

УДК 339.9:17.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-9>

**Касьяненко Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри прикладної економіки,  
підприємництва та публічного управління  
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

**Kasianenko Liliia**

Candidate of Economic Sciences, Docent,  
Associate Professor of the Department of Applied Economics,  
Entrepreneurship and Public Administration  
Dnipro University of Technology

## РОЛЬ ПЕРЕГОВОРІВ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ СЕРЕД ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ БІЗНЕС-ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

## THE ROLE OF NEGOTIATIONS IN RESOLVING CONFLICTS AMONG STAFF TO ACHIEVE BUSINESS GOALS OF THE ENTERPRISE

*У статті було досліджено роль переговорів у вирішенні конфліктів серед персоналу для досягнення бізнес-цілей підприємства. Було сформовано розуміння основних типів переговорів (співпраця, компроміс, домінування, уникнення, поступка) та їх ефективності в різних конфліктних ситуаціях. Дослідження показало, що успішні переговори вимагають дотримання певних етапів, включаючи підготовку, встановлення контактів, обговорення, досягнення угоди та оцінку результатів. Також було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності переговорів, зокрема використання методів активного слухання, побудови довіри, гнучкого вибору тактик залежно від управлінської ситуації. Для подолання цих викликів було запропоновано комплексний підхід, що включає розвиток навичок, подолання психологічних бар'єрів, врахування культурних особливостей та використання сторонньої допомоги.*

**Ключові слова:** *техніка переговорів, прийняття рішень, управління конфліктами, ділові контакти, персонал підприємства, менеджмент підприємства.*

*The article explored the role of negotiations in resolving conflicts among personnel to achieve business goals of the enterprise. The main causes of conflicts in the organizational environment were analyzed, including the diversity of personal interests, values, views and goals of employees, as well as structural and external factors that can cause conflicts. The impact of conflicts on labor productivity, corporate culture and the achievement of the organization's strategic goals was assessed. In particular, it has been shown that constructive conflict can stimulate creativity and improve decision-making processes, while destructive conflict often leads to lower productivity, higher employee turnover and emotional exhaustion. An understanding of the main types of negotiations (cooperation, compromise, dominance, avoidance, concession) and their effectiveness in various conflict situations was formed. The study found that successful negotiations require following certain stages, including preparation, establishing contacts, discussion, reaching an agreement and evaluating the results. Recommendations were also developed to increase the effectiveness of negotiations, in particular, the use of methods of active listening, building trust, flexible choice of tactics depending on the management situation. The main difficulties that managers may face during negotiations were identified, such as psychological barriers, lack of necessary skills and cultural characteristics. The limitations of negotiation effectiveness were assessed depending on the type of conflict, including conflicts of interest, personality, and structural conflicts. To overcome these challenges, a comprehensive approach was proposed, including the development of skills, overcoming psychological barriers, taking into account cultural characteristics and the use of external assistance. Thus, negotiations are an important tool for improving the effectiveness of conflict management and ensuring the sustainable development of a modern enterprise. Enterprises capable of effectively resolving internal and external conflicts respond better to changes in the market environment, make strategic decisions faster and optimize their resources.*

**Keywords:** *negotiation techniques, decision-making, conflict management, business contacts, company personnel, company management.*

**Постанова проблеми.** В сучасних умовах швидких змін у бізнес-середовищі та підвищення конкуренції, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей підприємства. Конфлікти серед персоналу, що є невід'ємною частиною будь-якої організації, можуть негативно впливати на продуктивність праці, мотивацію співробітників, корпоративну культуру та загальну ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим, зростає потреба у застосуванні ефективних методів вирішення конфліктів, серед яких переговори займають важливе місце. Переговори є універсальним інструментом для управління конфліктами, що дозволяє не лише розв'язувати внутрішні суперечності, але й сприяти побудові продуктивних відносин між співробітниками, зміцненню командного духу та підтриманню здорового робочого клімату. В умовах глобалізації та діджиталізації бізнесу, де адаптивність і швидкість прийняття рішень стають критичними, розвиток навичок ефективного ведення переговорів набуває особливої значущості. Дослідження ролі переговорів у вирішенні конфліктів серед персоналу є актуальним для підвищення рівня управлінської компетенції менеджерів, що безпосередньо впливає на досягнення бізнес-цілей підприємства [15]. Саме дослідження цього питання дозволить розробити нові підходи до управління конфліктами, які враховуватимуть специфіку сучасного бізнесу та сприятимуть підвищенню загальної ефективності організації.

Таким чином, дослідження ролі переговорів у вирішенні конфліктів є важливим для вдосконалення процесів управління на підприємстві, зниження ризиків, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, і забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної ринкової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні дослідники акцентують увагу на значущості переговорів як важливого інструменту управління підприємством, підкреслюючи їхню здатність забезпечувати стабільність, підвищувати продуктивність праці та сприяти формуванню здорової корпоративної культури.

Проблематика конфліктів у робочих колективах розглядається багатьма науковцями як важливий чинник, що впливає на ефективність діяльності організації. Зокрема, дослідження Балабус Д., Будник О., Ядуха С. [3] показує, що конфлікти можуть мати як негативний, так і позитивний вплив на роботу підприємства. З одного боку, конфлікти часто викликають стрес, зниження продуктивності та погіршення морального клімату, з іншого – можуть стимулювати інновації та підштовхувати до пошуку нових рішень.

На думку Македон В.В. [5], ефективне управління конфліктами є критично важливим для досягнення бізнес-цілей. Конфлікти, що залишаються без належної уваги, можуть призводити до втрат ключових співробітників, зниження рівня мотивації та навіть до фінансових збитків і саме тому, за словами Джонсона, переговори є важли-

вим інструментом, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки конфліктів.

Дослідження Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. [10] показує, що переговори можуть мати різні форми та підходи, включаючи співпрацю, компроміс, домінування, уникнення та поступку. Вчені зазначають, що кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки і може бути ефективним залежно від конкретної ситуації. Наприклад, підхід співпраці зазвичай приводить до найбільш стійких результатів, оскільки враховує інтереси всіх сторін, тоді як домінування може бути ефективним у короткострокових конфліктах, де необхідне швидке рішення.

Згідно з дослідженнями Адамович А.Є., Адамович А.Є., Максимець О.М., Максимець О.Н. [1], переговори, орієнтовані на компроміс, можуть бути особливо корисними в ситуаціях, коли сторони готові жертвувати частиною своїх інтересів для досягнення спільної мети. Автори підкреслюють, що вибір стратегії переговорів залежить від конкретного контексту конфлікту, а також від компетенцій та навичок учасників переговорного процесу.

У своїй праці Феллз Р., Шір Н. [14] розглядають різні методи та техніки, які можуть підвищити ефективність переговорів. Активне слухання, побудова довіри, використання «м'яких» та «жорстких» тактик – це лише деякі з підходів, що допомагають досягти оптимальних результатів. Дослідники вказують, що ефективні переговори потребують не лише технічних знань, але й емоційного інтелекту, вміння розуміти потреби іншої сторони і зберігати спокій у стресових ситуаціях.

Обмеження ефективності переговорів також висвітлюються в роботі Орел В.М., Краля В.Г. [12], який підкреслює, що не всі конфлікти можуть бути вирішені за допомогою переговорів, і особливо це стосується особистісних конфліктів, де емоційна складова є занадто сильною, або структурних конфліктів, які потребують більш фундаментальних змін на підприємстві.

**Мета статті** – дослідити роль переговорів як ключового інструменту у вирішенні конфліктів серед персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних бізнес-цілей.

#### **Завдання дослідження:**

– проаналізувати основні причини виникнення конфліктів серед персоналу в організаційному середовищі та їх вплив на продуктивність праці, корпоративну культуру та досягнення стратегічних цілей підприємства;

– обґрунтувати методи та техніки, що підвищують ефективність переговорів (активне слухання, побудова довіри, використання «м'яких» та «жорстких» тактик), та оцінити їхній вплив на досягнення бізнес-цілей підприємства;

– розробити рекомендації для менеджерів щодо підвищення ефективності переговорів як інструменту управління конфліктами на підприємстві для забезпечення стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** Конфлікти в організаційному середовищі

є невід'ємною частиною будь-якого робочого процесу і вони можуть виникати з різних причин і мати як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності підприємства. Розуміння причин конфліктів і їх впливу на продуктивність праці, корпоративну культуру та досягнення стратегічних цілей є ключовим завданням для ефективного управління сучасною організацією.

Основними причинами виникнення конфліктів в організаційному середовищі є різноманітність особистих інтересів, цінностей, поглядів та цілей працівників. Перш за все, різні особистісні характеристики співробітників, такі як темперамент, емоційність або рівень стресостійкості, можуть призводити до конфліктів. Наприклад, співробітники з різними темпераментами (сангвініки, холерики, флегматики, меланхоліки) часто реагують на ситуації по-різному, що може стати причиною непорозумінь та суперечок і крім того, структурні конфлікти виникають через організаційні фактори, такі як невизначеність ролей, неефективні комунікаційні канали, конкуренція за обмежені ресурси (час, фінанси, обладнання тощо), нерівномірне розподілення навантаження, або нечітке визначення відповідальності та повноважень співробітників. Такі фактори можуть викликати почуття несправедливості, невдоволення та створювати підґрунтя для внутрішніх конфліктів [4].

Конфлікти на підприємстві можуть мати значний вплив на продуктивність праці. З одного боку, конструктивні конфлікти, які сприяють обговоренню проблем та пошуку інноваційних рішень, можуть стимулювати творчість, покращувати процеси прийняття рішень та сприяти кращому взаєморозумінню між співробітниками. Проте, деструктивні конфлікти, які переростають у відкрите протистояння або негативний стрес, часто призводять до зниження продуктивності праці. Негативний вплив конфліктів проявляється у втраті часу на вирішення суперечок, зниженні мотивації працівників, підвищеній плинності кадрів, зменшенні якості роботи та збільшенні кількості помилок. Також конфлікти можуть викликати емоційне виснаження співробітників, що безпосередньо впливає на їх здатність виконувати свої завдання на високому рівні.

Корпоративна культура є сукупністю цінностей, норм і правил поведінки, які формують спільну ідентичність працівників підприємства і вони можуть суттєво впливати на цей аспект. У здоровому організаційному середовищі, де конфлікти вирішуються шляхом відкритих переговорів, обговорень і компромісів, може виникнути культура довіри, співпраці та взаємоповаги. Така культура сприяє формуванню сильних команд, залученості працівників та загальному підвищенню ефективності роботи. Однак, у випадках, коли конфлікти залишаються невирішеними або ігноруються менеджментом, це може призвести до погіршення морального клімату на підприємстві, зростання рівня напруженості та відчуженості серед працівників. Вказані ситуації можуть викликати недовіру, зниження командного духу та навіть саботаж, що

негативно впливає на корпоративну культуру і загальну стабільність організації [7].

Конфлікти можуть як сприяти, так і заважати досягненню стратегічних цілей підприємства. З одного боку, конструктивні конфлікти, що виникають у процесі стратегічного планування та прийняття рішень, можуть допомогти організації краще розуміти свої слабкі сторони, визначити ризики та знайти оптимальні шляхи розвитку і вони сприяють більш збалансованому підходу до вирішення проблем, заохочують критичне мислення та інновації.

З іншого боку, деструктивні конфлікти, які залишаються невирішеними або перевищують допустимі межі, можуть стати суттєвим бар'єром для реалізації стратегічних планів. Вони можуть спричинити зриви в роботі, затримки в прийнятті рішень, втрату ключових працівників, додаткові фінансові витрати та навіть репутаційні ризики для підприємства [2].

Переговори є одним з найефективніших методів вирішення конфліктів в організаційному середовищі, які дають можливість алуценом сторонам досягти домовленостей, що задовольняють інтереси всіх учасників, знижують напругу та запобігають подальшому ескалації конфлікту. Важливим аспектом успішних переговорів є розуміння їх типів і основних етапів переговорного процесу і подібний підхід допомагає обирати найкращі стратегії для досягнення взаємовигідних рішень. Переговори можна класифікувати за кількома типами, кожен з яких характеризується своїм підходом до вирішення конфлікту, а саме:

1. Співпраця. Цей тип переговорів передбачає пошук спільних рішень, які задовольняють інтереси всіх сторін. Обидві сторони активно залучаються до процесу обговорення, намагаючись знайти компроміс, що принесе максимальну вигоду кожному учаснику. Співпраця сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин та зміцненню довіри.

2. Компроміс. Компромісні переговори базуються на досягненні угоди, в якій кожна сторона відмовляється від частини своїх вимог заради спільного рішення. Це дозволяє швидко розв'язати конфлікт, однак компроміс не завжди забезпечує максимальну вигоду для обох сторін, оскільки кожна з них втрачає певну частку своїх інтересів.

3. Домінування. Цей тип переговорів передбачає використання сили, впливу або авторитету однією зі сторін для досягнення своїх цілей. Звичай, домінування застосовується, коли одна зі сторін має більше ресурсів або владних повноважень. Хоча цей підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, він часто призводить до незадоволення іншої сторони та може стати причиною нових конфліктів.

4. Уникнення. Уникнення конфліктів передбачає ухилення від обговорення або вирішення проблем. Наведений підхід може бути корисним у ситуаціях, коли конфлікт є малозначущим або коли сторони не готові до переговорів. Проте, уникнен-

ня не сприяє вирішенню конфлікту в довгостроковій перспективі і може лише відкласти проблему на пізніший час.

5. Поступка. Переговори за типом поступки передбачають добровільне відмову однієї сторони від своїх вимог заради досягнення згоди і подібний підхід може бути корисним у ситуаціях, коли збереження відносин є важливішим за конкретний результат. Однак, часті поступки можуть створити враження слабкості та спонукати іншу сторону до подальших вимог.

Успішні переговори вимагають дотримання певних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні взаємовигідного рішення:

6. Підготовка. Етап включає збір інформації про предмет переговорів, аналіз інтересів та позицій обох сторін, визначення цілей, підготовку аргументів та обґрунтувань. Також важливо підготувати кілька альтернативних рішень, які можуть бути запропоновані під час переговорів.

7. Встановлення контактів. На цьому етапі сторони зустрічаються та встановлюють початковий контакт. Важливо створити атмосферу довіри та взаємоповаги, що сприяє конструктивному обговоренню. Це може включати привітання, обмін вступними заявами та визначення порядку денного переговорів.

8. Обговорення. Основна частина переговорів, під час якої сторони представляють свої позиції, обговорюють можливі рішення та обмінюються аргументами. Успіх цього етапу залежить від здатності учасників слухати один одного, розуміти потреби та інтереси опонента, а також готовності йти на компроміси.

9. Досягнення угоди. Після обговорення сторони приходять до домовленості, яка задовольняє їхні інтереси. Угода може бути формальною (з письмовим закріпленням) або неформальною (усна домовленість). Важливо, щоб обидві сторони були задоволені результатом і відчували, що їхні інтереси були враховані.

10. Оцінка результатів. Після завершення переговорів необхідно оцінити їх результати, враховуючи як досягнуті домовленості, так і процес, який до них привів, що дозволяє визначити ефек-

тивність переговорів, виявити помилки або слабкі місця та підготуватися до майбутніх переговорних сесій.

Ефективні переговори допомагають знайти спільну мову між сторонами, підвищити мотивацію персоналу, покращити продуктивність та сприяти інноваціям і для досягнення цих результатів необхідно використовувати різні методи та техніки, що підвищують ефективність переговорів, а також розуміти їх вплив на загальну ефективність підприємства. Для досягнення успіху в переговорах важливо володіти різними методами та техніками, що підвищують їх ефективність. Обґрунтуємо їх [6]:

1. Активне слухання. Одна з ключових технік, що передбачає не лише уважне слухання іншої сторони, але й демонстрацію розуміння її позиції та інтересів. Активне слухання допомагає встановити довіру між сторонами, виявити приховані потреби та мотиви, а також сприяє зменшенню напруги та пошуку взаємовигідного рішення. Такий метод включає використання відкритих запитань, уточнюючих реплік, парафразування та невербальних сигналів, таких як кивання головою або підтримуючий зоровий контакт.

2. Побудова довіри. Довіра є основою успішних переговорів, оскільки дозволяє сторонам відкрито обговорювати свої потреби, страхи та очікування. Для побудови довіри необхідно бути чесним, відкритим та послідовним у своїх діях, а також проявляти емпатію до іншої сторони.

3. Використання «м'яких» та «жорстких» тактик. Успішні переговори передбачають гнучкість у виборі тактик залежно від ситуації та контексту. «М'які» тактики, такі як компроміс, співпраця та поступка, спрямовані на досягнення взаємовигідних рішень та збереження добрих відносин між сторонами. Вже «жорсткі» тактики, такі як тиск, домінування або використання авторитету, можуть бути ефективними у випадках, коли необхідно швидко досягти конкретного результату або коли інша сторона займає непримиренну позицію [11]. Успішні переговори мають значний вплив на різні аспекти діяльності підприємства, включаючи мотивацію персоналу, продуктивність, інноваційність та загальну ефективність (табл. 1)

Таблиця 1

#### Визначення факторів впливу ефективних переговорів на роботу сучасного підприємства

Фактори впливу	Опис	Механізм впливу	Результат
1. Мотивація персоналу	Підвищення відчуття співробітників, що їхні потреби враховані.	Переговори, засновані на довірі та відкритості.	Зростання задоволеності працею та зниження плинності кадрів.
2. Продуктивність	Зниження напруги та стресу серед працівників.	Вирішення конфліктів через переговори.	Підвищення ефективності роботи команди.
3. Інноваційність	Створення середовища для відкритого висловлення ідей.	Ефективні переговори, що підтримують творчість.	Розвиток творчого мислення та адаптація до ринкових змін.
4. Задоволеність роботою	Поліпшення робочого клімату та відносин у колективі.	Переговори, що враховують інтереси всіх сторін.	Зниження конфліктності та підвищення залученості співробітників.

Джерело: розроблено автором



Менеджери, які займаються переговорами, часто стикаються з труднощами, такими як психологічні бар'єри, відсутність необхідних навичок і культурні особливості. Також існують обмеження щодо ефективності переговорів залежно від типу конфліктів. Розуміння цих викликів та пошук способів їх подолання є важливими аспектами для досягнення успішних результатів у переговорах. Основні труднощі, з якими можуть стикатися менеджери під час переговорів наступні:

1. Психологічні бар'єри. Однією з найбільш розповсюджених проблем під час переговорів є психологічні бар'єри, які можуть впливати як на менеджера, так і на іншу сторону переговорів. Наприклад, страх перед відмовою, невпевненість у власних аргументах або надмірне емоційне залучення можуть заважати об'єктивній оцінці ситуації і прийняттю раціональних рішень. Психологічні бар'єри можуть також включати упередження або стереотипи щодо інших учасників переговорів, що призводить до нездатності бачити ситуацію з різних точок зору.

2. Відсутність навичок. Ефективні переговори вимагають розвинених комунікативних здібностей, уміння слухати, аналізувати та швидко реагувати на зміну ситуації. Недостатня підготовка може призводити до невміння керувати конфліктними ситуаціями, використання неефективних стратегій або допущення помилок, які ускладнюють процес досягнення домовленостей [13].

3. Культурні особливості. Культурні відмінності можуть стати значним бар'єром під час міжнародних переговорів або переговорів з різними етнічними групами, наприклад, різні культури мають відмінні норми поведінки, етикет та методи комунікації. Те, що в одній культурі вважається прийнятним, в іншій може бути сприйняте як грубість або неповага. Культурні особливості також впливають на стилі переговорів – наприклад, деякі культури віддають перевагу прямим та швидким перегово-

рам, тоді як інші можуть вимагати тривалих обговорень та побудови особистих стосунків.

4. Конфлікти інтересів. Переговори є ефективними у вирішенні конфліктів інтересів, де обидві сторони мають чіткі цілі і готові до компромісу. Проте, якщо інтереси сторін є занадто поляризованими або несумісними, переговори можуть зайти в глухий кут. У такому випадку може знадобитися застосування альтернативних методів, таких як медіація або арбітраж.

5. Особистісні конфлікти. Конфлікти, засновані на особистісних відмінностях, можуть бути складнішими для вирішення через переговори, оскільки вони часто включають емоційні компоненти, що ускладнює досягнення раціональних домовленостей. Переговори можуть бути неефективними, якщо учасники не готові слухати один одного або відмовляються від компромісу через особисті образи [8].

6. Структурні конфлікти. Конфлікти, що виникають через системні або структурні проблеми на підприємстві (наприклад, нерівність у розподілі ресурсів, недосконалі процеси управління), можуть бути складними для вирішення через переговори. В таких випадках переговори можуть лише тимчасово зняти напругу, але не усунути основну причину конфлікту. Для вирішення структурних конфліктів можуть знадобитися більш фундаментальні зміни в організаційній структурі або політиці. Для подолання викликів і підвищення ефективності переговорів необхідно застосовувати комплексний підхід, представлений в таблиці 2.

Успішні переговори сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню лояльності співробітників, розвитку довгострокових партнерських відносин та зростанню конкурентоспроможності організації. Підприємства, що здатні ефективно вирішувати внутрішні та зовнішні конфлікти, краще реагують на зміни у ринковому середовищі, швидше приймають стратегічні рішення та оптимізують свої ресурси.

Таблиця 2

Управлінські інструменти підвищення ефективності переговорів

Інструменти	Загальна характеристика	Засоби реалізації	Очікувані результати
1. Розвиток навичок переговорів	Організації повинні інвестувати у навчання та розвиток навичок своїх менеджерів.	Курси з ефективних комунікацій, управління конфліктами, емоційного інтелекту, міжкультурної комунікації.	Підвищення здатності менеджерів успішно проводити переговори.
2. Подолання психологічних бар'єрів	Навчання менеджерів і співробітників розпізнавати та долати свої психологічні бар'єри.	Психологічна підготовка, техніки релаксації, менторство, коучинг.	Зменшення страху, невпевненості та упереджень під час переговорів.
3. Врахування культурних особливостей	Розуміння та врахування культурних особливостей учасників переговорів.	Вивчення культурних норм, використання гнучкого підходу до комунікації.	Побудова довіри та ефективного спілкування з різними культурними групами.
4. Використання сторонньої допомоги	Залучення нейтральної третьої сторони у складних конфліктах.	Медіатори, фасилітатори для структурування процесу переговорів.	Зниження напруги та знаходження прийнятних рішень для всіх учасників.

Джерело: розроблено автором

**Висновки.** Визначено, що переговори є ключовим методом вирішення конфліктів, що дозволяє досягти взаєморозуміння та знаходити оптимальні рішення в складних ситуаціях. Вибір відповідного типу переговорів та ефективне проходження їх основних етапів може суттєво вплинути на результати переговорного процесу. Опанування навичок ведення переговорів та розуміння їх стратегії дозволяють організаціям не лише вирішувати внутрішні конфлікти, але й будувати міцніші стосунки з партнерами, клієнтами та співробітниками, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Було виявлено, що переговори є базовим інструментом для досягнення бізнес-цілей та забезпечення стабільної роботи підприємства [9]. Використання різних методів та технік, таких як активне слухання, побудова довіри, а також балансування між «м'якими» та «жорсткими» тактиками, дозволяє значно підвищити ефективність переговорного процесу. Успішні переговори позитивно впливають на мотивацію персоналу, продуктивність, інноваційність та загальну ефективність підприємства, створюючи сприятливі умови для його розвитку та зростання в умовах сучасного конкурентного середовища.

Було доведено, що переговори є ефективним інструментом для вирішення конфліктів, але їх застосування може супроводжуватися певними викликами та обмеженнями. Для досягнення успіху в переговорах необхідно враховувати психологічні бар'єри, культурні відмінності, а також тип конфлікту і розвиток відповідних навичок, використання гнучких підходів та залучення сторонньої допомоги можуть значно підвищити ефективність переговорного процесу та сприяти досягненню взаємовигідних результатів.

#### Бібліографічний список:

- Адамович А.Є., Адамович А.Е., Максимець О.М., Максимець О.Н. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОРМ Однорог ТВ, 2021. 264 с.
- Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № (40). 22 с.
- Балабус Д., Будник О., Ядуха С. Управління конфліктами у проєктній діяльності: теоретичний базис. *Development Service Industry Management*. 2023. № (4). С. 86–90. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12)).
- Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 1–6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>
- Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2010. 304 с.
- Македон В.В., Волошко Н.О. Вплив транснаціональних корпорацій на реалізацію цілей сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 70. 2023. С. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-2>
- Македон В.В., Валіков В.П., Федьора С.С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1. С. 108–125.
- Македон В.В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>
- Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. №1 (52). С. 91–107. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-9>
- Мантур-Чубата О.С., Сайко А.М. Особливості управління конфліктами в трудовому колективі. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2018. Вип. 23. С. 230–233.
- Новосолов Я.О. Стан та перспективи розвитку бізнес-медіації в Україні. *Problems of International, National and Regional Economy Joint Scientific Journal*. 2021. Volume 2. С. 68–74.
- Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66.
- Сорока О., Близнюк О. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях. *Економіка та суспільство*. 2023. № (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139/>
- Fells R., Sheer N. *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press, 2019. 430 p.
- Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhylikina O., Stepanova L., Filippov V. Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Volume 18. Special Issue 1. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>

#### References:

- Adamovych A. Ye., Adamovych A. E., Maksymets O. M., & Maksymets O. N. (2021) *Mystetstvo vedennia perehovoriv [The art of negotiation]*. Melitopol: FOP Odnoroh TV.
- Achkasova L. M., Vodolazhska T. O., & Beketov Yu. O. (2022) *Upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Management of conflicts at the enterprise]*. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, vol. 40, p. 22.
- Balabus D., Budnik O., & Yadukha S. (2023) *Upravlinnia konfliktamy u proyektniy diyal'nosti: teoretychnyy bazys [The theoretical basis for conflict management in project activities]*. *Development Service Industry Management*, no. (4), pp. 86–90. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(12)).
- Krysko Zh. (2021) *Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiiei [The role of business communications in organization management]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 24, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>.
- Makedon V. V. (2010) *Mizhnarodni strategichni alijansy kompanij: monohrafija [International strategic alliances of an enterprise: monograph]*. Dnipropetrovsk: DUAN.
- Makedon V. V., Voloshko N. O. (2023) *Vplyv transnatsional'nykh korporatsiy na realizatsiyu tsiley staloho rozvytku [The influence of transnational corporations on the implementation of sustainable development goals]*. *Infrastruktura rynku*, vol. 70, pp. 8–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-2>
- Makedon V. V., Valikov V. P., Fedyora S. S. (2019) *Udoskonalennya upravlinnia promyslovymy pidpryemstvamy na osnovi stratehiy innovatsiynoho rozvytku [Improving the management of industrial enterprises based on innovative development strategies]*. *European vector of economic development*, no. 1, pp. 108–125.
- Makedon V. and Chabanenko A. (2022) *Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal'noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]*. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11>

9. Makedon V., Valikov V., Koshlyak Y. (2020) Svitovyy rynok pratsi v koordynatakh tsyfrovoyi ekonomiky [The world labor market in the coordinates of the digital economy]. *Akademichnyy ohlyad*, no. 1(52), pp. 91–107. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-9>
10. Mantur-Chubata O. S., & Saiko A. M. (2018) Osoblyvosti upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektyvi [Peculiarities of conflict management in the workforce]. *Infrastruktura rynku: elektronnyi naukovo-praktychnyi zhurnal – Market infrastructure: an electronic scientific and practical journal*, vol. 23, pp. 230–233.
11. Novos'olov Ya. O. (2021) Stan ta perspektyvy rozvytku biznes-mediatsiyi v ukrayini [State and prospects of development of business mediation in Ukraine]. *Problems of International, National and Regional Economy Joint Scientific Journal*, vol. 2, pp. 68–74.
12. Orel V. M., Kralia V. H. (2016) Rol komunikatsii v upravlinnia pidpriemstvom [A role of communications is in a management an enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 174, pp. 60–66.
13. Soroka O., & Bliznyuk O. (2023) Upravlinnya konfliktnymi situatsiyamy v suchasnykh orhanizatsiyakh [Management of conflict situations in modern organizations]. *Economy and Society*, no. (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-139>
14. Fells R., Sheer N. (2019) *Effective negotiation: From research to results*. Cambridge University Press.
15. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhykina O., Stepanova L., Filippov V. (2019) Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal*, volume 18, special issue 1. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf>