УДК 339.9:17
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-50-11

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

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

СТРАТЕГІЇ ВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

Анотація. Стаття зосереджується на аналізі конфліктних ситуацій на підприємствах та вивченні стратегій їх вирішення через переговори. Автори досліджують, як протиріччя між основоположними потребами учасників конфлікту сприяють виникненню гострих непорозумінь та як ці розбіжності можуть бути усунуті або зменшені за допомогою ефективних переговорних стратегій. В статті розглядається, як соціальні конфлікти, що виникають між різними соціальними групами на підприємстві, можуть впливати на його функціонування. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу механізмів вирішення конфліктів на робочому місці, який включає розробку і тестування інноваційних стратегій переговорів, заснованих на актуальних теоретичних та практичних знаннях. Визначено та систематизовано комплекс чинників, що впливають на вибір стратегії переговорів в конфліктних ситуаціях, з урахуванням специфіки діяльності сучасних підприємств.

Ключові слова: підприємство, стратегії переговорів, конфлікт, соціальні взаємодії, корпоративна культура, відносини партнерства.

Вступ та постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими змінами, високим рівнем невизначеності та інтенсивною конкуренцією, питання ефективного ведення переговорів на підприємстві набуває особливої ваги. Конфліктні ситуації на робочому місці або у відносинах з партнерами та клієнтами можуть значно ускладнити досягнення стратегічних цілей організації, тому знаходження та застосування оптимальних стратегій ведення переговорів є ключовим для підтримки стабільності та розвитку бізнесу.

Актуальність даного дослідження полягає у визначенні та аналізі стратегій ведення переговорів, які дозволяють досягти взаємовигідних угод, зберігаючи при цьому довгострокові партнерські відносини, незважаючи на наявність конфліктів. В умовах глобалізації та постійної еволюції ринкових умов, вміння ефективно управляти конфліктними ситуаціями через грамотне ведення переговорів стає не лише засобом запобігання потенційним збиткам, а й інструментом досягнення стратегічної переваги. Особлива увага у дослідженні приділяється аналізу психологічних аспектів переговорного процесу, визначенню ролі корпоративної культури та етики в побудові переговорних стратегій, а також розробці методів прогнозування та ефективного вирішення конфліктів. У контексті росту значення соціальної відповідальності бізнесу, питання етичного ведення переговорів виступає як ключовий фактор, що впливає на репутацію та довіру до підприємства з боку споживачів та бізнес-партнерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міжкультурне співробітництво ділових людей є актуальним об'єктом наукового дослідження, спрямованого на розкриття специфіки культурного середовища в міжнародному бізнесі, вивчення культурної обумовленості конфліктних відносин в економічній сфері, пошук ефективних стратегій подолання культурних бар'єрів у досягненні взаємовигідних цілей (Феллз Р., Шір Н. [12]).

Як вказують: Павлова І. [7], Чень Й. [11], особливого значення для науки та практики набуває в сучасних умовах дослідження проблеми підвищення ефективності бізнес-переговорів представників різних культур з характерним для них когнітивним дисонансом, засвоєною діловою практикою та комунікативними стратегіями, а також домінуючими цінностями та смислами.

Аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних авторів: Бородін К., Комарова Н., Липовська Т., Тарасенко О. [3], Чайка-Петегирич Л.Б. [9] дозволяє зробити висновок про те, що в даний час досліджено питання виникнення та розвитку та змісту міжкультурної взаємодії.

Такими роботами як: Крисько Ж. [4], Чиркова Ю., Бортнікова М. [10] створено теоретичну базу для

подальшого дослідження проблем міжкультурної комунікації та міжкультурної компетентності. Разом з тим, численні публікації, присвячені проблемам дозволяють констатувати, що нині відсутні цілеспрямовані дослідження стратегії ведення переговорів, практичним підтвердженням чого є відсутність робіт, присвячених питанням її структури та механізмів формування.

Метою дослідження є аналіз стратегій ведення переговорів на підприємстві в контексті конфліктних ситуацій з метою ідентифікації ефективних методів розв'язання конфліктів та досягнення взаємоприйнятних угод між сторонами.

Завдання дослідження:

– вивчити концепції, що стосуються ведення переговорів на підприємстві, зокрема в умовах конфліктів;

– проаналізувати різні стратегії ведення переговорів, включаючи позиційний торг і партнерський підхід, та визначення їх переваг та недоліків у контексті конфліктних ситуацій;

– виокремити специфічні методи та підходи, які визнані ефективними для вирішення конфліктів і досягнення взаємовигідних угод між сторонами.

Результати дослідження. Суть конфлікту виявляється через появу і розвиток глибоких суб'єктивних та об'єктивних протиріч, складних для вирішення проблем і непорозумінь, які стосуються перешкоджання основоположних потреб, що формують сенс діяльності для двох або більше учасників конфлікту, які вважають ці потреби критично важливими і необхідними для задоволення, спонукаючи їх до відкритої або прихованої боротьби. Описані ознаки конфлікту допомагають відрізнити реальні протистояння від поверхових або ілюзорних конфліктів. Соціальний конфлікт часто визначається як протиборство між великими та малими соціальними групами. Це визнається як об'єктивно існуюче, всеосяжне явище, яке охоплює процеси виникнення та вирішення гострих і важкорегульованих суперечностей у суспільстві, що виникають між групами на підприємстві. Воно пов'язане з тим, як люди усвідомлюють свої потреби, цінності та інтереси як членів різних соціальних груп та їх зіткненням з інтересами інших груп, що може призвести до відкритої або прихованої конкуренції, з метою нейтралізації або видалення опонентів [13].

Потрібно відзначити, що не кожна суперечність, яка лежить в основі конфлікту, одразу усвідомлюється учасниками соціальних взаємодій. Однак сам конфлікт завжди є усвідомленим для опонентів як потреба вирішити проблему блокування важливих потреб, що спонукає їх до свідомих дій, спрямованих один проти одного.

Не кожна розбіжність веде до конфлікту. Іноді проблеми можуть з'являтися навіть у сприятливих обставинах, але не перетворюватися на конфлікт. Водночас, конфлікт може виникнути навіть у умовах співпраці чи згоди, коли причиною стають несумісні цінності, інтереси або методи діяльності, що призводить до виникнення складних для вирішення протиріч, які згодом можуть перетворитися на реальне протистояння - відкриту або таємну боротьбу між сторонами [2].

Переговори, згідно з конфліктологією, вважаються найбільш цивілізованим методом розв'язання протистоянь. Ефективність переговорів, як інструменту цивілізованого вирішення конфліктів, значною мірою залежить від їх ретельної організації та проведення. Важливим стає вибір стратегії переговорів, яка береться за основу для досягнення компромісу між опонентами.

Існує декілька стратегій переговорів, вибір серед яких залежить від конкретної ситуації та бажаних результатів. Серед них виділяються позиційні переговори, що спираються на конфронтацію, та переговори, засновані на пошуку взаємовигідних рішень та компромісів, що сприяють партнерству. Вибір між цими стратегіями визначається бажаними результатами переговорів та відношенням до успіху або невдачі у взаємодії.

Особливості позиційного торгу включають наступне [1; 5]:

а) учасники намагаються досягнути якомога повнішого виконання своїх цілей, не звертаючи увагу на потреби опонента; обговорення ведеться з позицій екстремальних вимог, не передбачаючи альтернатив або варіантів розвитку подій;

б) зосередження відбувається на відмінностях між сторонами, ігноруючи будь-яку схожість; дії спрямовані проти іншої сторони, а не на розв'язання існуючої проблеми;

в) сторони намагаються приховати або спотворити інформацію щодо суті проблеми та своїх істинних інтересів.

Зазвичай такі переговори завершуються укладенням домовленості, яка не приносить повного задоволення жодній із сторін.

Ризик провалу переговорів може стимулювати сторони до певного наближення та пошуку компромісного рішення. Однак це не гарантує, що конфліктні відносини не відновляться при першій можливості. До тактик позиційного торгу відносяться [4; 11]:

1) «Інфляція вимог», початок переговорів з завищених вимог, виконання яких не очікується, за якими слід зниження до реальних вимог як нібито поступка;

2) «Маніпулювання акцентами у своїй позиції», акцентування уваги на неважливому питанні, що відволікає та може викликати послаблення з боку опонента;

3) «Стратегія очікування», змушення опонента висловитися першим для коригування власної позиції на основі отриманої інформації;

4) «Саламі», надання інформації невеликими частинами для уповільнення процесу переговорів.

Тактики в переговорах можуть включати [4; 9]:

1) «Тактика психологічного тиску»: створення ситуації, в якій опонент відчуває сильний тиск, без можливості надати контраргументи;

2) «Цілеспрямований обман», навмисне подання недостовірної інформації або заява про відсутність

повноважень для ухвалення рішень по певних питаннях, а також відсутність планів дотримуватися домовленостей;

3)«Постійне зростання вимог», висування все нових і нових вимог;

4)«Вимоги в останню мить», внесення нових вимог з розрахунком на поступки з боку опонента для збереження досягнутого;

5)«Двозначні формулювання». застосування формулювань у домовленостях, які мають подвійне трактування, дозволяючи тлумачити їх на свою користь;

6)«Застосування тиску», використання демонстрації сили, виставлення ультиматумів, загроз припинення переговорів або попереджень про небажані наслідки для опонента з метою вибити поступки.

Експерти вказують на деякі недоліки позиційного торгу, такі як укладення угод, що не задовольняють інтереси обох сторін та використання стратегії» виграш-програш»; зростання витрат на досягнення угод; підвищення ризику неуспіху в досягненні домовленостей; збільшення напруження, ворожості та розриву відносин; збільшення кількості учасників у переговорному процесі, що посилює недоліки цієї стратегії. Проте, існують ситуації, коли сторони, зацікавлені у разовій конфліктній взаємодії, можуть прагнути до довгострокових відносин, що іноді призводить до відмови від переговорів взагалі [10].

Стратегія партнерства у переговорах, заснована на врахуванні спільних інтересів, служить альтернативою позиційному методу торгівлі. Характерними рисами цього підходу є: взаємне бажання сторін знайти спільне рішення на принципах «виграш-виграш»; колективний пошук рішень, які були б вигідні обом сторонам, з позиції співпраці, а не протистояння; фокус на спільних інтересах замість диференціації; прагнення до виявлення рішень, що принесуть користь обом партнерам. Тактичні методи, що застосовуються в межах партнерського підходу, включають [8; 12]:

– «послідовне ускладнення обговорюваних питань», розпочинати з простих до більш складних питань;

– «декомпозиція проблеми», спроба розгляду і вирішення окремих частин проблеми замість її цілісності, поступово досягаючи згоди;

– «виключення спірних пунктів з обговорення», відмова від обговорення спірних моментів для досягнення часткових домовленостей;

– «один ділить, інший обирає», надання можливості одній стороні справедливо поділити, а іншій – вибрати, спрямовано на точне розподілення;

– «акцентування на спільних інтересах», звернення уваги на спільні аспекти та цілі обох сторін, взаємну залежність, бажання уникнути збитків.

Хоча стратегія переговорів, що заснована на врахуванні спільних інтересів, має свої очевидні переваги, її не варто вважати універсальним рішенням. Існують певні обмеження при її застосуванні: вибір цієї стратегії вимагає згоди обох сторін; побудова відносин партнерства вимагає часу для розвитку; стратегія «виграш-виграш» може бути неефективною в ситуаціях, де ресурси обмежені і кожна сторона прагне їх отримати, у таких випадках необхідний компроміс, наприклад, через рівний поділ об'єкта спору і вважаючи таке рішення за найсправедливіше та найвигідніше для обох сторін [8].

Варто зауважити, що чітке відокремлення стратегій позиційного торгу та партнерського підходу можливе лише в теоретичному аспекті. На практиці під час переговорів ці методи часто використовуються разом, і важливо розуміти, яка стратегія буде домінувати у певній ситуації.

Серед тактик, що мають амбівалентний характер, можна виділити:

1)«Превентивне визнання слабкостей», визнання слабких сторін переговорів зі свого боку до того, як це зробить опонент, з метою уникнення гострого протистояння та визнання деяких аргументів опонента як правомірних;

2)«Збереження аргументів», утримання деяких аргументів на випадок особливо складних моментів у переговорах;

3)«Повторне обговорення», винесення на обговорення вже обговорених питань з метою затягування переговорів або у випадку невизначеності ситуації;

4)«Комплексний підхід», пропонування питань до обговорення як частини «пакету», який включає як привабливі, так і менш прийнятні пропозиції для досягнення максимальної вигоди всіма сторонами;

5)«Блоковий метод», координація дій з іншими учасниками переговорів, що діють як єдиний блок, у багатосторонніх переговорах [3; 10].

Тактика «ухилення» включає зміну теми обговорення або перенесення розгляду проблеми на інший час, щоб уникнути надання конкретної інформації опоненту; утримання від дискусії, особливо якщо питання недостатньо опрацьоване; неявне відхилення небажаної пропозиції; відтермінування переговорів для подальшого обміркування пропозиції або узгодження деталей з іншими зацікавленими сторонами. «Спекулятивне маніпулювання» полягає у застосуванні маніпулятивних технік для одержання вигоди шляхом непрямого спонукання опонента до певних дій або рішень [2].

Експерти вказують на типові помилки у переговорному процесі, які стримують креативне мислення: застосування шаблонного мислення; відсутність навичок креативного мислення; небажання відмовлятися від застарілих уявлень; фіксація на одному, часто єдиному, варіанті вирішення; критичне ставлення; поспішні висновки та суб'єктивні оцінки; переконання в тому, що «пиріг» не може бути збільшений, з акцентом на виграш за рахунок інших; зосередження лише на власних інтересах, залишаючи опонентам турботу про вирішення їхніх проблем як виключно їхнє завдання. Такі дії обмежують перспективу переговорів, звужуючи поле пошуку альтернатив, та ускладнюють виявлення неочікуваних і унікальних рішень конфліктних ситуацій [6].

Експерти наголошують на критичній помилці перетворення переговорів на змагання з набору

балів, спроби визначити «хто правий, а хто винен», ігнорування суті конфлікту, вважаючи переговори провальними при зіткненні з труднощами, плутанину наполегливості з упередженістю та зловживання маніпуляціями. Серед типових для українського контексту помилок виділяють недоречну жорсткість у спілкуванні, авторитарний стиль ведення діалогу, відсутність бажання чи здатності до переговорів на рівних.

Для подолання цих перешкод експерти рекомендують: розділяти генерацію ідеї від її оцінки; спершу розробляти можливі рішення, а потім вибирати найбільш підходящі; розширювати спектр альтернатив; прагнути до взаємовигідного результату, не розглядаючи переговорний процес як змагання з одним переможцем, але шукати спільну користь, спираючись на спільні цілі та не конфліктні інтереси, намагаючись врахувати потреби обох сторін.

Коли пряме спілкування між конфліктуючими сторонами стає утрудненим або припиняється, долучення третьої сторони може відіграти ключову роль у вирішенні цієї проблеми; у ситуаціях, де продовження відносин є критично важливим, незважаючи на існуючі розбіжності, та коли обом сторонам важливо зберегти свою репутацію та уникнути вигляду програшу в конфлікті, а також в умовах, де потрібно зберегти конфіденційність. До основних вимог, які ставляться до третьої сторони, входять [1; 3]:

– професійні знання та компетенції;
– здатність до глибокого аналізу та діагностики конфлікту;
– навички ведення посередницької діяльності;
– об'єктивність та нейтралітет;
– наявність авторитету та інші якості.

Форми посередництва охоплюють фасилітаторство, консультативне посередництво та посередництво з елементами арбітражу. Фасилітаторство полягає у наданні допомоги учасникам конфлікту для організації та проведення зустрічей з метою забезпечення рівноправної участі в дискусіях та дотриманні встановленого порядку денного. Фасилітатор залишається нейтральним до змісту обговорення та рішень. Консультативне посередництво включає використання знань посередника для досягнення консенсусу. Посередництво з елементами арбітражу передбачає угоду між сторонами щодо прийняття та виконання. Критерії, за якими оцінюється ефективність посередництва, включають [3]:

1. Об'єктивні критерії: успішне вирішення конфлікту; зменшення інтенсивності конфліктних взаємодій; перехід учасників конфлікту від індивідуальних дій до спільних зусиль у вирішенні проблеми;

2. Суб'єктивні індикатори задоволеності учасників конфлікту посередницьким процесом, такі як неупередженість посередника, досягнення взаємоприйнятного результату переговорів; оцінки якості роботи посередника з боку учасників конфлікту та зовнішніх спостерігачів.

В умовах проблемних переговорів, зокрема коли існує ризик відходу сторін від переговорного столу, експерти радять звернути увагу на наступне:

– перервати переговори можна тільки після детального аналізу ситуації;
– краще завершити переговори, якщо учасники відчувають сильну злість;
– важливо підтримувати зв'язок і не руйнувати мости, адже конфлікти часто мають повторюваний характер;
– наголосити на тому, що зрив переговорів залишить конфліктні проблеми без рішення.

Якщо існує загроза переговорному процесу, ефективним інструментом може стати оголошення перерви. Це дає можливість обом сторонам оцінити хід переговорів, знизити емоційний тиск, уточнити стратегії виходу з кризової ситуації та, врешті-решт, може сприяти відновленню переговорного процесу.

Висновки. Дослідження конфліктів в діяльності підприємства виявило, що вони виникають з глибоких суб'єктивних та об'єктивних протиріч, проблем і непорозумінь, що перешкоджають задоволенню фундаментальних потреб учасників, спонукаючи до відкритої або прихованої боротьби. Ознаки конфлікту дозволяють відрізняти справжнє протистояння від марних чи ілюзорних зіткнень. Переговори визнані найбільш цивілізованим способом вирішення конфліктів, і їх успіх значною мірою залежить від адекватної організації та проведення. Важливим аспектом є вибір стратегії переговорів, що може базуватися на конфронтації або пошуку взаємовигідних рішень. Доведено, що особливості позиційного торгу часто призводять до укладення угод, які не задовольняють інтереси сторін, в той час як партнерський підхід фокусується на знаходженні спільних рішень за принципом «виграш-виграш». Проте, необхідно враховувати, що в деяких ситуаціях обрання стратегії вимагає компромісу, особливо коли ресурси обмежені.

Визначено, що на практиці стратегії переговорів на підприємстві часто поєднуються, адже кожна ситуація вимагає індивідуального підходу. Тактики, що мають двозначний характер, включають різні методи від визнання власних слабких пунктів до стратегії очікування та використання комплексного підходу.

Список використаних джерел:

1. Адамович А.Є., Адамович А.Е., Максимець О.М., Максимец О. Н. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ, 2021. 264 с.
2. Бестужева С.В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу : аналітичний аспект. *Бізнес-навігатор*, 2020. Вип. 1. С. 7–11.
3. Бородін К.В., Комарова Н.А., Липовська Т.М., Тарасенко О.В. Соціально-психологічні основи ділового спілкування. Дніпро : ГРАНІ, 2010. 184 с.
4. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 1–6.

5. Македон В.В., Маковецька А.О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2023. № 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477.
6. Македон В.В., Чабаненко А.В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11
7. Павлова І. Особливості ділового спілкування при здійсненні туристичної діяльності. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип. 3. Т. 17. С. 131–142.
8. Пентилюк М.І. Ділове спілкування та культура мовлення. Київ. ЦУЛ, 2017. 224 с.
9. Чайка-Петегирич Л.Б. Оптимізації мультикультурних бізнес-відносин на засадах крос-куль-турного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42.
10. Чиркова Ю., Бортнікова М. Крос-культурна бізнес-взаємодія суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: труднощі реалізації та оптимальні шляхи їх подолання. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 11/2. С. 13–18.
11. Chen Y. The influence of different cultures on international business negotiations & Strategies. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2023. No. 10. P. 161–166. DOI: https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8033
12. Fells R., Sheer N. Effective negotiation: From research to results. Cambridge University Press, 2019. 430 p.
13. Makedon V., Mykhailenko O., & Dzyad O. Modification of Value Management of International Corporate Structures in the Digital Economy. *European Journal of Management*. 2023. № 31(1). P. 50–62. DOI: https://doi.org/10.15421/192305

References:

1. Adamovych A. Ye., Adamovych A. E., Maksymets O. M., & Maksymets O. N. (2021) *Mystetstvo vedennia perehovoriv* [The art of negotiation]. Melitopol: FOP Odnoroh TV.
2. Bestuzheva S. V. (2020) Kontseptualni pidkhody do vyznachennia sutnosti dilovoho spilkuvannia u sferi mizhnarodnoho biznesu : analitychnyi aspekt [Conceptual approaches to determining the essence of business communication in the sphere of international business: analytical aspect]. Biz*nes-navihator – Business navigator,* no. 1, pp. 7–11.
3. Borodin K. V., Komarova N. A., Lypovs′ka T. M., Tarasenko O.V. (2019) Sotsial′no-psykholohichni osnovy dilovoho spilkuvannya [Socio-psychological foundations of business communication]. Dnipro: HRANI.
4. Krysko Zh. (2021) Rol dilovykh komunikatsii v upravlinni orhanizatsiieiu [The role of business communications in organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 24, pp. 1–6.
5. Makedon V. V., Makovets′ka A. O. (2023) Informatsiyne zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstv v umovakh rynkovoyi nestabil′nosti [Information provision of economic security of enterprises in conditions of market instability]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky",* no. 12. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477
6. Makedon V. and Chabanenko A. (2022) Faktorni skladovi tsyfrovizatsiyi hlobal′noyi ekonomiky ta makroekonomichnykh system krayin svitu [Factor components of digitalization of the global economy and macroeconomic systems of countries]. Efektyvna ekonomika, vol. 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11
7. Pavlova I. (2023) Osoblyvosti dilovoho spilkuvannia pry zdiisnenni turystychnoi diialnosti [Peculiarities of business communication in the implementation of tourist activities]. *Nauka i tekhnika sohodni – Science and technology today*, no. 3(17), pp. 131–142.
8. Pentylyuk M. I. (2017) *Dilove spilkuvannya ta kul'tura movlennya* [Business communication and speech culture]. Kyiv. TSUL.
9. Chaika-Petehyrych L. B. (2023) Optymizatsii multykulturnykh biznes-vidnosyn na zasadakh kros-kulturnoho menedzhmentu [Optimization of multicultural business relations on the basis of cross-cultural manage-ment]. *Efektyvna ekonomika*, no. 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.42.
10. Chyrkova Yu., Bortnikova M. (2022) Kros-kulturna biznes-vzaiemodiia subiektiv zovnishnoekonomich-noi diialnosti: trudnoshchi realizatsii ta optymalni shliakhy yikh podolannia [Cross-cultural business interaction of sub-jects of foreign economic activity: implementation difficulties and optimal ways to overcome them]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 11/2, pp. 13–18.
11. Chen Y. (2023) The influence of different cultures on international business negotiations & Strate-gies. *Highlights in Business, Economics and Management,* no. 10, pp. 161–166. DOI: https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8033.
12. Fells R., Sheer N. (2019) Effective negotiation: From research to results. Cambridge University Press.
13. Makedon V., Mykhailenko O., & Dzyad O. (2023) Modification of Value Management of International Corporate Structures in the Digital Economy. *European Journal of Management*, no. 31(1), pp. 50–62. DOI: https://doi.org/10.15421/192305

NEGOTIATION STRATEGIES AT THE ENTERPRISE IN CONFLICT SITUATIONS

Summary. The article focuses on the analysis of conflict situations at enterprises and the study of strategies for their resolution through negotiations. The authors examine how contradictions between the basic needs of conflict participants contribute to the emergence of acute misunderstandings and how these differences can be eliminated or reduced with the help of effective negotiation strategies. The article examines how social conflicts arising between different social groups at the enterprise can affect its functioning. The scientific novelty of the study consists in a comprehensive approach to the analysis of conflict resolution mechanisms at the workplace, which includes the development and testing of innovative negotiation strategies based on current theoretical and practical knowledge.

A complex of factors affecting the choice of negotiation strategy in conflict situations is defined and systematized, taking into account the specifics of the activities of modern enterprises. The study examines the concepts of negotiation strategies that take into account the dynamics of conflict interactions and ensure an increase in the effectiveness of conflict management. It covers the analysis of the psychological aspects of negotiation, including the influence of corporate culture, emotional intelligence and communication styles on the success of conflict resolution. Conflicts are defined as objectively existing phenomena that include the processes of emergence and resolution of difficult-to-regulate contradictions arising from differences in the needs, values, and interests of various groups. The authors emphasize that not all contradictions are immediately perceived by the participants as conflict. They believe that the conflict is always conscious for the parties who understand the need to solve the problem. At the same time, it is noted that not every disagreement leads to conflict, and sometimes problems can arise in conditions that would seem favorable for cooperation. The article focuses on negotiations as the most civilized way to resolve conflicts, emphasizing the importance of careful organization and conduct of the negotiation process. Two main negotiation strategies are considered in particular: positional bargaining, based on confrontation, and partner negotiations, which are based on the search for mutually beneficial solutions.

Keywords: enterprise, negotiation strategies, conflict, social interactions, corporate culture, partnership relations.