

УДК 316.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-8>**Стахова Н.П.**кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича***Водянка Л.Д.**кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича***Антохова І.М.**кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича***Stakhova Nataliia**PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Business and  
Human Resource Management  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University***Vodianka Liubov**PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Business and  
Human Resource Management  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University***Antokhova Iryna**PhD in Economics,  
Associate Professor at the Department of Business and  
Human Resource Management  
*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

## ПЕРЕГОВОРИ ЯК МЕТОД РЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### NEGOTIATIONS AS A METHOD OF REGULATING CONFLICT IN AN ORGANIZATION

Стаття досліджує роль організації як ключового елемента соціальної структури сучасного суспільства, зосереджуючись на аналізі конфліктів у межах організаційних формувань. Визначено, що конфлікти є природним явищем, яке супроводжує розвиток організацій та відображає динаміку змін. Розглянуто основні причини конфліктів, їхню типологію та можливі наслідки, включаючи компроміс, поступку, дистанціювання або спільний пошук рішень. Особлива увага приділена методам врегулювання конфліктів, зокрема переговорам як ефективному інструменту конструктивного вирішення суперечностей. Обґрунтовано значення корпоративної культури та комунікативних стратегій у зниженні рівня конфліктності та підтримці здорового робочого клімату.

**Ключові слова:** переговори, конфлікти, компроміс, врегулювання конфліктів, корпоративна культура, конфліктологія.

The article examines the role of organization as a key element of the social structure in modern society, focusing on the analysis of conflicts within organizational formations. It highlights that conflicts are a natural phenomenon accompanying the development of organizations and reflecting the dynamics of change. The study defines an organization as a social group that unites individuals to achieve common goals by coordinating their activities and directing them in the necessary direction. Given this perspective, an organization functions as a system whose primary task is to establish effective relationships that contribute to the realization of strategic and tactical objectives. The article identifies the primary causes of conflicts in organizations, classifying them into three main groups: the nature of interaction, interpersonal relationships, and individual characteristics of participants. It also explores the typology of conflicts and their possible outcomes, including concession by one party, compromise, distancing from the collective, or joint problem-solving strategies. The ability of an organization to effectively neutralize socially

negative conflicts serves as an indicator of its corporate culture. A strong corporate culture fosters an environment where employees openly discuss conflicts, identify their causes, and seek solutions. This contributes to the development of new interaction models that help constructively respond to disagreements and maintain a healthy working atmosphere. A significant focus is placed on conflict resolution methods, emphasizing negotiations as a fundamental tool for addressing disputes. The article explores different approaches to negotiation, distinguishing between direct and mediated negotiations, as well as bilateral and multilateral formats. Additionally, it discusses alternative strategies for conflict resolution, including avoidance tactics, power-based interventions, and rationalization of relationships. The study highlights the role of communication strategies in reducing conflict intensity and preventing unnecessary escalation. The research underscores the importance of effective conflict management, which not only minimizes negative consequences but also transforms conflicts into a driving force for organizational growth. By implementing well-structured negotiation techniques and fostering a culture of open dialogue, organizations can optimize their decision-making processes, enhance communication, and strengthen collaboration among team members. Constructive conflict resolution, therefore, serves as a crucial component of sustainable organizational development and long-term success.

**Keywords:** negotiations, conflicts, compromise, conflict resolution, corporate culture, conflict studies.

**Постановка проблеми.** Організація є ключовим елементом соціальної структури сучасного суспільства, адже соціальна взаємодія людей відбувається саме в рамках організаційних формувань.

Під організацією розуміють соціальну групу, яка об'єднує людей задля досягнення спільної мети, координуючи їхню діяльність та спрямовуючи її в потрібному напрямку [1]. Для більш точного аналізу організацію варто розглядати як єдину систему, основним завданням якої є встановлення ефективних зв'язків і взаємин, що сприяють реалізації стратегічних та тактичних цілей.

Конфлікти є природним явищем в будь-якій організації, яка перебуває в процесі розвитку, оскільки вони відображають динаміку змін і необхідність пошуку оптимальних рішень.

Вміння організації ефективно нейтралізувати соціально-негативні конфлікти свідчить про високий рівень корпоративної культури. В процесі її формування важливо створити середовище, в якому члени колективу відкрито обговорюють конфліктні ситуації, виявляють їхні причини та шукають шляхи вирішення. Це сприяє виробленню нових моделей взаємодії, що допомагають конструктивно реагувати на розбіжності та підтримувати здоровий робочий клімат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В. Гришина стверджує, що причини конфліктів можуть бути зведені до трьох груп: по-перше, сам зміст взаємодії; по-друге, особливості міжособистісних стосунків; по-третє, особистісні особливості учасників [6].

Також серед українських науковців, які досліджували проблеми управління конфліктами в організаціях, можна виділити таких науковців як: Білоконенко Л. [4], Бублесв В. [7], Гришина Н. [6], Лепський М. [7], Щербань О. [7] тощо.

Актуальність дослідження цієї наукової проблеми зумовлена практичними потребами, адже конфліктні ситуації в організаціях і групах стають все більш поширеними та вимагають ефективних методів урегулювання.

**Формулювання завдання дослідження.** Метою статті є аналіз причин виникнення конфліктів та їхнього врегулювання, оскільки наслідки конфліктних ситуацій значною мірою залежать від рівня загострення протистояння між учасниками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конфлікт не є оптимальним способом вирішення супер-

ечностей, оскільки його загострення може спричинити емоційне напруження, що своєю чергою, уповільнює процес мислення та підсилює протистояння. Однак в ситуаціях, коли уникнути конфлікту неможливо, важливо зберігати самоконтроль, глибше аналізувати його справжні причини, обмежувати сферу його впливу, не зосереджуватися виключно на захисті власної позиції та намагатися утримувати ініціативу в врегулюванні суперечності.

Сучасна конфліктологія виокремлює чотири можливі наслідки конфлікту:

- поступка однієї зі сторін, наприклад, виконання вимог страйкарів;
- досягнення компромісу;
- відмова від боротьби або дистанціювання від колективу;
- спільний пошук рішень, що сприяють оптимальному подоланню суперечностей.

Для виникнення конфлікту необхідна конфліктна ситуація, яка має об'єктивні підстави, а також суб'єкти цієї ситуації та привід для її розвитку.

Український науковець О. Кузьмін в своїх дослідженнях розглядає основні причини конфліктів в трудових колективах. Він аналізує, як ідеологія «зрівнялівки» провокує соціальне незадоволення, підкреслює неадекватне ставлення адміністрації та колективу до конфліктуючих сторін, вказує на неефективність методів вирішення конфліктів, через що деструктивні сили беруть гору, а також акцентує на перекладанні відповідальності на адміністрацію, що ускладнює розв'язання соціальних проблем.

Фактори, що сприяють пом'якшенню конфліктної ситуації, зазвичай включають:

- орієнтацію на співпрацю, кооперацію та взаємодопоміжку, що відображає цінності колективної рівності;
- залучення працівників до процесу спільного ухвалення рішень, що допомагає тримати конфлікт у допустимих межах;
- переплетення ролевих обов'язків, яке усуває структурні причини виникнення конфлікту [3].

Важливо, щоб кожна зі сторін конфлікту не лише відстоювала свої права, але й усвідомлювала свої обов'язки. Головне – це зосереджуватися на пошуку першопричин конфлікту, а не лише на подоланні його наслідків.

В цьому контексті варто зазначити, що технології ефективної комунікації та поведінки спрямовані

передусім на усунення факторів, що провокують конфлікти, зі сфери спілкування. Такі фактори, відомі як конфліктогени, включають слова, дії чи бездіяльність, які здатні стати тригером конфлікту [4].

Оскільки конфліктогени не завжди одразу призводять до відкритого протистояння, люди нерідко недооцінюють їхній вплив. Їхня небезпека полягає в тому, що індивіди зазвичай більш чутливі до висловлювань інших, ніж до власних слів. Ескалація конфліктогенів відбувається через те, що на агресивний випадок людина часто відповідає ще сильнішим за інтенсивністю висловлюванням або дією. Внаслідок цього рівень напруженості постійно зростає. Відчуваючи психологічну поразку, потерпілий може намагатися компенсувати її, реагуючи на образу ще гострішою відповіддю, що лише посилює конфлікт [5].

В контексті аналізу міжособистісного конфлікту Білоконенко Л.А. досліджує комунікативні стратегії, що сприяють зниженню рівня конфліктності у взаємодії. Зокрема, серед ключових умов зменшення впливу конфліктогенів можна виокремити: уникнення їх у спілкуванні; стриманість у відповідь на провокаційні висловлювання [4].

Врегулювання конфлікту – це впорядкована система дій, що здійснюється як безпосередніми учасниками конфлікту, так і посередниками, з метою його подолання. Цей процес передбачає використання різних методів та інструментів, що узгоджуються з просторовими й часовими параметрами конфлікту, а також з урахуванням його динаміки та об'єктивних умов.

Першим етапом врегулювання є визнання конфлікту як реальної проблеми. Його легітимізація сприяє переходу від латентної (прихованої) фази до відкритої взаємодії, в якій представлені всі основні структурні елементи конфлікту.

На цьому етапі ключовими технологіями є структуризація груп та інституціалізація конфлікту. Вони спрямовані на визначення загальних норм конфліктної взаємодії та встановлення відповідних інститутів або відповідальних осіб для їхньої реалізації. Додатково застосовуються технології зниження напруженості, що включають демократизацію, розширення співпраці, врегулювання відносин і загальне пом'якшення конфліктної ситуації.

С. Пікард виокремлює альтернативні підходи до розв'язання конфліктів, серед яких ключову роль відіграють переговори як основна форма самостійного врегулювання сторонами суперечностей. Під час переговорного процесу учасники не лише досягають компромісів, а й мають змогу проаналізувати приховані аспекти своєї взаємодії, виявити джерела нестабільності та усунути потенційні чинники майбутніх непорозумінь.

Дотримуючись принципів ефективного ведення переговорів, сторони спільно визначають, які зміни слід внести у власну поведінку та ставлення одне до одного для покращення взаємовідносин. Цей підхід до розв'язання конфлікту може здійснюватися як у безпосередньому діалозі між учасниками, так і за участі посередників.

Переговори являють собою комплексний процес комунікації, що охоплює різні аспекти діяльності індивідів. В контексті врегулювання конфліктів вони виступають як система тактичних заходів, спрямованих на

досягнення рішень, прийнятних для всіх учасників конфлікту.

Ефективне проведення переговорів потребує кількох ключових передумов: визначення взаємозалежності сторін, залучених в конфліктний процес; відсутності суттєвого дисбалансу сил між суб'єктами конфлікту; відповідності стадії розвитку конфлікту можливостям його врегулювання шляхом переговорів; а також участі осіб, уповноважених приймати рішення в межах наявної ситуації.

В процесі дослідження переговорів враховано різні типологічні підходи. Одним із ключових критеріїв класифікації є кількість учасників, відповідно до якого розрізняють:

- двосторонні переговори, що відбуваються між двома сторонами;
- багатосторонні переговори, в яких бере участь більше ніж дві сторони;

Залежно від залучення третьої нейтральної сторони переговори поділяються на:

- прямі переговори, що передбачають безпосередню взаємодію конфліктуючих сторін;
- непрямі переговори, у яких посередником виступає третя сторона.

В межах переговорного процесу можна виокремити кілька ключових напрямів. Перш за все, це обговорення питань, пов'язаних із продовженням чинних домовленостей, що передбачає їхню актуалізацію та уточнення. Окрему категорію становлять переговори щодо перерозподілу відповідальності та обов'язків між сторонами, що може бути необхідним у зв'язку зі змінами умов співпраці чи зовнішнього середовища.

Також важливим є формат переговорів, спрямованих на визначення нових умов співпраці або укладення принципово нових угод, що забезпечують оновлення або розширення взаємодії між сторонами. Крім того, переговори можуть мати вторинні цілі, такі як з'ясування позицій учасників, демонстрація готовності до діалогу, створення певного інформаційного тла чи тактичне маневрування для впливу на подальший розвиток подій.

Ретельна підготовка є ключовим фактором успішного проведення переговорів. Процес підготовки може розпочатися задовго до їхнього безпосереднього старту й охоплює два основні напрями: організаційний та змістовий.

Організаційний аспект. Залежно від тематики переговорів, сторони мають узгодити низку процедурних питань, зокрема визначити місце та час зустрічі. Вибір локації є стратегічно важливим, оскільки перебування на «своєї» території часто дає певну психологічну перевагу. Тому для збереження балансу сторони можуть домовитися про проведення зустрічей по чергово або ж обрати нейтральний майданчик. Щодо часових параметрів, то початок переговорів визначається реальними можливостями підготовки, а їхня тривалість може варіюватися від кількох днів до кількох місяців, залежно від складності питання.

Змістовий аспект. На етапі підготовки сторони мають виконати низку аналітичних і стратегічних завдань, що забезпечують ефективність переговорного процесу, серед яких: детальне дослідження проблематики та визначення інтересів усіх учасників; аналіз потенційних альтернатив і компромісних рішень; фор-

мулювання власної переговорної позиції; розроблення кількох варіантів розв'язання конфлікту та підготовка відповідних пропозицій; збір і оформлення необхідних документів та інформаційних матеріалів.

Центральним елементом змістовної підготовки є ретельний аналіз ситуації та інтересів учасників переговорів. Досягнення позитивного результату можливе лише за умови ґрунтовного опрацювання всіх аспектів проблеми та збору релевантних даних. Нехтування цим етапом може суттєво послабити позиції однієї зі сторін і навіть призвести до провалу переговорного процесу.

Регулювання конфліктів є окремою формою їх розв'язання, що передбачає залучення третьої сторони для усунення суперечностей між опонентами. Інтервенція третьої сторони може здійснюватися як за згодою конфліктуючих сторін, так і без неї. Процес регулювання конфлікту охоплює сукупність заходів, спрямованих на послаблення його інтенсивності, перенесення конфліктної взаємодії в іншу площину або зміну рівня соціальних відносин. Відтак, основним завданням регулювання є мінімізація його деструктивних наслідків для суспільства та сприяння трансформації конфлікту в суспільно прийнятні форми. Контрольований конфлікт піддається прогнозуванню, що дозволяє управляти його розвитком у межах допустимих соціальних норм.

Етапи процесу регулювання конфлікту:

1. Ідентифікація конфлікту визначення та визнання конфліктної ситуації як реальної проблеми, як самими учасниками, так і суспільством. Часто цей етап ускладнюється через прагнення сторін приховати конфлікт через його небажаність або репутаційні ризики.

2. Аналітичне осмислення об'єктивне дослідження причин, динаміки та можливих наслідків конфлікту, що дає змогу визначити оптимальні механізми його регулювання.

3. Інституціоналізація конфлікту встановлення правил, процедур і норм, які регламентують перебіг конфліктної взаємодії, що дозволяє перевести конфлікт у соціально прийнятні межі та забезпечити його прогнозованість.

4. Легітимізація конфлікту закріплення сторонами визнання суспільних норм та обов'язку їх дотримуватися, що сприяє зниженню ескалації протистояння та посиленню контролю над конфліктним процесом.

5. Організоване врегулювання трансформація стихійного, деструктивного конфлікту в упорядковану форму, що зменшує його агресивність та руйнівні наслідки для соціальних відносин.

Серед різноманітних методів регулювання конфліктів одним із ключових є поступове ослаблення конфліктної напруги шляхом зміни сфери взаємодії сторін. Значного поширення набув метод переорієнтації конфліктуючих сторін на зовнішню загрозу, що передбачає перенесення уваги учасників протистояння на спільну проблему або виклик, який потребує їхньої координації та взаємодії. Така загроза може бути як реальною, так і ситуативною, що виникла внаслідок нових обставин, і слугує чинником консолідації сторін та послаблення їхнього внутрішнього протистояння.

Усунення конфлікту слід розглядати як окремий спосіб завершення конфліктної ситуації, який не є тотожним її повноцінному вирішенню. На відміну від розв'язання конфлікту, усунення відбувається за раху-

нок втручання зовнішніх сил, що спрямовані на ліквідацію або нейтралізацію ключових структурних елементів протистояння.

Метод силового розведення конфліктуючих сторін застосовується у випадках, коли необхідне термінове втручання задля збереження людських життів, запобігання подальшій ескалації агресії або захисту критично важливих матеріальних ресурсів. Обмежений часовий ресурс може відігравати вирішальну роль в виборі такого підходу.

До основних механізмів усунення конфлікту належать:

1. Примусове усунення одного з учасників конфлікту – тимчасове або постійне відсторонення суб'єкта від активної участі у протистоянні (що не обов'язково передбачає насильницькі заходи).

2. Блокування можливостей для взаємної протидії – створення умов, які унеможливають подальше зіткнення сторін протягом тривалого часу.

3. Ліквідація або усунення об'єкта конфлікту – усунення предмета суперечки або вирішення проблеми дефіциту, що спричинила конфлікт.

Раціоналізація відносин виступає одним із керівних методів припинення конфлікту, що полягає в впорядкуванні взаємодії між сторонами на основі раціонального осмислення ситуації. Її результатом стає створення таких умов, за яких обидві сторони, навіть за умови часткових поступок або прийняття не зовсім вигідних рішень, визнають доцільність їх ухвалення з метою припинення конфліктного протистояння. Даний метод сприяє зниженню рівня напруженості у відносинах і забезпечує можливість досягнення компромісу на основі прагматичного підходу до врегулювання суперечностей.

Якщо керівник упевнений у своїй здатності контролювати внутрішні процеси в організації, він може свідомо використовувати метод стимулювання конфлікту. Це цілеспрямована стратегія, спрямована на ініціювання конфліктних ситуацій задля досягнення конкретних управлінських цілей. Такий підхід є виправданим лише в тому випадку, якщо конфлікт має конструктивний характер і перебуває під повним контролем керівництва. Методи стимулювання можуть бути різноманітними, зокрема створення конкурентного середовища чи введення альтернативних поглядів, однак ключовим є те, що вони повинні сприяти розвитку та вдосконаленню організаційних процесів. У разі неправильної реалізації стимульований конфлікт може вийти з-під контролю та призвести до небажаних наслідків.

Серед різних методів і тактик вирішення конфліктів особливе місце займає тактика ухилення від конфлікту, також відома як метод уникнення. Її основою є небажаність, неготовність або нездатність однієї чи обох сторін активно вступати в протистояння.

Метод уникнення може застосовуватися як безпосередніми учасниками конфлікту, так і посередниками, які мають потенційну можливість впливати на його врегулювання. Суть цього підходу полягає у свідомому ігноруванні конфліктної ситуації, запереченні її наявності або самоусуненні від будь-якої взаємодії, що стосується конфлікту. Це може проявлятися як у фізичному віддаленні від проблеми, так і у психологічному ухиленні від її осмислення та вирішення. У такій ситуації особа не вживає жодних заходів ні під час розвитку конфлікту, ні після його формального завершення.

На сьогодні існує багато способів розв'язання проблемних ситуацій, серед яких ключовими є методи управління конфліктами, що базуються на принципах впливу та регулювання, а також підходи, орієнтовані на співробітництво та компроміс.

В деяких випадках конфліктна взаємодія призводить до ситуації, за якої кожна зі сторін наполягає на власних інтересах, змушуючи опонента діяти всупереч своїм переконанням. Такий розвиток подій нерідко завершується поразкою однієї зі сторін або навіть обох одночасно. Використання примусових методів регулювання конфлікту може ускладнити або взагалі унеможливити подальші відносини між учасниками протистояння, що суттєво знижує ефективність подібного підходу.

Силові підходи до вирішення конфліктів мають свої недоліки, незалежно від того, використовується схема «виграш-програш» чи «програш-програш». В кожному випадку опоненти визначають, куди спрямовувати свою енергію.

У випадку зі схемою «виграш-програш» енергія учасників спрямовується не на вирішення самої суті конфлікту, а на протистояння між сторонами. Натомість, при виборі схеми «програш-програш» проблему або оминають, або намагаються розв'язати за допомогою компромісів.

Набагато ефективнішим є підхід, що ґрунтується на співпраці. Він дозволяє зупинити конфронтацію через пряму взаємодію сторін або за участі третьої сторони. Сторони спільно аналізують причини та сутність конфлікту, намагаючись максимально зблизити позиції й знайти взаємовигідне рішення, що враховує інтереси всіх учасників. Такий підхід забезпечує баланс, оскільки жодна зі сторін не отримує необґрунтованих переваг, а подальші відносини можуть розвиватися на стабільній основі.

Цей метод ґрунтується на переговорах. Фактично, сам процес підготовки до переговорів уже є кроком до розв'язання конфлікту. Він передбачає такі етапи: розроблення плану дій; реалізацію запланованої стратегії; дотримання сторонами досягнутих домовленостей.

Для усунення наслідків конфліктів необхідні певні ресурси, зусилля та енергія. Саме тому в управлінні організаціями особливу увагу варто приділяти профілактиці конфліктів – це комплекс заходів, що сприяють зменшенню ймовірності їх виникнення. Оскільки конфлікти можуть мати як об'єктивні, так і суб'єктивні причини, розроблено два основні підходи до їхньої

профілактики: перший спрямований на усунення об'єктивних чинників, другий – на коригування поведінки працівників відповідно до встановлених норм.

Щоб ефективно запобігати конфліктним ситуаціям, варто дотримуватися шести основних принципів ділової етики:

1. Пунктуальність. Запізнення може сприйматися як неповага до колег або партнерів. Якщо ж уникнути затримки неможливо, слід завчасно попередити про це.

2. Конфіденційність. Важливо зберігати службову та особисту інформацію в таємниці, не розголошуючи зайвих подробиць.

3. Доброзичливість і ввічливість. Особливо актуально це правило в ситуаціях, коли хтось із колег або керівництва поводить надто емоційно чи навіть агресивно. Коректне й шанобливе ставлення сприяє конструктивному діалогу.

4. Уважність до оточення. Варто виявляти емпатію та поважати думку інших, навіть якщо вона відрізняється від власної.

5. Дотримання дрес-коду. Зовнішній вигляд має відповідати загальноприйнятим нормам та рівню професійного середовища.

6. Грамотність у мовленні й письмі. Ділове спілкування має бути чітким, грамотним і професійним. Окрім того, важливо вміти вислуховувати співрозмовників без перебивань, незалежно від їхнього статусу в колективі.

Головну роль у цьому контексті відіграють основні принципи ділової етики, адже вони є ключовою передумовою для формування атмосфери взаєморозуміння та співпраці. Дотримання цих правил створює надійний бар'єр проти деструктивних конфліктів, сприяючи ефективній комунікації та зміцненню довіри між колегами [8].

**Висновки.** Таким чином, конфлікти є невід'ємною складовою соціальної взаємодії, а їхній вплив на організацію залежить від характеру врегулювання. Конструктивний підхід до конфліктів сприяє аналізу проблем, оптимізації управлінських процесів та покращенню комунікації в колективі.

Ключову роль у цьому відіграють переговори, які дозволяють знаходити збалансовані рішення, знижувати рівень протистояння та зміцнювати співпрацю між сторонами. Грамотне управління конфліктами не лише мінімізує їхні негативні наслідки, а й трансформує їх в чинник розвитку організації.

### Список використаних джерел:

1. Fells R., Sheer N. *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press. 2019. 430 p.
2. Адамович А.Є., Максимець О.М. *Мистецтво ведення переговорів*. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ, 2021. 264 с.
3. Бернадський Б.В., Мілославська О.М. Сутність і природа міжнародного конфлікту та політичний компроміс: історичний погляд. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 8. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/74.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/74.pdf)
4. Білоконенко Л.А. *Українськомовний міжособистісний конфлікт (стилістика, моделі комунікації, запобігання)*: монографія. 2-е вид., перероб. і допов. Кривий Ріг, 2019. 185 с.
5. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. *Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації*. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409.
6. Гришина Н.В. Роль і значення принципів права у правовій системі України. *Український правовий вимір: пошук відповідей на глобальні міжнародні виклики: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2024. 323 с.
7. Лепський М., Щербань О., Бублєв В. Класифікація переговорів в умовах війни. *Грані*. 2022. № 25(4). С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/172249>
8. Медіація. UA: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія партнерів проєкту Erasmus+ Медіація: Навчання та трансформація суспільства. MEDIATS 599010-EPP-12018-1-NL-EPPKA2-SVNE-JP / за ред. О.А. Седашової, О.М. Карпової. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 187 с.

### References:

1. Fells R., Sheer N. (2019). *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press. 430 p.
2. Adamovych A. E. and Maksymets O. M. (2021). *Mystetstvo vedennia perehovoriv [The art of negotiation]*. Melitopol: FOP Odnoroh TV. (in Ukrainian)
3. Bernads'kyi B. V. and Miloslavs'ka O. M. (2021). *Sutnist' i pryroda mizhnarodnoho konfliktu ta politychnyi kompromis: istorychnyi pohliad [The essence and nature of international conflict and political compromise: a historical perspective]*. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. no. 8. Available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2021/74.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/74.pdf) (in Ukrainian)
4. Bilokonenko L. A. (2019). *Ukrainian-language interpersonal conflict (stylistics, communication models, prevention): monograph*. 2nd ed., revised and supplemented. Kryvyi Rih. 185 p. (in Ukrainian)
5. Vodianka L. D., Ratushniak D. V. and Luste O. O. (2022). *Innovacijni metody pidboru personalu v umovakh dydzhytalizacii [Innovative methods of personnel selection in conditions of digitization]*. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 403–409. (in Ukrainian)
6. Grishina N. V. (2024). *The role and significance of the principles of law in the legal system of Ukraine. Ukrainian legal dimension: search for answers to global international challenges: materials of the VI International Scientific and Practical Conference*. Dnipro: University of Customs and Finance, 323 p. (in Ukrainian)
7. Lepskiy M., Shcherban O. and Bubleev V. (2022). *Klasifikatsiia perehovoriv v umovakh viiny [Classification of negotiations in conditions of war]*. *Hrani*, no. 25(4), pp. 43–49. DOI <https://doi.org/10.15421/172249> (in Ukrainian)
8. *Mediatsiia. UA: Novi pidkhody ta instrumenty menedzhmentu konfliktiv u suchasnykh umovakh (2022) [Mediation. UA: new approaches and tools of conflict management in modern conditions]*. Kolektyvna monohrafiia partneriv proiektu Erasmus+ Mediatsiia: Navchannia ta transformatsiia suspil'stva / MEDIATS 599010-EPP-12018-1-NL-EPPKA2-CBHE-JP / za red. O. A. Siadashovoi, O. M. Karpovoi. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK». 187 p. (in Ukrainian)