

УДК 658.310.9

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-126-133

РОЛЬ МЕДІАЦІЇ В РЕГУЛЮВАННІ КОНФЛІКТІВ В СІМЕЙНОМУ БІЗНЕСІ

Каюмова О.Ф.¹, Сєдашова О.А.²

¹ магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (067)-745-59-76, e-mail: kayumova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3960-8649>

² к.п.н., доцент, Бізнес школа КРОК, м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: (050)-923-40-29, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

THE ROLE OF MEDIATION IN FAMILY BUSINESS CONFLICT MANAGEMENT SETTLEMENT

Kayumova O.¹, Sedashova O.²

¹ undergraduate, “KROK” University, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, tel.: (067)-745-59-76, e-mail: kayumova@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3960-8649>

² Ph.D. (Pedagogical), associate professor, KROK Business School, st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine, tel.: (050)-923-40-29, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

Анотація. У статті розглянуто поняття, особливості та основні напрями проведення медіації під час менеджменту конфліктів в сімейному бізнесі. Частка сімейних компаній є надзвичайно великою в економіках більшості країн світу. В окремих розвинутих країнах кількість сімейних компаній зростає левовими темпами та охоплює компанії різних форм власності та різного розміру – від малого бізнесу до великих корпорацій. Водночас управління процесами та конфліктами в сімейних компаніях є складнішим процесом у порівнянні з несімейним типом компанії. Складність управління визначається тим, що саме в сімейних компаніях відбувається переплетіння всього цінного — відносин, історії родини, цінностей родини та грошей. Як і будь-який тип бізнесу, сімейні компанії часто зустрічаються з конфліктами між власниками, які водночас є членами однієї родини. Для вирішення в тому числі таких спорів ефективним є процес медіації, як дієвої альтернативи затяжним судовим тяжбам. Якщо родина іде в суд і рішення в суді буде прийнято на користь тільки однієї сторони – це може призвести до руйнування коріння родинного бізнесу. Саме з цих причин сімейний бізнес вирішує бізнес проблеми через суд тільки в самому крайньому випадку, а все частіше звертається до медіації. Медіатор, який працює з бізнес конфліктом в сімейному бізнесі має зважати на дві системи, які переплетені всередині компанії – систему бізнесу та систему родини. Завдяки цьому медіація в сімейному бізнесі поєднує в собі підходи двох напрямів – сімейну медіацію та комерційну медіацію. Переважна більшість сімейних бізнесів не доходять до стадії розвитку — передачі справ 2-му поколінню. Головною метою статті є здійснення аналізу основних особливостей конфлікту в сімейному бізнесі, видів та рівнів виникнення конфліктів, а також висвітлення важливих чинників, які можуть впливати на ефективність проведення медіації. Дослідження причин такого низького показника «передачі» не проводилося, але автор статті переконана, що це відбувається в тому числі через те, що сімейний бізнес має велику частку невирішених конфліктів, які призводять до руйнування самого бізнесу в першому поколінні. Стаття присвячена аналізу особливостей функціонування сімейних компаній, природі, унікальних особливостей конфліктів в сімейному бізнесі та шляхів їх вирішення через процес медіації. В рамках розкриття проблематики були використані дослідження Міжнародної Фінансової Корпорації. Для опрацювання даних застосовано методи аналізу як узагальнення та порівняння. Окремо автор виділяє рекомендації медіаторам яким чином можливе підвищення ефективності процесу медіації та збільшення кількості вирішених конфліктів шляхом мирних переговорів в колі родини, яка володіє та/або керує компанією.

Ключові слова: сімейний бізнес; медіація в сімейному бізнесі; конфлікт менеджмент в сімейному бізнесі; алгоритм медіатора.

Формули: 0; рис.: 2; табл.: 1; бібл.: 9.

Annotation. The article deals with the concept, features and main directions of mediation process in family business conflict management. The share of family companies is huge in the world economy. The quantity of family business grows year by year worldwide. Its included different forms of ownership and different company's sizes - from small businesses to large corporations. The process of conflict management in family business is a more complicated process compared to the non-family type of business. The complexity of management is determined by the fact that it is everything valuable is mixed - relationships, family history, family values and money. Family businesses like any other

type of business deal with conflicts between owners who are also members of the same family. The mediation process is effective instrument on the way of successful conflict management. It is more effective than alternative court process. If the family goes to court and the decision in court is made one part loosed - it can lead to the destruction of the roots of the family business and whole family. This is why family business solves business problems through the courts only as a last step. Its easier to solve problems via mediation. A mediator working with a business conflict in a family business must remember two systems that are intertwined within the company - the business system and the family system. Due to this, mediation in family business combines approaches of family mediation and commercial mediation. The majority of family businesses don't reach the stage of development "the transfer to the 2nd generation". The main purpose of the article is to analyze the main features of the conflict in the family business, types and levels of conflict, as well as highlight important factors that may affect the effectiveness of mediation. The study of the low rate reasons has not been conducted, but the author is convinced that this is due to the fact that the family business has a large share of unresolved conflicts that lead to the destruction of the business in the first generation. The article is devoted to the unanalysed family companies, unique reasons of conflicts in family business and ways to solve them through the mediation process. International commercial fund data has been used within the framework of the disclosure of the scientific article. Such method as generalization and comparison have been used. Separately, the author provides recommendations to mediators on how to increase the efficiency of the mediation process and increase the number of resolved conflicts through peace negotiations with the family that owns and / or manages the company.

Key words: family business; mediation in family business; conflict management in family business; mediator algorithm.

Formulas: 0; fig.: 2; tabl.: 1; bibl.: 9.

Постановка проблеми. Сімейний бізнес – це найпоширеніша форма бізнесу у всьому світі та в Україні. В багатьох країнах світу частка сімейних компаній від загальної кількості компанії сягає 60% та більше. Наприклад, згідно зі звітом Міжнародної Фінансової Корпорації, в Іспанії частка сімейних компаній від загальної кількості компаній – 75%, частка продукту сімейного бізнесу в ВВП -65%. В країнах Латинської Америки – частка продукту сімейного бізнесу в ВВП – 60%. В США – частка сімейних компаній від загальної кількості компаній – 80% [1].

Сімейний бізнес може бути представлений у вигляді малого середнього бізнесу так і великих світових корпорацій. Приклади відомих світових представників сімейного бізнесу - Fiat Group, L'Oréal, Michelin, Samsung, Hyundai Motor, LG Group, Siemens, WalMart Stores. Приклади українських компаній, які належать до сімейного бізнесу – Розетка, Нова Пошта, Фігаро, Барком, Red Head Family Corporation, Мультиплекс тощо.

Особливість сімейного бізнесу полягає у тому, що родина має на меті якнайдовше працювати на ринку та створити таку компанію, яку можна було б передати в управління наступним поколінням. Власники сімейного бізнесу є більш консервативними підприємцями та дуже часто не хочуть сильно ризикувати та ставити під загрозу «справу всього життя».

Головною складністю сімейних компаній є перенесення робочих питань в родину і навпаки, родинних конфліктів — в бізнес.

Робочі конфлікти мають вплив на родинні відносини, а конфлікти які виникли вдома потім переносяться в бізнес. Також в компаніях, де кількість родичів та друзів є надзвичайно велика з'являється ризик втрати ключових співробітників, які не є членами родини. Часто спостерігається принцип «усі роблять все» та «ніхто не робить нічого». Цей принцип є дзеркалом відсутності організаційної та ієрархічної структури, посадових інструкцій, описаних політик управління родиною та правил взаємодії виходячи з різних ролей.

Під час медіації в сімейному бізнесі зазвичай з'являються інтереси різних рівнів: інтереси родини, інтереси власників та інтереси бізнесу. Може траплятись ситуація, що інтереси будуть суперечити або вступати в конфлікт між собою. Саме враховуючи комплексність та складність конфліктів в сімейних компаніях, медіація є дуже популярним інструментом для вирішення таких конфліктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження специфіки управління сімейними компаніями проводила Міжнародна Фінансова Корпорація (структура Всесвітнього банку). Були опубліковані рекомендації щодо управління сімейними компаніями.

Серед світових практиків, які досліджують особливості управління сімейним бізнесом слід відзначити R. A. Litz, Robert Baruch Bush, Joseph P. Folger, Florence W. Kaslow.

В Україні дослідженням розвитку сімейного бізнесу займається В. Бурда, який очолює представництво світової спільноти. Family Business Network в Україні. Серед дослідників особливостей медіації в Україні слід відзначити спеціалістів Українського центру медіації на чолі з Г. Єрмоменко.

Дослідження медіації в сімейному бізнесі в Україні не проваджувалось, ця стаття є першою спробою дослідити особливості цього процесу.

Формулювання цілей статті.

Головною метою статті є здійснення аналізу основних особливостей конфлікту в сімейному бізнесі, видів та рівнів виникнення конфліктів, а також висвітлення важливих чинників, які можуть впливати на ефективність проведення медіації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сімейний бізнес – це бізнес заснований родиною та який планується до передачі наступним поколінням. При цьому важлива характеристика, що саме члени родини приймаються активну участь в управлінні компанією, а прибуток компанії забезпечує її добробут та виступає головним центром формування доходу родини [1].

Сімейний бізнес за своєю зовнішньою формою схожий на звичайний бізнес. Але при глибокому вивченні можна виділити наступні особливості сімейного бізнесу [4]:

Члени родини відіграють різні ролі: члени родини, власники, менеджмент, співробітник компанії. Сімейний бізнес орієнтований на довгострокові цілі, на відміну від інших форм бізнесу, де найголовніше – отримання прибутку в періоді. Високий рівень мотивації членів родини. В багатьох випадках члени родини не розділяють свої власні інтереси з інтересами бізнесу.

Відповідальність та важливість репутації. Для родини один з найважливіших критеріїв збереження сімейного бізнесу – високий рівень репутації та довіри до нього. Сімейна компанія, яка має в назві прізвище членів родини, підтримує частіше гарні взаємовідносини з партнерами та клієнтами. Складність організаційного управління. Це відбувається через згадане вище поєднання ролей членів родини. А саме - ролей члена родини, власника, менеджера, співробітника.

Неформальні відносини. На початку створення компанії та в перші роки функціонування мало уваги приділяється формуванню внутрішніх політик та чітких процедур управління. З розвитком компанії саме ця неформальність і призводить до виникнення конфліктів, куди і залучається медіатор [6].

Медіація — це неформальний метод вирішення суперечок, де сторони разом зі стороннім медіатором досягають взаємної згоди. У всьому світі зростає кількість прихильників медіації. Медіація є одним з найголовніших інструментів вирішення конфліктів. В медіації сторони досягають «win-win» результату та мають змогу зберегти те, що об'єднує родинний бізнес – відносини в родині.

На відміну від судового регулювання чи арбітражу, медіатор не бере на себе прийняття рішень. Медіатор навпаки, направляє всю енергію своєї роботи на те, щоб сторони знайшли взаємовигідний вихід із ситуації, що склалась. Окрім цього медіація для сімейного бізнесу є більш конфіденційним процесом у порівнянні з судовим розглядом та більш гнучким за формою проведення. У світовій практиці вирізняють три стилі медіації: евалюативна (оцінююча), фасилітативна і трансформативна. [3].

Оцінююча медіація передбачає, що медіатор займає експертну роль та може надавати експертні поради сторонам щодо того як краще їм вирішити їх конфліктну ситуацію. Медіатор, який практикує фасилітуючу медіацію, зосереджується на комунікації між сторонами та намагається

створити всі умови, коли сторони самостійно вирішують та створюють угоду вирішення конфліктної ситуації. У фасилітативному стилі медіатор не може давати експертні висновки, поради, не може робити припущення щодо сили позицій сторін. Медіатор, який практикує трансформативну медіацію, ставить собі за мету змінити відносини між членами родини з конфліктних на дружні та забезпечити перехід сторін від ворожби до співпраці в рамках сімейного бізнесу. Трансформативна медіація допомагає сторонам вийти за сторони конфлікту та реалізувати приховані потреби та інтереси всієї родини в цілому. [5]

З власного досвіду автора в сімейному бізнесі використовується частіше фасилітативна та трансформативна медіація. Ці стилі допомагають медіатору досягати інтересів всієї родини та бізнесу, оскільки передбачається що сторони трансформують своє життя, покращують комунікації та створюють всі умови, щоб попередній конфлікт не повторювався знову. Звісно використання стилю медіації буде залежати від того який тип конфлікту виник в сімейному бізнесі.

Конфлікти в сімейному бізнесі можна розділити на типи в залежності від рівня учасників конфлікту (базуючись на власному досвіді автора менеджмента конфліктів в сімейному бізнесі): внутрішньо-корпоративні конфлікти між співробітниками; внутрішньо-корпоративні конфлікти із членами родини; управлінські конфлікти в середині ТОП менеджменту. Управлінські

конфлікти із членами родини. Конфлікти всередині родини - власників сімейного бізнесу. Конфлікти членів родини навколо сімейного бізнесу. Вертикально інтегрований конфлікт, який зачіпає всіх можливих сторін – співробітників, менеджмент та членів родини.

Конфлікти, де сторонами виступають члени родини, яка управляє сімейним бізнесом зазвичай потребують трансформативної медіації. Оскільки для родини зазвичай бажаним результатом є збереження відносин в бізнесі, відносин в родині, збереження родини та розвиток бізнесу. Наявність розгалужених цілей зазвичай вимагає від медіатора довгої та послідовної медіації, результати якої допоможуть досягати всіх вищеперерахованих цілей.

За власною думкою автора на медіацію в сімейному бізнесі впливають чотири фактори, які притаманні саме сімейним компаніям:

1. Родинна бізнес-система – це історія створення та мета розвитку компанії, переплетення цінностей родини та бізнесу, традиції відносин між людьми та формування внутрішньої унікальної системи впливу в бізнесі. Розглянемо детальні відмінності родинної бізнес-системи та класичної бізнес-системи.

2. Переплетення ролей. Члени родини поєднують різні ролі - сімейні, управлінські, співвласників, партнерські, ролі співробітників. Таке переплетення можна зобразити завдяки моделі «Кола сімейного бізнесу».

Таблиця 1

«Відмінності системи класичного бізнесу та системи сімейного бізнесу» [6]

	Класичний бізнес	Сімейний бізнес
Орієнтація	Орієнтація на результати	Будується на емоціях та відносинах
Призначення	Виробництво продуктів та послуг, які можуть приносити прибуток	Розвивати бізнес так, щоб його можна було передати нащадкам
Цінується в людях	Компетенції	Цінності
Відношення між людьми	Відносини мають терміновий характер та визначаються посадою.	Відносини мають постійний характер та не змінюються зі зміною посади в компанії.
Влада	Влада визначається посадою, авторитетом та тривалістю роботи в компанії	Влада базується на приналежності певному поколінню в родині



Рис. 1. Модель «Кола сімейного бізнесу»

Джерело: складено на основі [2]

Кожне коло визначає певну роль, яку член родини може займати щодо сімейного бізнесу. Всього може бути утворено 7 різних комбінацій:

- Найбільш популярна комбінація: власник бізнесу, він же виступає керівником бізнесу та головою родини. У нього є повний контроль та відповідальність за розв'язання всіх проблем.

- Члени родини – співвласники бізнесу, але вони не беруть участь в операційному управлінні бізнесом та не працюють всередині компанії.

- Співвласники сімейного бізнесу, які не відносяться до членів родини та не беруть участь в операційному управлінні компанією.

- Керівник компанією, який має певний відсоток акцій у володінні, але не є членом родини. Зазвичай це керівники ТОП рівня, які довго працюють в бізнесі та отримують невеликий % акцій компанії.

- Члени родини, які працюють в компанії, але не володіють на неї правами власників. Вони намагаються виокремити свій статус та підкреслюють своє відношення до родини власників. Саме ця категорія створює багато передумов для конфліктів.

Члени родини, які не є співвласниками, ні співробітниками. Зазвичай, це можуть бути прямі родичі власника – діти, батьки, брати та сестри тощо. Якщо вони не

залучені в бізнес зазвичай вони рідко виступають джерелом конфлікту, оскільки у них немає можливості втручатись в роботу компанії.

Менеджери – співробітники компанії, які займають певні важливі посади в бізнесі, але при цьому не володіють акціями та не належать до кола родини. В цьому випадку сімейний бізнес нічим не відрізняється від звичайного бізнесу. Конфлікти можуть виникати з будь-якого приводу та не будуть мати особливої специфіки.

Переплетення ролей, яке існує в сімейному бізнесі, створює унікальну особливість процесу медіації конфліктів. Медіатор має розуміти ролі сторін та допомагати сторонам визначити з якої ролі відбувається конфлікт. Розплутання ролей та структурування їх може зайняти тривалий час, але автор статті переконана, що без цього медіація буде менш ефективною в довготривалому проміжку часу. Оскільки «технічне» вирішення бізнес питання без трансформації частини інших ролей членів родини буде призводити знову і знову до повторення ситуації в майбутньому [8].

Розуміючи ролі, які кожен із сторін конфлікту займає в конкретній сімейній компанії, медіатор може краще зрозуміти суть конфлікту та визначити теми для медіації. З розвитком сімейного бізнесу, зростає кількість членів родини, а значить і

взаємовідносини між ними стають складнішими, ролі стають все більш розмитими. Саме тому надзвичайно важливо для медіатора розділити ролі, визначити права та обов'язки кожної ролі, їх кордони та зробити прозорим процес обговорення сторонами ролей.

3. Динаміка родини та стадія родини та бізнесу. Динаміка родини впливає на динаміку бізнесу та на перебіг конфлікту всередині сімейного бізнесу. Наприклад, Е.Дюваль виділяє наступні стадії життєвого циклу родини [9]: залучення; родина без дітей; поява дітей; родина з дітьми шкільного віку; родина з підлітками; вихід молодої людини з родини; стадія «вільного гнізда»; старіння членів родини.

В залежності від стадії життєвого циклу родини – виникають різні типи та види конфліктів в родині, які також здійснюють вплив на основний конфлікт в середині сімейного бізнесу.

Міжнародна Фінансова Корпорація у своєму дослідженні виділила 3 стадії життєвого циклу сімейного бізнесу, що також може вливати на конфлікти, які виникають. [1]

Стадія 1. «Засновник». Це перший етап діяльності сімейної компанії. Бізнес знаходиться в руках її засновника, більша частина рішень приймається одноосібно. Ця стадія характеризується високим рівнем залученості родини до становлення компанії. Більшість частина конфліктів, що виникає стосується менеджменту компанії, операційних питань та питань конкурентної боротьби на ринку, розподілу часток володіння всередині родини, питання передачі для управління наступним членам родини.

Стадія 2. «Прямі нащадки». Ні цій стадії керівна роль передається дітям засновника. В залежності від рівня їх залученості питання управління ускладнюються. Найбільш розповсюджені питання на цій стадії – підтримка взаємовідносин в родині, формалізація бізнес-процесів, становлення процедур та політики управління, налагодження діалогу між

поколіннями, забезпечення ефективної передачі знань між поколіннями.

Стадія 3. «Сімейна династія». На цій стадії управління компанією ускладнюється оскільки в бізнес все більше залучаються велика кількість родини – дітей братів та сестер, кузенів та кузин, онуків, кумів та далеких родичів. Відбувається змішання поколінь та різних гілок родини. В родині з'являються різні погляди на управління та стратегію розвитку компанією. Старі сімейні конфлікти, які не вирішувались роками – поглиблюються та передаються «у спадок» наступним поколінням та родичам. Частими питаннями з якими зіштовхуються на цій стадії – політика найму та звільнення членів родини, права акціонерів – членів родини, ліквідність акціонерного капіталу, дивідендна політика, роль членів родини в бізнесі: їх права та обов'язки.

4. Непрозорість.

Медіатор має допомагати сторонам конфлікту перейти до максимальної прозорості на всіх рівнях [8]: прозорість ролей; прозорість компетенцій, вмінь; прозорість зон відповідальності; прозорість повноти влади приймати рішення; прозорість у відмінностях поглядів на бізнес; прозорість рівня готовності сторін до змін.

В разі якщо медіатору потрібно підвищити рівень прозорості в сімейному бізнесі, він може обрати наступні теми для обговорення сторонами під час медіації:

- Окремі посадові інструкції для членів родини: створення та внесення змін.
- Обговорення обов'язків конкретної посади та ролі.
- Система звітності.
- Система контролю членів родини чи власників за операційним управлінням компанією.
- Політика найму та звільнення членів родини: створення та внесення змін.
- Медіатор, працюючи зі сторонами має визначити природу конфлікту. Зазвичай конфлікти можна зобразити на трикутнику, який показує сфери навколо яких частіше з'являються конфлікти в сімейному бізнесі.

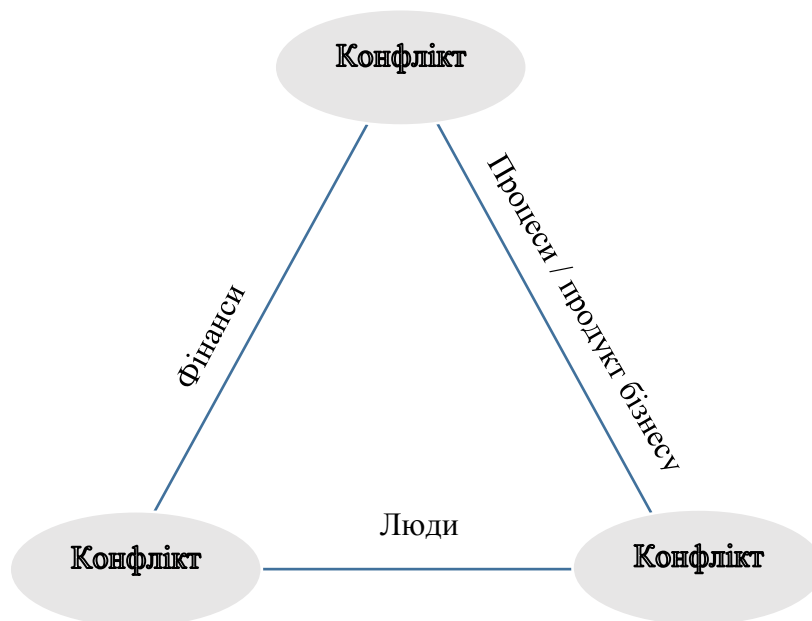


Рис. 2. Модель «Трикутник природи конфліктів в сімейному бізнесі»

Джерело: складено на основі власного досвіду автора статті

Конфлікти, які знаходяться на перетині «Фінанси» / «Люди». Наприклад, визначення дивідендної політики в сімейному бізнесі, розподіл часток власності в родині, яка спільно створювала та управляла тривалим часом бізнесом, питання розлучення співвласників сімейного бізнесу.

Конфлікти, які знаходяться на перетині «Люди» / «Процеси» чи продукт компанії. Наприклад, різний погляд на операційні питання бізнесу чи продуктову лінійку бізнесу.

Конфлікти, які знаходяться на перетині «Фінанси» / «Процеси» чи продукт компанії. Наприклад, різний погляд на стратегію розвитку бізнесу, конфлікти навколо необхідності залучення інвестицій чи кредитних коштів в компанію.

Висновки. На базі всіх вище перерахованих факторів, які існують в сімейному бізнесі, автор статті створив та пропонує для розгляду окремий алгоритм роботи медіатора в конфліктних ситуаціях.

Формування структури та довіри. На цьому етапі відбувається озвучування принципів медіації, обговорення правил.

Дискусія сторін «Уяви та реальність конфлікту». На цьому етапі відбувається формування тем медіації

З'ясування ролей сторін в родині та бізнесі. Спрямування дискусії в обговорення зі схожих ролей. Наприклад, якщо сторони конфліктують із різних ролей, один з ролі співвласника, а інший із ролі члена родини, то медіатор може запропонувати їм розглянути ситуацію по черзі виходячи з кожної ролі.

Якщо сторони не погоджуються з один одним, найважливіше для медіатора працювати над підтримкою середовища безпеки. Саме це середовище бізнесу допоможе сторонам зберегти відносини.

В разі якщо конфлікт охоплює питання родини – залучити до обговорення всіх активних стейкхолдерів з членів родини.

Пошук альтернатив вирішення ситуації
Ухвалення рішення.

Складання та підпис (в разі необхідності) угоди.

Формування плану імплементації угоди в операційне управління сімейним бізнесом. В разі необхідності залучення функціональних керівників компанії.

Грантова підтримка : Робота виконана в межах проекту “Mediation: training and society transformation”, номер проекту: 599010-EPP-1-2018-1-NL-EPPKA2-SBHE-JP.

Література:

1. Звіт «Руководство IFC по управлению семейными компаниями». *International Finance Corporation*. 2008. URL : <https://www.ifc.org>.
2. Офіційний сайт компанії PricewaterhouseCoopers (PwC). URL : www.pwc.com.
3. Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger, *The promise of mediation: the transformative approach to conflict* (John Wiley & Sons, 2d ed. 2004). Pp. 10-70.
4. Steven C. Bahls, *Judicial Approaches to Resolving Dissension Among Owners of the Family Farm*, 73 Neb. L. Rev. 1994. №14. Pp. 1-52.
5. Офіційний сайт Українського центру медіації. URL : <http://www.ukrmediation.com.ua/ua/>.
6. Частный и семейный бизнес: надежная модель 21 века. Отчет PwC. URL : http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-global-rus.pdf.
7. Gibb Dyer W. J.R., *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*, John Wiley & Sons. 1986.
8. Rhodes K., Landsky D., *Managing conflict in family business: understanding challenges at the intersection of family and business*. 2013. Pp. 8-32.
9. Стадии развития семьи (жизненный цикл). URL : <http://psymir.kiev.ua/biblioteka/stati-zametki-testy/51-stadii-razvitiya-semi-zhiznennyj-tsikl.html>.

References:

1. IFC Family Business Management Guidelines report (2008), International Finance Corporation, retrieved from : <https://www.ifc.org>.

2. The official site of PricewaterhouseCoopers (PwC) (2020), retrieved from : www.pwc.com.
3. Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger (2004), “The promise of mediation: the transformative approach to conflict”, pp. 10-70.
4. Steven C. Bahls (1994), “Judicial Approaches to Resolving Dissension Among Owners of the Family Farm”, №14, pp. 1-52.
5. The official site of Ukrainian Mediation Center (2020), retrieved from : <http://www.ukrmediation.com.ua/ua/>.
6. Private and family business: a reliable model of the 21st century. PwC report (2020), retrieved from : http://www.pwc.ru/en_RU/ru/private-companies/family-business/assets/family-business-survey-global-rus.pdf.
7. Gibb Dyer W. J.R. (1986), “Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions”, John Wiley & Sons.
8. Rhodes, K. and Landsky, D. (2013), “Managing conflict in family business: understanding challenges at the intersection of family and business”, pp. 8-32.
9. Stages of family development (life cycle) (2020), retrieved from : <http://psymir.kiev.ua/biblioteka/stati-zametki-testy/51-stadii-razvitiya-semi-zhiznennyj-tsikl.html>.

Стаття надійшла до редакції 28.09.2020 р.