

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-172>

УДК 658.3:65.012

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЧЕРЕЗ РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПАРТНЕРСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

STRATEGIC COMMUNICATIONS AND MEDIATION AS TOOLS FOR STRENGTHENING ECONOMIC SECURITY THROUGH PARTNERSHIP RESILIENCE IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Гуріна Ганна Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-4956>

Ліскович Назарій Юрійович

доктор філософії з економіки, доцент,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0636-9648>

Целуйко Олексій Іванович

кандидат наук з державного управління, доцент,
Класичний приватний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9782-5011>

Gurina Ganna, Liskovych Nazarii

State University «Kyiv Aviation Institute»

Tseluiko Oleksii

Classical Private University

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною агресією, де резильєнтність авіаційних та інших організацій є ключовою передумовою виживання та відновлення. Робота досліджує критичну роль стратегічних комунікацій та медіації конфліктів у контексті повоєнного відновлення України. Ми обґрунтовуємо, що прозорі та адаптивні комунікації є необхідними для відновлення довіри, формування спільного бачення та налагодження двостороннього діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Особлива увага приділяється значенню відновлення репутації підприємств, що постраждали від війни. Дослідження висвітлює медіацію конфліктів як незамінний інструмент для збереження партнерських відносин та оперативного вирішення спорів, на відміну від традиційних юридичних методів. Аналізується ключова роль професійних медіаторів як нейтральних посередників, здатних фасилітувати діалог та трансформувати конфронтацію у конструктивну взаємодію. Інтегруючи зарубіжний досвід переговорів, ми пропонуємо алгоритм побудови міцних партнерств, який поєднує стратегії комунікації та медіації. Цей комплексний підхід є фундаментальним для сталого розвитку, економічного відродження та зміцнення стійкості України в цілому.

Ключові слова: Економічна безпека, резильєнтність, бізнес-комунікації, стратегічні комунікації, медіація конфліктів, партнерство, невизначеність, вирішення спорів, економічне відродження, репутація підприємств, сталий розвиток, синергія, проактивний діалог.

The relevance of the chosen topic is determined by the unprecedented challenges associated with the full-scale aggression. In conditions of uncertainty and systemic crises, organizational resilience becomes a key prerequisite for the survival and recovery of enterprises. The study focuses on analyzing the mechanisms that ensure not only adaptation but also the strengthening of stability for aviation enterprises during the period of postwar reconstruction. Thus, this work has fundamental value for developing strategies that will contribute to the economic

revival and strengthening of Ukraine's overall stability. This article deeply explores the critical role of strategic communications and conflict mediation in the context of Ukraine's postwar recovery. In this environment, these tools are not merely desirable, but absolutely necessary management instruments. We examine how transparent and adaptive communications help restore trust and the reputation of affected enterprises, form a common vision, and establish an effective two-way dialogue between all stakeholders. Particular attention is paid to conflict mediation as an indispensable tool for preserving partnerships and promptly resolving disputes, in contrast to traditional legal methods. Mediation contributes to finding mutually beneficial solutions and prevents the escalation of conflicts. We analyze the key role of professional mediators as neutral intermediaries capable of facilitating dialogue by focusing on the deep-seated interests of the parties. Their skills in transforming confrontation into constructive interaction are also explored. We examine the specific challenges of the postwar period, such as increased distrust, uncertainty, and emotional tension, which can hinder effective cooperation. The research integrates foreign experience in negotiations and mediation, emphasizing the universality of the principles of principled negotiations. Ultimately, we propose an algorithm for building strong partnerships that effectively combines communication and mediation strategies. This comprehensive approach is fundamental for the sustainable development and economic revival of Ukraine, and critically important for creating a resilient business ecosystem and effectively implementing reconstruction projects.

Keywords: Economic security, resilience, business communications, strategic communications, conflict mediation, partnership, uncertainty, dispute resolution, economic revival, corporate reputation, sustainable development, synergy, proactive dialogue.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення на територію України не лише завдало руйнівних економічних збитків, а й кардинально змінило ландшафт ділової та соціальної взаємодії, висунувши на перший план питання резильєнтності. В умовах повоєнного відновлення та безперервної невизначеності критично важливою стає здатність підприємств, організацій та навіть цілих секторів економіки, таких як авіаційна галузь, не лише вижити, а й формувати та підтримувати міцні, ефективні партнерства. Ці партнерства є фундаментом для залучення інвестицій, відновлення інфраструктури, інтеграції в міжнародні ринки та забезпечення сталого розвитку. Однак процес побудови таких відносин у постконфліктному суспільстві стикається з безпрецедентними викликами, серед яких – підвищена невизначеність, дефіцит довіри, емоційне напруження та потенційні конфлікти, пов'язані з необхідністю адаптації до нових бізнес-реалій та відновленням психологічної стійкості та соціальної згуртованості колективів. У цьому контексті стратегічні комунікації та медіація конфліктів виступають не просто як бажані, а як абсолютно необхідні інструменти управління та зміцнення резильєнтності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як підкреслює науковець М. Папуча [5], аналізуючи праці Р. Де Л. Пічоне (R. De L. Picione) та У. Лоцці (U. Lozzi), загалом, невизначеність є властивою характеристикою навколишньої реальності, хоча індивіди виявляють прагнення до її зменшення. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" [8]. Ця класична робота представляє концепцію "принципо-

вих переговорів", яка є наріжним каменем сучасної медіації та ефективних комунікацій. Автори пропонують відійти від позиційного торгу і зосередитися на інтересах сторін. Вони виділяють чотири ключові принципи: відокремлювати людей від проблеми (бути м'яким до людей, жорстким до проблеми), зосереджуватися на інтересах, а не на позиціях, генерувати різноманітні варіанти для взаємної вигоди та наполягати на об'єктивних критеріях. Klimczak, K. "The Role of Communication in Building Business Relationships" [9]. Стаття К. Клімчак підкреслює фундаментальну роль комунікації як основи для побудови та підтримки стійких бізнес-відносин. Авторка розглядає, як різні аспекти комунікації – такі як відкритість, довіра, взаєморозуміння, емпатія та оперативний зворотний зв'язок – сприяють зміцненню партнерств. Bercovitch, J. "Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, a Review of Practice" [10]. Ця робота Дж. Берковіча, хоча й фокусується на міжнародних конфліктах, надає глибоке теоретичне розуміння медіації та її практичних застосувань. Автор аналізує різні моделі медіації, фактори, що впливають на її успіх (наприклад, рівень довіри між сторонами, природа конфлікту, кваліфікація медіатора), а також роль медіатора як нейтрального фасилітатора. Susskind, L., & Cruikshank, J. "Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes" [11]. У цій праці автори досліджують консенсусний підхід до вирішення складних публічних суперечок, що є дуже релевантним для розуміння медіації у бізнесі. Вони виступають за включення всіх зацікавлених сторін у процес прийняття рішень та використання фасилітації для досягнення

взаємовигідних угод. У той час, як внутрішні виклики повоєнного відновлення України є унікальними, глобальний досвід у сфері бізнес-комунікацій та вирішення конфліктів пропонує безцінні уроки та методологічні підходи, які можуть бути ефективно адаптовані до українських реалій. Зарубіжні дослідження, зокрема праці Д. Сандерса, Б. Баррі, Р. Фішера, В. Урі та Б. Паттона, а також Дж. Берковича, наголошують на універсальності принципів переговорів, фокусу на інтересах, а не на позиціях, та важливості нейтрального посередництва. Ці підходи, відточені десятиліттями у світовій бізнес-практиці та міжнародних відносинах, демонструють, що навіть у найскладніших ситуаціях можна досягти консенсусу та зберегти взаємовигідні відносини.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існування окремих теорій кризового управління та комунікацій, комплексна синергія стратегічних комунікацій та особливо медіації конфліктів як фундаментального алгоритму для побудови партнерств у контексті повоєнного відновлення України залишається недостатньо дослідженою. Існуючі моделі резильєнтності підприємств часто не враховують специфічні психологічні та соціальні виклики повоєнного періоду (зокрема, глибоку недовіру та емоційне напруження), які вимагають нетрадиційних, проактивних інструментів діалогу. Науково не обґрунтовано механізм інтеграції медіації або медіатора в загальну стратегію економічної безпеки та сталого розвитку авіаційних підприємств, що дозволяє оперативно відновлювати репутацію та зберегти партнерські зв'язки в умовах тотальної невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) – дослідити механізм інтеграції стратегічних комунікацій та медіації, які є наріжним каменем будь-якого успішного партнерства, а в умовах повоєнного відновлення їх роль посилюється багаторазово. Особливого значення набуває відновлення репутації та іміджу підприємств, зокрема авіаційних, які могли зазнати значних втрат або асоціюватися з негативними подіями війни. Ефективні комунікації дозволяють не лише інформувати про плани та досягнення, а й відбудовувати емоційний зв'язок із партнерами та стейкхолдерами, демонструючи відданість соціальній відповідальності та сталому розвитку. Процес комунікації має бути двостороннім, передбачаючи активне слухання та зворотний зв'язок, що сприяє взаєморозумінню та запобігає

непорозумінням, які можуть легко виникнути в переговорній ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Паралельно зі стратегічними комунікаціями, медіація конфліктів відіграє ключову роль у підтримці життєздатності та міцності партнерств в умовах відновлення. Повоєнне середовище неминуче генеруватиме нові типи конфліктів – від суперечок щодо перерозподілу дефіцитних ресурсів, відновлення пошкодженої власності та інфраструктури до питань, пов'язаних із зміною законодавства та реінтеграцією різних груп населення. Традиційні методи вирішення спорів, такі як судові розгляди, у цьому контексті є надмірно тривалими, дорогими та часто руйнівними для ділових відносин, що неприпустимо в період, коли швидкість та консолідація зусиль є пріоритетом [3; 9]. Йдеться не лише про обмін інформацією, а про цілеспрямоване формування сприйняття, побудову довіри та створення спільного бачення майбутнього. У повоєнний період комунікації мають бути максимально прозорими, чесними та орієнтованими на майбутнє, аби розв'язати невизначеність та відновити віру у стабільність. Це вимагає розробки диференційованих комунікаційних стратегій для різних цільових аудиторій – будь то міжнародні інвестори, які шукають гарантій безпеки та прибутковості; місцеві громади, які потребують чіткого розуміння планів відновлення; чи державні органи, що координують зусилля. Медіація, як фасилітований діалог за участі нейтральної третьої сторони, дозволяє зберегти та зміцнити партнерські зв'язки, фокусуючись на пошуку взаємовигідних, консенсусних рішень. Вона створює простір для відкритого обговорення проблем, допомагає сторонам подолати психологічні бар'єри та емоційне напруження, а також сформувати "нові" правила співпраці, які враховують змінені реалії. Принципи конфіденційності та добровільності медіації роблять її привабливим інструментом для бізнесу, що прагне зберегти репутацію та уникнути публічної конфронтації [5]. Таким чином, медіація стає не лише інструментом вирішення наявних суперечок, а й механізмом профілактики конфліктів, що сприяє формуванню гнучких та адаптивних партнерств, здатних швидко реагувати на виклики та можливості повоєнного часу. Взаємозв'язок між стратегічними комунікаціями та медіацією у повоєнному відновленні є синергічним. Ефективні комунікації знижують імовірність конфліктів, а у випадку їх виникнення – спрощують процес

медіації, створюючи базу для діалогу. Водночас, успішна медіація відновлює комунікаційні канали, які могли бути пошкоджені конфліктом, та зміцнює довіру, відкриваючи шлях для подальшої продуктивної співпраці. У контексті українського повоєнного відновлення, де кожен ресурс та кожен партнер є на вагу золота, інвестиції у розвиток компетенцій зі стратегічних комунікацій та медіації конфліктів є критично важливими для побудови стійких та міцних партнерств, що стануть рушійною силою відродження економіки та суспільства.

Усвідомлення критичної ролі стратегічних комунікацій та медіації в повоєнний період вимагає не лише теоретичного осмислення, а й чітких кроків для їх практичної імплементації. Перш за все, українським підприємствам, особливо в стратегічно важливих галузях, як-от авіаційна, необхідно інвестувати у розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікаційних підрозділів. Це означає не лише технічне оснащення, а й підвищення кваліфікації персоналу щодо ведення кризових комунікацій, формування позитивного іміджу та ефективної взаємодії з міжнародними партнерами та донорами [8]. Розробка чітких комунікаційних планів, що включають антикризові сценарії та механізми оперативного реагування на дезінформацію, є обов'язковою. Важливо також налагоджувати постійний діалог з місцевими громадами, адже їх підтримка та довіра є запорукою успішної реалізації будь-яких відновлювальних проєктів. Це може включати регулярні зустрічі, публічні звіти про прогрес та створення каналів для зворотного зв'язку.

Паралельно, критично важливим є інституціоналізація медіації як стандартного інструменту вирішення спорів. Це передбачає не лише популяризацію медіаційних послуг, а й підготовку кваліфікованих медіаторів, які розуміються на специфіці бізнес-процесів та чутливих аспектах повоєнного середовища. Підприємствам доцільно розглянути можливість впровадження внутрішніх медіаційних механізмів для вирішення конфліктів між співробітниками або відділами, що, своєю чергою, підвищить їхню здатність ефективно взаємодіяти із зовнішніми партнерами. Для міжнародних партнерств можуть бути розроблені конкретні медіаційні протоколи, які дозволять оперативно реагувати на потенційні розбіжності без залучення до тривалих та витратних юридичних процедур [2]. Такий підхід не тільки мінімізує ризики зриву проєктів відновлення, а й демонструє готовність до конструктивного

діалогу та пошуку компромісів, що є надзвичайно привабливим для зовнішніх інвесторів. Очікувані результати від такої інтегрованої стратегії є значними. По-перше, це прискорення процесів повоєнного відновлення за рахунок підвищення ефективності взаємодії між усіма учасниками. Міцні партнерства, що базуються на довірі та здатності долати конфлікти, стануть каталізатором для залучення необхідних фінансових, людських та технологічних ресурсів. По-друге, це зміцнення репутації України як надійного та передбачуваного партнера на міжнародній арені, що сприятиме її інтеграції у світову економіку. По-третє, це створення більш стійкої та адаптивної бізнес-екосистеми, здатної ефективно функціонувати навіть в умовах підвищеної турбулентності. Зрештою, успішна імплементація цих підходів сприятиме не лише економічному відродженню, а й загальному соціальному згуртуванню, адже ефективний діалог та мирне вирішення спорів є запорукою стабільності та процвітання всього суспільства.

У контексті складних завдань повоєнного відновлення України, професійні медіатори постають не просто як фасилітатори переговорів, а як справжні архітектори діалогу та довіри. Їх роль виходить за межі класичного вирішення спорів, набуваючи стратегічного значення для консолідації суспільства та економіки. Медіатор у повоєнний період – це не лише фахівець із переговорних технік; це, перш за все, незалежна та неупереджена третя сторона, здатна створити безпечний простір для відкритого спілкування навіть між сторонами з глибокими розбіжностями чи травматичним досвідом. Це особливо важливо, коли емоції та взаємні претензії можуть перешкоджати раціональному пошуку рішень, як це часто буває після масштабних конфліктів.

Саме нейтральність медіатора дозволяє сторонам відійти від позиційних суперечок і зосередитися на своїх глибинних інтересах та потребах. Медіатори володіють навичками активного слухання, емпатії та рефреймінгу, що дає їм змогу переформулювати звинувачення у конструктивні запити, а ворожість – у пошук взаємовигідних альтернатив. Вони допомагають учасникам конфлікту артикулювати свої позиції, зрозуміти перспективи іншої сторони та спільно генерувати рішення, які є прийнятними для всіх. У повоєнному бізнес-середовищі, де можуть виникати суперечки щодо відновлення прав власності, розподілу компенсацій, умов нових контрактів чи реін-

теграції працівників, медіатор стає тим "мостом", який дозволяє уникнути паралізуючої судової тяганини та зберегти ділові зв'язки.

Більше того, роль медіатора не обмежується інцидентним вирішенням конфліктів. Важливим аспектом є їх здатність сприяти превентивній медіації та розбудові медіаційної культури всередині підприємств та між партнерами [6]. Це означає навчання сторін навичкам конструктивного спілкування, ідентифікації потенційних конфліктів на ранніх стадіях та використання внутрішніх механізмів їхнього врегулювання. Для авіаційних підприємств, що мають складну структуру та численні міжнародні контакти, така культура є критичною для підтримки безперервності операцій та швидкого відновлення. Медіатори можуть також відігравати значну роль у фасилітації стратегічних сесій та переговорів щодо формування нових партнерств, де вони забезпечуватимуть збалансоване обговорення, чітке формулювання домовленостей та мінімізацію майбутніх ризиків. Таким чином, інвестиції у розвиток корпусу кваліфікованих медіаторів та їх інтеграцію у систему бізнес-відносин стануть важливим кроком до створення стійкого та процвітаючого економічного середовища в Україні.

У період повоєнного відновлення України, коли суспільство та економіка постали перед безпрецедентними викликами, побудова міцних та адаптивних партнерств є не просто бажаною, а життєво необхідною умовою для сталого відродження. Досвід як вітчизняних, так і провідних зарубіжних науковців чітко засвідчує, що архітекторами цих міцних зв'язків є стратегічні комунікації та медіація конфліктів, які у своїй синергії формують непорушний фундамент для довіри, співпраці та розвитку. У повоєнному контексті, де підвищена невизначеність, дефіцит ресурсів та емоційне напруження можуть легко породити конфлікти, прозорі, цілеспрямовані та емпатійні комунікації стають основним інструментом для відновлення репутації, інформування стейкхолдерів та формування спільного бачення майбутнього. Це вимагає від підприємств, включаючи авіаційну галузь, інвестувати у двосторонній діалог, що забезпечує зворотний зв'язок та адаптивність до мінливих реалій. Одночасно, інституціоналізація медіації, керована кваліфікованими та неупередженими посередниками, є критично важливою для оперативного та конструктивного вирішення неминучих спорів. Медіатори, фокусуючись на інтересах, а не позиціях, та

сприяючи спільному створенню взаємовигідних рішень, допомагають сторонам зберегти ділові відносини, уникнути тривалої судової тяганини та перетворити конфлікт на можливість для подальшої співпраці. Таким чином, комплексне впровадження стратегічних комунікацій та медіаційних практик є не лише тактичним кроком для вирішення поточних проблем, а й стратегічною інвестицією у формування стійкої та гнучкої бізнес-екосистеми України, здатної успішно долати виклики та будувати процвітаюче майбутнє.

Для України це означає необхідність не сліпого копіювання, а інтелектуального запозичення та адаптації найкращих світових практик [7]. Наприклад, концепція "створення цінності" через переговори, що протиставляється "розподілу цінності", є критично важливою для залучення міжнародних інвестицій та формування довгострокових партнерств у проєктах відновлення. Замість того, щоб кожна сторона зосереджувалася лише на своїх вигодах, спільний діалог має бути спрямований на максимізацію загальної користі для всіх учасників. Це вимагає від українських менеджерів та переговорників розвивати навички інтегративних переговорів, вміння бачити ширшу картину та знаходити креативні рішення, що відповідають інтересам усіх стейкхолдерів.

Водночас, зарубіжний досвід медіації підкреслює значення формалізації та інституціоналізації цього процесу. У багатьох розвинутих країнах медіація є визнаним та часто обов'язковим етапом вирішення ділових спорів до звернення до суду. Створення професійних медіаційних палат, сертифікаційних програм для медіаторів та широка просвітницька діяльність серед бізнес-спільноти можуть значно підвищити ефективність вирішення конфліктів в Україні. Особливу увагу слід приділити медіації в конфліктах з міжнародним елементом, де культурні відмінності та відсутність спільного правового поля можуть ускладнити діалог. Тут досвід Дж. Берковича [10] щодо міжнародної медіації є особливо релевантним, показуючи, як нейтральний посередник може допомогти подолати ці бар'єри.

Таким чином, уроки зарубіжного досвіду підтверджують, що стратегічні комунікації та медіація є не просто інструментами, а філософією управління відносинами, яка дозволяє трансформувати конфліктні ситуації на можливості для співпраці. Адаптація цих підходів, враховуючи специфіку повоєнного кон-

тексту, забезпечить Україні не лише швидше відновлення, а й формування більш стійкої, гнучкої та довіреної бізнес-культури, здатної процвітати у новому світовому порядку.

Висновки. Повоєнне відновлення України – це не просто відбудова зруйнованого, а й фундаментальна трансформація суспільства та економіки, що вимагає нових підходів до взаємодії та співпраці. Як показано у цій статті, у центрі цього процесу стоїть побудова міцних, стійких партнерств, які є рушійною силою для залучення ресурсів, реалізації проєктів та забезпечення сталого розвитку. Ключовими архітекторами цих партнерств у вкрай складному повоєнному контексті є стратегічні комунікації та медіація конфліктів. Стратегічні комунікації, що ґрунтуються на прозорості, емпатії та двосторонньому діалозі, є не просто обміном інформацією, а цілеспрямованим процесом відновлення довіри, формування спільного бачення та подолання невизначеності. Вони дають змогу підприємствам, зокрема в авіаційній галузі, ефективно взаємодіяти з різноманітними стейкхолдерами – від міжнародних інвесторів до місцевих громад – та відновити свою репутацію.

Паралельно, медіація конфліктів є незамінним інструментом для управління неми-

нучими розбіжностями та суперечками, що виникають у період масштабних змін. Вона дозволяє вирішувати конфлікти швидко, конфіденційно та з фокусом на збереженні ділових відносин, що є критично важливим для безперервності процесів відновлення. Роль кваліфікованого медіатора як нейтрального фасилітатора є центральною у перетворенні конфронтації на конструктивний діалог та пошук взаємовигідних рішень. Інтеграція вітчизняного та зарубіжного досвіду підтверджує, що синергія цих двох підходів створює потужний механізм для формування адаптивних та гнучких партнерств, здатних долати виклики та використовувати можливості повоєнного часу. Запропонований алгоритм є практичним посібником для імплементації цих принципів, забезпечуючи системний підхід до управління відносинами.

Таким чином, інвестиції у розвиток компетенцій зі стратегічних комунікацій та інституціоналізацію медіаційних практик є не просто витратами, а стратегічною інвестицією у майбутнє України. Вони закладають фундамент для стійкої та процвітаючої бізнес-екосистеми, що сприятиме не лише економічному відродженню, а й загальному соціальному згуртуванню та стабільності у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Григорук О.П. Комунікаційні стратегії формування партнерських відносин підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 132-137. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2018-n4-260.pdf> (дата звернення 03.11.2025)
2. Дейнека В.В. Роль медіації у вирішенні конфліктів у бізнесі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2 (54). С. 137-141. URL: (PDF) ВІСНИК ЕКОНОМІКА Уж НУ 491 2019 (дата звернення 07.11.2025)
3. Коваленко О.В. Розвиток ефективних комунікацій як запорука успішного партнерства. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 98-103. URL: <https://utek.uz.ua/wp-content/uploads> (дата звернення 02.11.2025)
4. Слюсаревський М.М., Кулікова С.В. Психологічні аспекти медіації в організаційних конфліктах. *Практична психологія та соціальна робота*. 2017. № 6. С. 1-6. URL: <https://www.academia.edu/83192604/> (дата звернення 20.11.2025)
5. Папуча М. Вплив переживання ситуації невизначеності на психологічний добробут особистості. *Слобожанський науковий вісник. Серія Психологія*. 2024. Вип. 2. С. 37–41. URL: <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/download/477/446/913> (дата звернення 14.11.2025)
6. Чиханцова О. А. Роль резильєнтності як особистісного ресурсу людини в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. том 36 (75) № 3. 2025 URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2025/11.pdf (дата звернення 10.11.2025)
7. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2020). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. McGraw-Hill Education. 608 p.
8. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books. 224 p.
9. Klimczak, K. (2017). The Role of Communication in Building Business Relationships. *Journal of Intercultural Management*, 9(3), 57-73. URL: [https://scholar.google.com.ua/scholar?q=9.+Klimczak,+K.+\(2017\).+Journal+of+Intercultural+Management,+9\(3\),+57-73.&hl=uk&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.ua/scholar?q=9.+Klimczak,+K.+(2017).+Journal+of+Intercultural+Management,+9(3),+57-73.&hl=uk&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar) (дата звернення 09.11.2025)

10. Bercovitch, J. (2012). Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, a Review of Practice. *International Negotiation*, 17(2), 173-196.
11. Susskind, L., & Cruikshank, J. (1987). Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes. Basic Books. 312 p. URL: [https://scholar.google.com.ua/scholar?q=10.+Bercovitch,+J.+\(2012\).++International+Negotiation](https://scholar.google.com.ua/scholar?q=10.+Bercovitch,+J.+(2012).++International+Negotiation) (дата звернення 22.11.2025)

REFERENCES:

1. Hryhoruk O.P. (2018) Komunikatsiini stratehii formuvannia partnerskykh vidnosyn pidpriemstv [Communication strategies for forming partnership relationships between enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. № 3. S. 132-137. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2018-n4-260.pdf> (data zvernennia 03.11.2025)
2. Deineka V.V. (2019) Rol mediatsii u vyryshenni konfliktiv u biznesi [The role of mediation in resolving conflicts in business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomika..Vyp. 2 (54)*. S. 137-141. URL: (PDF) VISNYK EKONOMIKA Uzh NU 491 2019 (data zvernennia 07.11.2025)
3. Kovalenko O.V. (2020) Rozvytok efektyvnykh komunikatsii yak zaporuka uspishnoho partnerstva [Developing effective communications as a key to successful partnerships]. *Ekonomika ta derzhava*. № 9. S. 98-103. URL: <https://utek.uz.ua/wp-content/uploads> (data zvernennia 02.11.2025)
4. Sliusarevskiy M.M., Kulikova S.V. (2017). Psykholohichni aspekty mediatsii v orhanizatsiinykh konfliktakh [Psychological aspects of mediation in organizational conflicts]. *Praktychna psykholohiia ta sotsialna robota*. № 6. S. 1-6. URL: <https://www.academia.edu/83192604/> (data zvernennia 20.11.2025)
5. Papucha M. (2024). Vplyv perezhyvannia sytuatsii nevyznachenosti na psykholohichni dobrobut osobystosti [The impact of experiencing a situation of uncertainty on the psychological well-being of an individual]. *Slobozhanskyi naukovyi visnyk. Serii: Psykholohiia*. Vyp. 2. S. 37–41. URL: <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/psy/article/download/477/446/913> (data zvernennia 14.11.2025)
6. Chykhantsova O. A. (2025). Rol rezyl'ientnosti yak osobystisnoho resursu liudyny v sytuatsiiakh nevyznachenosti [The role of resilience as a personal resource in situations of uncertainty]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Psykholohiia*. Tom 36 (75), № 3. URL: https://psych.vernadskyjournals.in.ua/journal/3_2025/11.pdf (data zvernennia 10.11.2025)
7. Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2020). Negotiation: Readings, Exercises, and Cases. McGraw-Hill Education. 608 p.
8. Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books. 224 p.
9. Klimczak, K. (2017). The Role of Communication in Building Business Relationships. *Journal of Intercultural Management*, 9(3), 57-73. URL: [https://scholar.google.com.ua/scholar?q=9.+Klimczak,+K.+\(2017\).+Journal+of+Intercultural+Management,+9\(3\),+57-73.&hl=uk&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.ua/scholar?q=9.+Klimczak,+K.+(2017).+Journal+of+Intercultural+Management,+9(3),+57-73.&hl=uk&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart) (data zvernennia 09.11.2025)
10. Bercovitch, J. (2012). Mediation in International Conflict: An Overview of Theory, a Review of Practice. *International Negotiation*, 17(2), 173-196.
11. Susskind, L., & Cruikshank, J. (1987). Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes. Basic Books. 312 p. URL: [https://scholar.google.com.ua/scholar?q=10.+Bercovitch,+J.+\(2012\).++International+Negotiation](https://scholar.google.com.ua/scholar?q=10.+Bercovitch,+J.+(2012).++International+Negotiation) (data zvernennia 22.11.2025)