

УДК 351.84:351.746.1:364-787.522(477)

<https://doi.org/10.62664/cpa.2026.01.12>

**Тетяна КАДЛУБОВИЧ,**

доцент кафедри міжнародних відносин

та політичного консалтингу,

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,

кандидат політичних наук, доцент

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0003-2021-2070>

**Віра ДАБІЖА,**

доцент кафедри міжнародних відносин

та політичного консалтингу,

Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»,

кандидат наук з державного управління, доцент

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

(© КАДЛУБОВИЧ Т., ДАБІЖА В., 2026)

## **ПОЛІТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І КОНСАЛТИНГ**

### **У СИСТЕМІ ВРЕГУЛЮВАННЯ ПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ**

*У статті досліджується комплексна роль, які відіграють політичний менеджмент і політичний консалтинг у системі врегулювання політичних конфліктів, що розглядаються як природна форма соціальної взаємодії та невід'ємний складник боротьби за владні повноваження. Методологічно обґрунтовано, що грамотне управління конфліктами дозволяє перетворити стихійне протистояння на дієвий інструмент оновлення еліт та конструктивного суспільного прогресу. Автори зазначають, що політичний менеджмент забезпечує стратегічне планування, цілеспрямований вплив на*

*ситуацію, структурування хаосу та дальшу інституціоналізацію протиріч. Водночас політичний консалтинг фокусується на технологічному та інтелектуальному забезпеченні, здійснює конфліктологічний аудит для виявлення реальних інтересів гравців і допомагає деконструювати хибні когнітивні образи учасників. Доведено, що політичні рішення в умовах кризи вимагають подолання пастки «групового мислення» та застосування ітераційних моделей моніторингу. Переговорний процес розглядається як вінець управлінських зусиль, де застосовуються інтегративні підходи Гарвардської школи, розширюється зона можливої угоди (ZOPA) та ретельно опрацьовуються найкращі альтернативи (BATNA). Акцентується увага на сучасному переході від силових методів до «діалогового менеджменту» з урахуванням новітніх викликів цифровізації, застосування Big Data для мікротаргетованого аналізу та пов'язаних із цим етичних дилем. Значної уваги надано етапу постконфліктного врегулювання конфліктів, де досягнуті компроміси закріплюються через розроблення «дорожніх карт» імплементації, механізми верифікації та правову інституціоналізацію. У підсумку наголошується, що саме синергія організаційної дисципліни менеджменту та аналітичної глибини консалтингу перетворює конфлікт із фатальної загрози на керований механізм соціальної трансформації.*

**Ключові слова:** *політичний менеджмент, політичний консалтинг, політичні конфлікти, переговорний процес, врегулювання конфліктів, управління конфліктами, політичні рішення.*

**Tetiana KADLUBOVYCH,**  
Associate Professor of the Department  
of International Relations and Political Consulting,  
Open International University of Human Development «Ukraine»,  
PhD in Political Science, Associate Professor

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0003-2021-2070>

**Vira DABIZHA,**

Associate Professor of the Department  
of International Relations and Political Consulting,  
Open International University of Human Development «Ukraine»,  
PhD in Public Administration, Associate Professor  
ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-7000-4635>

(© KADLUBOVYCH T., DABIZHA V., 2026)

## **POLITICAL MANAGEMENT AND CONSULTING IN THE SYSTEM OF POLITICAL CONFLICT RESOLUTION**

*The article examines the complex role played by political management and political consulting in the system of political conflict resolution, which are considered as a natural form of social interaction and an integral part of the struggle for power. It is methodologically substantiated that competent conflict management allows transforming spontaneous confrontation into an effective tool for the renewal of elites and constructive social progress. The author notes that political management provides strategic planning, targeted influence on the situation, structuring chaos and further institutionalization of contradictions. At the same time, political consulting focuses on technological and intellectual support, conducts a conflict audit to identify the real interests of players and helps to deconstruct false cognitive images of participants. It is proven that political decisions in times of crisis require overcoming the trap of «groupthink» and the use of iterative monitoring models. The negotiation process is considered as the crown of managerial efforts, where integrative approaches of the Harvard School are applied, the zone of possible agreement (ZOPA) is expanded and the best alternatives (BATNA) are carefully worked out. The emphasis is on the modern transition from force methods to «dialogical management» taking into account the latest challenges of digitalization, the use of Big Data for micro-targeted analysis and the associated ethical dilemmas. Considerable attention is paid to the stage of post-*

*conflict conflict resolution, where the compromises reached are consolidated through the development of implementation «road maps», verification mechanisms and legal institutionalization. In conclusion, it is emphasized that it is the synergy of the organizational discipline of management and the analytical depth of consulting that transforms conflict from a fatal threat into a manageable mechanism of social transformation.*

***Keywords:** political management, political consulting, political conflicts, negotiation process, conflict resolution, conflict management, political decisions.*

**Постановка проблеми.** Розгляд ролі політичного менеджменту та консалтингу у врегулюванні конфліктів неможливий без глибокого занурення в природу самого політичного конфлікту як специфічної форми соціальної взаємодії. У сфері публічного управління, політика, за своєю суттю є ареною постійної боротьби за розподіл обмежених ресурсів, цінностей та, що найголовніше, - владних повноважень. У цьому контексті конфлікт постає не як аномалія чи хвороба політичного організму, а як його природний стан, що відбиває динаміку суспільних відносин [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова думка пройшла довгий шлях у розумінні конфлікту: від класичної парадигми Томаса Гоббса, де держава розглядалася як інструмент придушення «війни всіх проти всіх», до сучасних конфліктологічних теорій Ральфа Дарендорфа та Льюїса Козера, які довели конструктивну роль соціального напруження [2].

У публічному управлінні політичний конфлікт – це гостре зіткнення суб'єктів політики, зумовлене протилежністю їхніх інтересів, цінностей та цілей. Методологічно важливо розрізняти конфлікт як стихійне протистояння та конфлікт як об'єкт управління. У першому випадку ми маємо справу з деструктивною силою, здатною зруйнувати державні інститути. У другому – з інструментом суспільного прогресу, що при грамотному менеджменті

призводить до оновлення еліт та політичного курсу. Об'єктом такого конфлікту завжди є політична влада – її здобуття, утримання або перерозподіл. Крім цього, може бути боротьба за володіння владними позиціями, за вплив на процес ухвалення рішень або за право визначати ідеологічний вектор розвитку суспільства. Кожен із цих типів вимагає специфічного підходу з боку фахівців з управління. Політичний менеджмент у системі врегулювання конфліктів постає як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на конфліктну ситуацію з метою її локалізації та досягнення політично значущого результату. Так, це не просто адміністративна діяльність, а складне мистецтво оперування ресурсами в умовах жорсткої протидії. Ключовим аспектом тут є перехід від стихійної реакції до стратегічного планування. Політичний менеджер у конфлікті виконує роль «кризового оператора», чиє завдання – структурувати хаос.

**Мета дослідження** передбачає визначення сторін (ідентифікація реальних гравців та їхніх сателітів) у конфліктах, які виконують роль «кризового оператора», чиє завдання – структурувати хаос, виявлення справжнього предмета суперечки та оцінку потенціалу ескалації. Це процес створення «правил гри», за якими конфлікт буде розгортатися.

**Виклад основного матеріалу.** Значну роль у системі і механізмах публічного управління та адміністрування відіграють системні підходи до реалізації менеджменту. Політичний менеджмент у системі врегулювання конфліктів постає як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на конфліктну ситуацію з метою її локалізації та досягнення політично значущого результату. Це не просто адміністративна діяльність, а складне мистецтво оперування ресурсами в умовах жорсткої протидії. Ключовим аспектом тут є перехід від стихійної реакції до стратегічного планування. Політичний менеджер у конфлікті виконує роль «кризового оператора», чиє завдання-структурувати хаос. Структурування передбачає чітке визначення сторін (ідентифікація реальних гравців та їхніх сателітів) у конфлікті виконує роль «кризового

оператора», чиє завдання-структурувати хаос, виявлення справжнього предмета суперечки та оцінку потенціалу ескалації [3].

Консультант – це професійний радник, який володіє методологією аналізу, що часто недоступна самому політику через його надмірну емоційну залученість до ситуації. Консалтинг у системі врегулювання конфліктів працює на декількох рівнях. На когнітивному рівні консультант аналізує сприйняття сторін. Часто конфлікт затягується через «ефект дзеркального відбиття» [4], де кожна сторона щиро вважає себе жертвою, а іншу – агресором. Консалтинг допомагає деконструювати ці хибні образи та виявити точки дотику. На технологічному рівні розробляються детальні сценарії розвитку подій. Використовуючи методи теорії ігор та сценарне планування, консультанти прораховують імовірні кроки опонента, що дозволяє ухвалювати політичні рішення, які випереджають ескалацію.

Особливе місце займає конфліктологічний аудит як процедура, що спрямована на виявлення реальних, а не задекларованих інтересів. Політичні вимоги, як-от «відставка уряду» або «зміна конституції», часто є лише формою для захисту економічних преференцій або безпекових гарантій конкретних груп впливу. Завдання консультанта – «зняти маски» та віднайти справжню основу для майбутнього переговорного процесу. Крім того, консалтинг забезпечує комунікативний супровід: у політичному конфлікті перемагає той, чия інтерпретація подій виглядає більш легітимною в очах громадськості та міжнародної спільноти. Центральним елементом системи врегулювання є політичне рішення. У конфлікті процес ухвалення рішень радикально відрізняється від рутинного державного управління. Його характерними рисами є жорсткий дефіцит часу, висока ціна помилки та стан інформаційної невизначеності. Політичний менеджер разом із консультантом повинні створити ітераційну модель ухвалення рішень, що передбачає постійний моніторинг зворотного зв'язку. Кожен крок влади чи опозиції викликає ланцюгову реакцію, що потрібно миттєво аналізувати.

Тут важливо уникати пастки «групового мислення» [5], коли оточення лідера в умовах стресу починає лише підтакувати йому, приховуючи ризики. Незалежний консалтинг постає тим «адвокатом диявола», що ставить під сумнів догми та пропонує альтернативні, іноді парадоксальні шляхи виходу з кризи. Ефективне рішення в конфлікті – це не те, що повністю знищує ворога, а те, яке трансформує ворога в партнера або хоча б у нейтральну сторону. Переговори є вінцем діяльності політичного менеджменту та консалтингу. Такий специфічний вид цілеспрямованої комунікації, де за столом зустрічаються протилежні волі. Теорія переговорного процесу виокремлює дві основні стратегії: позиційний торг та принципові переговори. Позиційний торг (дистрибутивний підхід) – це війна за кожен відсоток поступок, де виграш одного означає програш іншого. Цей підхід рідко веде до стабільного врегулювання, оскільки сторона, що прогнала, лише чекатиме моменту для реваншу.

Натомість інтегративний підхід, відомий як Гарвардська школа переговорів, пропонує зосередитися на інтересах. Завдання політичних менеджерів-розширити «поле угоди» (ZOPA – зона можливої угоди) [6]. Воно вимагає творчого підходу: іноді вирішення конфлікту лежить не в площині поступок, а у зміні самого контексту проблеми. Наприклад, замість того щоб розподіляти спірний ресурс, сторони можуть домовитися про спільне управління ним. Консалтинговий супровід переговорів включає підготовку BATNA – найкращої альтернативи угоді [7]. Політик повинен чітко знати, що він робитиме, якщо переговори зірвуться. Такий підхід дає впевненість і запобігає ухваленню капітулянтських рішень під тиском.

У практиці політичних переговорів величезну роль відіграють психотехнології. Політичні менеджери часто використовують тактики тиску, блефу або «зачинених дверей» для досягнення переваги. Консультанти, зі свого боку, навчають лідерів розпізнавати ці маніпуляції та нейтралізувати їх. Однією з найскладніших проблем є подолання «історичних образ» та емоційних бар'єрів. Урегулювання великих конфліктів часто потребує залучення третьої сторони-

медіаторів, які забезпечують нейтральність майданчика. Важливо розуміти, що політичний консалтинг не є чарівною паличкою; він лише надає раціональну рамку для дій. Успіх врегулювання залежить від політичної волі суб'єктів. Проте саме професійний менеджмент дозволяє конвертувати цю волю в конкретні кроки, договори та нормативні акти. Тільки через поєднання організаційної дисципліни менеджменту, аналітичної глибини консалтингу та гнучкості переговорних технік можливо досягти справжнього врегулювання конфлікту. Нині ми спостерігаємо перехід від «силового менеджменту» (придушення конфлікту) до «діалогового менеджменту», що в глобалізованому світі силові методи мають надто високі репутаційні та економічні витрати. Таким чином, переговори стають не просто бажаним, а єдино можливим раціональним виходом із конфлікту для суб'єктів, що прагнуть зберегти свій політичний та символічний капітал. Теоретичний аналіз, наведений у цій частині, показує, що врегулювання політичних конфліктів – це не акт одноразової домовленості, а тривалий процес трансформації відносин. Політичний менеджмент в публічному управлінні готує ґрунт, політичний консалтинг формує інструментарій, а переговорний процес стає фінальною стадією, де ці зусилля матеріалізуються у формі нової політичної реальності. Дальше дослідження цих механізмів дозволить краще розуміти логіку політичних трансформацій у сучасному світі.

Своєю чергою, перехід від теоретичних моделей до практичної площини врегулювання політичних конфліктів вимагає від суб'єктів управління не лише стратегічного бачення, а й володіння специфічним мікроінструментарієм впливу. Якщо перша частина дослідження заклала фундамент розуміння природи конфлікту та ролі інституцій, то другу присвячено «анатомії» безпосередньої взаємодії за столом переговорів. Тут політичний консалтинг переходить від загального аналізу до розроблення конкретних комунікативних скриптів, а політичний менеджмент-від структурування системи до управління поведінкою конкретних акторів у стресових ситуаціях.

Центральним поняттям практичної стадії є розширення «поля угоди». У професійному середовищі це описується концепцією ZOPA – зони можливої угоди, що знаходиться на перетині мінімально прийнятних результатів для кожної зі сторін. Проблема більшості політичних конфліктів полягає в тому, що через ідеологічну засліпленість або тиск радикального електорату сторони не бачать цієї зони, сприймаючи будь-яку поступку як капітуляцію. Саме тут політичний консалтинг застосовує технологію рефреймінгу – переформатування сприйняття проблеми [8]. Замість того, щоб розподіляти обмежений ресурс (гру з нульовою сумою), консультанти пропонують ввести в переговори додаткові змінні: безпекові гарантії, економічні преференції, міжнародне визнання або довгострокові інвестиційні проекти, що перетворює конфлікт із лінійного протистояння на багатовимірну матрицю, де кожен може вийти з переговорів із відчуттям здобутку. Важливим складником переговорного процесу є управління інформаційними потоками. Політичний менеджмент у цьому контексті постає як фільтр. Успішні переговори часто потребують режиму «тихої дипломатії». Публічність, що є чесною демократією в мирний час, стає ворогом переговорів у часи кризи, оскільки кожен крок політичного лідера миттєво оцінюється прихильниками та опонентами, що позбавляє його простору для маневру. Консультанти розробляють складні схеми дворівневих переговорів: на першому рівні (непублічному) професійні переговорники та експерти узгоджують технічні деталі та шукають компроміси, а на другому (публічному) лідери закріплюють уже готові рішення, презентуючи їх як вольовий акт примирення.

Окремої уваги варто надати тактичним прийомам та маніпуляціям, що є невід'ємною частиною реальної політики. Політичний консалтинг класифікує ці прийоми для того, щоб навчити клієнта вчасно їх ідентифікувати та нейтралізувати. Наприклад, тактика «випереджальної легітимізації», коли одна зі сторін публічно заявляє про згоду опонента на певні умови ще до завершення переговорів, створюючи на нього суспільний тиск, або тактика «штучного дефіциту часу», коли рішення намагається ухвалити негайно під загрозою зриву

всього процесу. Професійний менеджмент переговорів передбачає створення «психологічного імунітету» делегації [9]. Консультанти проводять тренінги, де відпрацьовуються сценарії провокацій, емоційного шантажу та спроб дискредитації учасників. Ключовим правилом тут є принцип Гарвардської школи: бути м'яким до людей, проте жорстким до проблеми, що дозволяє зберігати канал комунікації навіть тоді, коли позиції сторін здаються діаметрально протилежними. Проте навіть найдосконаліша переговорна техніка втрачає сенс, якщо досягнуте політичне рішення неможливо імплементувати. Стадія постконфліктного врегулювання є критичною точкою, де політичний менеджмент бере на себе роль контролера. Будь-яка угода в політиці – це лише декларація про наміри, доки її не підкріплено механізмами верифікації та санкцій. Консультанти розробляють «дорожні карти» імплементації, де кожен крок прив'язано до конкретних термінів та відповідальних осіб. Важливо створити систему «спільної відповідальності», де порушення угоди однією стороною призводить до автоматичних та болючих втрат для неї, що перевищують вигоди від ескалації. Саме на цьому етапі виникає потреба в інституціоналізації домовленостей через ухвалення законів, підписання міжнародних договорів або створення спільних органів управління.

У сучасну епоху цифрових трансформацій політичний менеджмент і консалтинг стикаються з новими викликами. Використання Big Data [10] та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє проводити мікротаргетований аналіз настроїв населення в зоні конфлікту, що дає переговорникам небачену раніше точність у виборі аргументів. Однак це ж породжує й етичні дилеми.

Професійна етика політичного консультанта вимагає дотримання принципу «не нашкодь» стабільності системи. Використання фейків чи розпалювання ворожнечі для короткострокової перемоги на переговорах у довгостроковій перспективі руйнує довіру до інститутів, що робить майбутні конфлікти більш кривавими та затяжними. Медіація як форма залучення третьої сторони, також зазнає змін. Нині медіатор – це не просто пасивний посередник,

а активний «архітектор рішень». Політичний консалтинг у сфері медіації пропонує моделі «човникової дипломатії» [11], де медіатор стає єдиним вузлом комунікації між сторонами, які фізично не можуть перебувати в одному приміщенні. Такий підхід дозволяє очистити інформацію від емоційного шуму та агресивної риторики, залишаючи лише сухий залишок інтересів. Ефективність медіації прямо залежить від авторитету та ресурсів медіатора: у великій політиці медіаторами постають або впливові держави, або міжнародні організації (ООН, ОБСЄ), що можуть виступити гарантами виконання угоди.

Особливе значення має внутрішньополітичний консалтинг, спрямований на «продаж» досягнутого компромісу власному електорату, що є найскладнішою частиною роботи політичного менеджера. Будь-який компроміс сприймається радикально налаштованими групами як зрада ідеалів. Саме тому консалтинговий супровід включає розроблення складної інформаційної стратегії, що змінює фокус із «поступок» на «перемогу розуму», або «збереження майбутнього». Використовуються методи емоційного заміщення, коли жах можливої війни в медіадискурсі переважає незадоволення від втрати частини політичних вимог.

**Висновки.** Можна стверджувати, що система врегулювання політичних конфліктів у сучасному світі – це високотехнологічна галузь, де переплітаються психологія, право, кібернетика та мистецтво дипломатії. Політичний менеджмент забезпечує структурну стійкість та організаційну логіку процесу, тоді як політичний консалтинг наповнює його інтелектуальним змістом та інноваційними методиками аналізу. Переговорний процес у цій системі постає як фінальний механізм трансформації руйнівної енергії протистояння в конструктивну енергію суспільних змін. Успіх врегулювання залежить від здатності акторів відмовитися від логіки «перемоги за будь-яку ціну» на користь логіки «стійкого миру», що вимагає не лише майстерності, а й високої політичної відповідальності – якості, яку покликані виховувати та підтримувати професійні менеджери та консультанти. Розвиток цих інститутів є найнадійнішим

запобіжником проти хаосу та деградації політичних систем у глобальному вимірі XXI - го століття.

Політичний менеджмент і консалтинг у сучасній архітектурі безпеки перестали бути лише допоміжними сервісами, перетворившись на фундаментальні інститути стримування та противаг. Урегулювання політичних конфліктів нині вимагає не просто волі до компромісу, а володіння високотехнологічним інструментарієм аналізу та комунікації. Ефективність переговорного процесу прямо пропорційна якості попереднього консалтингового аудиту та системності управлінського супроводу на етапі реалізації домовленостей. Ключовим викликом для майбутнього залишається здатність політичних еліт переходити від культури домінування до культури діалогу. У цьому контексті професіоналізація політичної сфери, де кожне політичне рішення проходить через фільтр експертної оцінки та стратегічного моделювання, є єдиним дієвим запобіжником проти руйнівного популізму та неконтрольованої ескалації. Синергія менеджменту та консалтингу дозволяє перетворити конфлікт із фатальної загрози на керований механізм соціальної трансформації. Зрештою, мистецтво управління політичними суперечностями полягає в тому, щоб за кожною тактичною поступкою бачити стратегічне виживання системи. Розвиток прикладних аспектів політичної конфліктології, запровадження етичних стандартів у консалтингову практику та вдосконалення переговорних технік формують надійний фундамент для побудови стабільного, прогнозованого та безпечного світового порядку в умовах турбулентності XXI століття.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк Г. Й. Соціальна конфліктологія : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 412 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/Гуменюк%20соціальна%20конфліктологія%202015.pdf>.

2. Теорія позитивно-функціонального конфлікту Л. Козера. *Теорія політичного конфлікту*. URL: [https://studies.in.ua/teorja\\_polt\\_konflktu/2951-teorya-pozitivno-funkcionalnogo-konflktu-l-kozera.html](https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2951-teorya-pozitivno-funkcionalnogo-konflktu-l-kozera.html).
3. Жигалов І. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник. Київ : Вища школа, 1994. 224 с.
4. Державне управління : теорія і практика / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 431 с.
5. Marteneу J. Групове мислення. *Аргументуючи за допомогою критичного мислення* / *LibreTexts*. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні\\_науки/Комунікаційні\\_дослідження/Аргумент\\_і\\_дебати/Аргументуючи\\_за\\_допомогою\\_критичного\\_мислення\\_\(Marteneу\)/10:Прийняття\\_рішень-\\_судження\\_аргументу/10.06:\\_Групове\\_мислення](https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Комунікаційні_дослідження/Аргумент_і_дебати/Аргументуючи_за_допомогою_критичного_мислення_(Marteneу)/10:Прийняття_рішень-_судження_аргументу/10.06:_Групове_мислення).
6. Zone of Possible Agreement (ZOPA). *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/z/zoneofpossibleagreement.asp>.
7. BATNA у стратегії переговорів. *British MBA*. URL: <https://britishmba.in.ua/batna-in-negotiation-strategy>.
8. Техніка рефреймінгу в НЛП : як змінювати перспективу на проблеми. *Coaching Academy*. URL: <https://www.coaching-academy.online/tehnika-refrejmingu-v-nlp-yak-zminyuvaty-perspektyvu-na-problemy>.
9. Життєвий світ і психологічна безпека людини в умовах суспільних змін : реферативний опис роботи / М. М. Слюсаревський, Л. А. Найдьонова, Т. М. Титаренко, В. О. Татенко та ін. Київ : Талком, 2020. 318 с.
10. Ефективність інструменту Big Data в бізнесі : виклики, тренди, перспективи. *Ukrainian Digital*. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-efektyvnist-instrumentu-big-data-v-biznesi-vyklyky-trendy-perspektyvy-strong>.
11. Балануца О. О. Родзинки дипломатії : навч. посіб. Дніпро : Середняк Т. К., 2022. 148 с.

## REFERENCES

1. Humeniuk, H. Y. (2015). Sotsialna konfliktolohiia [Gumenyuk G. Y. Social conflictology : textbook. Lviv] : navch. posib. Lviv : LvDUVS, 412 s. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/445/1/Гуменюк%20соціальна%20конфліктологія%202015.pdf>. [in Ukrainian]
2. Teoriia pozytyvno-funktsionalnoho konfliktu L. Kozera. Teoriia politychnoho konfliktu [Theory of positive-functional conflict by L. Coser. Theory of political conflict]. URL: [https://studies.in.ua/teorja\\_polt\\_konflktu/2951-teorya-pozitivno-funkcionalnogo-konfliktu-l-kozera.html](https://studies.in.ua/teorja_polt_konflktu/2951-teorya-pozitivno-funkcionalnogo-konfliktu-l-kozera.html). [in Ukrainian]
3. Zhyhalov, I. T. (1994). Osnovy menedzhmentu i upravlinskoi diialnosti : pidruchnyk. Kyiv : Vyscha shkola [Zhigalov I. T. Fundamentals of Management and Administrative Activities : Textbook. Kyiv : Higher School], 224 s. [in Ukrainian]
4. Derzhavne upravlinnia : teoriia i praktyka (1998) / za red. V. B. Averianova. Kyiv : Yurinkom Inter [Public administration : theory and practice / edited by V. B. Averyanov. Kyiv : Yurinkom Inter], 431 s. [in Ukrainian]
5. Marteney, J. Hrupove myslennia. Arhumentuiuchy za dopomohoiu krytychnoho myslennia [Marteney J. Groupthink. Arguing through critical thinking] / LibreTexts. URL: [https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні\\_науки/Комунікаційні\\_дослідження/Аргумент\\_і\\_дебати/Аргументуючи\\_за\\_допомогою\\_критичного\\_мислення\\_\(Marteney\)/10:Прийняття\\_рішень-\\_судження\\_аргументу/10.06:\\_Групове\\_мислення](https://ukrayinska.libretexts.org/Соціальні_науки/Комунікаційні_дослідження/Аргумент_і_дебати/Аргументуючи_за_допомогою_критичного_мислення_(Marteney)/10:Прийняття_рішень-_судження_аргументу/10.06:_Групове_мислення). [in Ukrainian]
6. Zone of Possible Agreement (ZOPA). *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/z/zoneofpossibleagreement.asp>. [in English]
7. BATNA u stratehii perehovoriv. *British MBA* [BATNA in negotiation strategy. British MBA]. URL: <https://britishmba.in.ua/batna-in-negotiation-strategy>. [in Ukrainian]
8. Tekhnika refreiminhu v NLP : yak zminiuvaty perspektyvu na problemy [Reframing Technique in NLP : How to Change Perspective on Problems]. *Coaching*

*Academy*. URL: <https://www.coaching-academy.online/tehnika-refrejmingu-v-nlp-yak-zminyuvaty-perspektyvu-na-problemy>. [in Ukrainian]

9. Zhyttievyi svit i psykholohichna bezpeka liudyny v umovakh suspilnykh zmin : referatyvnyi opys roboty (2020) / M. M. Sliusarevskyi, L. A. Naidonova, T. M. Tytarenko, V. O. Tatenko ta in. Kyiv [Lifeworld and psychological safety of a person in conditions of social changes : abstract description of the work / M. M. Sliusarevsky, L. A. Naidonova, T. M. Tytarenko, V. O. Tatenko and others. Kyiv] : Talkom, 318 s. [in Ukrainian]

10. Efektyvnist instrumentu Big Data v biznesi : vyklyky, trendy, perspektyvy. Ukrainian Digital [The effectiveness of Big Data tools in business : challenges, trends, prospects]. URL: <https://ukrainiandigital.com/strong-efektyvnist-instrumentu-big-data-v-biznesi-vyklyky-trendy-perspektyvy-strong>. [in Ukrainian]

11. Balanutsa, O. O. (2022). Rodzynky dyplomatii : navch. posib. Dnipro [Balanutsa O. O. Highlights of diplomacy: textbook. Dnipro : Serednyak T. K., 2022] : Seredniak T. K., 148 s. [in Ukrainian]

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026