-середовищі [11] та обґрунтовує, що їх можна класифікувати за причинами виникнення на такі види, як:

– псевдоконфлікт – непорозуміння через неточну комунікацію чи нестачу інформації (наприклад, різні інтерпретації умов контракту);

– конфлікт фактів – суперечка щодо точності даних (наприклад, розбіжності в звітах про обсяги поставок);

– конфлікт цінностей – зіткнення моральних чи етичних переконань (наприклад, екологічні стандарти vs прибуток);

– конфлікт політики – розбіжності в стратегіях чи правилах або подальшому плані дій (наприклад, умови оплати чи терміни поставок/оплати);

– его-конфлікт – конфлікт, який виникає через особисті амбіції, статус чи престиж учасників (наприклад, хто «переможе» в торгах);

– метаконфлікт – спір про сам процес переговорів (наприклад, формат зустрічі чи правила діалогу).

Безумовно, різні види конфліктів можуть виникати в бізнесі, і безпосередньо в переговорному процесі. Головне тут – готовність його розв'язати, знайти оптимальне рішення, що задовольнить обидві сторони (win-win). Процес управління та розв'язання конфліктів у переговорах включає такі етапи (рис. 1).

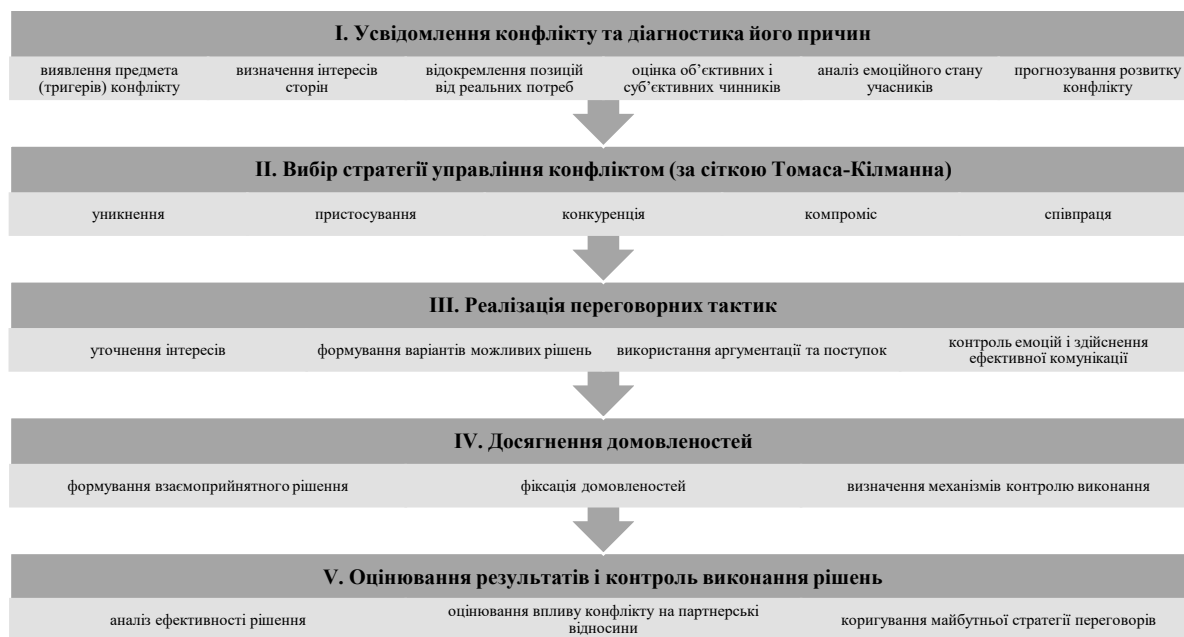


Рис. 1. Етапи і зміст управління конфліктами в переговорному процесі

Джерело: сформовано авторами

На нашу думку, управління конфліктами в переговорному процесі відбувається в п'ять етапів: усвідомлення конфлікту та діагностика його причин, вибір стратегії управління конфліктом, реалізація переговорних тактик, досягнення домовленостей та оцінювання результатів і контроль виконання рішень. Зупинимось детальніше на другому етапі – вибір стратегії управління конфліктом. Тут, на нашу думку, в нагоді може стати сітка Томаса-Кілманна, яка передбачає п'ять базових стратегій поведінки у конфлікті (табл. 3):

- уникнення – відхід від проблеми без її розв'язання;
- пристосування – поступка з метою збереження відносин;
- конкуренція – нав'язування власного рішення за рахунок іншої сторони;
- компроміс – взаємні поступки для досягнення проміжного результату;
- співпраця – пошук взаємовигідного рішення, яке задовольняє обидві сторони.

Таблиця 3

#### Основні стратегії управління конфліктами в переговорному процесі

Стратегія	Характеристика	Сфера доцільного застосування
Уникнення	Відхід від конфлікту, відмова від активних дій	Коли предмет конфлікту є несуттєвим або ресурсів недостатньо
Пристосування	Поступка однієї сторони заради збереження відносин	Якщо важливі добрі відносини, а не конкретний результат
Конкуренція	Жорстке відстоювання власної позиції	Коли важливий швидкий результат і є перевага в ресурсах
Компроміс	Взаємні поступки обох сторін для досягнення прийняттого рішення	Коли обидві сторони мають приблизно рівні позиції
Співпраця	Пошук «win-win» рішень, максимальне врахування інтересів обох сторін	При стратегічних переговорах, довгострокових відносинах

Джерело: сформовано авторами

Слід підкреслити, що ефективність застосування тієї чи іншої стратегії залежить від конкретних обставин переговорів, рівня довіри між сторонами та їхньої готовності до співробітництва.

Доцільно звернути увагу на те, що у практиці переговорів використовуються різні методи врегулювання конфліктів. Серед найбільш ефективних можна виокремити:

- активне слухання, яке дозволяє зрозуміти позицію іншої сторони та знизити рівень напруження;
- переформулювання – повторення сказаного іншими словами з метою уникнення двозначностей;
- пошук спільних інтересів – виявлення зон дотику, які створюють основу для домовленостей;
- медіація – залучення нейтральної третьої сторони для сприяння врегулюванню конфлікту;
- емоційний контроль – управління власними реакціями задля запобігання ескалації суперечки.

Таким чином, використання зазначених методів сприяє конструктивному розв'язанню конфліктних ситуацій. У практичному вимірі важливо враховувати такі чинники, як культура ведення переговорів, етичні норми бізнес-комунікації та міжкультурні відмінності. Зокрема, слід зазначити, що в західних країнах більш поширеною є стратегія співпраці, тоді як у східних культурах часто превалює пристосування та уникнення як засіб збереження гармонії.

Досвід успішних переговорних практик свідчить, що управління конфліктами є невід'ємною частиною переговорного процесу. Той, хто володіє інструментами конфлікт-менеджменту, має значні переваги у досягненні бажаного результату.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи викладене, можна дійти висновку, що конфлікти у переговорному процесі є закономірним і невід'ємним явищем, яке потребує грамотного управління. Науковий аналіз засвідчує, що ключовими умовами ефективного врегулювання конфліктів виступають усвідомлення їхньої природи, правильний вибір стратегії поведінки та застосування конструктивних методів комунікації.

Управління конфліктами в переговорах є не лише способом мінімізації негативних наслідків, але й ресурсом для розвитку партнерських відносин, досягнення більш справедливих і стійких домовленостей, а також формування позитивного іміджу підприємця чи організації.

### Література

1. Леонов О. О., Леонова Т. М. Управління конфліктами в системі ефективного управління організації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757>
2. Новік І. Лідерство та управління конфліктами в міжнародних економічних відносинах. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2019. № 1. С. 100-103. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274717/269842>
3. Новік І. Управління конфліктами в міжнародній організації. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 1. С. 22-25. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274717>
4. Назаров Н. Управління соціально-трудовами конфліктами: український та зарубіжний досвід. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2021. № 1(15). С. 91-97. URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/264>
5. Ложкін Г. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. 2-е вид., допов. Київ : Академвидав, 2010. 543 с.
7. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ – Полтава, 2009. 268 с.
8. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посібник. Київ : Кондор, 2004. URL: [https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn\\_conflict.pdf](https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn_conflict.pdf)
9. Хапілова В. П. Конфліктологія : навч. посіб. для вищ. навч. закл. Запоріжжя : ЗНУ, 2010. 278 с.
10. Трофименко А. В., Константинова Ю. В. Конфліктологія та теорія переговорів : навч. посібник. Маріуполь : МДУ, 2020. 375 с.
11. Бевзо Г. А. Міжособистісні конфлікти у бізнес-середовищі: причини виникнення та методи розв'язання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. Том 32(71). № 6. С. 26-31. URL: [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6\\_2021/5.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6_2021/5.pdf)

### References

1. Leonov O. O., Leonova T. M. Upravlinnia konfliktamy v systemi efektyvnoho upravlinnia orhanizatsii. *Ekononika ta suspilstvo*. 2023. Vypusk № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2834/2757>
2. Novik I. Liderstvo ta upravlinnia konfliktamy v mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh. *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky)*. 2019. № 1. S. 100-103. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274717/269842>
3. Novik I. Upravlinnia konfliktamy v mizhnarodnii orhanizatsii. *Visnyk NTU «KhPI» (ekonomichni nauky)*. 2023. № 1. S. 22-25. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274717>

- 
4. Nazarov N. Upravlinnia sotsialno-trudovymy konfliktamy: ukrainskyi ta zarubizhnyi dosvid. Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti. 2021. № 1(15). S. 91-97. URL: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/264>
  5. Lozhkin H. V., Poviakel N. I. Psykholohiia konfliktu: teoriia i suchasna praktyka : navch. posibnyk. Kyiv : VD «Profesional», 2006. 416 s.
  6. Orban-Lembryk L. E. Psykholohiia upravlinnia : navch. posib. 2-e vyd., dopov. Kyiv : Akademydav, 2010. 543 s.
  7. Karamushka L. M., Dziuba T. M. Psykholohiia upravlinnia konfliktamy v orhanizatsii (na materialii diialnosti osvityvnykh orhanizatsii) : monohrafiia. Kyiv – Poltava, 2009. 268 s.
  8. Tsiurupa M. V. Osnovy konfliktolohii ta teorii perehovoriv : navch. posibnyk. Kyiv : Kondor, 2004. URL: [https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn\\_conflict.pdf](https://pedagogy.lnu.edu.ua/departments/pedagogika/library/osn_conflict.pdf)
  9. Khapilova V. P. Konfliktolohiia : navch. posib. dlia vyshch. navch. zakl. Zaporizhzhia : ZNU, 2010. 278 s.
  10. Trofymenko A. V., Konstantynova Yu. V. Konfliktolohiia ta teoriia perehovoriv : navch. posibnyk. Mariupol : MDU, 2020. 375 s.
  11. Bevzo H. A. Mizhosobystisni konflikty u biznes-seredovyschi: prychny vynyknennia ta metody rozviazannia. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Psykholohiia. 2021. Tom 32(71). № 6. S. 26-31. URL: [https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6\\_2021/5.pdf](https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/6_2021/5.pdf)