

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-106>

УДК 658.310.8+005.336.2

ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ: ЯК ПЕРЕГОВОРИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ФОРМУЮТЬ УСПІШНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ РІШЕННЯ

EFFECTIVE BUSINESS COMMUNICATIONS: HOW NEGOTIATION AND CONFLICT MANAGEMENT SHAPE SUCCESSFUL ENTREPRENEURIAL DECISIONS

Касьяненко Лілія Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>**Дементьева Наталія Володимирівна**старший викладач,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0780-7734>**Kasianenko Liliia, Dementieva Nataliia**

National Technical University «Dnipro Polytechnic»

Стаття досліджує питання вдосконалення бізнес-комунікацій як фактора формування успішних підприємницьких рішень, з акцентом на роль переговорів і управління конфліктами в забезпеченні організаційної стабільності. Отримані результати свідчать про багаторівневу структуру бізнес-комунікацій (стратегічний, тактичний, операційний рівні) та їх інтеграцію з переговорними стратегіями (конкурентна, кооперативна, інтеграційна моделі), що забезпечують циклічний взаємозв'язок комунікації, переговорів і рішень. Показано алгоритм діагностики конфліктів через п'ять фаз (ідентифікація, аналіз причин, оцінка потенціалу, вибір стратегії, оцінка результатів) та підкреслює ефективність стратегії співпраці для трансформації суперечностей у джерело розвитку. Практична цінність дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо впровадження тренінгових програм з модулями психології переговорів, управління конфліктами та практикумів медіації, що сприяють формуванню корпоративної культури довіри.

Ключові слова: бізнес-комунікації, переговори, управління конфліктами, управлінські рішення, комунікативна зрілість, корпоративна довіра.

The article explores the issue of improving business communications as a key factor in shaping successful entrepreneurial decisions, emphasizing the role of negotiations and conflict management in ensuring organizational stability and corporate trust. The purpose of the study is to substantiate the principles of forming effective business communications in the entrepreneurial environment, to determine the role of negotiations and conflict management as mechanisms for harmonizing managerial decisions, and to develop proposals for improving the current communicative system of an enterprise. The obtained scientific results indicate a multi-level structure of business communications (strategic, tactical, and operational levels) and their integration with negotiation strategies (competitive, cooperative, and integrative models), which ensure the cyclical interconnection of communication, negotiation, and decision-making. The study presents a five-phase algorithm for diagnosing conflicts (identification, cause analysis, potential assessment, strategy selection, and evaluation of results) and highlights the effectiveness of K. Thomas's collaboration strategy in transforming contradictions into a source of development. Moreover, it proposes a model of "enterprise communicative maturity" consisting of five levels (reactive, adaptive, systemic, innovative, and leadership), integrating tools such as CRM systems, mediation, and facilitation to enhance organizational efficiency. The practical value of the research lies in the development of recommendations for implementing training programs with modules on negotiation psychology, conflict management, and mediation practice, which contribute to the formation of a corporate culture of trust. This enables enterprises to increase staff resilience, optimize information flows, and institutionalize mediation centers to prevent conflict escalation. Future research perspectives include empirical testing of the communicative maturity model across various business sectors using quantitative metrics such as the emotional climate index.

Keywords: business communications, negotiations, conflict management, managerial decisions, communicative maturity, corporate trust.



Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою динамікою, невизначеністю та конкуренцією, ефективні комунікації набувають статусу ключового стратегічного ресурсу підприємства, що безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень довіри та стабільність внутрішньоорганізаційних процесів. Саме через комунікативну взаємодію реалізуються основні управлінські функції – координація, планування, мотивація та контроль, а переговори й управління конфліктами стають невід’ємними складовими механізму узгодження інтересів учасників бізнес-процесів. Проблематика ефективних бізнес-комунікацій виходить за межі традиційного розуміння інформаційного обміну й розглядається у контексті формування культури партнерства, організаційної довіри та комунікативної зрілості підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі питання ефективних бізнес-комунікацій, переговорів та управління конфліктами розглядаються у міждисциплінарному контексті, від економічної теорії та менеджменту до організаційної психології й соціології праці. Дослідники Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. [7], Василюх Н., Індус К. [13] наголошують, що комунікація є основою управлінського процесу, яка забезпечує інформаційний обмін, формування спільних цілей та координацію рішень у динамічному середовищі. На думку Гончаренко І., Бубко В. [2], комунікативна ефективність прямо корелює з рівнем корпоративної культури та інноваційної активності підприємства. У праці Македон В. та ін. [11] підкреслено, що переговори виступають стратегічним інструментом досягнення згоди й балансування інтересів між сторонами, тоді як ефективний конфлікт-менеджмент сприяє трансформації суперечностей у джерело розвитку. Окремі автори Терент’єва Н., Нешта В. [8], Воркі С., Бірбірс З., Соресса Б. [14] розглядають медіацію та фасилітаційні технології як сучасні підходи до формування культури довіри та конструктивного діалогу в бізнесі. Узагальнення наукових підходів свідчить, що синергія комунікативних, переговорних і конфліктологічних практик є визначальною умовою стабільності управлінських систем і конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – обґрунтувати засади формування ефективних бізнес-комунікацій у підприємницькому середовищі, визначити

роль переговорів і конфлікт-менеджменту як механізмів гармонізації управлінських рішень в роботі підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність і структурні елементи системи бізнес-комунікацій, охарактеризувати їх рівні, функції та інструменти у контексті сучасних управлінських процесів.
- проаналізувати теоретичні моделі переговорних стратегій та механізми управління конфліктами, визначити їх вплив на ефективність прийняття підприємницьких рішень і стабільність організаційної взаємодії.
- розробити науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення системи бізнес-комунікацій, зокрема модель «комунікативної зрілості підприємства», а також практичні рекомендації з упровадження тренінгових програм і формування корпоративної культури довіри та партнерства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У парадигмі підприємницької діяльності ефективні бізнес-комунікації розглядаються не лише як засіб інформаційного обміну між учасниками господарських процесів, а як системоутворюючий фактор, що формує довіру, узгодженість дій, корпоративну культуру та загальну стратегічну ефективність організації. Ділове спілкування, будучи ядром комунікативної системи підприємства, має чітко виражену багаторівневу структуру, що охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні. На стратегічному рівні формуються корпоративні стандарти комунікацій, визначаються принципи інформаційної політики, етичні норми взаємодії та стратегічні комунікативні цілі, спрямовані на формування позитивного іміджу підприємства та стійких зовнішніх партнерських зв’язків [5, с. 117].

Ключовими інструментами сучасного ділового спілкування є як традиційні вербальні засоби (переговори, публічні виступи, інструктажі), так і цифрові: корпоративні портали, відеоконференції, CRM-системи, чат-боти, які забезпечують оперативність, прозорість і документальність взаємодії. Водночас у практиці сучасного бізнесу особливого значення набувають навички емоційного інтелекту, невербальної комунікації, активного слухання, що дозволяють долати міжособистісні бар’єри, знижувати рівень напруженості та підвищувати рівень довіри між партнерами.

У межах системного підходу до аналізу управлінських процесів комунікація, переговори та прийняття рішень утворюють інтегральну модель, у якій кожен елемент є як

самостійним, так і взаємозалежним компонентом єдиної управлінської системи. Комунікація виступає первинним середовищем, у якому генерується, обмінюється та інтерпретується інформація, необхідна для прийняття рішень. Переговори, у свою чергу, є механізмом узгодження позицій, балансування інтересів і зниження рівня невизначеності, що властива будь-якому управлінському вибору. На завершальному етапі формується рішення, яке не є результатом індивідуальної інтуїції чи волі керівника, а наслідком раціонально організованого комунікативно-переговорного процесу.

У концептуальній моделі цей взаємозв'язок має циклічний характер: якість комунікацій впливає на ефективність переговорів, а результати переговорів, своєю чергою, зумовлюють обґрунтованість прийнятих рішень; згодом ефективність реалізованого рішення стає основою для вдосконалення майбутніх комунікаційних стратегій [13]. У результаті формується замкнута система управлінського самовдосконалення, у якій ефективна комунікація постає не як допоміжний інструмент, а як стратегічний ресурс розвитку підприємства, що визначає рівень його гнучкості, конкурентоспроможності та стійкості у мінливому бізнес-середовищі (табл. 1).

Розмаїття підходів до класифікації переговорних стратегій відображає складність

соціально-економічних процесів, у межах яких відбувається прийняття управлінських рішень. Найбільш поширеними є три базові моделі: конкурентна, кооперативна та інтеграційна (комбінована) [14].

1. Конкурентна модель ґрунтується на принципі «виграти – програти» (win–lose) і застосовується у випадках, коли сторони прагнуть максимізувати власний інтерес, не приділяючи значної уваги збереженню тривалих відносин. Ця стратегія може бути ефективною у короткострокових угодах, однак у довгостроковій перспективі часто призводить до вичерпання потенціалу взаємної довіри та втрати стабільності партнерства.

2. Кооперативна модель, навпаки, спирається на принцип «виграти – виграти» (win–win), орієнтуючись на пошук взаємовигідних рішень через відкрите обговорення інтересів, спільне формування альтернатив і прагнення до консенсусу.

3. Найбільш перспективною у сучасному бізнесі вважається інтеграційна модель, яка поєднує елементи обох підходів, дозволяючи маневрувати між твердістю позицій і гнучкістю аргументів залежно від ситуаційного контексту, рівня взаємної залежності сторін і структури ризиків. Сама модель базується на концепції адаптивних переговорів, у яких сторони не лише домовляються про результат, а й розвивають взаєморозуміння, закладаючи

Таблиця 1

Інструменти забезпечення взаємозв'язку «комунікація – переговори – рішення» для прозорості функціонування підприємства

Інструмент	Опис	Застосування в комунікації	Застосування в переговорах	Застосування в рішеннях
Система CRM	Програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами	Автоматизує обмін інформацією	Фіксує деталі переговорів	Аналізує дані для обґрунтованих рішень
Регулярні зустрічі	Планові збори команди	Сприяє відкритому діалогу	Дозволяє обговорення умов	Допомагає приймати колективні рішення
Протоколи переговорів	Документація процесів	Забезпечує чіткість повідомлень	Фіксує домовленості	Служить основою для оцінки рішень
Навчальні семінари	Тренінги з комунікації та переговорів	Підвищує навички спілкування	Вчить стратегіям переговорів	Розвиває аналітичне мислення
Аналітичні інструменти	Програми для аналізу даних	Візуалізує комунікаційні потоки	Оцінює ефективність переговорів	Підтримує прийняття рішень на основі даних

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 10]

основу для майбутніх рішень і партнерських проєктів.

Переговори як соціально-психологічний процес передбачають не просто раціональну взаємодію, а глибоку взаємозалежність між когнітивними, емоційними та поведінковими компонентами комунікації. Психологічна основа успішних переговорів полягає у здатності розуміти мотивацію партнера, прогнозувати його реакції, виявляти латентні інтереси, що не завжди вербалізуються у ході діалогу. Концепція «дзеркального відображення» (mirroring) у переговорах передбачає моделювання поведінки співрозмовника з метою створення емоційної симетрії, яка сприяє зниженню напруги та полегшує досягнення згоди [3, с. 76].

Соціальний аспект переговорів проявляється у здатності сторін функціонувати в умовах взаємної залежності, коли успіх однієї сторони прямо чи опосередковано впливає на успіх іншої. За цих умов виникає потреба у формуванні соціального капіталу переговорів

через системи довіри, репутації, попереднього досвіду співпраці та мережових зв'язків. Саме він визначає, наскільки сторони готові до відкритого обміну інформацією, компромісів і взаємних поступок. З позиції соціальної психології, досягнення згоди є не лише результатом логічного узгодження позицій, а актом взаємного визнання та прийняття іншої сторони як рівноправного партнера у спільному створенні рішень. Успішний переговорник має вміти поєднувати твердість принципів із гнучкістю тактики, що дає змогу одночасно зберігати ціннісну ідентичність і підтримувати динаміку конструктивного діалогу [8, с. 198].

Діагностика конфліктів є першим і водночас найскладнішим етапом управління ними, адже вимагає не лише виявлення зовнішніх симптомів, а й розуміння глибинних мотивацій і контексту поведінки учасників. Сучасний алгоритм передбачає п'ять послідовних фаз: ідентифікацію, аналіз причин, оцінку потенціалу розвитку, вибір стратегії врегулювання та оцінку результатів. На першій фазі відбу-

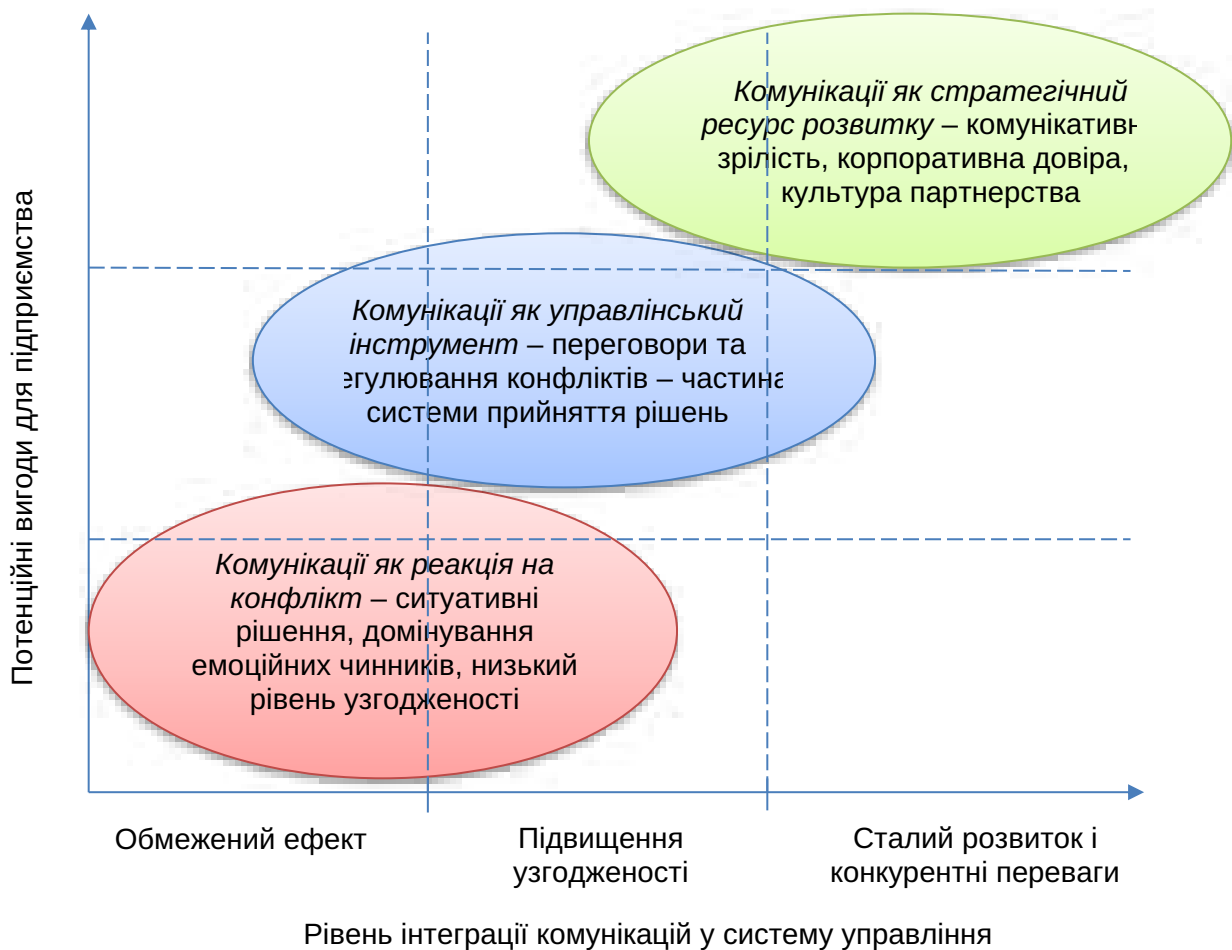


Рис. 1. Залежність ефективності бізнес-комунікацій у системі управлінських рішень

Джерело: сформовано авторами

вається збір фактів, аналіз комунікативних бар'єрів, визначення ключових акторів і ступеня їх залученості. Друга фаза полягає у розмежуванні раціональних і емоційних чинників, що спричинили конфлікт, оскільки саме емоційний компонент є детонатором ескалації [6].

Вибір стратегії врегулювання залежить від співвідношення влади, ресурсів і рівня довіри між сторонами. Виділяють п'ять базових стратегій поведінки (за К. Томасом): уникнення, пристосування, змагання, компроміс та співпраця. Найефективнішою у контексті сталих бізнес-комунікацій визнається стратегія співпраці, яка передбачає не поступку чи домінування, а колективний пошук рішень, що задовольняють інтереси всіх сторін [2, с. 174]. На завершальному етапі конфліктного циклу проводиться аналіз наслідків і рівня задоволеності учасників, що дозволяє оцінити не лише факт вирішення проблеми, а й якість збережених взаємин (рис. 1).

Серед інструментів врегулювання конфліктів особливе місце посідають медіація та фасилітаційний менеджмент, які ґрунтуються на принципах нейтральності, добровільності та взаємної відповідальності сторін. Медіація передбачає залучення третьої незацікавленої особи медіатора, який допомагає сторонам відновити комунікацію, ідентифікувати потреби та сформулювати прийнятне рішення без формального арбітражу. У корпоративному контексті медіація виступає не лише процедурою примирення, а й способом підвищення зрілості організаційної культури,

формування у співробітників навичок відповідального діалогу (табл. 2) [12, с. 1110].

Фасилітатор виступає модератором колективних обговорень, який допомагає учасникам досягати згоди, зберігаючи нейтралітет і дотримуючись процедурних принципів рівності [9, с. 160]. На основі узагальнення ми пропонуємо до впровадження комплексний підхід по вдосконаленню бізнес-комунікацій, спрямовану на підвищення організаційної ефективності, емоційного клімату та рівня корпоративної довіри. У межах цієї концепції пропонуються три ключові напрями: а) розвиток моделі комунікативної зрілості підприємства, б) упровадження навчальних програм для формування переговорних конфліктних компетенцій та в) інституціоналізація корпоративної культури партнерства [1, с. 146]. Поняття комунікативної зрілості бути визначено як інтегральний показник, що відображає здатність організації здійснювати ефективну, етичну та адаптивну взаємодію на всіх рівнях управління. Запропонована модель складається з п'яти рівнів:

1) реактивний, де комунікація здійснюється хаотично, переважно у відповідь на зовнішні подразники;

2) адаптивний, коли організація починає формувати регламенти інформаційних потоків;

3) системний, що характеризується інтеграцією комунікаційних процедур у стратегію управління;

4) інноваційний, на якому підприємство активно впроваджує цифрові інструменти та комунікаційні аналітики;

Таблиця 2

Техніки управління конфліктами як фактор стабільності комунікацій на підприємстві

Техніка	Опис	Вплив на комунікацію	Переваги для стабільності	Приклад застосування
Компроміс	Пошук взаємовигідного рішення	Покращує діалог і розуміння	Знижує напругу, сприяє довірі	Розподіл ресурсів між відділами
Колаборація	Спільна робота над проблемою	Стимулює відкриту комунікацію	Зміцнює командну єдність	Розробка нового проекту
Уникнення	Тимчасове ігнорування конфлікту	Зберігає спокій у комунікаціях	Запобігає ескалації	Невеликі розбіжності в думках
Акомодація	Поступка одній стороні	Підтримує гармонію в розмовах	Зберігає відносини	Поступка в графіку роботи
Конкуренція	Домінування однієї позиції	Чітко визначає пріоритети	Швидке вирішення кризи	В критичних бізнес-рішеннях

Джерело: сформовано авторами

5) лідерський, коли комунікація стає ключовим чинником корпоративної культури та конкурентною перевагою.

Таким чином, управління конфліктами постає ключовим чинником стабільності бізнес-комунікацій, оскільки саме здатність організації передбачати, аналізувати й врегульовувати суперечності визначає її життєздатність у мінливому конкурентному середовищі.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що результативні бізнес-комунікації становлять системоутворювальний елемент управлінської практики, забезпечуючи координацію управлінських впливів, мінімізацію організаційної ентропії та оптимізацію процесів ухвалення рішень. Комунікаційну діяльність обґрунтовано не як периферійну функцію, а як стратегічний актив, що детермінує параметри організаційної культури, міжсуб'єктної довіри та партнерських відносин. Доведено, що саме через інституціоналізовані внутрішньоорганізаційні та зовнішні комунікаційні контури підприємство досягає стійкості взаємодії.

Аргументовано, що переговорна діяльність і конфлікт-менеджмент репрезентують ключові інструменти досягнення консенсусу

у прийнятті управлінських рішень в організаційному контексті. Переговорний процес забезпечує узгодження інтересів учасників і редукцію інформаційної асиметрії, водночас раціональне управління конфліктними ситуаціями трансформує протиріччя у площину конструктивної співпраці. Розроблена методика діагностування, врегулювання та моніторингу конфліктних взаємодій гарантує стабільність комунікаційних потоків і превентивно нейтралізує ескалацію внутрішньоорганізаційних деструкцій, що підвищить управлінську спроможність підприємства та якісні характеристики стратегічних рішень.

Сформульовано комплекс теоретико-прикладних підходів до модернізації системи бізнес-комунікацій, зокрема концептуальну модель «комунікативної спроможності підприємства», що відображає організаційну здатність до ефективної, етично обґрунтованої та інноваційно орієнтованої взаємодії. Обґрунтовано доцільність імплементації модульних освітніх програм із розвитку переговорних і конфліктологічних компетентностей, інституціоналізації посади корпоративного омбудсмена, розроблення етичних кодексів та створення платформ внутрішнього фідбеку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Богуславська С. І., Кравченко О. О., Русаловський А. О. Ефективне управління конфліктами в системі публічного управління як фактор сприяння розвитку підприємницького середовища. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.144-148>
2. Гончаренко І. М., Бубко В. Г. Управління бізнес-процесами підприємницьких структур через використання інноваційних бізнес-комунікацій. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2025. № 1. С. 169–177. DOI: [10.32752/1993-6788/2025-1-289-169-177](https://doi.org/10.32752/1993-6788/2025-1-289-169-177)
3. Касьяненко Л. В. Інноваційні заходи в управлінні організаційними конфліктами на підприємстві в сучасних умовах ведення бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 77. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct77-13>
4. Касьяненко Л. В. Роль переговорів у вирішенні конфліктів серед персоналу для досягнення бізнес-цілей підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 3 (133). С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-9>
5. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2010. 304 с.
6. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макро-економічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875>. DOI: [10.32702/2307-2105-2022.1.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11)
7. Сторожук О., Немченко Т., Заярнюк О. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5>
8. Терент'єва Н., Нешта В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). С. 194–203. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788/2024-1-279-194-203>
9. Чобіток В. І., Гавриш О. М. Ефективність бізнес-комунікацій в розвитку підприємництва в умовах глобалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 155–164. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626>

10. Makedon V., Korneyev M. Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*. 2014. No 11(1). pp. 44-55. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf
11. Makedon V., Kostyshyna T., Tuzhykina 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>
12. Rusady M. V., Fauzi A., Bachri A. T. S., Ballo M. A. M., Nuru E. Instruments of business communication in supporting effective foreign economic operations: Conflict Management Strategies: Improving Team Performance Through Collaboration and Communication (Human Resource Management Literature Study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2024. Vol. 5. No 5. pp. 1005–1017. DOI: 10.38035/dijemss.v5i5.2686
13. Vasilykha N., Indus K. Instruments of business communication in supporting effective foreign economic operations. *Uzhhorod Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics*. 2025. No 1(24). P. 55-62. DOI: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-5](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5)
14. Workie S. Z., Birbisa Z. A., Soressa B. F. Shaping Organizational Success: Do Conflict Management Strategies Drive Performance Through Trust-Building in Ethiopian Public Bureaus? *International Journal of Organizational Leadership*. 2025. Vol. 14. First Special Issue. pp. 355–376. DOI: 10.33844/ijol.2025.60486.

REFERENCES:

1. Bohuslavska, S. I., Kravchenko, O. O., & Rusalovskyi, A. O. (2024). Efektyvne upravlinnia konfliktamy v systemi publichnoho upravlinnia yak faktor spriyannia rozvytku pidpriemnytskoho seredovyscha [Effective conflict management in the public administration system as a factor in promoting the development of the entrepreneurial environment]. *Ekonomichnyi prostor – Economic Space*, (193), 144–148. <https://doi.org/10.30838/EP.193.144-148> (in Ukrainian)
2. Honcharenko, I. M., & Bubko, V. H. (2025). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemnytskykh struktur cherez vykorystannia innovatsiinykh biznes-komunikatsii [Management of business processes of entrepreneurial structures through the use of innovative business communications]. *Pidpriemnytstvo, torhivlia ta birzhova diialnist – Entrepreneurship, Trade and Exchange Activity*, (1), 169–177. <https://doi.org/10.32752/1993-6788/2025-1-289-169-177> (in Ukrainian)
3. Kasianenko, L. V. (2024). Innovatsiini zakhody v upravlinni orhanizatsiinykh konfliktamy na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh vedennia biznesu [Innovative measures in managing organizational conflicts at an enterprise in modern business conditions]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (77), 74–79. <https://doi.org/10.32782/infrastruct77-13> (in Ukrainian)
4. Kasianenko, L. V. (2024). Rol perehovoriv u vyrishenni konfliktiv sered personalu dlia dosiahnennia biznes-tsilei pidpriemstva [The role of negotiations in resolving conflicts among personnel to achieve business goals of an enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3 (133), 64–70. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-9> (in Ukrainian)
5. Makedon, V. V. (2010). Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii: monohrafiia [International strategic alliances of companies: Monograph]. Dnipropetrovsk: DUEP. (in Ukrainian)
6. Makedon, V. V., & Chabanenko, A. V. (2022). Faktorni skladovi tsyfrovizatsii hlobalnoi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krain svitu [Factor components of the digitalization of the global economy and macroeconomic systems of the world]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, (1). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9875>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> (in Ukrainian)
7. Storozhuk, O., Nemchenko, T., & Zaiarniuk, O. (2023). Efektyvni biznes-komunikatsii yak stratehichna skladova upravlinnia ryzykamy pidpriemstva [Effective business communications as a strategic component of enterprise risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-5> (in Ukrainian)
8. Terentieva, N., & Neshta, V. (2024). Stratehichni aspekty upravlinnia konfliktamy na pidpriemstvi [Strategic aspects of conflict management in the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Problems of the Economy*, 9 (279), 194–203. <https://doi.org/10.32752/1993-6788/2024-1-279-194-203> (in Ukrainian)
9. Chobitok, V. I., & Havrysh, O. M. (2025). Efektyvnist biznes-komunikatsii v rozvytku pidpriemnytstva v umovakh hlobalizatsii [Effectiveness of business communications in the development of entrepreneurship under

globalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, (89), 155–164. <https://doi.org/10.18664/btie.89.330626> (in Ukrainian)

10. Makedon, V., & Korneyev, M. (2014). Improving methodology of estimating value of financial sector entities dealing in mergers and acquisitions. *Investment Management and Financial Innovations*, 11 (1), 44–55. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/5607/imfi_en_2014_01_Makedon.pdf

11. 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*, 18 (Special Issue 1). <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>

12. Rusady, M. V., Fauzi, A., Bachri, A. T. S., & Ballo, M. A. M. (2024). Conflict management strategies: Improving team performance through collaboration and communication (Human Resource Management literature study). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 5 (5), 1005–1017. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2686>

13. Vasylykha, N., & Indus, K. (2025). Instruments of business communication in supporting effective foreign economic operations. *Uzhhorod Trade and Economic Institute of Kyiv National University of Trade and Economics*, 1 (24), 55–62. [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1\(24\)-5](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2025-1(24)-5)

14. Workie, S. Z., Birbirs, Z. A., & Soressa, B. F. (2025). Shaping organizational success: Do conflict management strategies drive performance through trust-building in Ethiopian public bureaus? *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (First Special Issue), 355–376. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60486>