

JEL: D74, L86, M12, M14, C78

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-9>

Оксана Анатолівна СЕДАШОВА,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту
та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID ID: [0000-0001-6562-2749](https://orcid.org/0000-0001-6562-2749)

Наталія Василівна КАЛІНІНА,

PhD, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ORCID ID: [0000-0001-8010-5563](https://orcid.org/0000-0001-8010-5563)

Микола Юрійович КАЗАНЦЕВ,

магістр менеджменту з медіації та вирішення конфліктів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,
Бізнес Школа «КРОК»,
ORCID ID: [0009-0001-0963-6115](https://orcid.org/0009-0001-0963-6115)

**МЕДІАЦІЯ, ПЕРЕГОВОРИ ТА МЕНЕДЖМЕНТ
У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ: ПРИКЛАД ІТ-БІЗНЕСУ**

У статті розглянуто природу конфліктів на прикладі ІТ-бізнесу, що є складною та охоплює професійні, особистісні, організаційні умови виникнення конфліктів. Розкрито, що дієвим інструментом вирішення конфліктів в ІТ-бізнесі є переговори як спосіб добровільної комунікації задля вирішення конфлікту та задоволення інтересів. Зазначено, що переговори мають універсальний характер, адже дозволяють врахувати інтереси та вирішити конфлікт на різних умовах, зокрема переговори можна організувати онлайн з врахуванням різної локалізації суб'єктів конфлікту (працівники ІТ-бізнесів часто працюють дистанційно). Переговори визначено дієвим, якісним та універсальним інструментом вирішення конфліктів в ІТ-бізнесі. Виділено, що переговори та медіацію можливо використовувати як в великих, так і малих компаніях, як для внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів.

Зазначено, що з врахуванням особливого емоційного стану людей під час війни в Україні, медіація може бути основною альтернативою вирішення спорів між компаніями, де є можливим використати медіатора як посередника, який може забезпечити процес медіації навіть не

проводячи зустрічі з обома сторонами одночасно, а виступаючи посередником між ними в процесі комунікацій і пошуку рішення. Акцентовано увагу на необхідності формування корпоративних норм і стандартів стосовно конфліктів у IT-компаніях.

Ключові слова: бізнес, конфлікт, менеджмент, медіація, переговори.

Oksana SEDASHOVA,

PhD in Education, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine

Nataliia KALININA,

PhD, Associate Professor of the Management and Innovation Development Chair of KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine

Mykola KAZANTSEV,

Master of Mediation and Conflict Resolution KROK University, KROK Business School

MEDIATION, NEGOTIATION AND MANAGEMENT IN CONFLICT RESOLUTION: AN EXAMPLE OF IT BUSINESS

The article examines the nature of conflicts using the example of IT business, which is complex and covers professional, personal, and organizational conditions for the emergence of conflicts. It is revealed that an effective tool for resolving conflicts in IT business is negotiations as a method of voluntary communication to resolve the conflict and satisfy interests. It is noted that negotiations are universal in nature, as they allow taking into account interests and resolving the conflict under different conditions, in particular, negotiations can be organized online taking into account the different localization of the conflict subjects (IT business employees often work remotely). Negotiations are identified as an effective, high-quality, and universal tool for resolving conflicts in IT business. It is emphasized that negotiations and mediation can be used in both large and small companies, for both internal and external conflicts. It is noted that, taking into account the special emotional state of people during the war in Ukraine, mediation can be the main alternative for resolving disputes between companies, where it is possible to use a mediator as an intermediary who can ensure the mediation process without even holding meetings with both parties at the same time, but acting as an intermediary between them in the process of commu-

nications and finding a solution. Attention is focused on the need to form corporate norms and standards regarding conflicts in IT companies.

Keywords: *business, conflict, management, mediation, negotiations.*

Постановка проблеми. Бізнес-середовище охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, а з іншого – ця назва має включати безмежний перелік різноманітних аспектів діяльності. Тому, в цій роботі, в першу чергу, ми будемо опиратися на існуючі терміни і поняття, а також сфокусуємо увагу на використанні медіації в окремих сферах бізнесу України.

Медіація – це структурований, інтерактивний процес, коли неупереджена третя сторона допомагає сторонам, що суперечать, у вирішенні конфліктів за допомогою спеціалізованих методів спілкування та ведення переговорів. Усім учасникам медіації пропонують брати активну участь у процесі. Медіація орієнтована, насамперед, на потреби, права й інтереси сторін [1]. Порівнюючи вирішення конфліктів в бізнес-середовищі сучасної України з міжнародним досвідом, ми бачимо величезну різницю у підходах до цього важливого питання. В Україні медіація тільки починає свій шлях і поступово використовується в практиці корпоративної культури міжнародних компаній та українського бізнес-середовища. При цьому, все частіше виникає питання: яким чином медіація в Україні може бути залучена до вирішення конфліктів у бізнес-середовищі і які перспективи це відкриває для нашого бізнесу. Окремо слід сфокусувати увагу на дуже важливому для України бізнесі – це ІТ-бізнес, який виріс за минулий рік до \$7,34 млрд. Саме завдяки збереженню темпів зростання, працюючий ІТ-бізнес підтримує економіку та Збройні Сили України, створює нові робочі місця під час війни, реалізовує гуманітарні ініціативи і, таким чином, робить свій внесок у перемогу [2]. Також важливо вивчати існуючий світовий досвід вирішення конфліктів і всебічно використовувати його можливості з урахуванням локальних особливостей для покращення бізнес-клімату України під час війни.

Історично бізнес в Україні використовує як основний інструмент вирішення конфліктів саме переговори, які могли мати різну форму і забарвлення, часто дуже відрізняючись від цивілізованої практики спілкування. В деяких випадках навіть можна назвати це відлунням 90-х років.

ІТ-середовище завжди відрізнялося від більшості інших видів бізнесової діяльності в Україні в кращу сторону. Після широкомасштабної

агресії в Україні різко зріс рівень стресу в суспільстві, що, як результат, вплинуло на збільшення конфліктів в бізнес-середовищі і, безумовно, не оминуло ІТ-компанії. Зауважимо, що зараз в більшості компаній намагаються ігнорувати конфлікти, не звертати на них увагу наскільки це можливо, не приймати рішення, переводити це питання на другорядне і перекладати відповідальність на війну, як основу усіх проблем.

Сьогодні доцільно вважати, що можливо покращити ситуацію з конфліктами за допомогою залучення переговорів та медіації на широкому рівні в бізнес-конфліктах в Україні, запропонувавши бізнесу рішення та досвід, які вже давно застосовуються в інших країнах. Достатньо обмежене коло людей розуміє, що таке медіація і як її можна використовувати в сучасному бізнес-середовищі. Тому, для практики вирішення конфліктів, особливо важливо сформулювати прості та зрозумілі підходи, які варто вже застосовувати через залучення переговорів та медіації в бізнесі будь-якого рівня, починаючи від приватного підприємця і закінчуючи великим корпоративним бізнесом з сотнями компаній. До того ж, саме переговори та медіація можуть бути чудовим прикладом покращення в майбутньому цінності та привабливості інвестування в українські стартапи та існуючі компанії з боку міжнародних інвесторів, що зменшує ризик для інвесторів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Важливим ресурсом наукового дослідження є роботи вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, таких як Н. Крестовська [4], Л. Романадзе [4], І. Коваленко [1], А. Тарасова [6], Р. Коулсон [3] та інших. Дані праці переважно охоплюють фундаментальні основи медіації і детально описують процес медіації та можливість застосування в різних сферах діяльності, серед них і в бізнес-середовищі. Водночас, власники компаній вимагають, щоб суперечки вирішувалися більш прямими та менш витратними методами, такими як переговори, посередництво та арбітраж – методи, які підпадають під категорію «альтернативного вирішення спорів» (ADR). Тому питання використання саме методів медіації, як добровільного способу вирішення бізнес-спорів, потребує поглибленого дослідження.

Існуючі наукові роботи та дослідження, хоча частково і розкривали роль медіації в українському бізнес-середовищі, та не фокусувались саме на ІТ-бізнесі, з урахуванням його особливостей і специфіки роботи під час воєнних дій. Також не розглядався вплив медіації на можливе підвищення інтересу іноземних інвесторів до інвестицій у компанії в Україні.

Мета наукового дослідження – проаналізувати медіацію, переговори та менеджмент у вирішенні конфліктів на прикладі IT-бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В першу чергу потрібно нагадати, що конфлікти існують з самого початку існування людства і вони з нами були, є і будуть. Це частина нашого існування. Американські спеціалісти Кеннет Томас та Ральф Кіллмен визначають конфлікт, як відсутність згоди між двома чи більше сторонами [8; 9]. Це лише один варіант з безлічі тлумачень цього явища, але завжди йдеться про неоднозначність певної ситуації, яка призводить до розбіжностей та непорозумінь. На побутовому рівні, у робочих і сімейних стосунках, можна говорити про невдоволення та сварки.

«Сваритися будемо завтра!» – несподівано, але факт, що такий психологічний хід насправді допомагає розібратися з конфліктом набагато швидше. За даними соціологічного опитування, проведеного в 2018 році флоридськими психотерапевтами на чолі зі Стейсі Розенфельд, більшість сварок відбуваються ближче до вечора, коли робочий день закінчується і люди приходять додому. Через втому та роздратування будь-яке дрібне непорозуміння може одразу перерости у сварку. Щоб запобігти конфлікту в такій ситуації, перенесіть «розбір польотів» на наступний день. Цікаво, що коли ви застосовуєте цей метод та лягаєте спати, уникнувши сварки, ви заспокоюєтеся і вже вранці дивитеся на конфлікт з іншої перспективи. Це допомагає зрозуміти проблему та знайти шляхи її вирішення, не наражаючись на емоції та раптові пориви [5].

Очевидно, що конфлікти, пов'язані з психологією та емоціями, точно впливають на рішення, які ми приймаємо в нашому житті. Так само і в бізнес-середовищі. Маючи можливість регулярного спілкування з керівниками та власниками українських IT-компаній та отримавши досвід роботи в міжнародному бізнесі, можемо стверджувати, що для них характерна відсутність емоцій в прийнятті рішень. Всі процеси і політика компаній направлені на вирішення бізнесових завдань. Будь-який внутрішній конфлікт і, зокрема, зовнішній має чіткий алгоритм дії, побудований на досвіді і кращих практиках моделі поведінки. Відомі іноземні компанії (Amazon, Microsoft, Google) застосовують культуру медіації і навіть мають власних медіаторів для вирішення конфліктів. Ситуація щодо українських компаній також значно покращилась і за останні 30 років вплив емоційних рішень зменшується. Компанії все більше і більше залучають світові практики та досвід в управлінні.

У процесі дослідження було проведено опитування серед власників і керівників департаментів однієї з українських ІТ-компаній (системних інтеграторів). Слід акцентувати, що це компанія, для якої розробка програм не є головним бізнесом. Вона займається інтеграцією і розробкою рішень для потреб замовників, будує всю інфраструктуру з нуля або модернізує існуючу; це багатопрофільна компанія, яка працює з усім ринком України, починаючи від ФОП і закінчуючи великими корпораціями і міністерствами. Було опитано більше 50 унікальних респондентів, задано низку питань стосовно конфліктів на робочому місці: чи були у вашій компанії конфлікти за останні два роки? (77,4% – так, 22,6% – ні); чи вважаєте, що ваша компанія втратила ресурси, час, прибуток через конфлікти? (66,7% – так, 33,3% – ні); чи можливо, на вашу думку, розглянути у майбутньому участь спеціального посередника або медіатора в аналогічних конфліктах? (54,8% – так, 45,2% – ні).

Це опитування дало розуміння ситуації, що за останні два роки в компанії були конфлікти і так само більшість вважає, що втратила ресурси, час і гроші. В кожній компанії чи організації існують корпоративні політики і культура. В більш розвинених компаніях вони закріплені у корпоративних документах і весь персонал регулярно проходить навчання, або керівники компанії нагадують на загальних зборах і в особистих спілкуваннях з персоналом про цінності компанії. Ми розуміємо, що корпоративна культура є важливим елементом роботи організації і саме цей інструмент працює запобіжником більшості конфліктів. Саме політика, етика і культура поведінки в компанії визначає, як поведуться співробітники всередині колективу, а тим більше зовні з замовниками або постачальниками.

У провідних західних компаніях країн Європи та Америки корпоративний медіатор вже давно вважається частиною найвищої управлінської ланки. Такий спеціаліст займається веденням процедури медіації для врегулювання корпоративних конфліктів всередині компанії, оцінює конфлікти з точки зору їх медіабельності та визначає медіатора для вирішення ситуації, або сам виступає як медіатор [6].

Дане опитування чітко свідчить, що майже половина респондентів (керівників) готові залучати для вирішення конфліктів медіаторів. Потрібно розуміти, які саме конфлікти найчастіше відбуваються в бізнес-середовищі, зокрема в ІТ: внутрішні конфлікти всередині компанії, між працівниками, між групою і одним працівником, між двома групами (департаментами), між керівником і групою, між власником і

керівником, між власниками тощо. Варіантів дуже багато, але головне, що це відбувається всередині компанії. Як правило, такі конфлікти найбільш руйнівні для компаній і бізнесу. Це було ще одним з питань опитування і за типом конфлікту відсоток розділився порівну 50/50 на внутрішні і зовнішні конфлікти, з якими стикаються компанії.

Як саме вирішують конфлікти зараз представники вітчизняного бізнесу? Саме це було останнє питання в опитуванні керівників і відповідь із результатом 90% – використовують метод переговорів.

Переговори є головним інструментом вирішення проблем під час конфлікту. Метою ефективних перемовин, в нашому розумінні, є врахування інтересів обох сторін та створення сценарію «win/win». Шляхом коректної ідентифікації проблеми, визначення потреб клієнтів, співробітників або бізнесу, ви можете знайти найкраще рішення, передбачити майбутні конфлікти та спланувати вчасне втручання у конфлікт. Це може бути компроміс, співпраця або прийняття ситуації. Якщо CEO компанії, менеджер або керівник здатні вести ефективні переговори, вони створюють живе, здорове середовище для розвитку успішного бізнесу, відмовившись від архаїчних авторитарних менеджерських практик з метою вирішення проблеми в самому її коріні [7, с. 364 – 365].

Отже, власник або керівник бізнесу виступає третейським суддею, в деяких випадках медіатором, або просто приймає рішення, бере відповідальність на себе. Чи правильний цей підхід? Ми починали дослідження з психології поведінки людини, з того, що наші емоції часто переважають над логікою і рішеннями, які можуть бути прийняті емоційно, що не дуже добре можуть вплинути на бізнес. Міжнародний досвід чітко дає зрозуміти, що сучасний бізнес давно без емоцій. Так, з етикою і політикою, але емоції – це не про бізнес. Репутація дуже важлива і всі внутрішні конфлікти мають вирішуватися ще не почавшись, а якщо так вийшло, що вони відбулися, мають працювати правила і досвід. Чи готові зараз талановиті співробітники працювати в компаніях, де все вирішується як і раніше? Чи вони оберуть компанію, в якій є чіткі правила і політики?

Саме залучення незалежного переговорника або медіатора, на наше глибоке переконання, може вирішити більшість внутрішніх конфліктів і привести до ситуації «win-win», коли обидві сторони будуть максимально задоволені результатом: компанія не втратить час, ресурси і примножить прибуток за рахунок підвищення мотивації людей в компанії. Рішення будуть прийматися за допомогою незалежної,

не заангажованої, залученої до вирішення конфлікту людини, яка, маючи досвід і знання, методологію вирішення конфлікту і буде спрямовувати обидві сторони до прийняття рішення, а не нав'язування його іншими. Отже, застосування медіації може стати дієвим інструментом корпоративного управління.

Переговори та медіація як інструмент вирішення конфліктів має низку переваг для компаній та їхніх працівників, а головне – для власників бізнесу і майбутнього компанії.

Які переваги застосування медіації можна виділити:

1. Працівників, які впевнені, що рішення прийнято справедливо, що їх позицію вислухали і врахували, мають це відчуття, що дозволить підвищити працездатність, вийти зі стресу і принести більше прибутку компанії.

2. Впевненість в тому, що рішення прийнято без емоцій, створене нейтральне, конфіденційне середовище і рівень довіри на максимальному рівні.

3. Максимальна гнучкість в знаходженні рішень навіть в ситуаціях, які вважались неможливими

4. Якісний підхід в управлінні конфліктами, коли компанія може створити з медіатором (як зовнішній консалтинг) політику і правила, враховуючи особливості саме цього бізнесу і досвіду набутого як з цією компанією, так і з іншими

Стосовно зовнішніх конфліктів, в цьому питанні ми знову повертаємось до всього, що зазначали вище. Залучення медіатора може в рази знизити як час вирішення конфлікту, так і фінансові витрати компаній на вирішення конфліктів. Майже всі ті самі переваги залишаються і навіть ще більше можливостей відкривається для альтернативного вирішення конфліктів.

У листопаді 2021 року був прийнятий довгоочікуваний Закон України «Про медіацію». Саме цей закон дає можливість на законодавчому рівні залучати медіаторів для врегулювання конфліктів між компаніями. Закон містить мінімальне регулювання та необхідну гнучкість [10].

Конфлікти між компаніями, навіть дуже відомими і великими, такими як Coca-Cola, Apple та інші вже давно вирішуються не тільки в судах, а і за допомогою медіації. Тому варто використовувати цей спосіб і в Україні.

Висновки та пропозиції. За своєю психологією, конфлікти в IT-бізнесі та їх особливості – це ті системні виклики, які компанії ма-

ють вирішувати, застосовуючи сучасний підхід, в першу чергу – політику компанії і медіацію.

Психологія конфліктів в бізнес-середовищі, зокрема і в ІТ-середовищі, є складною, адже охоплює професійні, особистісні, організаційні аспекти, які зумовлюють різні конфлікти. При цьому, дієвим інструментом вирішення конфліктів в ІТ бізнес-середовищі є переговори як спосіб добровільної комунікації задля вирішення конфлікту та задоволення інтересів. Переговори мають універсальний характер, адже дозволяють врахувати інтереси та вирішити конфлікт на різних умовах, зокрема переговори можна організувати онлайн з врахуванням різної локалізації суб'єктів конфлікту (працівники ІТ-бізнесів часто працюють дистанційно). Тому, саме переговори є дієвим, якісним та універсальним інструментом вирішення конфліктів в ІТ бізнес-середовищі.

Переговори в процесі медіації можливо використовувати як у великих, так і малих компаніях, як для внутрішніх, так і зовнішніх конфліктів. З врахуванням особливого емоційного стану людей під час війни в Україні, переговори та медіація можуть бути основною альтернативою щодо вирішення спорів між компаніями, де є можливим використати медіатора як посередника, який може забезпечити процес медіації навіть не проводячи зустрічі з обома сторонами одночасно, а виступаючи посередником між ними в процесі комунікацій і пошуку рішення. Важливо компаніям мати корпоративні норми і стандарти стосовно конфліктів, в які бажано включити переговори та медіацію, роль переговорника та медіатора, як основу для вирішення конфліктів.

Медіація тільки починає свій сучасний розвиток на теренах України і тому важливо досліджувати її вплив на вирішення конфліктів в бізнес-середовищі. Подібні дослідження матимуть важливе значення для майбутнього впровадження медіації в компаніях, бо міжнародний досвід потрібно адаптувати до нашого сприйняття медіації та додатково дослідити, яким чином медіацію найбільш ефективно впроваджувати в бізнесі. Грунтовне дослідження цього питання саме для українських компаній ще не проводилось.

Підсумовуючи результати даного наукового дослідження, можна зазначити, що вкрай необхідним є дослідження ролі медіації в інших країнах, а саме: корпоративній культурі закордонних компаній, які мають суттєвий успіх на міжнародному ринку в своєму сегменті бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коваленко І., «Медіація в сучасному світі та перспективи її розвитку в Україні». *Ligazakon*: веб-сайт. 2023. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA014649.
2. IT-індустрія принесла економіці України торік \$7,34 млрд. *Фінансовий клуб*: інформаційний веб-портал. 2023. URL: <https://finclub.net/ua/news/itindustriia-prynesla-ekonomitsi-ukrainy-torik-usd7-34-mlrd-hrn.html>.
3. Coulson Robert. Business Mediation: What You Need to Know. *Goodreads*. 2023. URL: https://www.goodreads.com/book/show/2004429.Business_Mediation_What_You_Need_to_Know.
4. Медіація у професійній діяльності юриста: підручник / авт. кол.: Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський та ін.; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса: Екологія, 2019. 456 с.
5. Психологія конфлікту: як підтримувати стосунки із людьми під час війни. *Стрічка: інформаційний веб-портал*. 2022. URL: <https://life.rayon.in.ua/topics/555567-psikhologiya-konfliktu-yak-pidtrimuvati-stosunki-iz-lyudmi-pid-chas-viyni#subscribe>.
6. Тарасова А. Медіація як інструмент корпоративного управління. *Дія. Бізнес*. 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna>.
7. Калініна Н. В. Переговори як базова компетенція керівника: як зробити її частиною ДНК компанії? Медіація & Університети 1.0 : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці) /редкол.: Амелічева Л., Гаврилюк Р., Горецька Х., Романадзе Л. та ін. Чернівці, 2024. С. 362 – 367.
8. Kilmann, R. H. «Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and Systemwide Conflict Management» Kilmann Diagnostics Website, 2014.
9. Weber, A. J., Johnson, C. A., and Thompson, R. C. Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: JAPANESE (Mountain View, CA: CPP, Inc., 2013).
10. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 року № 1875-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2022. № 7. Ст. 51.

REFERENCES

1. Kovalenko, I. (2023). Mediation in the modern world and prospects for its development in Ukraine. *Ligazakon*. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA014649 (in Ukrainian).
2. IT-industriia prynesla ekonomitsi Ukrainy torik \$7,34 mlrd. (2023). *Finansovyi klub*. URL: <https://finclub.net/ua/news/itindustriia-prynesla-ekonomitsi-ukrainy-torik-usd7-34-mlrd-hrn.html> (in Ukrainian).

3. Coulson, R. (2023). Business Mediation: What You Need to Know. *Goodreads*. URL: https://www.goodreads.com/book/show/2004429.Business_Mediation_What_You_Need_to_Know (in Ukrainian).
4. Bilyk, T., Havryliuk, R., Horodyskyi, I., et al. (2019). Mediatsiia u profesiinii diialnosti yurysta. Odesa: *Ekologija*. (in Ukrainian).
5. Psykholohiia konfliktu: Yak pidtrymuvaty stosunki iz liudmy pid chas viiny. (2022). *Strichka*. URL: <https://life.rayon.in.ua/topics/555567-psykholohiya-konfliktu-yak-pidtrimuvati-stosunki-iz-lyudmi-pid-chas-viyni#subscribe> (in Ukrainian).
6. Tarasova, A. (2022). Mediation as a corporate governance tool. *Diia Business*. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/hr/mediacia-ak-instrument-korporativnogo-upravlinna> (in Ukrainian).
7. Kalinina, N. V. (2024). Negotiations as a basic competence of a manager: How to make it part of the company's DNA? Mediatsiia & Universytety 1.0: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (November 15, 2024, Chernivtsi) (L. Amelicheva, R. Havryliuk, Kh. Horetska, L. Romanadze, et al., Eds.), Pp. 362 – 367. Chernivtsi (in Ukrainian).
8. Kilmann, R. H. (2014). Celebrating the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) and systemwide conflict management. Kilmann Diagnostics. Retrieved from <https://kilmanniagnostics.com>.
9. Weber, A. J., Johnson, C. A., & Thompson, R. C. (2013). Technical brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: Japanese. CPP, Inc.
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Pro mediatsiiu: Zakon Ukrainy vid 16 lystopada 2021 roku № 1875-IX [On Mediation: Law of Ukraine dated November 16, 2021. No. 1875-IX]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. (7). Article 51.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 05.03.25