

УДК 005.95.96:331.109:349.2 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.2.27>
JEL Classification: J53, J83, K31, M12, M54

Бортнік Н.В.,
викладач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9431-5676>,
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнського національного університету, м. Нововолинськ

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОМАНДНИМ КОНФЛІКТАМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Bortnik N.V.,
lecturer at the department of fundamental and specialised disciplines,
Novovolynsk Educational and Research Institute of Economics and Management of West Ukrainian National University, Novovolynsk

LEGAL MECHANISMS FOR PREVENTING TEAM CONFLICTS AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

Постановка проблеми. В теперішніх умовах ведення бізнесу ефективність системи управління персоналом підприємства визначається не лише якістю використання трудових ресурсів, а й здатністю підприємства до формування безпечного, правомірного та продуктивного середовища командної взаємодії. Особливої актуальності ця проблематика набула в Україні після законодавчого закріплення механізмів запобігання та протидії мобінгу, а також прийняття Закону України «Про медіацію». Закон України № 2759-IX від 16.11.2022 р. закріпив правові підходи до запобігання та протидії мобінгу в трудових відносинах, а Закон України № 1875-IX від 16.11.2021 р. визначив правові засади медіації як позасудової процедури врегулювання конфліктів [12; 13]. Зазначені нормативні зміни свідчать про поступовий перехід від реактивної моделі реагування на трудові спори до превентивного підходу, орієнтованого на раннє виявлення та врегулювання конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом проблема запобігання трудовим конфліктам має міждисциплінарний характер, так як її можна розглядати з позицій трудового права, корпоративного управління та системи управління персоналом зокрема, з позиції психології, конфліктології та формування теорії організації.

Зокрема, з позиції трудового права важливе значення мають дослідження, присвячені запобіганню та протидії мобінгу. Так, О. Коваленко розглядає правовий захист працівників від мобінгу як одну з новел українського трудового законодавства та підкреслює необхідність формування дієвих правових гарантій захисту працівників від психологічного тиску на робочому місці [7]. К. Кухар аналізує нормативно-правове забезпечення запобігання та протидії мобінгу у трудових відносинах, зокрема законодавче врегулювання поняття мобінгу, його форм і відповідальності за такі дії [8]. У. Бек характеризує мобінг як актуальну проблему трудового права, що потребує не лише юридичного реагування, а й превентивних заходів на рівні організаційної політики [2]. При цьому, О. Плєсункун досліджує питання протидії та запобігання мобінгу в трудових відносинах, наголошуючи на необхідності вдосконалення механізмів захисту працівників і підвищення ефективності правозастосування у цій сфері [14].

Другий блок сучасних досліджень пов'язаний із медіацією та несудовими способами врегулювання трудових спорів. Відтак, С. Отовчиць розглядає актуальні питання врегулювання трудових спорів шляхом медіації та обґрунтовує, що медіація фактично спрямована на врегулювання розбіжностей між суб'єктами трудових відносин до моменту їх перетворення на формальний трудовий спір [11]. Це положення є принципово важливим для управління командними конфліктами, оскільки воно підкреслює превентивний потенціал медіації. Н. Бутрин-Бока та В. Бабій аналізують несудові форми врегулювання трудових спорів і звертають увагу на переваги альтернативних способів захисту трудових прав, зокрема гнучкість, конфіденційність і можливість збереження трудових відносин [4]. А. Бондаренко досліджує перспективи впровадження медіації при вирішенні колективних трудових спорів в Україні, що має безпосередній зв'язок із функціонуванням команд, робочих груп і трудових колективів [3].

Третій напрям наукових досліджень охоплює управлінський аспект конфліктів на підприємстві. Науковці Л. Ачкасова, Т. Водолажська та Ю. Бекетов розглядають управління конфліктами на підприємстві як комплексний процес, що передбачає виявлення причин конфліктів, вибір методів впливу, профілактику конфліктогенних ситуацій і формування технології управління конфліктами [1]. І. Дашко систематизує причини виникнення конфліктів у колективі, методи їх профілактики та вирішення, акцентуючи увагу на ролі керівника у підтриманні сприятливого соціально-психологічного клімату [5]. А. Мельник досліджує управління організаційними конфліктами в багатонаціональних державних підприємствах, що є важливим для розуміння конфліктів у складних організаційних структурах [10]. О. Мантур-Чубата та А. Данілкова аналізують управління конфліктами в процесі ділової комунікації та HR-нетворкінгу, підкреслюючи значення комунікаційної культури для ефективності HR-стратегій сучасного підприємства [9].

Окремого значення набувають дослідження управління персоналом в умовах війни. Д. Дразнер звертає увагу на особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємств в умовах війни, коли підвищуються ризики стресу, професійного вигорання, кадрових втрат і порушення сталості трудових процесів [6]. У таких умовах запобігання конфліктам у командах стає важливим елементом організаційної стійкості підприємства.

Таким чином, спостерігаємо достатній рівень уваги науковців до проблематики командних конфліктів із сторони різноманітних позицій. Водночас актуальним залишається інтегрований підхід до вказаної проблематики.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад використання правових механізмів запобігання командним конфліктам як інструменту підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління персоналом сучасного підприємства дедалі більше виходить за межі адміністративного обліку трудових ресурсів і набуває стратегічного значення. Його завдання полягає не лише у забезпеченні підприємства працівниками необхідної кваліфікації, а й у створенні умов для ефективного реалізації людського капіталу, підтриманні продуктивної комунікації, розвитку командної взаємодії, попередженні організаційних ризиків і формуванні безпечного трудового середовища.

Командний конфлікт у системі управління персоналом доцільно визначати як суперечність між членами команди, між працівником і керівником команди або між окремими командами підприємства, що виникає в процесі спільної трудової діяльності та проявляється у розбіжностях щодо цілей, функцій, ролей, ресурсів, способів виконання завдань, норм поведінки, управлінських рішень або міжособистісних відносин.

На відміну від індивідуального трудового спору, командний конфлікт має ширший організаційний зміст. Він може охоплювати не лише правовідносини між працівником і роботодавцем, а й неформальні взаємодії всередині колективу: розподіл неофіційного впливу, комунікаційні бар'єри, неформальне лідерство, соціальну ізоляцію, груповий тиск, приховану конкуренцію, різні очікування щодо якості роботи та поведінкових стандартів [3, с. 375]. Саме тому ефективне запобігання командним конфліктам потребує поєднання правових, управлінських, комунікаційних і соціально-психологічних інструментів.

З економічної точки зору командні конфлікти можуть спричинити значні втрати для підприємства. До таких втрат можемо віднести погіршення якості виконання завдань, зниження рівня продуктивності праці персоналу, зростання кількості браку та помилок, підвищення плинності кадрів, репутаційні ризики роботодавця та ін. [5].

Правові механізми запобігання командним конфліктам варто розглядати як систему нормативно закріплених, організаційно оформлених і процедурно забезпечених інструментів, спрямованих на попередження порушень трудових прав, забезпечення справедливих правил взаємодії, створення безпечного робочого середовища, раннє виявлення конфліктогенних ситуацій і конструктивне врегулювання розбіжностей до моменту їх ескалації. До таких механізмів належать норми трудового законодавства, положення колективного договору, трудові договори, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, кодекси корпоративної етики, антимобінгові політики, політики недискримінації, процедури подання та розгляду скарг, внутрішня медіація, службові перевірки, регламенти комунікації, програми навчання керівників команд, механізми захисту працівників від переслідування після звернення зі скаргою, а також HR-аналітика конфліктних ситуацій.

Законодавчий рівень правового забезпечення запобігання конфліктам формує мінімальні стандарти трудових прав і гарантій. Зокрема, Закон України № 2759-IX створив правові передумови для протидії мобінгу в трудових відносинах [12]. Для підприємств це означає необхідність не лише реагувати на випадки мобінгу, а й розробляти внутрішні механізми його попередження. У командному середовищі мобінг може проявлятися у систематичному приниженні працівника, його ізоляції від професійної комунікації, необґрунтованій критиці, створенні нерівних умов праці, позбавленні необхідної інформації для виконання завдань, поширенні чуток або знеціненні професійного внеску.

Другим важливим правовим інструментом є медіація. Закон України «Про медіацію» визначає правові засади проведення позасудової процедури врегулювання конфліктів [13]. Для підприємства

медіація є цінною тим, що дозволяє врегулювати конфлікти на ранніх стадіях, коли сторони ще здатні до діалогу, а сам конфлікт не переріс у судовий спір, звільнення працівника або руйнування командної взаємодії.

Для системного розуміння правових механізмів запобігання командним конфліктам доцільно класифікувати їх за рівнями управлінського впливу (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація правових механізмів запобігання командним конфліктам у системі управління персоналом підприємства

№ з/п	Рівень механізму	Зміст правового механізму	Управлінське призначення
1.	Законодавчий	Норми трудового законодавства, законодавче регулювання медіації, заборона мобінгу, гарантії рівності трудових прав	Встановлення базових стандартів правомірної поведінки роботодавця, керівників і працівників
2.	Договірний	Коллективний договір, трудовий договір, посадові інструкції, угоди про матеріальну відповідальність, положення про структурні підрозділи	Узгодження прав, обов'язків, відповідальності та функціональних ролей
3.	Локально-нормативний	Правила внутрішнього трудового розпорядку, кодекс етики, антимобінгова політика, політика недискримінації, регламент комунікації	Формування єдиних правил командної поведінки
4.	Процедурний	Порядок подання та розгляду скарг, внутрішня медіація, службові перевірки, процедура реагування на конфлікт	Раннє виявлення та врегулювання конфліктів
5.	Освітньо-профілактичний	Навчання керівників і працівників щодо трудових прав, медіації, комунікації, етики, недискримінації	Підвищення правової та управлінської культури персоналу
6.	Моніторинговий	HR-аналітика конфліктів, опитування персоналу, аналіз звернень, аудит командного клімату	Виявлення системних причин конфліктів

Джерело: розроблено автором на основі [1–4; 7; 8; 11; 12–13]

Як бачимо із табл. 1, правові механізми запобігання командним конфліктам мають комплексно поєднуватись із усіма HR-процесами підприємства. Тому доцільно виокремити основні функції правових механізмів запобігання командним конфліктам у системі управління персоналом (табл. 2).

Таблиця 2

Функції правових механізмів запобігання командним конфліктам

Функція	Зміст функції	Вплив на ефективність управління персоналом
Превентивна	Попередження конфліктів через встановлення чітких правил поведінки та процедур взаємодії	Зменшення кількості конфліктогенних ситуацій
Захисна	Забезпечення гарантій захисту працівників від мобінгу, дискримінації, тиску та неправомірних дій	Підвищення довіри до роботодавця
Регулятивна	Визначення прав, обов'язків, відповідальності та порядку вирішення розбіжностей	Підвищення передбачуваності управлінських рішень
Комунікаційна	Створення каналів повідомлення про конфлікти, скарги та порушення	Раннє виявлення проблем у командах
Відновлювальна	Використання медіації, переговорів і коригувальних дій для відновлення співпраці	Збереження командної цілісності
Економічна	Зменшення витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, судовими спорами, втратою продуктивності	Підвищення ефективності використання людського капіталу

Джерело: розроблено автором на основі [6–11; 14]

Ефективність правових механізмів врегулювання конфліктних ситуацій залежить від їх реального застосування, готовності керівництва до прозорості діяльності та неупередженості відповідальних осіб. Одним із практичних інструментів запобігання конфліктам є корпоративна антимобінгова політика, яка має містити сутність мобінгу та інших неприйнятних форм поведінки, права працівників, перелік заборонених дій, порядок подання скарги, порядок проведення службової перевірки та відповідальність за порушення тощо. Поряд із цим, важливим елементом є кодекс етики підприємства. Його призначення полягає не лише у формальному закріпленні корпоративних цінностей, а й у встановленні стандартів поведінки в команді. Також ключовим інструментом є командні угоди. Вони можуть мати не стільки юридичний, скільки організаційно-управлінський характер, але їхнє значення для профілактики конфліктів є суттєвим. Для підвищення ефективності управління персоналом підприємству доцільно впровадити інтегровану модель запобігання командним конфліктам (рис. 1).

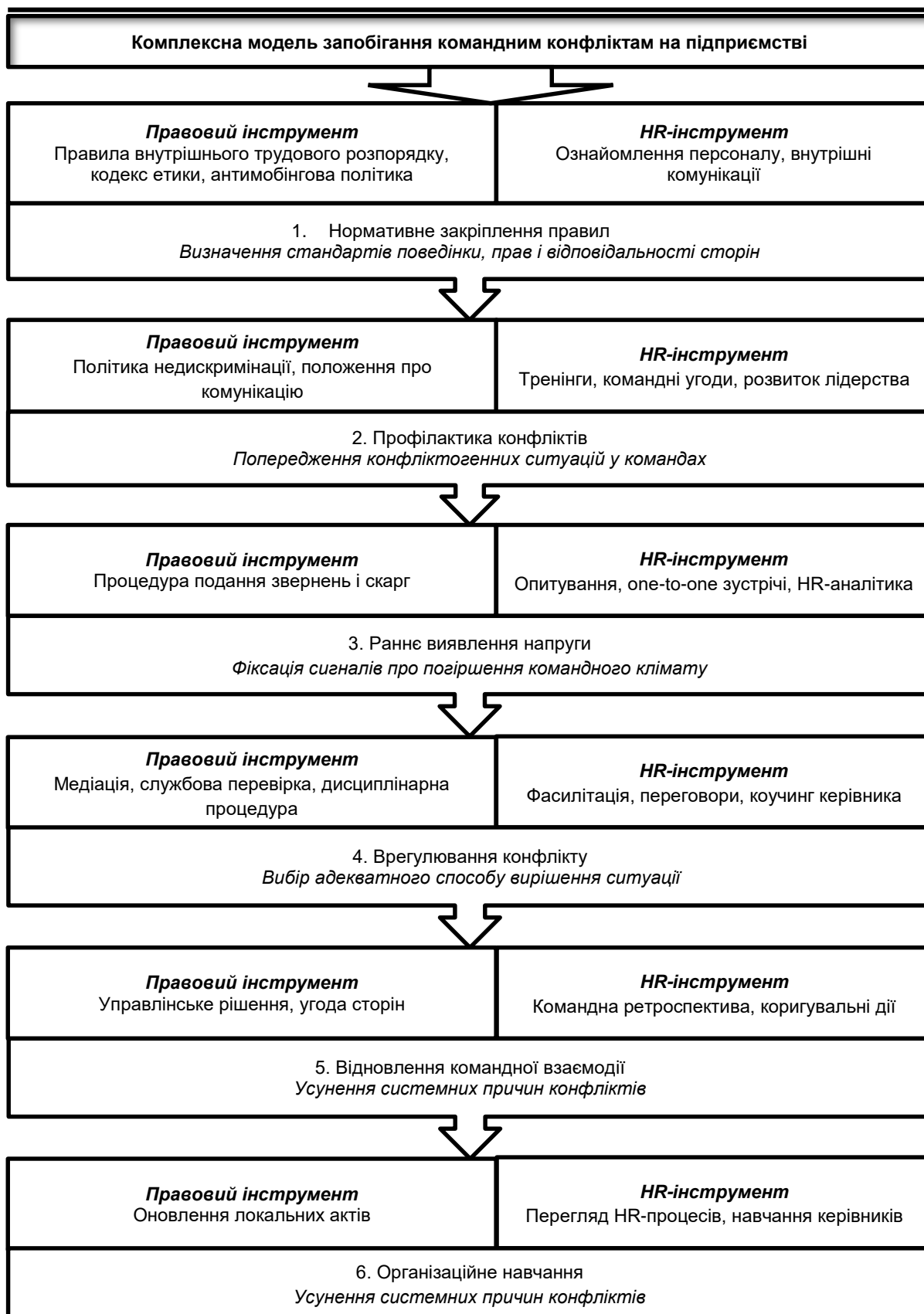


Рис. 1. Комплексна модель запобігання командним конфліктам на підприємстві
Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 7–11; 14]

В основу запропонованої моделі покладено принцип превентивності у контексті раннього виявлення та врегулювання конфліктів. Разом із тим, ефективність правових механізмів запобігання командним конфліктам може бути оцінена за допомогою системи показників (табл. 4).

Таблиця 4

Показники оцінювання ефективності правових механізмів запобігання командним конфліктам

Групи показників	Конкретні індикатори
Правові	–кількість скарг; –кількість трудових спорів, кількість випадків мобінгу; –результати службових перевірок;
Організаційні	–строк реагування на конфлікт; –частка врегульованих конфліктів; –повторюваність однотипних конфліктів;
HR-показники	–рівень плинності персоналу; –рівень залученості працівників; –рівень довіри до керівництва; –ступінь задоволеності комунікацією;
Економічні	–втрати робочого часу; –витрати на заміну персоналу; –витрати на юридичний супровід; –абсолютний / відносний приріст продуктивності;
Навчальні	–частка керівників, які пройшли навчання; –кількість профілактичних заходів; –рівень обізнаності працівників.

Джерело: складено автором на основі [3; 7–11]

У межах запропонованого підходу HR-служба підприємства повинна виконувати роль координатора правових і управлінських механізмів запобігання конфліктам. Її завдання полягає у розробленні локальних політик, організації навчання керівників, проведенні опитувань персоналу, аналізі конфліктних ситуацій, консультуванні працівників, документуванні звернень, ініціюванні медіації та підготовці пропозицій щодо вдосконалення управлінських процедур.

При цьому, в умовах війни правові механізми запобігання конфліктам в командах та трудових колективах загалом варто розглядати не лише як інструменти забезпечення трудової дисципліни, але і як елементи формування організаційної стійкості підприємств.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що командні конфлікти є природною складовою організаційної взаємодії, оскільки вони виникають у процесі спільної діяльності, розподілу функцій, ухвалення рішень і комунікації між працівниками. Водночас їхній вплив на роботу підприємства не є однозначним і значною мірою залежить від змісту самого конфлікту, рівня управлінської культури, якості внутрішньої комунікації, наявності чітких правових процедур та готовності керівництва своєчасно реагувати на конфліктогенні ситуації. Якщо такі суперечності залишаються без належної уваги й профілактики, вони можуть поступово набувати деструктивного характеру та проявлятися у формах мобінгу, дискримінаційного ставлення, психологічного тиску, прихованого протистояння, погіршення соціально-психологічного клімату й зниження продуктивності праці. У межах дослідження систематизовано правові механізми запобігання командним конфліктам за кількома взаємопов'язаними рівнями: законодавчим, договірним, локально-нормативним, процедурним, освітньо-профілактичним, моніторинговим, що дозволило розширити вузьке розуміння конфлікту як окремого міжособистісного інциденту й розглядати його як можливий індикатор недоліків у системі управління персоналом, організації комунікацій, розподілі відповідальності, управлінських практиках та корпоративній культурі підприємства.

Запропонована комплексна модель запобігання командним конфліктам, орієнтована на послідовне поєднання нормативного закріплення правил взаємодії, профілактичних заходів, раннього виявлення напруги в колективі, конструктивного врегулювання суперечностей, відновлення командної взаємодії та подальшого організаційного навчання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики кількісного оцінювання економічних втрат підприємства від командних конфліктів, формуванні KPI ефективності правових механізмів профілактики конфліктів, а також в аналізі практики застосування медіації та антимобінгових політик на українських підприємствах.

Література

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 40. С. 22-38. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2022.40.22.
2. Бек У. П. Мобінг як проблема в трудовому праві. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: 10.5281/zenodo.14044914.

3. Бондаренко А. В. Медіація при вирішенні колективних трудових спорів: перспективи впровадження в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право.* 2025. Вип. 90. Ч. 2. С. 375-382. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.90.2.52.

4. Бутрин-Бока Н., Бабій В. Несудові форми захисту врегулювання трудових спорів. *Актуальні проблеми правознавства.* 2025. № 2. DOI: 10.35774/app2025.02.077.

5. Дашко І. Конфлікти в колективі: причини, профілактика та методи вирішення. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20>.

6. Дразнер Д. В., Чала Н. Д. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємств в умовах війни. *Empirio.* 2024. Том 1. № 2. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>.

7. Коваленко О. О. Правовий захист працівників від мобінгу: новели українського законодавства. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Право.* 2024. № 40. DOI: 10.34142/23121661.2024.40.28.

8. Кухар К. О. Запобігання та протидія мобінгу у трудових відносинах: нормативно-правове забезпечення в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. № 1. С. 308-312. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.54>.

9. 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: 10.5281/zenodo.14533781.

10. Мельник А. Управління організаційними конфліктами в багатонаціональних державних підприємствах. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-24>.

11. Отовчиць С. Л. Актуальні питання врегулювання трудових спорів шляхом медіації. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2024. Вип. 2. С. 318-322. DOI: 10.24144/2788-6018.2024.02.55.

12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню) : Закон України від 16.11.2022 № 2759-IX. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-20> (дата звернення: 10.03.2026).

13. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1875-20> (дата звернення: 10.03.2026).

14. Pleskun O. Counteracting and preventing mobbing in labor relations. *Visegrad Journal on Human Rights.* 2024. № 1. С. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.5.18>.

References

1. Achkasova, L.M., Vodolazhska, T.O. and Beketov, Yu.O. (2022), "Conflict management in the company", *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 40, pp. 22-38, DOI: 10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.22.

2. Bek, U.P. (2024), "Bullying as an issue in employment law", *Akademichni vizii*, Issue 36, DOI: 10.5281/zenodo.14044914.

3. Bondarenko, A.V. (2025), "Mediation in the resolution of collective labour disputes: prospects for its implementation in Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Serii: Pravo*, Iss. 90, Part 2, pp. 375-382, DOI: 10.24144/2307-3322.2025.90.2.52.

4. Butryn-Boka, N. and Babii, V. (2025), "Non-judicial forms of protection in the settlement of labor disputes", *Aktualni problemy pravoznavstva*, no. 2, DOI: 10.35774/app2025.02.077.

5. Dashko, I. (2025), "Conflicts in the workplace: causes, prevention and resolution methods", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 78, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-20>.

6. Drazhner, D.V. and Chala, N.D. (2024), "Key considerations in developing a human resources management strategy for businesses during wartime", *Empirio*, DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>.

7. Kovalenko, O.O. (2024), "Legal protection for employees against workplace bullying: recent changes to Ukrainian legislation", *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H.S. Skovorody. Pravo*, no. 40, DOI: 10.34142/23121661.2024.40.28.

8. Kukhar, K.O. (2024), "Preventing and combating workplace bullying: the legal framework in Ukraine", *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, no. 1, pp. 308-312, DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.54>.

9. Mantur-Chubata, O.S. and Danilkova, A.Yu. (2024), "Conflict management in business communication and HR networking within the context of HR engineering in the modern enterprise.", *Akademichni ekonomichni studii*, no. 3-4, DOI: 10.5281/zenodo.14533781.

10. Melnyk, A. (2025), "Managing organisational conflicts in multinational state-owned enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 79, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-24>.

11. Otovchyts, S.L. (2024), "Current issues in the resolution of labour disputes through mediation", *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, Iss. 2, pp. 318-322, DOI: 10.24144/2788-6018.2024.02.55.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On amendments to certain legislative acts of Ukraine on preventing and counteracting mobbing (harassment)" dated 16.11.2022 no. 2759-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-20> (access date March 10, 2026).

13. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "About mediation" dated 16.11.2021 no. 1875-IX, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1875-20> (access date March 10, 2026).

14. Pleskun, O. (2024), "Counteracting and preventing mobbing in labor relations", *Visegrad Journal on Human Rights*, no. 1, pp. 150-157, DOI: <https://doi.org/10.61345/1339-7915.2024.5.18>.

Бортнік Н.В.

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАПОБІГАННЯ КОМАНДИМ КОНФЛІКТАМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Обґрунтування теоретико-методичних засад використання правових механізмів запобігання командним конфліктам як інструменту підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Методика дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод теоретичного узагальнення застосовано для уточнення змісту командного конфлікту як управлінсько-правового явища. Аналіз і синтез використано під час опрацювання наукових праць і нормативно-правових актів з питань мобінгу, медіації, трудових спорів та управління конфліктами. Метод систематизації дав змогу згрупувати правові механізми запобігання командним конфліктам за законодавчим, договірним, локально-нормативним, процедурним, освітньо-профілактичним і моніторинговим рівнями. Структурно-функціональний підхід застосовано для визначення функцій цих механізмів у системі управління персоналом, а метод логічного моделювання – для побудови інтегрованої моделі запобігання командним конфліктам на підприємстві. На основі методу наукової абстракції сформульовано висновки щодо ролі правових механізмів у підвищенні ефективності управління персоналом. Теоретичною основою дослідження стали положення трудового законодавства України, законодавства про медіацію, сучасні українські наукові праці з проблематики мобінгу, несудового врегулювання трудових спорів, управління конфліктами на підприємстві, ділової комунікації та HR-менеджменту.

Результати дослідження. Уточнено зміст командного конфлікту як управлінсько-правового явища, що виникає в процесі спільної трудової діяльності та впливає на продуктивність, якість комунікації, соціально-психологічний клімат, залученість персоналу й організаційну стійкість підприємства. Обґрунтовано, що правові механізми запобігання командним конфліктам не повинні розглядатися лише як засіб юридичного реагування на порушення трудових прав, оскільки вони виконують превентивну, організаційну, комунікаційну, захисну та економічну функції в системі управління персоналом. Систематизовано правові механізми запобігання командним конфліктам за законодавчим, договірним, локально-нормативним, процедурним, освітньо-профілактичним і моніторинговим рівнями. Запропоновано інтегровану модель запобігання командним конфліктам на підприємстві, яка передбачає нормативне закріплення правил взаємодії, профілактику конфліктогенних ситуацій, раннє виявлення напруги, використання медіаційних процедур, відновлення командної взаємодії та організаційне навчання.

Наукова новизна результатів дослідження. Обґрунтовано міждисциплінарний підхід до розгляду правових механізмів запобігання командним конфліктам як інструменту підвищення ефективності управління персоналом підприємства. На відміну від підходів, у яких конфлікт розглядається переважно як психологічна або юридична проблема, у статті доведено його управлінсько-економічний зміст та обґрунтовано необхідність інтеграції правових механізмів у HR-процеси підприємства.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами для вдосконалення внутрішньої системи управління персоналом, зокрема під час розроблення корпоративних політик щодо запобігання мобінгу, кодексів етичної поведінки, процедур внутрішньої медіації та регламентів розгляду звернень і скарг працівників.

Ключові слова: правові механізми, управління персоналом, командний конфлікт, мобінг, медіація, HR-менеджмент, організаційна комунікація.

Bortnik N.V.

LEGAL MECHANISMS FOR PREVENTING TEAM CONFLICTS AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

Purpose. The aim of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for using legal mechanisms to prevent team conflicts as a tool for improving the efficiency of enterprise personnel management.

Methodology of research. The study applies a set of general scientific and special research methods. The method of theoretical generalization was used to clarify the essence of team conflict as a managerial and legal phenomenon. Analysis and synthesis were applied when studying scientific works and legal acts related

to mobbing, mediation, labour disputes, and conflict management. The method of systematization made it possible to group legal mechanisms for preventing team conflicts according to legislative, contractual, local regulatory, procedural, monitoring, educational and preventive levels.

The structural and functional approach was used to identify the functions of these mechanisms in the personnel management system, while logical modelling was applied to develop an integrated model for preventing team conflicts at the enterprise. The method of scientific abstraction was used to formulate conclusions on the role of legal mechanisms in improving the efficiency of personnel management. The theoretical basis of the research includes Ukrainian labour legislation, mediation legislation, and modern Ukrainian scientific works on mobbing, non-judicial settlement of labour disputes, conflict management at the enterprise, business communication, and HR management.

Findings. The article clarifies the essence of team conflict as a managerial and legal phenomenon that arises in the process of joint labour activity and affects productivity, quality of communication, social and psychological climate, employee engagement, and organizational resilience of the enterprise. It is substantiated that legal mechanisms for preventing team conflicts should not be considered only as a means of legal response to violations of labour rights, since they perform preventive, organizational, communicative, protective, and economic functions in the personnel management system.

The legal mechanisms for preventing team conflicts are systematized according to legislative, contractual, local regulatory, procedural, monitoring, educational and preventive levels. An integrated model for preventing team conflicts at the enterprise is proposed, which involves the formalization of interaction rules, prevention of conflict-generating situations, early detection of tension, use of mediation procedures, restoration of team interaction, and organizational learning.

Originality. The scientific novelty lies in substantiating an interdisciplinary approach to legal mechanisms for preventing team conflicts as a tool for improving the efficiency of enterprise personnel management. Unlike approaches in which conflict is considered mainly as a psychological or legal problem, the article proves its managerial and economic content and substantiates the need to integrate legal mechanisms into enterprise HR processes.

Practical value. The practical value of the findings lies in the fact that they can be used by organisations to improve their internal human resources management systems, particularly when developing corporate policies on the prevention of workplace bullying, codes of ethical conduct, internal mediation procedures, and regulations governing the handling of employee enquiries and complaints.

Key words: legal mechanisms, human resources management, team conflict, workplace bullying, mediation, HR management, organisational communication.

Дата надходження рукопису: 07.04.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 05.05.2026

Дата публікації: 18.05.2026