

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 051 Економіка
Освітня програма – Фінансово-економічна безпека



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: «Корпоративні конфлікти в організації та інструменти їх запобігання»

ШИФР КРМ. ЕТтаФЕБ.1.626.03-1.9.

Здобувач Ткачук Олександр Олександрович
(ПІБ)

Керівник: PhD, доц. Заболотна О.С..
(науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 09.12. 2024 р., протокол № 6

В.о. завідувача кафедри

ЕТтаФЕБ _____ Олена ЗАБОЛОТНА

(назва кафедри)

(підпис)

Одеса – 2024 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОГО ІНСТИТУТУ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ
І БІЗНЕСУ ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Факультет – економіки, бізнесу і контролю
Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 051 Економіка
Освітня програма – Фінансово-економічна безпека

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувача

Ткачука Олександра Олександровича

(ПІБ)

Тема роботи: «Корпоративні конфлікти в організації та інструменти їх запобігання» затвердженою наказом ОНТУ від 07.11.2023 р. № 668-03, зі змінами та доповненнями від 10.10.2024. р. № 626-03

1. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 08.12.2024 р.

2. Вихідні дані роботи: Нормативно-правові та законодавчі акти з теми дослідження, матеріал наукових та методичних публікацій. Звітні, статистичні данні та власні спостереження.

3. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Теоретичні засади дослідження корпоративних конфліктів. Аналіз причин, стабільності та наслідків корпоративних конфліктів. Стратегічні підходи та практичні інструменти управління корпоративними конфліктами. Висновки та пропозиції. Список використаної літератури. Додатки.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 4, рисунків – 4

5.Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, щостосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6.Дата видачі завдання 07.11.2023

Керівник _____ PhD, доц.Заболотна О.С.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Ткачук О.О.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання на проведення наукового дослідження та підготовка календарного плану виконання кваліфікаційної роботи, затвердження його керівником	07.11-22.11.2023	Виконано
2	Написання першого розділу. Теоретичні засади дослідження корпоративних конфліктів.	23.03-12.05.2024	Виконано
3	Написання другого розділу. Аналіз причин, стабільності та наслідків корпоративних конфліктів.	13.05-21.07.2024	Виконано
4	Написання третього розділу. Стратегічні підходи та практичні інструменти управління корпоративними конфліктами.	22.07-20.09.2024	Виконано
5	Висновки. Список використаної літератури	21.09-03.10.2024	Виконано
6	Оформлення кваліфікаційної роботи	04.10-06.11.2024	Виконано

Керівник _____ Заболотна О.С.
(підпис)

Здобувач-дипломник _____ Ткачук.О.О.
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ / Ткачук О.О.
Підпис

Анотація
кваліфікаційної роботи на тему
«Корпоративні конфлікти в організації та інструменти їх запобігання»
Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: «Фінансово - економічна безпека»
здобувач СВО «Магістр»: Ткачук Олександр Олександрович

Кваліфікаційна робота на тему «Корпоративні конфлікти в організації та інструменти їх запобігання» присвячена дослідженню природи, причин та наслідків корпоративних конфліктів, а також розробці практичних заходів щодо їх попередження та мінімізації негативного впливу на підприємство.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи корпоративних конфліктів, їх сутність, ключові характеристики та основні підходи до класифікації. Окрему увагу приділено впливу конфліктів на економічну безпеку підприємства, зокрема через зниження продуктивності праці, збільшення витрат та загрози внутрішньої стабільності.

Другий розділ присвячено аналізу соціально-психологічних та економічних аспектів корпоративних конфліктів. Визначено внутрішні та зовнішні причини виникнення суперечностей у колективі. Розглянуто роль соціально-психологічної стабільності у зниженні негативного впливу конфліктів на економічні показники підприємства. Проведено оцінку наслідків конфліктів, таких як зниження рівня трудової дисципліни, збільшення плинності кадрів та зростання фінансових втрат.

У третьому розділі запропоновано стратегічні підходи до управління корпоративними конфліктами. Визначено ключові інструменти управління, включаючи організаційно-управлінські заходи, спрямовані на підтримку економічної безпеки підприємства. Розроблено стратегії розвитку та обґрунтовано завдання управління конфліктами. Окрему увагу приділено розробці рекомендацій щодо мінімізації негативного впливу конфліктів на фінансові результати підприємства через впровадження ефективних соціальних, правових та управлінських рішень.

Результати дослідження підтверджують важливість інтегрованого підходу до управління корпоративними конфліктами. Запропоновані інструменти та стратегії можуть бути адаптовані до практики управління підприємствами різних галузей, сприяючи підвищенню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню економічної безпеки в умовах сучасного динамічного середовища.

SUMMARY

The qualification thesis on the topic "Corporate Conflicts in Organizations and Tools for Their Prevention" is devoted to the study of the nature, causes, and consequences of corporate conflicts, as well as the development of practical measures for their prevention and minimizing their negative impact on the enterprise.

The first chapter examines the theoretical foundations of corporate conflicts, their essence, key characteristics, and main approaches to classification. Special attention is paid to the impact of conflicts on the economic security of the enterprise, particularly through reduced labor productivity, increased costs, and threats to internal stability.

The second chapter is devoted to the analysis of socio-psychological and economic aspects of corporate conflicts. Internal and external causes of disputes within the team are identified. The role of socio-psychological stability in reducing the negative impact of conflicts on the enterprise's economic performance is considered. The consequences of conflicts, such as reduced labor discipline, increased staff turnover, and rising financial losses, are assessed.

The third chapter proposes strategic approaches to corporate conflict management. Key management tools are identified, including organizational and managerial measures aimed at ensuring the economic security of the enterprise. Development strategies and conflict management tasks are substantiated. Special attention is paid to developing recommendations for minimizing the negative impact of conflicts on the enterprise's financial performance through the implementation of effective social, legal, and managerial solutions.

The research results confirm the importance of an integrated approach to corporate conflict management. The proposed tools and strategies can be adapted to the management practices of enterprises in various industries, contributing to increased competitiveness and ensuring economic security in a dynamic and ever-changing environment.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Теоретичні основи корпоративних конфліктів: сутність і ключові характеристики.....6

1.2. Класифікація корпоративних конфліктів: підходи та критерії.....15

1.3. Вплив корпоративних конфліктів на економічну безпеку підприємства....24

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЧИН, СТАБІЛЬНОСТІ ТА НАСЛІДКІВ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

2.1. Соціально-психологічні аспекти внутрішніх і зовнішніх причин корпоративних конфліктів.....30

2.2. Вплив соціально-психологічної стабільності на економічні наслідки корпоративних конфліктів для підприємства.....35

2.3. Економічні наслідки корпоративних конфліктів для підприємства.....44

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення безпеки підприємства.....48

3.2. Стратегії розвитку та обґрунтування завдань управління конфліктами на підприємстві СВК «Дружба».....53

3.3. Розробка рекомендацій для мінімізації негативного впливу конфліктів на економічну безпеку.....58

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Сьогодні корпоративні конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. З огляду на постійні зміни в економічному, соціальному та політичному середовищі, особливо в умовах військового конфлікту в Україні, дослідження корпоративних конфліктів набуває ще більшої актуальності. Війна створила додаткові виклики для підприємств: порушення ланцюгів постачання, кадрові проблеми, психологічний стрес працівників та невизначеність щодо майбутнього. Усе це сприяє зростанню напруженості в колективах і виникненню конфліктних ситуацій.

Корпоративні конфлікти, якщо не врегульовані належним чином, можуть стати серйозною загрозою для економічної безпеки підприємства. Вони здатні знижувати продуктивність, послаблювати корпоративну культуру та негативно впливати на конкурентоспроможність. Водночас, правильний підхід до їх аналізу та врегулювання дозволяє трансформувати конфлікти в конструктивний інструмент для розвитку організації, вдосконалення внутрішніх процесів та формування довгострокових стратегій економічної стійкості.

Особливо важливим є вивчення корпоративних конфліктів у сучасних українських умовах, коли збереження стабільності підприємства стає одним із ключових аспектів економічної безпеки країни. Адже, незважаючи на складну ситуацію, бізнес залишається основою економічного відновлення держави, створюючи робочі місця, забезпечуючи надходження до бюджету та сприяючи післявоєнній реконструкції.

Аналіз корпоративних конфліктів допомагає зрозуміти їх причини, розробити ефективні стратегії попередження та управління, що сприяє не лише зміцненню економічної безпеки окремих підприємств, але й стабільності національної економіки в цілому.

Об'єктом дослідження є корпоративні конфлікти, що виникають у трудових колективах українських підприємств.

Предметом дослідження є методологічні підходи до аналізу, попередження та врегулювання корпоративних конфліктів в умовах воєнного стану.

Метою роботи є визначення концептуальних особливостей корпоративних конфліктів і розробка практичних рекомендацій для їх врегулювання, орієнтованих на зміцнення економічної безпеки підприємств.

Основні завдання дослідження:

- З'ясувати сутність та причини корпоративних конфліктів у сучасних умовах.
- Визначити вплив військових дій на динаміку конфліктів у колективах.
- Дослідити методології попередження і врегулювання конфліктів в умовах кризи.
- Розробити рекомендації для мінімізації негативного впливу конфліктів на економічну безпеку підприємств.

Методи дослідження: У роботі використано міждисциплінарний підхід, який включає теоретичний аналіз літератури, соціологічне опитування, фокус-групові інтерв'ю та емпіричний аналіз реальних корпоративних конфліктів. Особливу увагу приділено збору даних із підприємств, що працюють в умовах військових ризиків, для виявлення специфічних факторів, які впливають на виникнення та розвиток конфліктів.

Практична значущість полягає у розробці рекомендацій для керівників і HR-фахівців, що дозволяють ефективно управляти конфліктами, підвищувати згуртованість колективу та зміцнювати стійкість організації в умовах кризи. Особливо актуальними є результати для підприємств, які мають стратегічне значення для економіки України.

Структура роботи:

Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, що включають теоретичний аналіз, методологічні підходи та емпіричне дослідження, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінок, з яких 59 – основний текст.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Теоретичні основи корпоративних конфліктів: сутність і ключові характеристики.

Конфлікт є однією з найбільш поширених форм організаційної взаємодії. За результатами досліджень, близько 15% робочого часу працівників витрачається на участь у конфліктах або їх переживання. Крім того, значну частину часу керівники присвячують управлінню конфліктами та їх врегулюванню.

Конфлікт – одне з найпопулярніших форм організаційної взаємодії людей. За результатами спостереження встановлено, що на конфлікти та їх переживання йде приблизно п'ятнадцять відсотків трудового часу персоналу. До того ж, ще більше часу витрачають керівники на врегулювання конфліктів та управління ними.

Конфлікти займають важливе місце в управлінні персоналом не лише через значний обсяг витраченого часу, а й через їхній суттєвий вплив на організацію. Вони можуть мати як інноваційні та творчі, так і руйнівні наслідки, що зумовлює їх особливу значущість у сфері управління (27).

Для ефективного управління та діагностики організаційних конфліктів необхідно розглянути їхню природу та особливості. У різні історичні періоди конфлікт трактувався по-різному:

В епоху Відродження конфлікт розглядали як "пережиток варварства".

Іммануїл Кант (XVIII ст.) описував конфлікт як "природний стан війни всіх проти всіх".

Георг Гегель (початок XIX ст.) бачив у конфліктах "позитивне явище для розвитку суспільства".

Проте, будучи прихильником сильної державної влади, Гегель виступав проти заворушень у суспільстві, вважаючи їх руйнівними для державної єдності (63, с. 462).

Таким чином, конфлікт є багатограним явищем, яке потребує детального аналізу для забезпечення ефективної взаємодії в організаційному середовищі.

Історія розвитку корпоративного сектору демонструє, що конфлікти є невід'ємною складовою його функціонування, і повністю уникнути їх неможливо. З моменту створення акціонерних товариств конфлікти супроводжують їх діяльність, спричиняючи як позитивні, так і негативні наслідки. Це пов'язано з об'єктивними особливостями функціонування акціонерних товариств, такими як наявність багатьох самостійних акціонерів із різними інтересами та можливостями реалізації, поділ функцій власності та управління, а також взаємодія з широким колом контрагентів.

Незважаючи на те, що корпоративна форма підприємництва є однією з найпоширеніших і основоположних у більшості економічних систем світу, багато аспектів, пов'язаних із сутністю та характеристиками корпоративних конфліктів, залишаються недостатньо вивченими. Це створює труднощі для їхньої ідентифікації та подальшого ефективного врегулювання.

Таким чином, дослідження, присвячені сутності та специфіці корпоративних конфліктів, є надзвичайно актуальними і своєчасними, оскільки вони сприяють глибшому розумінню цього явища та розробці дієвих підходів до його управління.

Корпоративні відносини та конфлікти, які є їх невід'ємною складовою, характеризуються суперечностями у сприйнятті та розумінні, що викликає дискусії щодо їх належності до тих чи інших галузей знань. Традиційно ці питання вивчаються переважно економікою та правознавством.

Юридичний аспект корпоративних конфліктів акцентує увагу на їхніх передумовах, сутності та наслідках, трактуючи їх як результат дій учасників корпоративних відносин, які мають правову основу. Зокрема, Г.В. Алексєєв вважає, що порушення прав акціонерів є основною передумовою виникнення корпоративних конфліктів. Він зазначає такі прояви конфліктів, як позови проти товариства, що контролює акціонера чи керівників, оскарження рішень, дострокове припинення повноважень органів управління, а також значні зміни у складі акціонерів.

Інші дослідники, такі як В.В. Холод і Л.С. Резнікова, визначають корпоративний конфлікт як серйозні розбіжності між акціонерами акціонерного товариства (АТ) та самим товариством, представленим його органами управління

та посадовими особами, а також між самими акціонерами. Вони підкреслюють, що об'єктом таких конфліктів часто виступають питання фінансово-господарської діяльності та корпоративного управління, а передумовами є різне тлумачення акціонерами та посадовими особами положень корпоративного законодавства України.

А.С. Семенов і Ю.С. Сизов серед наслідків корпоративних конфліктів виділяють порушення норм чинного законодавства, статуту або внутрішніх документів товариства, порушення прав акціонерів чи їхніх груп, подання позовів до товариства або його органів управління, а також значні зміни у складі акціонерів і дострокове припинення повноважень органів управління.

О.В. Тарасова трактує корпоративний конфлікт як суперечки, що виникають між акціонерним товариством, акціонерами та менеджерами; між зовнішніми учасниками (аутсайдерами), які володіють незначними пакетами акцій або боргами підприємства, та внутрішніми учасниками (інсайдерами), такими як власники чи керівники; між різними групами аутсайдерів, які прагнуть до управління; а також між регіональною владою та власниками або великими акціонерами ключових підприємств регіону. В основі цих конфліктів, на думку Тарасової, лежать суперечності інтересів між великими й дрібними акціонерами, акціонерами та менеджментом, а також боротьба за контроль над підприємством, що може призводити до значних збитків для всіх сторін і суспільства загалом.

О.М. Соляник зазначає, що корпоративні конфлікти здебільшого зумовлені прагненням учасників змінити свій статус у компанії, розширити можливості контролю чи впливу на поведінку іншої сторони.

Науковці А. Стіхін, Є. Бежин і А. Суміна визначають корпоративний конфлікт як складне явище, що охоплює широкий спектр можливих суперечностей між усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) корпорації: акціонерами, кредиторами, постачальниками, працівниками, бізнес-асоціаціями, органами державного регулювання тощо.

Е. Данилова акцентує увагу на тривалому характері корпоративного конфлікту, який виникає внаслідок суперечок між акціонерами, менеджментом, трудовим колективом або між корпорацією та зовнішнім середовищем, що призводить до істотних змін у її діяльності. Схожу думку висловлює О. Осипенко,

підкреслюючи тривалість та істотність розбіжностей між акціонерами, менеджерами, трудовим колективом, а також між корпорацією й зовнішніми учасниками, такими як органи державної влади, кредитори чи контрагенти. Він зазначає, що предметом таких конфліктів часто є оцінка якості корпоративного управління або права співвласників бізнесу.

Кодекс корпоративної поведінки пропонує широку трактовку: корпоративний конфлікт визначається як будь-які розбіжності або суперечки між органами товариства та акціонерами, а також між самими акціонерами, якщо це стосується інтересів товариства або впливає на корпоративні відносини.

О. Скопенко, на відміну від інших, трактує корпоративний конфлікт як своєрідний виклик або публічне декларування наміру досягти реалізації своїх прав. Він порівнює це з бізнес-проєктом, що має свої атрибути, зокрема правову підтримку, планування заходів, ресурсне забезпечення та PR-кампанії.

Інші дослідники, такі як В.О. Рибінцев і М.В. Хацер, розглядають корпоративний конфлікт як боротьбу за матеріальні та нематеріальні ресурси акціонерного товариства з використанням усіх доступних інструментів впливу.

Загалом наукові трактування корпоративного конфлікту у країнах із перехідною економікою, таких як Україна та Росія, охоплюють широкий спектр підходів. Вони варіюються від вузьких визначень, які обмежуються конфліктами між акціонерами та менеджментом, до широких концепцій, які включають усіх стейкхолдерів, зокрема державні органи, кредиторів і трудовий колектив.

У додатку А подано морфологічний аналіз поняття «конфлікт». Багатовимірну типологію конфліктів запропонував Й. Гальтунг [62], застосовуючи системний підхід до вивчення явищ. Він розмежував конфлікти на міжсистемні, внутрішньосистемні та конфлікти, які виникають на двох рівнях організаційної системи: колективному (груповому) та індивідуальному (особистісному).

Й. Гальтунг, аналізуючи співвідношення між різними типами конфліктів (зовнішніми та внутрішніми) і рівнями їх прояву (колективним і індивідуальним), виділив чотири основні типи конфліктів, які представлено в таблиці 1.1

Рівні системної організацій конфліктів	Типи конфліктів	
	Внутрісистемні	Міжсистемні
Індивідуальний	<p>1. Конфлікти інтраперсональні: а) конфлікти мотивів (наприклад, теорія Левіна К.); б) конфлікти перцепції (наприклад, теорія пізнавального дисонансу Фастінгера); в) конфлікти бажань та потягів (психоаналітичні теорії)</p>	<p>2. Конфлікти інтерперсональні: а) конфлікти між двома особами; б) конфлікти між індивітом та групою осіб (теорія ролей)</p>
Колективний	<p>3. Конфлікти інтраколективні. Конфлікти інтраколективні. Конфлікти на тлі групових цілей: влади: компетенції: інтересів і т. д. (наприклад, теорії груп, еліт, влади, революції)</p>	<p>4. Конфлікти інтерколективні. Конфлікт на тлі суперечок про групові інтереси, впливи, домінації і т. д. (наприклад, теорії груп, класів, держави, народу)</p>

Окреслена в таблиці 1.1 типологія конфліктів модифікована та впроваджена польським дослідником Бялишевським Г. [58] (додаток Б).

Конфлікт, за своєю природою, може мати як позитивні, так і негативні наслідки, виступати як конструктивним, так і деструктивним явищем. Його функції варто оцінювати з урахуванням цих аспектів, зокрема впливу на менеджмент підприємства [57]. До негативних наслідків конфлікту належать:

Погіршення соціального клімату, зниження продуктивності праці, звільнення частини співробітників як засіб вирішення конфлікту.

Непорозуміння та невірне сприйняття конфлікуючими сторонами одне одного.

Зниження рівня співпраці між сторонами конфлікту.

Створення атмосфери конфронтації, яка спонукає учасників боротися між собою, відволікаючись від вирішення реальних проблем і подолання розбіжностей.

Значні матеріальні та емоційні витрати, пов'язані з розв'язанням конфлікту [54].

Аналіз змісту конфліктів

Системно-структурний аналіз конфліктів дозволив класифікувати їх за змістом. Виділено такі основні типи:

Конфлікти інтересів, ціннісні та адаптаційні конфлікти.

Конфлікти інтересів виникають через конкуренцію за обмежені ресурси — матеріальні чи нематеріальні (соціальний статус, влада, престиж, культурні або ідеологічні цінності).

Адаптаційні конфлікти пов'язані з процесом адаптації людей одне до одного в різних соціальних умовах. Вони проявляються в організаційній, мотиваційній або інформаційній сферах.

Ціннісні конфлікти виникають через розбіжності в поведінці або моральних оцінках груп чи окремих осіб.

Усі зазначені типи конфліктів можуть мати місце як на міжособистісному рівні, так і на рівні груп, що наочно представлено в таблиці 1.2.

Зміст конфліктів [58]

Зміст конфліктів	Рівні структурної організації	
	Індивідуальний	Колективний
Конфлікти інтересів	Міжіндивідуальна боротьба за інтереси	Групова боротьба за інтереси
Конфлікти адаптації	Сутички на ґрунті пристосування двох індивідів один до одного чи індивіда до суспільної групи	Сутички на ґрунті труднощів взаємопристосування двох або більше суспільних груп

Ціннісні конфлікти	Міжіндивідна конфронтація цінностей	Ціннісна конфронтація двох суспільних груп
-----------------------	--	---

При розгляді проблеми типології конфліктів суспільних, важливим є огляд класифікації, розробленої американським психологом Дойчем М. [60] (додаток В).

У західній науковій літературі подібні явища частіше називають корпоративними скандалами, а їх дослідження зосереджені на трьох основних типах конфліктів: між менеджерами та акціонерами («агент – принципал»), між контролюючими та міноритарними акціонерами («принципал – принципал»), а також між корпорацією й зовнішніми стейкхолдерами, такими як кредитори чи працівники («корпорація – стейкхолдери»).

Таким чином, корпоративні конфлікти є багатограним явищем, і спроби їхнього узагальненого визначення, характерні для країн із транзитивною економікою, зумовлені різноманітністю форм і типів таких конфліктів у цих країнах.

Таким чином, корпоративні конфлікти мають складну природу, яка обумовлюється різними правовими, економічними та організаційними чинниками. Їх вивчення вимагає інтегрованого підходу, що враховує багатогранність цього явища.

Розгляд корпоративних конфліктів вимагає зосередження на ключових аспектах: сутності самого конфлікту, аналізі конфліктних ситуацій та підходах до їх врегулювання. Конфлікти, які виникають у корпоративному середовищі, є процесом, що розгортається в часі. Як зазначає Кулінич (2011), динаміка конфлікту — це послідовна зміна стадій, що починається з появи конфліктної ситуації й завершується її розв'язанням.

Це означає, що конфлікти мають змінний характер, і в корпоративному середовищі важливо знаходити стійкі причини виникнення потенційних конфліктних ситуацій. У сучасних умовах корпоративні конфлікти є поширеним явищем як у світі, так і в Україні, і вони нерідко мають деструктивний вплив на бізнес. Такий вплив проявляється у зниженні продуктивності, порушенні внутрішньої гармонії в колективі та негативних фінансових наслідках.

Попри це, корпоративні конфлікти можуть бути керованими за умови ефективного підходу до їх аналізу. Основним завданням у таких випадках є визначення головних факторів, що викликають суперечності. Наприклад, у межах акціонерних товариств конфлікти можуть виникати через різні інтереси акціонерів, які прагнуть впливати на діяльність організації. У таких випадках необхідно враховувати всі сторони конфлікту, вислуховувати інтереси акціонерів і знаходити компроміс.

Якщо конфлікти виникають поза участі акціонерів, важливим кроком є кадровий аудит для виявлення основних учасників конфлікту. Іноді навіть дрібні питання можуть стати приводом для корпоративних суперечок через різні інтереси. У таких випадках необхідно забезпечити, щоб спірні питання, які не сприяють досягненню загальних цілей організації, не впливали на її діяльність.

Конфліктні ситуації в межах організації

Для ефективного управління конфліктами всередині підприємства важливо чітко визначити їх природу та причини. Як зазначає теорія конфлікту, головною сутністю є зіткнення протилежних тенденцій чи інтересів, що супроводжується негативними емоціями. На думку Дарендорфа, основними причинами конфліктів можуть бути:

Персональні фактори: відмінності в освіті, симпатії чи антипатії між працівниками.

Структурні фактори: розподіл повноважень, рівень дисципліни, зміни в організації.

Інформаційна асиметрія: відсутність комунікації між керівництвом і персоналом.

Різний рівень ресурсів: доступ до технічного оснащення, умови праці.

Посадове ранжування: конкуренція за кращі посади чи можливості.

Водночас конфлікти можуть бути як деструктивними, так і функціональними. Деструктивні конфлікти завдають шкоди через зниження довіри в колективі, втрату робочого часу й падіння продуктивності. Натомість функціональні конфлікти сприяють покращенню умов праці, стимулюють дух суперництва та інновацій, допомагають досягати компромісів і вдосконалювати комунікацію в колективі.

Більшість підходів до визначення корпоративного конфлікту сходяться на тому, що це явище виникає внаслідок функціонування корпорації та є конфліктом між учасниками корпоративних відносин, які мають суперечливі інтереси щодо управління корпорацією та вживають дії для їх реалізації.

Як об'єкт корпоративного конфлікту дослідники визначають як матеріальні ресурси (прибуток, активи акціонерного товариства, акції), так і нематеріальні (контроль над корпорацією, ухвалення управлінських рішень).

Оскільки проблематика корпоративних конфліктів є відносно новою, а їхня економічна сутність ще недостатньо вивчена, виникає необхідність подальшого уточнення концепції корпоративного конфлікту.

На нашу думку, корпоративний конфлікт — це соціальне явище, що має економічну основу. У контексті соціальних відносин воно є наслідком дій, які виникають через загострення суперечностей між суб'єктами, що мають різні інтереси та ресурси впливу. Це відбувається в ситуаціях, коли одночасне задоволення потреб усіх сторін є неможливим.

За своєю природою корпоративні конфлікти належать до економічних, оскільки виникають між суб'єктами економічних відносин на основі обмеженості ресурсів. Основними передумовами виникнення таких конфліктів є:

Нерівномірний розподіл економічних ресурсів.

Недосконалість інститутів розподілу.

Конфлікт між вигодою та необхідністю дотримання договірних умов.

Однак корпоративні конфлікти, що з'являються через відокремлення власності від управління, мають свої унікальні риси, які виділяють їх в окрему категорію економічних конфліктів:

Специфічна сфера прояву. Корпоративні конфлікти виникають або всередині корпорації між її учасниками, або в процесі взаємодії з зовнішнім середовищем.

Особливий склад учасників. Конфлікти відбуваються між суб'єктами корпоративних відносин, які пов'язані спільним володінням, управлінням власністю корпорації або договірними зобов'язаннями. Це створює складнішу структуру взаємовідносин.

Тривалий характер відносин. Учасники корпоративних відносин часто мають довгострокові взаємини, закріплені контрактами, які через об'єктивні обмеження (інформаційну асиметрію, ірраціональну поведінку) не можуть повністю забезпечити баланс інтересів.

Окрему категорію дефіцитних ресурсів, нестача яких призводить до корпоративних конфліктів, становлять: частки власності, прибуток від інвестованого капіталу та можливість впливати на управління корпорацією.

На основі критичного аналізу наукових підходів пропонується уточнене визначення категорії «корпоративний конфлікт». Це явище можна розуміти як наслідок дій учасників корпоративних відносин, спрямованих на зміну частки власності в корпорації, розміру доходу від неї або умов корпоративної взаємодії в умовах, коли одночасне задоволення інтересів усіх сторін є неможливим через їхню суперечливість.

Таким чином, корпоративні конфлікти є унікальним видом економічних конфліктів із багатовимірною природою, що обумовлена їхньою внутрішньою та зовнішньою складовими, тривалістю взаємовідносин і специфікою суб'єктів, залучених до цих процесів.

Отже, корпоративні конфлікти є багатогранним явищем, яке може мати як позитивний, так і негативний вплив на організацію. Їх ефективне управління вимагає розуміння основних причин, стадій розвитку та врахування інтересів усіх учасників. Головне завдання — зберегти баланс між інтересами, попереджати негативні наслідки й використовувати конфлікти як інструмент для вдосконалення процесів в організації.

1.2. Класифікація корпоративних конфліктів: підходи та критерії.

Попри активний розвиток науки і практики, присвячених вивченню конфліктів, дослідження трудових конфліктів на рівні діяльності організацій залишаються обмеженими. Водночас саме на підприємствах ці конфлікти набувають дедалі гострішого характеру.

Ефективне управління конфліктами є вкрай важливим, оскільки воно відіграє ключову роль у забезпеченні кадрової безпеки організації. Кадрова безпека передбачає систему заходів, спрямованих на запобігання потенційним і

реальним загрозам, що пов'язані з персоналом, зокрема у сфері використання трудового потенціалу, вдосконалення трудових відносин, розвитку людського капіталу та управління людськими ресурсами [26, с. 195].

Фактори ризиків і загроз для кадрової безпеки, на основі аналізу наукової літератури [21, с. 23], можуть бути згруповані за різними класифікаційними ознаками (додаток Д).



Рис. 1.2. Система загроз кадровій безпеці підприємства.

Зовнішні загрози включають ризики, які не мають прямого зв'язку з діяльністю підприємства. На їхній рівень впливають різноманітні фактори, такі як політична, економічна та соціальна нестабільність, страхові ризики, макроекономічні умови, а також природні явища, наприклад, стихійні лиха.

Внутрішні загрози та дестабілізуючі фактори пов'язані з діями або бездіяльністю працівників підприємства, які суперечать його комерційним інтересам. Це може призводити до економічних збитків, втрати інформаційних ресурсів, погіршення ділового іміджу, а також ускладнення відносин із потенційними партнерами та клієнтами.

Класифікація загроз, наведена на рис. 1.2, переважно стосується мікрорівня, оскільки всі її елементи взаємопов'язані. Проте, на нашу думку, першопричина багатьох кадрових ризиків і проблем походить від внутрішньої роботи з персоналом на підприємстві.

Ризики, пов'язані з кадровою роботою, мають особливе значення, що вимагає підвищеної уваги з боку кадрової служби. Особливо важливими є заходи на початкових етапах: підбір персоналу, формування ефективного колективу та запобігання конфліктам.

Аналіз зовнішніх загроз свідчить про необхідність прогнозування найбільш небезпечних із них і розробки системи заходів для їх своєчасного виявлення, попередження або зменшення впливу.

Загрози можуть бути класифіковані за об'єктами, на які вони спрямовані (персонал, майно, техніка, інформація, технології), або за їх природою (політичні, економічні, техногенні, правові, кримінальні, екологічні, конкурентні тощо) [27].

Деякі з цих загроз потребують особливої уваги, оскільки вони суттєво впливають на процес прийняття рішень і визначають напрямки реалізації заходів із забезпечення кадрової безпеки.

Якщо працівник зазнає тиску або стає об'єктом маніпуляцій, такі загрози, на нашу думку, можна класифікувати як:

- Свідомі працівником і вимушені загрози, коли працівник усвідомлює обставини, але не має можливості уникнути їх впливу.
- Загрози з боку представників групи ризику, які свідомо чи несвідомо спричиняють шкоду організації.

Зважаючи на те, що значна частина внутрішніх загроз виникає за участю або за сприяння персоналу, можна зробити висновок, що основним джерелом таких загроз є працівники самої організації. Завдання кадрової безпеки полягає в реалізації заходів, спрямованих на:

- Запобігання загрозам.
- Пом'якшення їх негативного впливу.
- Постійний моніторинг стану кадрової безпеки.

Систематизовано та відображено взаємозв'язок між конфліктами у різних сферах людської взаємодії та загрозами кадровій безпеці.

Практично всі загрози кадрової безпеки безпосередньо або опосередковано пов'язані з конфліктами: міждержавними, внутрішньополітичними, міжетнічними, міжгруповими, міжособистісними та внутрішньоособистісними. У науковій літературі ці типи конфліктів широко вивчаються, і пропонуються різні підходи до їх вирішення [8-10].

Таким чином, підприємства функціонують у конфліктному середовищі, яке включає значну кількість зацікавлених сторін, що впливають на кадрову безпеку організації, рівень лояльності персоналу та кількість реальних загроз.

Конфліктне середовище визначається як сфера, де перетинаються інтереси різних зацікавлених сторін (агентів економічного впливу) на діяльність підприємства на макро-, мезо- та мікрорівнях. Ці перетини інтересів створюють потенційні конфліктні ситуації, що потребують ефективного управління.

Етапи формування конфлікту, викликаного протиріччями у трудових відносинах, охоплюють управлінські відносини між суб'єктами кожного ієрархічного рівня підприємства і представлені в додатку Ж.

Неефективність системи управління персоналом може проявлятися у таких формах:

На стратегічному рівні — у відсутності чіткої кадрової політики або орієнтації стратегії на нераціональне використання трудових ресурсів.

Недоліки кадрової політики, які є неприпустимими для сучасних підприємств, систематизовані в таблиці 1.3.

Найбільш поширеним у науковій літературі є підхід, який класифікує небезпеки і загрози залежно від сфери їхнього виникнення [19, с. 67]. Згідно з цим критерієм, виділяють внутрішні та зовнішні загрози.

Успішна діяльність корпорації за умов наявності передумов корпоративного конфлікту залежить не від їхнього ігнорування чи усунення, а від ретельної роботи над їхнім розв'язанням, спираючись на відповідні управлінські знання (Пискунова, 2007). Ефективна організація цього процесу неможлива без глибокого розуміння соціальних, психологічних та економічних закономірностей, що лежать в основі конфлікту.

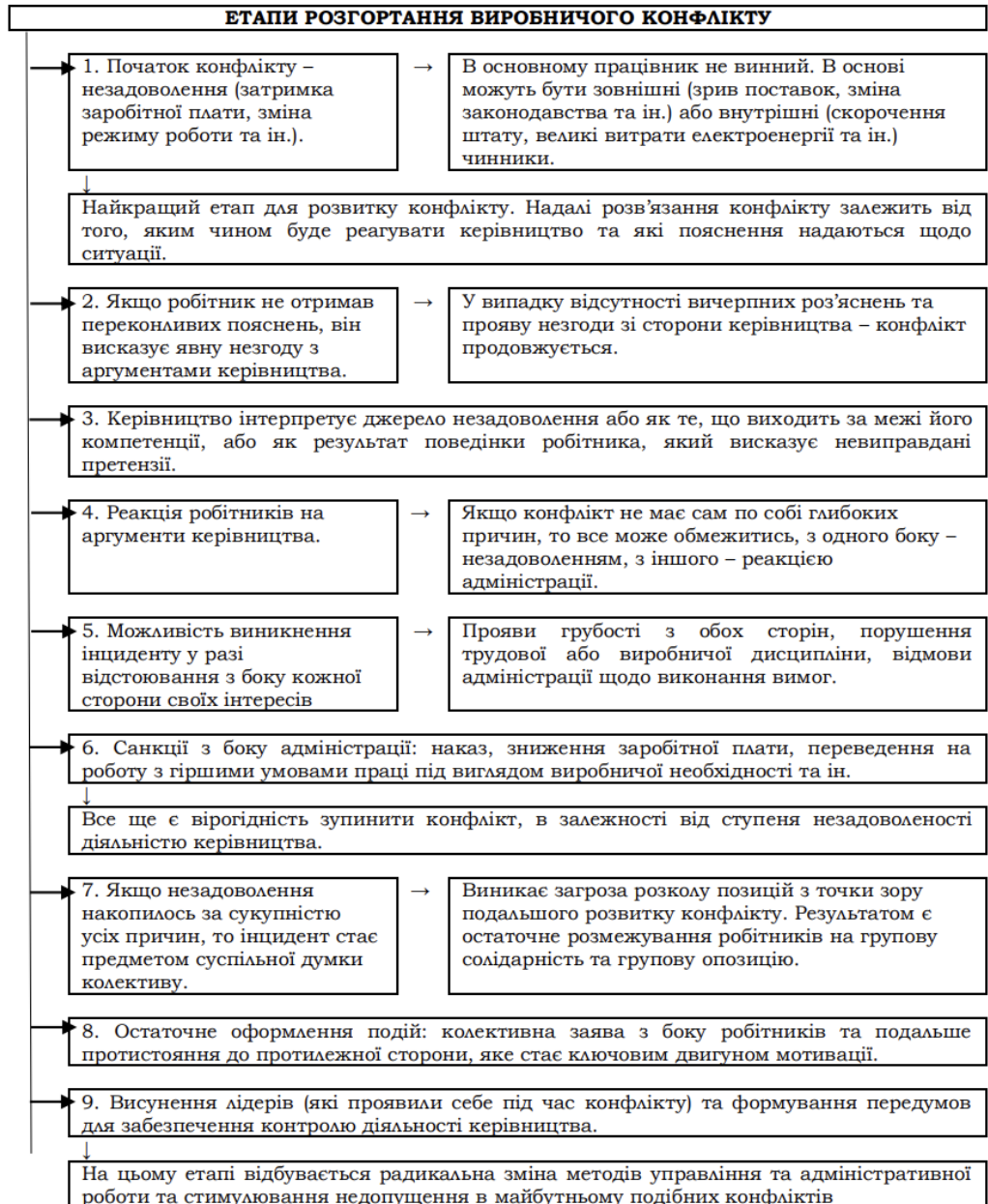


Рис. 1. Етапи розгортання виробничого конфлікту

Джерело: складено автором за (Пискунова, 2007)

Корпоративні відносини та властиві їм конфлікти, які відображають суперечності у сприйнятті й викликають відповідні спори, не можуть бути ефективно врегульовані без усвідомлення сутності конфлікту як складної соціально-економічної категорії. Розуміння його природи є ключовим для розробки дієвих стратегій управління та досягнення гармонії в корпоративному середовищі.

Особливу роль у процесі врегулювання корпоративного конфлікту відіграє прийняття управлінських рішень. Це дії, які посадова особа має здійснити для усунення причин, що спричинили конфлікт. Пошуком таких рішень можуть займатися:

Індивідуальні особи — у разі міжособистісних конфліктів.

Управлінські підрозділи підприємства — керівництво, служби управління персоналом, відділи психології та соціології, профспілковий комітет тощо.

Вибір шляхів розв'язання конфліктів залежить від багатьох чинників, таких як характер конфлікту, умови його виникнення та розвитку тощо. Універсального алгоритму для врегулювання таких ситуацій не існує, однак співробітництво є одним із найбільш ефективних способів подолання протистояння.

Цей підхід передбачає, що сторони прагнуть досягти хоча б часткової реалізації своїх інтересів, йдучи на певні компроміси. Процес переговорів може бути розпочатий за таких умов:

Сторони, попри розбіжності в інтересах, мають значну спільну зацікавленість, яка може стати основою для досягнення згоди.

Стадії розвитку корпоративного конфлікту та їх особливості

Корпоративний конфлікт, як правило, проходить декілька стадій, кожна з яких характеризується певними проявами та механізмами розвитку:

Об'єктивізація конфлікту.

На цьому етапі учасники конфлікту відкрито заявляють про свої позиції, використовуючи конфліктну поведінку (активні дії або бездіяльність). Це може включати висування вимог, заперечень, ультиматумів тощо. Учасники демонструють свої інтереси та формують основи для подальшого розвитку конфлікту.

Пошук корпоративного компромісу.

Сторони намагаються знайти рішення шляхом переговорів або інших форм взаємодії. Цей процес може відбуватися як самостійно (укладання угод, прийняття узгоджених рішень на загальних зборах), так і за участю третіх осіб (арбітрів, посередників), якщо такий порядок передбачений внутрішніми документами корпорації. Ця стадія може завершитися вирішенням конфлікту через:

Відновлення порушених прав однієї зі сторін.

Усунення причин конфлікту.

Тимчасове "заморожування" конфліктної ситуації у зв'язку з об'єктивними перешкодами (наприклад, очікування рішення загальних зборів).

Розв'язання конфлікту органами підприємства або спеціальними державними органами.

На цьому етапі конфлікт розглядається компетентними органами підприємства (загальними зборами, виконавчим чи контролюючим органом) або державними установами, такими як Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Метою є правове вирішення суперечки в межах встановлених процедур і повноважень.

Ця стадія може бути як кінцевим етапом розвитку конфлікту, так і самостійним правовим процесом. У рамках корпоративного спору вимоги та заперечення сторін набувають юридичного характеру і розглядаються судом. Особливість цієї стадії полягає в тому, що спір може виникнути навіть за відсутності законних підстав вимог однієї зі сторін, що часто свідчить про маніпулятивні наміри ініціатора конфлікту.

У судовій практиці відомий випадок, коли учасник товариства з обмеженою відповідальністю вимагав повернення свого внеску до статутного фонду в натуральній формі (акціях). Після відмови загальних зборів, які вирішили компенсувати частку грошима відповідно до закону, учасник спільно зі своїм подружжям подав позов про визнання недійсним установчого договору. Це створило конфліктну ситуацію, яка потребувала юридичного втручання для досягнення справедливого рішення.

Ефективне управління корпоративними конфліктами: ключові підходи та профілактика

Одним із ключових аспектів вирішення корпоративного конфлікту є готовність сторін до досягнення розуміння або домовленості, яка є вигіднішою за інші альтернативи. Для цього необхідно, щоб сторони:

Визнавали можливість взаємовигідного рішення.

Вступали в дискусію, орієнтуючись на пошук компромісу, який задовольнить обидві сторони (Сафронова, 2006).

Практичний підхід до вирішення конфліктів передбачає створення карти конфліктних ліній у межах корпорації.

Етапи аналізу конфлікту:

Визначення рівнів конфліктів (наприклад, між персоналом і керівництвом, між відділами або працівниками одного відділу, між персоналом і клієнтами).

Ідентифікація конкретних причин конфліктів за кожною лінією.

Цей підхід дозволяє надавати обґрунтовані рекомендації для усунення існуючих конфліктів (Хмурова & Новак, 2014).

Профілактика корпоративних конфліктів є не менш важливою частиною роботи. Вона охоплює:

Інституціалізацію конфлікту.

Впровадження норм і процедур для врегулювання конфліктів, зокрема:

Заборона на використання насильства.

Обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту.

Прийняття етичних норм і правил розв'язання конфлікту.

Контроль з боку третіх сторін, зокрема керівництва.

Легітимацію процедур вирішення конфліктів.

Визнання сторонами справедливості та правомірності встановленого порядку вирішення конфлікту. Це передбачає документальне закріплення процедур і ознайомлення з ними всіх учасників конфлікту.

Структуризацію конфліктуючих груп.

Визначення учасників конфлікту, лідерів груп, центрів впливу та їхньої ваги. Це полегшує процес переговорів і укладання угод. Неструктуровані групи є складнішими для управління, оскільки їхні дії можуть бути непередбачуваними.

Редукцію конфлікту.

Зниження інтенсивності конфлікту шляхом переведення його на менш гострий рівень.

Шляхи редукції конфлікту:

Редукція може відбуватися за двома напрямками:

Зміна сприйняття опонента.

Конфліктуючі сторони проходять етапи переосмислення:

«Супротивник → суперник → співробітник → партнер → союзник → друг».

Зміна характеру суперництва.

Протистояння трансформується від «війни» через «насильство», «агресивність», «суперництво» та «напруженість» до «суперечки», «незгоди» та, врешті, «консенсусу».

Грані між етапами редукції є умовними, і не завжди потрібно проходити їх послідовно. Однак будь-яке зниження напруженості в конфлікті підвищує шанси

на його мирне та конструктивне врегулювання. Це зменшує руйнівні наслідки конфлікту та сприяє швидкому відновленню ефективної взаємодії (Хмурова & Новак, 2014).

Навіть після судового вирішення конфлікту, програвша сторона може продовжити конфліктну поведінку, використовуючи інші форми, такі як корпоративний шантаж. Це свідчить про низький рівень правової культури, недостатню повагу до закону і суду та неправильне розуміння приватних інтересів.

З урахуванням проведеного аналізу теоретико-методологічних основ управління конфліктами було уточнено визначення поняття «організаційний конфлікт». Це зіткнення інтересів суб'єктів спільної діяльності, що виникає в межах організації або між організаціями через обмеженість ресурсів, розбіжності у цінностях, цілях, методах досягнення, рівні кваліфікації чи освіти, неефективний розподіл повноважень, погану комунікацію тощо. У його основі лежить об'єктивне протиріччя, яке спричиняє конфлікт.

Рівні дослідження організаційного конфлікту:

Соціально-психологічний – акцент на людські взаємини.

Організаційно-економічний – розгляд конфлікту як:

- Об'єктивної реальності, що відображає відносини між людьми у виробництві, розподілі та обміні ресурсів.

- Засобу вирішення організаційних суперечностей і розвитку системи.

- Формули взаємодії основних елементів конфлікту та його динаміки.

- Системи організаційно-економічних методів управління конфліктом.

- Технології управління, яка включає діагностику, попередження, регулювання та вирішення конфліктів.

Правовий – аналіз юридичних аспектів та механізмів врегулювання.

Було визначено основні структурні елементи конфлікту, класифіковано типи конфліктів за численними ознаками та описано їх особливості.

Динаміка конфлікту:

Стадії: латентна, активна взаємодія, постконфліктна.

Етапи: зародження, дозрівання, інцидент, зіткнення, ескалація, вирішення.

Позитивні функції конфліктів включають виявлення організаційних проблем, пошук ефективних рішень і сприяння розвитку організації.

Роль організаційного конфлікту:

Співіснування конфлікту як норми у відносинах суб'єктів господарської діяльності.

Необхідність розуміння глибинних причин протиріч, таких як суперечності інтересів, цінностей чи ресурсів.

Розгляд конфлікту як кризової ситуації, яка вимагає переосмислення цілей усіх сторін.

Управління конфліктом через створення конструктивного середовища для його вирішення.

Сучасний підхід до конфліктів визнає, що вони можуть бути корисними для підвищення ефективності проєктів, за умови, що конструктивні конфлікти заохочуються, а деструктивні – попереджаються та нейтралізуються.

Результатом дослідження стало вдосконалення класифікації ризиків і загроз кадрової безпеки, а також систематизація взаємозв'язку між конфліктами у трудовій і господарській діяльності та загрозами кадровій безпеці.

Приклади впливу конфліктів на кадрову безпеку:

Міждержавні конфлікти створюють загрози, як-от несприятливі політичні зміни, економічні кризи, інфляція, пошкодження майна, нестабільне законодавство.

Міжособистісні конфлікти можуть спричинити порушення конфіденційності, вибір ненадійних партнерів, втрату ключових фахівців, недостатню організацію систем навчання або управління персоналом, а також переманювання провідних спеціалістів.

Такий підхід дозволяє розглядати конфлікт як багатофункціональний елемент, здатний як сприяти розвитку організації, так і створювати загрози, які потребують комплексного управління.

Ефективне управління корпоративними конфліктами потребує не лише вдосконалення законодавства, але й комплексного підходу, що включає правотворчу та правозастосовчу діяльність, підвищення правової культури

учасників корпоративних відносин, а також розробку дієвих механізмів вирішення конфліктів на локальному рівні.

1.3. Вплив корпоративних конфліктів на економічну безпеку підприємства.

У сучасних умовах діяльність акціонерних товариств характеризується високою динамічністю та впливом численних факторів. Ці чинники можуть як сприяти розвитку підприємств, так і створювати небезпеки чи загрози. Для мінімізації негативного впливу таких факторів необхідно впроваджувати ефективні механізми, одним із яких є сучасні системи економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства являє собою систему захисту від потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність його функціонування та розвитку. Рівень економічної безпеки залежить від здатності керівництва ефективно виявляти й мінімізувати загрози, а також усувати їх негативні наслідки. Одним із ключових чинників забезпечення економічної безпеки є згуртованість колективу, яка формується за умови сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Конфлікти в колективі можуть стати руйнівним фактором, знижуючи продуктивність працівників, гальмуючи розвиток підприємства і негативно впливаючи на всі сфери його діяльності. Водночас сучасна наука розглядає конфлікти не лише як перешкоду, але й як можливість для розвитку. Конфлікти, якщо ними правильно управляти, можуть сприяти вирішенню проблем, підвищенню ефективності комунікації та досягненню стратегічних цілей. Тому керівнику важливо розуміти природу конфліктів, їхні причини та наслідки для діяльності підприємства.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю та різноманітністю впливових чинників. Основними причинами виникнення конфліктів на підприємствах є обмеженість ресурсів, різниця у системі цінностей та поглядів, розбіжності в манерах поведінки, неефективна комунікація тощо. Ці чинники можуть як сприяти розвитку, так і створювати небезпеки для діяльності підприємства. Для мінімізації впливу таких загроз необхідно впроваджувати сучасні механізми забезпечення економічної безпеки, які враховують як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Підприємство, як суб'єкт господарювання, функціонує на перетині інтересів різних соціальних, економічних і адміністративних груп, що робить проблему попередження корпоративних конфліктів надзвичайно важливою в контексті економічної безпеки. Саме від ефективного управління конфліктами залежить стабільність і результативність діяльності організації.

Поняття «економічна безпека» охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансову стабільність, операційну ефективність, конкурентоспроможність і соціально-психологічний клімат. Це комплексне поняття вимагає системного підходу до його забезпечення. Сучасні ринкові умови стимулюють підприємства до постійного вдосконалення системи економічної безпеки, що є запорукою їх успішного функціонування та сталого економічного розвитку.

Корпоративне підприємство є точкою перетину інтересів різноманітних соціальних, економічних та адміністративних суб'єктів, що створює складне середовище для його функціонування. Ці суб'єкти можуть включати власників капіталу, акціонерів, працівників, державні органи, споживачів, партнерів, а також зовнішніх інвесторів. Кожна з цих груп має свої специфічні інтереси та очікування, які нерідко вступають у суперечність. Це значною мірою ускладнює управління корпоративними підприємствами, висуваючи проблему попередження корпоративних конфліктів на одне з ключових місць у межах забезпечення їх економічної безпеки.

Корпоративні конфлікти можуть виникати через розбіжності в цілях і пріоритетах між акціонерами та менеджментом, нерівномірний розподіл прибутків, суперечливі стратегії розвитку чи недостатню прозорість управління. Невирішені конфлікти здатні спричинити значні втрати, зокрема, зниження продуктивності, погіршення репутації, втрату довіри інвесторів, а в окремих випадках — навіть руйнування підприємства. Таким чином, попередження корпоративних конфліктів стає важливою складовою підтримання стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективність процесу попередження корпоративних конфліктів безпосередньо впливає на результативність діяльності акціонерних товариств (АТ). Це зумовлено тим, що конструктивне вирішення потенційних розбіжностей

сприяє формуванню гармонійного внутрішнього середовища, яке забезпечує ефективну комунікацію між зацікавленими сторонами, зменшує ризик економічних втрат і підвищує загальну продуктивність. Крім того, своєчасне виявлення та врегулювання конфліктів дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх загроз, зміцнює довіру інвесторів і партнерів, а також сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

У цьому контексті важливо впроваджувати сучасні підходи до корпоративного управління, які базуються на принципах прозорості, відповідальності та справедливості. Це включає розробку ефективних механізмів моніторингу, залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, удосконалення корпоративної культури та підвищення кваліфікації менеджменту. Такі заходи не лише сприяють попередженню корпоративних конфліктів, але й формують основу для сталого розвитку підприємства, забезпечуючи його економічну безпеку у довгостроковій перспективі.

Забезпечення економічної безпеки є важливим для всіх суб'єктів господарювання, незалежно від виду їхньої діяльності, форми власності чи інших характеристик. Різниця полягає лише в тому, які прийоми та методи застосовує конкретне підприємство для досягнення цієї мети.

Акціонерні відносини займають центральне місце в ієрархії відносин акціонерного товариства, відіграючи ключову роль у забезпеченні його економічної безпеки. У порівнянні з іншими внутрішніми взаємозв'язками, акціонерні відносини значно більше залежать від особистісних та правових аспектів.

Умовно їх можна поділити на такі категорії:

- Взаємини між власниками.
- Взаємини між власниками та вищим керівництвом.
- Взаємини між власниками та акціонерним товариством.
- Взаємини між третіми сторонами (сторонні фізичні особи, юридичні особи, державні органи) та власниками.
- Взаємини між третіми сторонами та акціонерним товариством.

Кожна з цих категорій містить потенційні суперечності, які можуть стати джерелом загроз.

Згідно з принципом чотирьох ролей, кожен елемент всередині або зовні акціонерного товариства в контексті забезпечення безпеки може виконувати такі функції:

- Суб'єкт забезпечення безпеки (засіб, механізм, спосіб захисту).
- Об'єкт забезпечення безпеки (елемент, що захищається).
- Джерело загрози (фактор, що створює ризики).
- Об'єкт загрози (елемент, на який спрямована загроза).

Економіко-правова основа діяльності акціонерного товариства може одночасно служити як для забезпечення його економічної безпеки, так і для створення та реалізації загроз. Це особливо актуально для найвищого рівня економічної безпеки — рівня власників. На економічну безпеку підприємства можуть впливати такі аспекти корпоративного управління, як: загрози проти власності (опортуністична поведінка менеджменту, ризики порушення прав акціонерів (частіше міноритарних), боротьба за корпоративний контроль, порушення права на отримання дивідендів); інформаційні загрози (незаконне використання інсайдерської інформації, корпоративний шпіонаж, використання інформації з метою отримання додаткових вигод (менеджерами, акціонерами, членами наглядової ради); загрози відносин «власність – управління» (сумісництво посад в органах управління акціонерного товариства, непрямий контроль, окопування) тощо. В табл. представлено основні типи корпоративних конфліктів із визначенням передумов їх виникнення та способами мінімізації.

Характеристика основних типів корпоративних конфліктів

Тип КК	Передумови	Мінімізація
корпорація-учасники	виплата дивідендів (оптимізація доходів акціонерів); розвиток виробництва	регламентація процедури прийняття рішення про виплату дивідендів, визначення умов невиклати або часткової виплати дивідендів, визначення мінімальної частки прибутку, рекомендованої до виплати
учасники-учасники	проблема прийняття узгодженого рішення; проблема диктатури більшості проблема опортунізму учасників: відлунювання, встановлення корпоративного контролю	оскарження рішень у суді, викуп акцій, кумулятивне голосування при виборі членів наглядової ради (механізм захисту інтересів меншості); вказівка закону на те, що акція, оплачена не в повному обсязі, не дає права голосу на загальних зборах акціонерів; статутом АТ можуть визначатися кількість, номінальна вартість, тип акцій, що розміщується додатково
органи управління	сумісництво функцій контролю та виконання загальні збори акціонерів та наглядова рада: конкуренція компетенцій, непрямий контроль та прихований конфлікт	виключення членів виконавчого органу із складу наглядової ради; призначення членів виконавчого органу закріпити за загальними зборами акціонерів; розкриття інформації бенефіціарних власників та підвищення прозорості угод
керуючі та акціонери	розділення функції власності та управління; окопування	Система винагород, побудована на участі у прибутках; незалежність наглядової ради

Звертаючись до категорії економічної діяльності, можна визначити основні умови забезпечення існування господарюючого суб'єкта та його економічної безпеки. До них належать: наявність необхідних ресурсів у достатній кількості для здійснення економічної діяльності; ефективна організація системи управління господарюючим суб'єктом; узгодженість цілей функціонування організації з цілями суспільства; функціонування системи ефективного захисту економічної діяльності організації від внутрішніх і зовнішніх загроз; наявність законодавчої та нормативно-правової бази, що гарантує право господарюючого суб'єкта на здійснення економічної діяльності тощо. Однією з важливих умов є також ефективність системи корпоративного управління, ключовою проблемою якої є вирішення питання корпоративних конфліктів. Їх попередження можливе через удосконалення внутрішніх і зовнішніх механізмів корпоративного управління на основі запропонованих авторами підходів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЧИН, СТАБІЛЬНОСТІ ТА НАСЛІДКІВ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

2.1. Соціально-психологічні аспекти внутрішніх і зовнішніх причин корпоративних конфліктів на прикладі підприємства СВК «Дружба».

Корпоративний конфлікт – це зіткнення інтересів, цілей або ресурсів між окремими працівниками, групами чи підрозділами в межах організації або між організацією та зовнішніми суб'єктами. Ці конфлікти мають соціально-психологічний характер, і їхній вплив може бути як деструктивним, так і конструктивним, в залежності від способу вирішення.

Конфлікти можуть спричиняти зниження продуктивності, погіршення морального стану працівників, підвищення плинності кадрів, а також порушення стабільності підприємства. Водночас їхнє конструктивне вирішення здатне покращити процеси в організації, зміцнити внутрішні комунікації та сприяти інноваціям.

Корпоративні конфлікти є природним явищем у діяльності будь-якої організації. Вони відображають протиріччя, що виникають у процесі досягнення цілей, розподілу ресурсів або взаємодії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами. Корпоративні конфлікти класифікують на два основні типи: внутрішні та зовнішні. В умовах війни їхнє виникнення та перебіг зазнають значного впливу, що потребує особливої уваги до управління конфліктами.

Корпоративні конфлікти поділяються на:

Внутрішні: виникають всередині організації між працівниками або підрозділами. Внутрішні корпоративні конфлікти виникають усередині організації між працівниками, підрозділами чи між працівниками та керівництвом. Вони пов'язані з суперечностями у виконанні професійних обов'язків, розподілі ресурсів, стилях керівництва чи особистих взаєминах. Такі конфлікти безпосередньо впливають на внутрішній клімат організації, продуктивність праці та ефективність досягнення цілей.

Зовнішні: обумовлені взаємодією організації з зовнішніми суб'єктами (партнерами, конкурентами, державними органами). Зовнішні корпоративні конфлікти виникають у процесі взаємодії організації з іншими суб'єктами

зовнішнього середовища, такими як клієнти, партнери, конкуренти чи державні органи. Вони здебільшого пов'язані з порушенням договірних зобов'язань, змінами ринкових умов чи соціальними факторами.

Соціально-психологічні аспекти корпоративних конфліктів

Внутрішні причини корпоративних конфліктів

Невідповідність очікувань працівників:

-Працівники можуть відчувати незадоволення через невиконання обіцянок щодо зарплат, умов праці, кар'єрного росту.

-Психологічна напруга зростає, якщо керівництво не надає працівникам можливості висловлювати свою думку.

Порушення комунікації:

-Відсутність чітких каналів спілкування між підрозділами призводить до нерозуміння завдань.

-Наприклад, відсутність зворотного зв'язку між виробничими й адміністративними відділами може створити атмосферу недовіри.

Несправедливий розподіл ресурсів:

-Конкуренція за фінансові або матеріальні ресурси між підрозділами.

-Це посилюється в умовах економічної кризи або нестабільності, спричиненої зовнішніми факторами.

Проблеми в стилях керівництва:

-Авторитарний стиль управління може викликати протест у працівників.

-Демократичний стиль без чітких рамок може призводити до безвідповідальності.

Зовнішні причини корпоративних конфліктів

Економічний тиск:

-Зниження попиту на продукцію або послуги внаслідок війни чи кризи.

-Конфлікти із замовниками чи постачальниками через затримку платежів.

Зміна конкурентного середовища:

-Посилення конкуренції на ринку через зростання кількості підприємств, які перемістилися в безпечні регіони.

-Недобросовісна конкуренція з боку компаній, які використовують демпінг цін.

Військові дії та їх наслідки:

-Руйнування інфраструктури, нестача кваліфікованої робочої сили через міграцію.

-Втрата ринків збуту через окупацію чи блокування логістичних шляхів.

Приклад підприємства СВК «Дружба»

Загальна характеристика

Сільськогосподарський виробничий кооператив (СВК) «Дружба» є одним із провідних підприємств аграрного сектору в Україні, що відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Основними напрямками діяльності підприємства є вирощування зернових культур (пшениці, кукурудзи, ячменю), а також виробництво молока та м'ясної продукції, що дозволяє забезпечувати як внутрішній ринок, так і брати участь у експортних операціях.

Сільськогосподарський виробничий кооператив (СВК) «Дружба» є одним із ключових підприємств аграрного сектору України, яке спеціалізується на вирощуванні зернових культур, а також виробництві молока та м'ясної продукції. Основними напрямками його діяльності є розвиток зернового господарства, де підприємство зосереджується на вирощуванні високоякісних сортів зернових культур із використанням сучасних технологій землеробства. Це забезпечує стабільно високу врожайність навіть за несприятливих погодних умов. У тваринництві СВК «Дружба» має розвинену інфраструктуру, яка відповідає сучасним стандартам якості та безпеки, що дозволяє ефективно виробляти молоко та м'ясо.

Підприємство оснащене сучасною технікою для обробки ґрунту, збирання врожаю та обслуговування тваринницьких ферм, що сприяє підвищенню ефективності виробництва. Впроваджуються новітні агротехнології, такі як точне землеробство, яке дозволяє раціонально використовувати ресурси та зменшувати витрати. Ринки збуту підприємства включають як внутрішній ринок, орієнтований на забезпечення місцевого населення якісними продуктами харчування, так і експортні поставки зернових та молочно-м'ясної продукції.

Станом на 2023 рік, діяльність СВК «Дружба» зазнала значного впливу через війну в Україні. Підприємство зіштовхнулося з економічними викликами, включаючи зростання витрат на паливо, добрива та засоби захисту рослин через

порушення ланцюгів постачання. Вартість таких ресурсів значно зросла, що змусило підприємство інвестувати в додаткові заходи безпеки, зокрема у створення укриттів для персоналу та техніки. Це, своєю чергою, збільшило загальні витрати на виробництво. Крім того, блокування портів та ускладнення логістики призвели до зниження експортних можливостей, що негативно вплинуло на прибутки. Надлишок продукції на внутрішньому ринку викликав падіння цін, що додатково ускладнило фінансову ситуацію.

Логістичні проблеми стали ще одним викликом. Зруйнована інфраструктура у регіонах бойових дій створила труднощі для доставки продукції та сировини, а доступ до портів для експорту зернових залишався утрудненим. Втрата традиційних ринків збуту через геополітичні зміни змусила підприємство активно шукати нові можливості збуту.

Соціальні та кадрові виклики також значно вплинули на діяльність підприємства. Мобілізація працівників до лав Збройних сил України та евакуація частини персоналу до безпечніших регіонів або за кордон призвели до кадрового дефіциту. Це ускладнило виконання виробничих завдань, особливо враховуючи морально-психологічний стан працівників, які залишилися. Постійна загроза обстрілів, невизначеність у майбутньому та загальний стрес негативно вплинули на продуктивність.

Технологічні виклики включали замінування сільськогосподарських угідь, пошкодження полів та перебої в енергопостачанні, що ускладнювало роботу техніки та ферм. Ускладнився і доступ до імпоротної техніки та запчастин через порушення міжнародних постачань. Репутаційні та соціальні виклики також зросли. Громади очікували від підприємства соціальної відповідальності у вигляді допомоги армії, підтримки переселенців та участі у відновленні інфраструктури. СВК «Дружба» активно займалося підтримкою своїх працівників, забезпечуючи безпечні умови праці, своєчасну виплату заробітної плати та соціальний захист.

Щоб адаптуватися до нових умов, підприємство впровадило стратегії диверсифікації ризиків, розширивши асортимент продукції та почавши освоювати нові ринки, зокрема в країнах ЄС. СВК «Дружба» залучало фінансову підтримку, співпрацюючи з міжнародними організаціями та отримуючи гранти для відновлення виробництва. Було реалізовано соціальні програми, зокрема

гуманітарна допомога громадам і переселенцям, а також навчальні курси для перепідготовки працівників, які повернулися з фронту. Особливу увагу було приділено посиленню безпеки, включаючи створення укриттів для працівників і техніки.

Таким чином, СВК «Дружба» демонструє стійкість та адаптивність в умовах складних викликів, зберігаючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни навіть у найскладніші часи.

Однією з головних внутрішніх причин конфліктів на підприємствах в умовах війни є розподіл фінансових ресурсів. У СВК «Дружба» воєнний стан змусив керівництво здійснити перерозподіл фінансів на ремонт техніки, що постраждала внаслідок обстрілів, а також на впровадження заходів для забезпечення безпеки працівників. Хоча ці рішення були життєво необхідними, вони викликали незадоволення серед співробітників, які очікували підвищення заробітних плат або премій. Такий розрив між очікуваннями працівників і реальністю став каталізатором зростання напруженості в колективі.

Ще однією важливою причиною внутрішніх конфліктів стала трудова міграція. Через військові дії значна частина кваліфікованих працівників залишила країну або переїхала до більш безпечних регіонів. Це призвело до суттєвого навантаження на тих, хто залишився працювати на підприємстві. Вони змушені виконувати більший обсяг завдань, часто без відповідного підвищення зарплати чи додаткової підтримки. Така ситуація сприяла виникненню конфліктів між працівниками та керівництвом.

Додатковим фактором внутрішніх конфліктів стала моральна напруга. Постійна загроза обстрілів, невизначеність майбутнього та страх за життя близьких негативно впливають на емоційний стан працівників. Підвищена дратівливість і знижена стресостійкість часто стають причиною міжособистісних конфліктів серед співробітників.

Серед зовнішніх причин конфліктів однією з ключових стали проблеми з постачальниками та логістикою. Воєнні дії на півдні України суттєво ускладнили логістику, зокрема доставку добрив, пального та інших необхідних матеріалів для виробництва. Перебої з постачанням призвели до зривів у виконанні контрактів із партнерами, що викликало напруженість у взаєминах з ними.

Ще однією серйозною зовнішньою причиною конфліктів стало падіння попиту на продукцію. Через обмеження експорту зернових культур підприємство було змушене реалізовувати продукцію на внутрішньому ринку за заниженими цінами. Це суттєво скоротило прибутки і вплинуло на фінансову стабільність підприємства. Партнери могли висувати претензії щодо недотримання умов співпраці, а працівники висловлювати незадоволення через затримки або скорочення виплат.

В умовах сучасних викликів, зокрема війни, СВК «Дружба» демонструє приклад того, як соціально-психологічні аспекти можуть впливати на причини корпоративних конфліктів. Вчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх причин, а також впровадження заходів щодо їх вирішення є запорукою стабільного розвитку підприємства навіть у складних умовах.

2.2. Вплив соціально-психологічної стабільності на економічні наслідки корпоративних конфліктів для підприємства.

У дослідженні впливу психологічного клімату на працівників СВК "Дружба" враховувалися особливості міжособистісних взаємовідносин, які формуються під впливом робочих умов, соціальної динаміки та зовнішніх чинників, зокрема війни. Зазначимо, що вплив війни суттєво посилює напруження у колективі, змінюючи динаміку спілкування, підходи до розв'язання конфліктів та загальний емоційний фон підприємства.

Учасники дослідження

У дослідженні взяли участь 20 працівників підприємства СВК "Дружба", з яких:

10 осіб регулярно взаємодіють один з одним у робочих умовах і підтримують спілкування поза роботою.

10 осіб не знайомі між собою і працюють у різних відділах підприємства.

Майже всі учасники працюють на підприємстві понад 5 років. Їх вибір участі був добровільним, що забезпечує високу достовірність результатів.

Зовнішній фактор війни накладає свій відбиток на міжособистісні відносини в колективі. Працівники повідомляли про зростання емоційної напруженості, що проявляється у:

-Збільшенні кількості конфліктних ситуацій через стрес та тривожність.

-Формуванні груп підтримки серед працівників, що тісно взаємодіють.

-Відчутті невизначеності, яке знижує ефективність взаємодії між окремими підрозділами.

Для аналізу психологічного клімату та стресостійкості працівників були застосовані наступні методики:

1. Карта-схема Л.М. Лутошкіна

Ця методика дозволяє оцінити основні прояви психологічного клімату через характеристики, розділені на:

-Сприятливі: взаємоповага, довіра, підтримка.

-Несприятливі: напруженість, конфліктність, байдужість.

Оцінка здійснюється за семибальною шкалою (від +3 до -3), що дозволяє виявити рівень гармонійності чи напруженості у колективі.

2. Методика СПРУ (Секач, Первалов, Лаптев)

Методика спрямована на самооцінку психічної стійкості у міжособистісних відносинах. Вона визначає здатність керівника чи працівника зберігати стійкість у складних умовах за такими компонентами:

-Інтелектуальні якості.

-Вольові характеристики.

-Емоційна стабільність.

-Особистісно-професійні риси.

3. Шкала психологічного стресу PSM-25

Шкала PSM-25 Лемура-Тесьє-Філліона використовується для оцінки стресу в трьох аспектах:

-Соматичні прояви.

-Поведінкові реакції.

-Емоційний стан.

Ця методика дозволяє виміряти рівень стресу як природного стану психічного напруження, викликаного як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Результати та аналіз

Група з регулярною взаємодією продемонструвала вищий рівень підтримки та довіри, проте мала сильніші прояви емоційного напруження через посилений стрес, викликаний воєнними обставинами.

Група незнайомих працівників мала нижчий рівень напруження у взаємовідносинах, але характеризувалася слабкими емоційними зв'язками, що ускладнювало командну роботу.

Дослідження виявило значний вплив зовнішніх факторів (зокрема війни) на психологічний клімат колективу. Ефективність роботи підприємства може бути підвищена шляхом:

Впровадження програм емоційної підтримки працівників.

Застосування ресурсозберігаючих методик управління для зниження рівня стресу.

Формування сприятливого психологічного клімату через організацію спільних заходів.

Додатки

Додаток А: Карта-схема Л.М. Лутошкіна.

Додаток Б: Результати методики СПРУ.

Додаток В: Аналіз шкали PSM-25.

Обробка та інтерпретація результатів дослідження

Перше, що ми побачили у проведенні нашого дослідження, це те, що в організаційній структурі безпеки немає розділу з психологічної та мотиваційної допомоги персоналу.

У сучасних організаціях система внутрішньої мотивації персоналу спрямована на стимулювання продуктивності, якості виконання завдань, а також визнання творчості, ініціативності та старанності працівників. Ці характеристики є ключовими для досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті ефективне проектування системи мотивації персоналу, яка б відповідала сучасним умовам функціонування бізнесу, є одним із основних завдань керівництва СВК "Дружба".

Наразі система мотивації персоналу підприємства має певні недоліки, які суттєво обмежують її вплив на трудову поведінку та результати діяльності

організації. Про це свідчать дані щодо плинності кадрів. Так, згідно з аналізом за 2021–початок 2022 року, штатний розклад підприємства налічував 138 працівників. У 2022 році звільнилося 31 осіб, натомість було прийнято лише 19. У 2023 році кількість звільнень склала 23 осіб, а нових співробітників прийнято лише 15.

Особливий виклик для керівництва СВК "Дружба" становить вплив війни, яка створює додаткове психологічне напруження серед працівників. Зовнішні обставини спричиняють зростання тривожності, зниження рівня емоційної стійкості та збільшення конфліктності, що додатково ускладнює створення ефективної системи мотивації.

Для визначення основних проблем у мотиваційній політиці та їх впливу на працівників було проведено опитування серед співробітників підприємства. В опитуванні взяли участь 35 осіб, що становить 25% від загальної кількості працівників. Анкета, розроблена для дослідження, охоплювала питання щодо ключових аспектів трудової діяльності та мотивації.

Оцінювалися такі показники:

Психологічна атмосфера у колективі.

Рівень оплати праці.

Умови праці.

Ефективність системи мотивації.

Залученість до процесу змін.

Результати опитування

Психологічна атмосфера.

57% респондентів задоволені атмосферою у колективі.

43% зазначили, що атмосфера є нестабільною, змінюється залежно від ситуацій.

Ніхто з опитаних не вважає психологічний клімат несприятливим для роботи але всі виснаженні війною.

Рівень оплати праці.

86% працівників незадоволені рівнем заробітної плати, вважаючи її недостатньою.

Лише 14% опитаних працівників висловили задоволення поточним рівнем заробітної плати, зазначивши, що в умовах війни будь-яка фінансова стабільність є цінною. Вони підкреслили, що важливо мати роботу, яка забезпечує хоча б базовий дохід, адже це надає відчуття стабільності та впевненості у складні часи.

Умови праці.

-53% респондентів оцінили умови праці як хороші.

- 24% відзначили значну варіативність умов залежно від підрозділів.

- 23% опитаних висловили невдоволення умовами праці, акцентуючи увагу на тому, що на їхній робочий стан значно впливають зовнішні загрози, зокрема воєнні дії. Вони зазначили, що війна створює додаткове психологічне та фізичне напруження, яке ускладнює ефективне виконання робочих обов'язків і погіршує загальну атмосферу на підприємстві.

Система мотивації.

-51% працівників вважають, що система мотивації потребує вдосконалення.

- 37% не мають чіткого уявлення про функціонування системи мотивації.

- Лише 12% респондентів задоволені наявною системою.

Залученість до змін.

46% працівників бажають брати участь у розробці нової системи мотивації.

28% не зацікавлені у цьому процесі.

26% не змогли визначитися зі своїм бажанням долучатися до змін.

Вплив війни на психологічний клімат та корпоративні конфлікти

Війна суттєво впливає на психологічний клімат підприємства. Працівники стикаються з високим рівнем стресу, викликаним такими факторами:

-Постійною тривожністю через зовнішні події.

-Невизначеністю щодо майбутнього підприємства та їхньої особистої зайнятості.

-Зниженням почуття безпеки на робочому місці.

Ці обставини створюють сприятливе середовище для виникнення корпоративних конфліктів. Стрес, невизначеність та емоційне виснаження працівників посилюють напругу в міжособистісних взаєминах, що може призводити до:

=Конфліктів між відділами через розбіжності в підходах до вирішення робочих завдань.

=Міжособистісних конфліктів через підвищену емоційну вразливість.

=Нерівномірного розподілу ресурсів, що посилює почуття несправедливості серед працівників.

=Зростання кількості прихованих конфліктів, коли проблеми ігноруються, але продовжують негативно впливати на психологічний клімат.

Вплив війни на психологічний клімат, корпоративні конфлікти та рівень напруги працівників

Війна створює складні умови для діяльності підприємств, впливаючи як на зовнішнє середовище, так і на внутрішні процеси. Підвищена психологічна напруга, пов'язана з воєнними подіями, відображається на поведінці працівників, загальній атмосфері в колективі та ефективності роботи.

Підвищення рівня стресу через зовнішні загрози.

-Постійна тривожність і невизначеність щодо майбутнього підприємства.

-Соціальна незахищеність працівників через економічну нестабільність та зниження безпеки.

Зміна міжособистісних стосунків у колективі.

-Зростання конфліктів через розбіжності у думках та відсутність єдності.

-Погіршення співпраці через зниження довіри між колегами.

Недовіра до керівництва.

Конфлікти часто спрямовуються на управлінців, яких звинувачують у неспроможності створити стабільні умови праці.

Зниження залученості працівників у діяльність підприємства через відчуття, що їх потреби ігноруються.

Аналіз рівня психологічної напруги працівників

У процесі дослідницької роботи було проведено аналіз рівня психологічної напруги працівників підприємства внаслідок зростання числа стресових ситуацій на роботі, у колективах, на виробництві та в сім'ях. Результати розподілилися наступним чином:

Працівники з високим адаптивним потенціалом (30%).

Ця група працює у гармонійних умовах, демонструє психологічну стійкість та оптимізм.

Працівники вірять у те, що в суспільстві переважає добро, і мають позитивне ставлення до колективу та роботи.

Працівники з середнім рівнем напруги (40%).

У цій групі спостерігається помірна психологічна напруга.

Вони зазначають, що в організації "не все ідеально", що впливає на їхній робочий настрій та оптимізм.

Через соціальну незахищеність та невизначеність частіше виникають конфлікти і напруженість у міжособистісних стосунках.

Працівники з високим рівнем напруги (30%).

Ця категорія включає осіб, які є негативно налаштованими до колективу та керівництва.

Їх відрізняє високий рівень конфліктності, що створює додаткові труднощі для роботи підприємства.

Вплив психологічної напруги на корпоративні конфлікти

Аналіз показав, що війна значно посилює кількість і глибину корпоративних конфліктів. Причинами цього є:

=Відчуття соціальної незахищеності, яке знижує довіру до керівництва.

=Невизначеність щодо перспектив підприємства, що створює стресову основу для конфліктів.

=Різний рівень адаптивності працівників, який стає джерелом розбіжностей у підходах до вирішення робочих завдань.

Наочно рівень психологічної напруги працівників унаслідок збільшення стресових ситуацій представлено на Рис. 1.

Самооцінка психічної стійкості у міжособистісних відносинах занижена. Низький рівень комунікативного діапазону. Боязнь нового та нововведень.

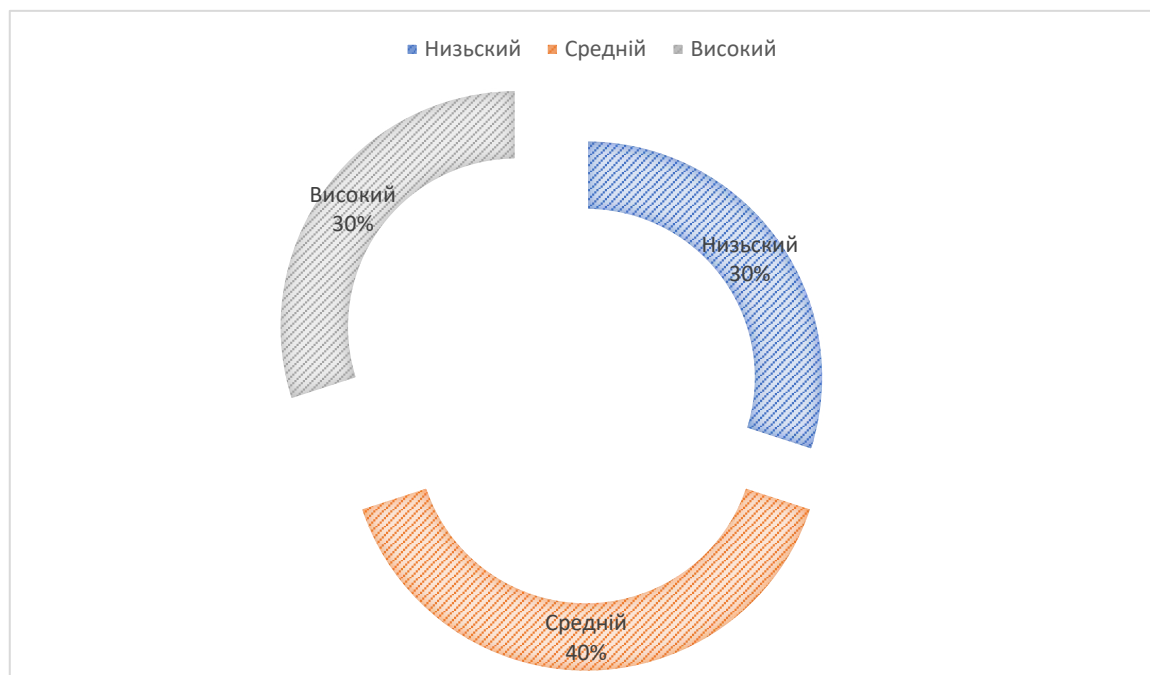


Рисунок 2. Рівень психологічної напруги у працівників внаслідок посилення відчуття соціальної незахищеності: від невпевненості в завтрашньому дні і т.д.

Аналіз результатів дослідження переконань працівників СВК "Дружба" щодо власної цінності, здатності впливати на хід подій та їхнє бачення особистої вдачі свідчить про значну варіативність настроїв у колективі. Приблизно 30% опитаних вважають, що важливі події у їхньому житті є результатом їхніх власних дій, а отже, вони впевнені у своїх силах та бачать власну цінність у колективі. Ці працівники є досить комунікабельними, ініціативними та цілеспрямованими, орієнтованими на досягнення поставлених цілей.

Водночас інші 50% працівників виявили менш оптимістичний настрій і не прагнуть обіймати керівні посади. У цій групі не спостерігається виразного почуття колективізму, а сам процес роботи розглядається радше як індивідуальна активність, ніж командна діяльність. Загалом психологічний клімат групи в СВК "Дружба" характеризується нестабільністю та неоднорідністю. Це підтверджується і даними спостережень: лише близько 20% працівників демонструють справді високі показники за критеріями психологічного клімату та здатності до гармонійної взаємодії.

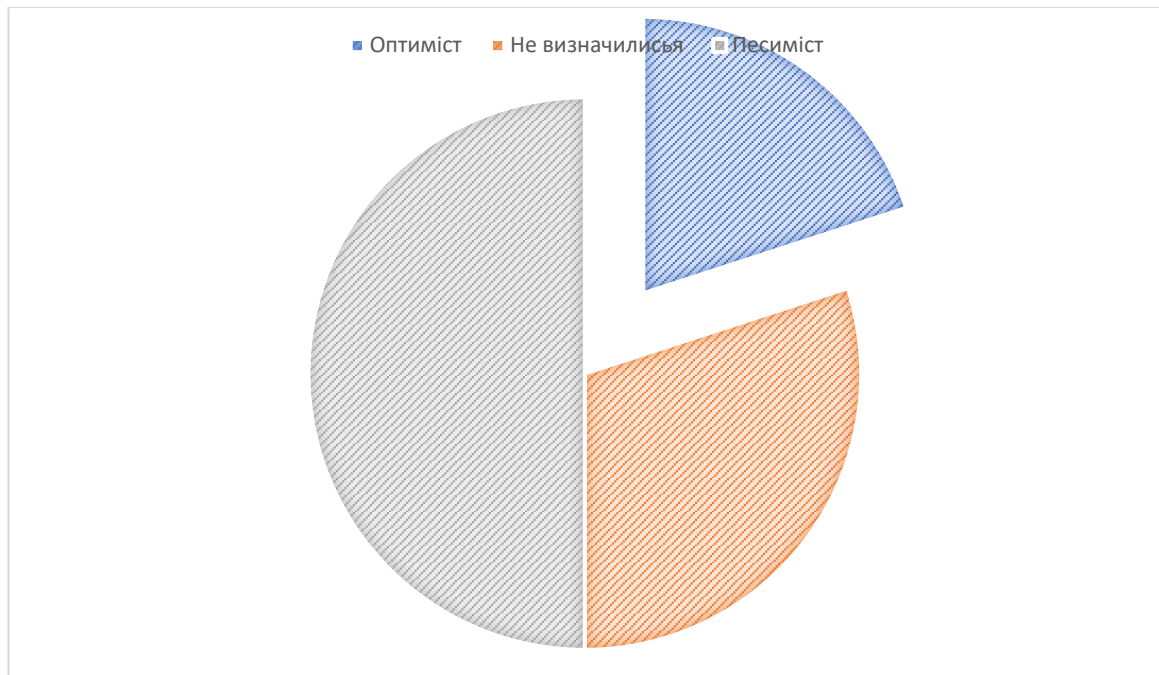


Рисунок 3. Рівень психологічного клімату групи, переконань у своїй цінності.

В умовах війни, коли рівень тривожності та стресу серед працівників зростає, нестабільність психологічного клімату може поглиблюватися. Зовнішні чинники, викликані війною, призводять до посилення корпоративних конфліктів, недовіри між співробітниками та складнощів у досягненні колективних цілей. Працівники, які раніше чітко відчували власну цінність і могли впливати на події, тепер стикаються із зовнішніми викликами, що ускладнюють командну роботу та знижують ефективність діяльності підприємства.

Ця ситуація вимагає невідкладних заходів з боку керівництва СВК "Дружба": удосконалення системи мотивації, впровадження програм психологічної підтримки, підсилення комунікаційних каналів та вирішення корпоративних конфліктів через діалог і медіацію. Застосування інноваційних підходів до організації роботи, формування команди та стабілізації психологічного клімату стане запорукою підвищення стійкості підприємства перед зовнішніми загрозами, сприятиме зниженню напруженості у колективі та формуванню середовища, в якому кожен працівник зможе реалізувати свій потенціал.

Ситуація, що склалася, свідчить про необхідність системних перетворень у СВК "Дружба". Враховуючи вплив війни та пов'язані з нею загрози, підприємству важливо зміцнити психологічний клімат, налагодити взаємодію всередині колективу та ефективно протидіяти корпоративним конфліктам. Лише за таких

умов співробітники зможуть повною мірою реалізувати свій потенціал, а підприємство – забезпечити стабільність і розвиток, попри зовнішні виклики.

2.3. Економічні наслідки корпоративних конфліктів для підприємства.

Економічні наслідки корпоративних конфліктів для підприємства: вплив війни та приклад СВК «Дружба»

Корпоративні конфлікти, які виникають у діяльності підприємств, завдають значної шкоди їхньому економічному стану. Вони впливають на продуктивність, ефективність управління ресурсами, фінансову стабільність і навіть конкурентоспроможність організації. В умовах війни ці наслідки набувають ще більшого масштабу, оскільки підприємства стикаються з додатковими викликами, пов'язаними з руйнуванням інфраструктури, економічною нестабільністю та кадровими втратами. Прикладом цього є ситуація, з якою зіштовхнулося СВК «Дружба», що функціонує в аграрному секторі України.

Зниження продуктивності праці

Корпоративні конфлікти призводять до зниження продуктивності працівників, оскільки в умовах напруженості в колективі працівники втрачають мотивацію та концентрацію. Для СВК «Дружба» це стало особливо актуальним у 2023 році, коли через війну співробітники перебували в постійному стані стресу, побоюючись за безпеку своїх рідних та місцевості, де розташовані виробничі потужності. Внутрішні конфлікти, пов'язані з перерозподілом ресурсів, також погіршили моральний клімат у колективі, що додатково знизило продуктивність. Наприклад, перевантаження працівників через кадрові втрати та відсутність чіткого розподілу обов'язків призводило до сповільнення виконання основних завдань.

Витрати на врегулювання конфліктів

Кожен корпоративний конфлікт вимагає від підприємства фінансових витрат на його врегулювання. У СВК «Дружба» значні кошти були спрямовані на організацію додаткових заходів із підтримки персоналу, зокрема надання матеріальної допомоги працівникам, які постраждали від війни, та забезпечення психологічної підтримки. Окрім цього, компанія була змушена інвестувати у

проведення переговорів, залучення посередників і розробку нових політик з управління конфліктами, що значно підвищило операційні витрати.

Зростання плинності кадрів

Корпоративні конфлікти часто спричиняють збільшення плинності кадрів, оскільки працівники, які не знаходять порозуміння в колективі або не отримують належної підтримки від керівництва, залишають організацію. Для СВК «Дружба» цей процес став критичним, оскільки частина працівників евакуювалася в безпечні регіони або виїхала за кордон через війну. Ті, хто залишився, часто висловлювали незадоволення умовами праці, зокрема збільшенням навантаження та відсутністю перспектив підвищення зарплати. Втрата кваліфікованих кадрів потребувала додаткових витрат на пошук і навчання нових співробітників, що негативно вплинуло на фінансові показники підприємства.

Падіння прибутковості

Конфлікти знижують ефективність використання ресурсів підприємства, що прямо відображається на прибутковості. У випадку СВК «Дружба» економічні наслідки конфліктів посилилися через загальне падіння попиту на продукцію та ускладнення логістики, спричинені війною. Через неможливість експорту зернових культур у зв'язку з блокуванням портів підприємство було змушене продавати продукцію за заниженими цінами на внутрішньому ринку. Це скоротило прибутки, створюючи додатковий тиск на бюджет організації та обмежуючи її можливості для інвестицій у розвиток.

Зриви у виконанні контрактів

Внутрішні та зовнішні конфлікти нерідко призводять до порушення зобов'язань перед контрагентами. У СВК «Дружба» проблеми з постачальниками добрив та пального, які виникли внаслідок воєнних дій, ускладнили виконання контрактів із виробництва та постачання продукції. Ці зриви спричинили фінансові втрати через штрафи та розірвання угод, а також погіршення репутації підприємства на ринку.

Витрати на репутаційне відновлення

Корпоративні конфлікти, особливо ті, що виходять за межі організації, можуть серйозно нашкодити репутації підприємства. У випадку СВК «Дружба» важливим завданням було збереження статусу надійного постачальника навіть у

складних умовах. Компанія була змушена витратити значні ресурси на публічні кампанії, співпрацю з партнерами та державними структурами, щоб зберегти довіру клієнтів і підтримати імідж стабільного підприємства.

Витрати на адаптацію до змін

Конфлікти змушують підприємства витратити час і ресурси на адаптацію до нових умов роботи, що впливає на їхню економічну стійкість. У СВК «Дружба» для мінімізації наслідків конфліктів були впроваджені спеціальні програми із диверсифікації ризиків, розширення ринків збуту, зокрема в країнах ЄС, та залучення міжнародних грантів. Однак ці заходи потребували значних фінансових і організаційних зусиль, що створювало додаткове навантаження на бюджет підприємства.

Економічні наслідки корпоративних конфліктів є багатограними та складними. Для СВК «Дружба» ці наслідки посилилися в умовах війни, коли додаткові виклики, пов'язані з кадровими втратами, логістичними проблемами та падінням прибутковості, ускладнили діяльність підприємства. Управління корпоративними конфліктами та мінімізація їхніх економічних наслідків стали критично важливими завданнями для збереження фінансової стабільності та конкурентоспроможності організації. Ефективні стратегії з врегулювання конфліктів, інвестиції в персонал і адаптацію до нових умов стали ключовими факторами виживання підприємства у кризовий період.

Для мінімізації внутрішніх конфліктів важливим є покращення внутрішньої комунікації. Регулярні зустрічі керівництва з працівниками дозволяють обговорювати актуальні проблеми та шукати спільні рішення. Використання сучасних технологій, таких як внутрішні чати або платформи для обміну інформацією, допомагає швидко реагувати на запити та скарги працівників.

Справедливий розподіл ресурсів також є критично важливим. Залучення працівників до процесу прийняття рішень щодо витрат підвищує їхню довіру до керівництва. Розробка програм матеріальної допомоги для співробітників, які постраждали від війни, також може знизити напруженість у колективі.

Підтримка морального духу працівників є ще одним важливим завданням. Організація психологічної допомоги, зокрема консультацій із професійними психологами, сприяє зменшенню стресу серед персоналу. Проведення тренінгів

для керівників із управління стресом у кризових умовах допомагає їм ефективніше взаємодіяти з підлеглими.

Для вирішення зовнішніх конфліктів важливо налагодити взаємодію з партнерами. Підписання нових угод із постачальниками та пошук нових ринків збуту допоможуть зменшити залежність від попередніх контрагентів. Залучення державних і міжнародних грантів дозволить підприємству отримати додаткові фінансові ресурси для підтримки виробництва та стабілізації ситуації.

Запобігання корпоративним конфліктам вимагає комплексного підходу, що поєднує вирішення як внутрішніх, так і зовнішніх проблем, спричинених воєнними обставинами. Це забезпечить стабільну роботу підприємства та допоможе уникнути кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ

3.1. Заходи щодо управління конфліктами з метою забезпечення безпеки підприємства.

Важливим елементом успішної діяльності будь-якого трудового колективу є не лише своєчасне виявлення конфліктних ситуацій на підприємстві, але й ефективне управління ними. Викладені у другому розділі дослідження аспекти управління конфліктами на підприємстві дали змогу розробити концептуальну модель вибору стратегії управління конфліктами (рис. 3.1), яка дозволяє розглядати цей процес у контексті застосування методів забезпечення кадрової безпеки підприємства.

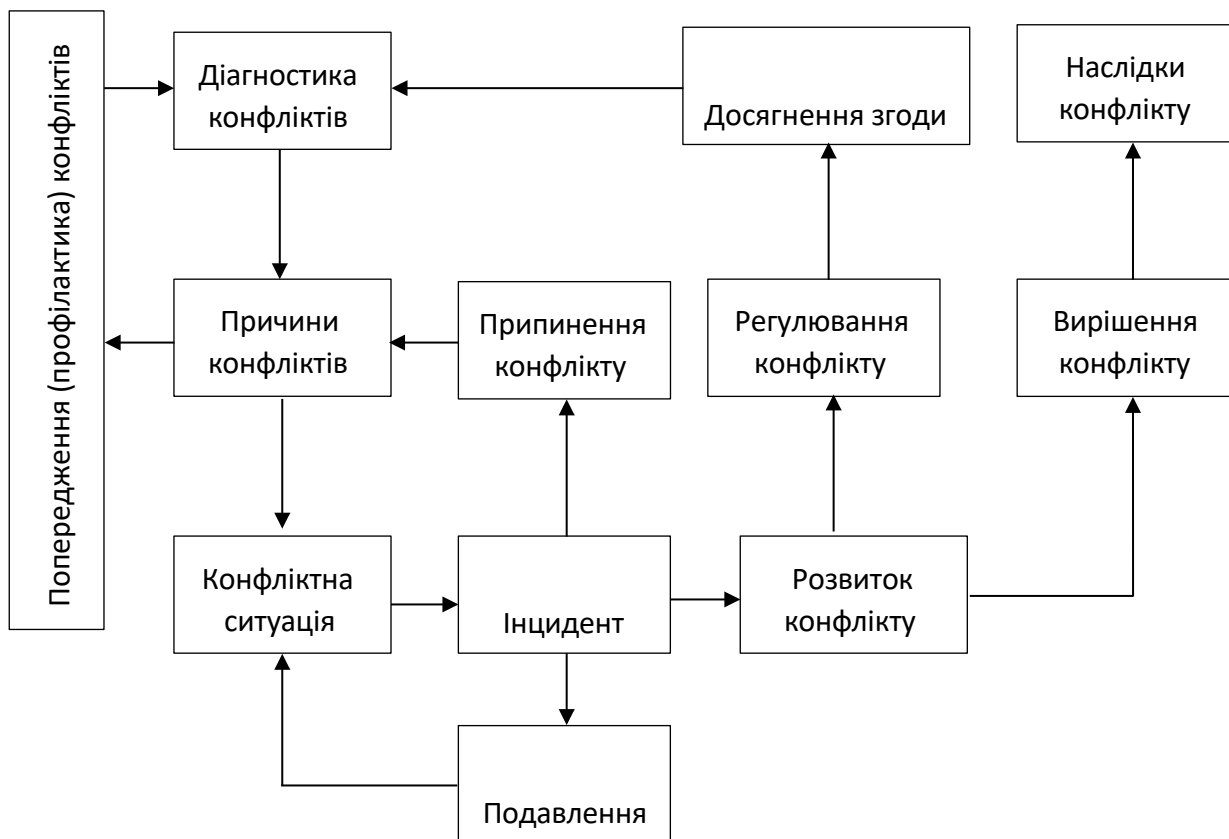


Рис. 3.1. Концептуальна модель управління конфліктами [23].

Основні рекомендації з вирішення конфліктної ситуації узагальнені та представлені у вигляді заходів, наведених на рис. 3.2.

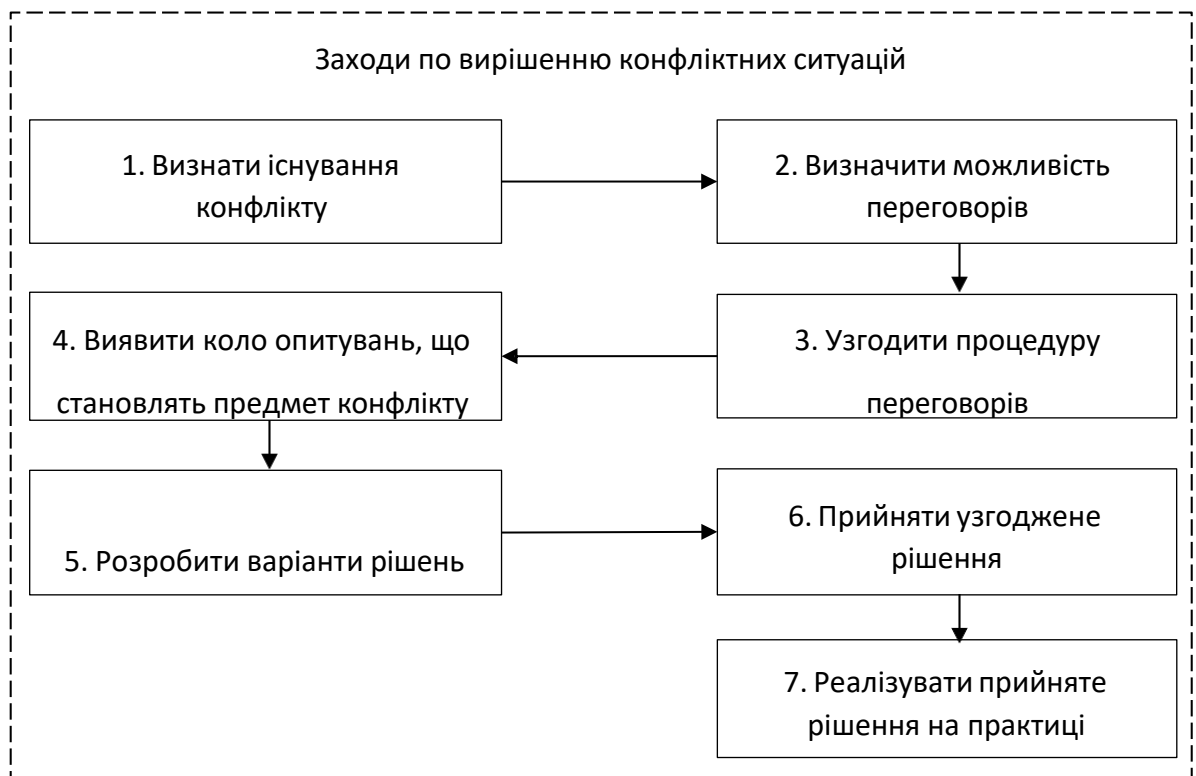


Рис.3.2.Рекомендації щодо вирішення конфліктної ситуації на підприємстві [23].

1. Визнати факт існування конфлікту, тобто усвідомити наявність суперечливих цілей або методів дій між опонентами. Це завдання часто виявляється непростим, оскільки зізнатися у конфлікті з колегою може бути психологічно складно. Нерідко конфлікт триває тривалий час, завдаючи страждань учасникам, проте його вирішення залишається поза увагою. Кожна сторона обирає власний стиль поведінки та способи впливу, але конструктивного діалогу й пошуку спільного рішення не відбувається.
2. Визначити можливість ведення переговорів. Після визнання наявності конфлікту та розуміння, що його неможливо швидко вирішити, важливо домовитися про проведення переговорів. Слід уточнити, в якому форматі вони відбуватимуться: за участю посередника чи без нього, а також визначити, хто може виконувати роль посередника, прийнятної для обох сторін.

3. Узгодити процедуру переговорів, визначивши строки, місце проведення, порядок ведення діалогу та час початку спільних дій.
4. Визначити коло питань, що становлять предмет конфлікту. На цьому етапі формуються спільні підходи до вирішення проблеми, уточнюються позиції сторін, виявляються основні розбіжності та визначаються можливі точки зближення інтересів.
5. Розробити альтернативні варіанти вирішення конфлікту, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін.
6. Прийняти спільно узгоджене рішення, яке задовольняє обидві сторони та мінімізує ризики подальших конфліктів.
7. Практично реалізувати прийняте рішення, забезпечивши його впровадження в робочий процес відповідно до погоджених умов.

Якщо процес спільної діяльності завершується лише формальним прийняттям узгодженого рішення без його подальшої реалізації, це може стати каталізатором нових, більш інтенсивних і тривалих конфліктів. У такій ситуації першопричини конфлікту не зникають, а лише поглиблюються, що ускладнює проведення повторних переговорів у майбутньому.

Дослідження соціально-психологічного клімату в трудовому колективі підприємства показало, що загальна атмосфера характеризується позитивним рівнем розвитку, високою організованістю та згуртованістю. Однак було виявлено певні проблеми: низький рівень відповідальності й відкритості співробітників, що обумовлено недосконалою системою мотивації та слабкою організаційною культурою. На нашу думку, вирішення цих питань є необхідним для забезпечення сталого розвитку колективу.

Аналіз отриманих даних свідчить про відсутність явних ознак конфліктів у трудовому колективі. Проте стверджувати, що конфлікти в організації повністю відсутні, було б недоцільно, оскільки приховані суперечності можуть існувати навіть у добре організованих структурах. Для ефективного управління конфліктами на підприємстві та мінімізації негативних факторів впливу конфліктів на кадрову безпеку підприємства, можна запропонувати

вдосконалення системи мотивації, як дієвий спосіб підвищення ефективності роботи персоналу в цілому та регулювання рівня конфліктності зокрема.

Під час розробки системи мотивації на підприємстві важливо насамперед враховувати цінності та мотиваційні очікування співробітників. Це дозволяє адаптувати мотиваційні заходи до потреб колективу та підвищити їх ефективність.

Для зниження рівня конфліктності в трудовому колективі доцільно впроваджувати систему немонетарної мотивації як інструмент управління персоналом. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню стресу та поліпшенню соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Ключовим елементом ефективної системи немонетарної мотивації є розвиток організаційної культури, яка формує позитивний мікроклімат, стимулює професійний розвиток працівників, підвищує їхню задоволеність роботою та продуктивність праці.

Високий рівень організаційної культури дозволяє вирішити низку проблем, таких як:

- зниження лояльності співробітників до організації;
 - зменшення інноваційної активності персоналу;
 - збільшення кількості конфліктів між працівниками та керівництвом;
 - зростання очікувань щодо рівня винагороди;
- висока плинність кадрів.

До переваг розвиненої організаційної культури можна віднести:

- зменшення витрат на управління персоналом;
- зниження напруженості у міжособистісних стосунках у колективі.

Для розвитку організаційної культури пропонується впровадити такі заходи:

- проведення курсів з ділової етики;
- організація тренінгів із групової згуртованості та формування команди.

У цьому контексті пропонуємо власне визначення поняття **«командна (групова) згуртованість»** — це показник єдності, стабільності та ефективності міжособистісних взаємодій у колективі, що виявляється у взаємній емоційній

підтримці, довірі та загальній задоволеності учасників як спільною діяльністю, так і командою загалом. Командна згуртованість є необхідною умовою успішної роботи трудового колективу.

Важливо зазначити, що оцінювання ефективності рекомендацій з управління конфліктами на підприємстві складається з двох основних аспектів:

- 1. Економічна ефективність** — це показник, який визначається співвідношенням отриманого економічного результату та витрат, необхідних для його досягнення. Чим меншими є витрати й більшими результати господарської діяльності, тим вищою є ефективність. Цей показник відображає здатність підприємства досягати своїх цілей за допомогою ефективного використання кадрових ресурсів на основі принципу раціонального управління наявними ресурсами.
- 2. Соціальна ефективність** — це характеристика, яка відображає рівень задоволення потреб і інтересів працівників підприємства. Основними індикаторами соціальної ефективності є:

Покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Оскільки соціально-психологічний клімат залежить від якості міжособистісних стосунків, він стає ключовим показником стану внутрішньої взаємодії в колективі.

Формування позитивного соціально-психологічного клімату безпосередньо сприяє зростанню економічних показників підприємства та забезпечує кадрову безпеку.

Оцінювання результатів запропонованих заходів здійснюється на основі спеціально розробленої шкали, створеної за допомогою експертного аналізу даних, отриманих у результаті опитувань і анкетувань працівників. Узагальнені результати представлені у розділі 2 дослідження та відображені в таблиці 3.1.

Показники	Фактичні значення (бали)	Очікувані значення (бали)
Рівень соціально-психологічного клімату для підприємства	3,8	5,0
Рівень конфліктності на підприємстві	4,5	3,3
Кількість соціально-трудова конфліктів у розрахунку на одного працівника	5,0	3,1
Число звернень до адміністрації з боку співробітників із проханням про переведення в інші підрозділи	4,2	3,2
Рівень згуртованості колективу	4,1	5,0
Рівень трудової дисципліни	4,1	5,0

3.1 Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління конфліктами на підприємстві.

Запропоновані заходи з удосконалення управління конфліктами на підприємстві спрямовані на мінімізацію внутрішніх суперечностей у трудовому колективі та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Хоча прямий економічний ефект від реалізації цих заходів важко оцінити через їх непрямий вплив на загальну діяльність підприємства, їх значення для забезпечення стабільної роботи колективу є очевидним.

Очікується суттєве підвищення таких ключових показників, як рівень соціально-психологічного клімату та трудової дисципліни, які досягнуть максимального значення — 5 балів. Згуртованість колективу також зросте до найвищого рівня, сприяючи покращенню командної роботи та ефективної взаємодії.

Крім того, зменшиться кількість соціально-трудова конфліктів і звернень до адміністрації з проханням про переведення в інші підрозділи. Це свідчить про підвищення задоволеності працівників умовами праці та управлінськими процесами.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів стане важливим кроком у підвищенні ефективності управління підприємством, сприятиме створенню стабільного та продуктивного середовища, а також забезпечить довгострокову кадрову безпеку й конкурентоспроможність організації.

3.2. Стратегії розвитку та обґрунтування завдань управління конфліктами на підприємстві СВК «Дружба»

Головною стратегією, якої має дотримуватися СВК "Дружба", є стратегія запобігання конфліктам. Це передбачає створення комплексу внутрішніх положень, правил і стандартів поведінки, які сприятимуть уникненню та попередженню конфліктних ситуацій у колективі підприємства.

Однак, як було визначено в попередньому розділі, така стратегія вже частково застосовується на підприємстві, хоч її впровадження потребує вдосконалення. З огляду на це, пропонується розробити стратегію поведінки керівництва у разі виникнення конфлікту. Важливо мати чіткий план дій і набір

додаткових заходів, які можна застосувати, якщо конфлікту уникнути не вдається.

У разі виникнення конфлікту керівництво СВК "Дружба" має діяти згідно з визначеною схемою, яка включає такі етапи:

1. Визнання конфлікту. Керівник повинен швидко виявити конфліктну ситуацію та оцінити її масштаб. Ігнорування суперечностей може призвести до погіршення ситуації.
2. Аналіз причин. Необхідно з'ясувати причини конфлікту, визначити основних учасників та оцінити вплив ситуації на роботу підприємства.
3. Проведення переговорів. Спілкування між сторонами конфлікту є центральним етапом врегулювання. Переговори повинні відбуватися у спокійній обстановці, з акцентом на пошук компромісу та взаєморозуміння.
4. Прийняття рішень. За результатами переговорів слід ухвалити рішення, яке враховує інтереси обох сторін, але відповідає правилам і політиці підприємства.
5. Контроль за виконанням. Після вирішення конфлікту важливо контролювати виконання ухвалених рішень, щоб уникнути повторення ситуації в майбутньому.

Спілкування між учасниками конфлікту є ключовим інструментом для його врегулювання. У цьому контексті керівник СВК "Дружба" повинен:

Проводити індивідуальні або колективні бесіди з працівниками для виявлення проблем;

Бути уважним слухачем, щоб зрозуміти позиції всіх сторін;

Використовувати техніки активного слухання та нейтралізації негативних емоцій;

Підтримувати конструктивний діалог, спрямований на пошук рішень.

Запобігання конфліктам та розробка чіткої стратегії поведінки керівництва у разі їх виникнення є важливими складовими успішного управління підприємством. СВК "Дружба" має посилити профілактичні заходи, зосереджуючи увагу на спілкуванні, переговорах та чітких управлінських

стандартах. Це дозволить підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат, підвищити ефективність роботи колективу та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

При вирішенні конфліктів у трудовому колективі СВК "Дружба" важливо визначити сфери, за якими конфліктуючі сторони можуть знайти спільні точки дотику. Зазвичай це стосується питань ділової взаємодії (розподіл завдань, організація робочих процесів) та емоційної атмосфери (взаємна підтримка, повага).

Під час аналізу конфліктної ситуації необхідно визначити такі ключові аспекти:

Лідерство. Хто є неформальним або офіційним лідером у групі? Як він впливає на інших учасників конфлікту?

Міжособистісні стосунки. Яке ставлення працівники мають один до одного? Чи існують приховані суперечності, що можуть впливати на роботу?

Комунікація. Як здійснюється спілкування — на рівні вербального (словесного) та невербального (мова тіла, жести) спілкування? Чи використовуються відкриті, прозорі канали комунікації?

Дотримання норм поведінки. Наскільки конфліктуючі сторони дотримуються загальноприйнятих норм корпоративної культури підприємства?

Попередній аналіз конфліктної ситуації є важливим етапом у процесі її врегулювання. Керівництво СВК "Дружба" має з'ясувати причини суперечностей, зібрати інформацію про учасників конфлікту та оцінити можливі сценарії розвитку ситуації.

Під час бесіди керівник підприємства повинен зберігати контроль над ситуацією та спрямовувати розмову у потрібне русло, враховуючи заздалегідь визначену мету переговорів. Основні принципи ведення переговорів:

-Конструктивний підхід. Обговорення проблеми має базуватися на аргументах і фактах, а не на емоціях.

-Динамічність процесу. Переговори повинні проходити активно, з чітким розподілом часу на кожен етап обговорення.

-Гнучкість. Керівник має бути готовим коригувати свою лінію поведінки залежно від реакції учасників бесіди.

Аналіз ситуації, усвідомлений вибір тактики поведінки та ефективне проведення переговорів із учасниками конфлікту дозволяють трансформувати конфлікт на інструмент вирішення проблеми та пошуку оптимальних рішень. У результаті грамотно проведених переговорів конфлікт може не лише зникнути, а й стати засобом покращення міжособистісних відносин, підвищення командної згуртованості та зміцнення корпоративної культури в колективі СВК "Дружба".

Для ефективного управління конфліктами керівнику СВК "Дружба" важливо розуміти риси характеру та поведінкові особливості працівників, схильних до конфліктної поведінки. До основних характеристик таких людей можна віднести:

-Неадекватна самооцінка. Вона може бути як завищеною, так і заниженою, часто суперечачи об'єктивній оцінці з боку колективу.

-Прагнення до домінування. Такі працівники прагнуть до контролю та влади за будь-яку ціну, навіть якщо це суперечить їхнім посадовим обов'язкам.

-Консерватизм мислення. Виявляється у небажанні приймати нові ідеї або відмовлятися від застарілих традицій і методів роботи.

-Прямолінійність та жорстка принциповість. Вони висловлюють свої думки різко, без врахування можливих наслідків для стосунків у колективі.

-Емоційна нестабільність. Це може включати тривожність, агресивність, впертість та дратівливість, що ускладнює співпрацю з такими людьми.

Керівник підприємства повинен бути готовим вирішувати конфлікти не лише на діловому рівні, але й у особистісно-емоційній сфері, де часто важко чітко визначити об'єкт суперечностей. У таких ситуаціях важливо застосовувати індивідуальний підхід, створюючи атмосферу комфорту навіть для найбільш складних працівників.

Управління конфліктами потребує свідомого вибору оптимальної стратегії залежно від характеру ситуації. Серед можливих стратегій:

Пошук компромісу. Це передбачає взаємні поступки та досягнення взаємовигідного рішення.

Пристосування. Іноді керівнику варто тимчасово поступитися, враховуючи потреби іншої сторони, особливо якщо це мінімізує негативні наслідки.

Наполегливість. Використовується в ситуаціях, коли важливо відстояти ключові інтереси компанії.

Уникнення конфлікту. Якщо суперечка не є критичною, найкращим рішенням може стати її ігнорування або відкладення.

Співпраця. Передбачає активний пошук спільного рішення, яке задовольнить інтереси обох сторін.

Жоден стиль керівництва не може бути універсальним для всіх ситуацій. Так само немає ідеального методу врегулювання конфліктів. Ефективний керівник повинен:

Вміти застосовувати різні стратегії залежно від обставин;

Усвідомлено вибирати тактику поведінки на основі аналізу ситуації;

Регулярно підвищувати свої навички управління конфліктами.

Для підвищення компетентності у вирішенні конфліктів керівництву СВК "Дружба" рекомендується:

Проходити тренінги з конфліктології, спрямовані на розвиток навичок управління складними комунікаціями та кризовими ситуаціями.

Впроваджувати внутрішні корпоративні стандарти поведінки під час конфліктів.

Створити чітку стратегію вирішення конфліктних ситуацій, яка охоплює як профілактичні заходи, так і алгоритми дій у критичних випадках.

Таким чином, здатність керівництва СВК "Дружба" ефективно управляти конфліктами залежить від уміння адаптувати свої дії до конкретних обставин, дотримання корпоративних стандартів та безперервного розвитку професійних навичок у сфері управління персоналом.

3.3. Розробка рекомендацій для мінімізації негативного впливу конфліктів на економічну безпеку

Ефективна діяльність трудового колективу СВК "Дружба" залежить не лише від своєчасного виявлення конфліктних ситуацій в організації, але й від професійного управління конфліктами. Грамотне вирішення суперечностей у

колективі забезпечує стабільну роботу підприємства, підвищує продуктивність праці та сприяє розвитку корпоративної культури.

Аналіз соціально-психологічного клімату у трудовому колективі СВК "Дружба" показав, що загальна атмосфера характеризується як позитивна, з високим рівнем організованості й згуртованості. Проте було виявлено проблему — недостатній рівень відповідальності та відкритості серед працівників. Ця ситуація може бути спричинена недосконалою системою мотивації та слабкою корпоративною культурою підприємства.

Важливо зазначити, що явних конфліктних ситуацій на підприємстві не зафіксовано, але це не означає, що конфлікти повністю відсутні. Можливість виникнення прихованих суперечностей є характерною навіть для організацій з позитивним соціально-психологічним кліматом.

Для ефективного управління конфліктами та зниження негативного впливу суперечностей на діяльність підприємства пропонується вдосконалити систему мотивації працівників. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності роботи персоналу та зниженню рівня конфліктності у колективі.

При створенні системи мотивації в СВК "Дружба" необхідно врахувати цінності, цілі та мотиваційні очікування співробітників. Це дозволить адаптувати інструменти мотивації до реальних потреб персоналу. Особливу увагу слід приділити немонетарним стимулам, які включають:

- =визнання досягнень співробітників;
- =підтримку професійного розвитку;
- =можливості кар'єрного зростання;
- =участь у корпоративних заходах і соціальних програмах.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності підприємства є формування сильної організаційної культури. Це процес створення сприятливого мікроклімату в колективі, який стимулює розвиток професійних навичок працівників, підвищує їхню продуктивність і загальне задоволення від роботи.

Високий рівень організаційної культури дозволяє вирішити низку проблем:

1. підвищення лояльності працівників до підприємства;

2. зростання інноваційної активності співробітників;
3. зниження кількості конфліктних ситуацій між працівниками та керівництвом;
4. зменшення рівня плинності кадрів.

До переваг сильної корпоративної культури також належать:

зниження витрат на управління персоналом;

-зменшення міжособистісних конфліктів;

-підвищення рівня відповідальності серед працівників.

Таким чином, впровадження ефективної системи управління конфліктами та розвитку організаційної культури у СВК "Дружба" стане важливим кроком до зміцнення внутрішньої стабільності підприємства. Це дозволить підвищити згуртованість колективу, зменшити рівень конфліктності та забезпечити довгостроковий розвиток підприємства в умовах конкурентного середовища.

Рекомендації для мінімізації негативного впливу конфліктів на економічну безпеку підприємства.

Економічна безпека підприємства значною мірою залежить від ефективного управління внутрішніми процесами, зокрема від здатності своєчасно виявляти та мінімізувати конфлікти. Конфлікти можуть негативно впливати на продуктивність праці, підвищувати плинність кадрів, знижувати фінансову стабільність та руйнувати корпоративну культуру. Для забезпечення економічної безпеки підприємства пропонується впровадити такі рекомендації.

Основою мінімізації конфліктів є їх своєчасне виявлення та попередження.

Впровадження системи раннього виявлення конфліктів

Необхідно створити систему внутрішнього моніторингу соціально-психологічного клімату на підприємстві. Доцільно запровадити канали анонімного зворотного зв'язку для співробітників, проводити регулярні опитування та анкетування для своєчасного виявлення потенційних проблем.

Розвиток корпоративної культури

Корпоративна культура є важливим фактором профілактики конфліктів. Для її розвитку варто встановити чіткі правила внутрішньої комунікації,

створити кодекс корпоративної етики та регулярно організовувати заходи, спрямовані на зміцнення командного духу.

Навчання керівництва та співробітників

Керівники та співробітники мають періодично проходити тренінги з управління конфліктами та розвитку комунікативних навичок. До навчальних програм слід включати курси з лідерства, переговорів і стрес-менеджменту.

2. Організаційно-адміністративні заходи

Важливо чітко регламентувати процес вирішення конфліктів на підприємстві.

Встановлення регламенту розв'язання конфліктів

Необхідно розробити регламент поведінки в конфліктних ситуаціях і впровадити політику «нульової толерантності» до проявів агресії та дискримінації.

Введення посади HR-спеціаліста з конфліктології

Рекомендується створити окремий підрозділ з управління персоналом, відповідальний за врегулювання конфліктів, або залучати професійних медіаторів для вирішення складних суперечок.

Створення комісії з трудових спорів

Доцільно організувати комісію, яка розглядатиме конфлікти між працівниками та керівництвом, проводити регулярні засідання та надавати рекомендації щодо їх вирішення.

Фінансово-економічні заходи

Фінансові стимули також відіграють важливу роль у зниженні конфліктності.

Справедлива система оплати праці, гнучкі бонусні програми та премії за досягнення сприяють зниженню конфліктності. Доцільно впровадити соціальні виплати, зокрема компенсації на лікування, відпустки та навчання.

Кар'єрний розвиток і система наставництва для нових працівників знижують плинність кадрів. Участь співробітників у прийнятті важливих рішень також сприяє зниженню конфліктів.

Правові та юридичні заходи

Вирішення конфліктів на підприємстві повинно регулюватися юридично.

Регулювання конфліктів на законодавчому рівні

Рекомендується розробити внутрішні нормативні акти, які регламентують взаємовідносини між працівниками, передбачити чіткий порядок звернень у разі порушення прав і забезпечити юридичний супровід конфліктних ситуацій.

Впровадження договорів та угод

Доцільно укладати колективні договори, які передбачають обов'язки обох сторін у разі конфлікту, а також детально прописувати трудові обов'язки працівників у трудових договорах.

Соціально-психологічні заходи

Соціально-психологічний клімат суттєво впливає на економічну безпеку.

Підтримання позитивного соціального клімату

Забезпечення комфортних умов праці, створення програм психологічної підтримки та консультування сприяють позитивній атмосфері в колективі.

Підтримка балансу робота-життя

Рекомендується створити гнучкий графік роботи для співробітників із сімейними обов'язками та запровадити можливість дистанційної роботи за необхідності.

Ефективне управління конфліктами є важливою складовою економічної безпеки підприємства. Комплексний підхід, що включає профілактичні, організаційні, фінансово-економічні, правові та соціально-психологічні заходи, дозволяє знизити ризики виникнення конфліктів, підвищити продуктивність праці, зменшити фінансові втрати та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Постійний моніторинг внутрішньої атмосфери та вчасне реагування на конфлікти сприятимуть стабільності й сталому розвитку організації.

ВИСНОВКИ

Дослідження корпоративних конфліктів на прикладі СВК "Дружба" дозволило виявити вплив соціально-психологічних, економічних та управлінських чинників на функціонування підприємства. Особливу увагу було приділено проблемам управління конфліктами в умовах нестабільної економічної ситуації, викликаній військовими діями в Україні.

У сучасних умовах війна значно посилила ризики виникнення корпоративних конфліктів через зниження економічної активності, порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту та нестачу фінансових ресурсів. Корпоративні конфлікти стали важливою загрозою для економічної безпеки підприємства, адже вони безпосередньо впливають на продуктивність праці, рівень мотивації співробітників і фінансову стабільність.

Класифікація корпоративних конфліктів у контексті СВК "Дружба" враховує нові критерії, пов'язані зі стресовими факторами воєнного часу, такими як мобілізація персоналу, фізична небезпека та руйнування виробничої інфраструктури.

Війна посилила соціально-психологічні проблеми в колективі СВК "Дружба". До основних факторів ризику належать:

- Втрата співробітників через мобілізацію або еміграцію.
- Психологічний стрес через невизначеність майбутнього та загрози життю.
- Підвищена конфліктність через втрату доходів та зміну звичних умов праці.

Війна призвела до значних фінансових збитків підприємства через зниження попиту на продукцію, зростання виробничих витрат та порушення постачання сировини. Це створило додатковий тиск на керівництво та персонал, збільшивши ризик внутрішніх конфліктів через скорочення заробітних плат, затримку виплат і можливість звільнень.

Забезпечення соціально-психологічної стабільності стало ключовим завданням для підприємства. Втрати мотивації співробітників, відсутність взаємної підтримки та виснаження колективу можуть знизити ефективність роботи та поставити під загрозу економічну безпеку підприємства.

В умовах війни СВК "Дружба" має розробити нові стратегії управління конфліктами, адаптовані до кризових реалій. Одним з ключових напрямів є створення кризового плану управління конфліктами, який передбачає впровадження гнучких робочих графіків і можливості дистанційної роботи для працівників, які мають відповідні умови. Важливо також створити центр кризової підтримки для надання психологічної допомоги співробітникам, що перебувають у стресових ситуаціях, та ввести компенсаційні програми для постраждалих працівників.

Значна увага має бути приділена фінансовій підтримці персоналу, яка включає своєчасну виплату заробітної плати навіть у разі тимчасового зниження виробництва. Доцільним є створення резервного фонду для покриття витрат на підтримку співробітників у надзвичайних ситуаціях, що дозволить зберегти економічну стабільність підприємства.

Соціальна відповідальність є ще одним важливим аспектом управління конфліктами в умовах війни. СВК "Дружба" має організовувати соціальні програми для підтримки сімей мобілізованих працівників, надавати матеріальну допомогу у разі надзвичайних обставин, пов'язаних з воєнними діями, а також підтримувати моральний дух колективу.

Правові заходи повинні передбачати чітке регулювання трудових відносин відповідно до змін у законодавстві. Це включає використання медіації та юридичних консультацій для мирного врегулювання трудових спорів, що дозволить мінімізувати ризики правових конфліктів і забезпечити стабільність діяльності підприємства. Інтеграція цих заходів сприятиме ефективному управлінню конфліктами та підтримці економічної безпеки підприємства навіть у складних умовах воєнного часу.

Таким чином, вплив війни суттєво ускладнив управління конфліктами на підприємстві СВК "Дружба". Нестабільна економічна ситуація, стресові чинники та соціальні втрати створили нові виклики для керівництва. Проте своєчасне впровадження антикризових заходів, спрямованих на підтримку працівників, адаптацію управлінських процесів і збереження економічної стійкості, дозволить мінімізувати негативні наслідки конфліктів.

Запропоновані рекомендації щодо профілактики та врегулювання конфліктів у СВК "Дружба" сприятимуть підвищенню соціальної відповідальності, зниженню фінансових ризиків і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства навіть в умовах кризових ситуацій. Інтеграція соціально-психологічних, організаційних, фінансово-економічних та правових заходів стане основою для підтримки стабільності та відновлення підприємства в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О., Хижняк М. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі, Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 3. С.111-119.
2. Андріянова Ю.В. Конфлікт як явище управлінської діяльності : особливості концепту. Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали III Всеукр. міжвуз. конф. студентів та молодих учених / за заг. ред. В.Г. Вікторова. 2015. С. 6 – 8.
3. Бабюк О. С. Пелипчук С. М. Класифікація конфліктів. Інформаційні технології, економіка та право: стан та перспективи розвитку. (ІТЕП-2015): матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 24-25 вересня 2019 р. С. 55-57.
4. Гурман О. М., Церклевич В. С. Пріоритетні форми немонетарного стимулювання працівників сервісної економіки. Scientific Collection «InterConf». 2020. № 3 (39). URL:<http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/DOI/2522-1205-2019-58-14.pdf> (дата звернення: 12.04.2023)
5. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісн. УАДУ. 2022. № 4. С. 223-227.
6. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Київ: центр навчальної літератури. 2015р. 456с.
7. Ємельяненко Л. М. Конфліктологія навчальний посібник. К.:КНЕУ, 2013р. 315с.
8. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами. К.: Кондор, 2020. 172с.
9. Зінчина О. Б. Конфліктологія. Харків: ХНАМГ, 2017. 164 с.
10. Коваленко Д. В. Шалімова І. М., Керницький О. М. Конфліктологія: навч. посіб. для вузів.; Укр. інж.-пед. акад. Харків: Точка, 2020. 221 с.
11. Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021. IV 1. С. 86–89.

12. Ковальчук Г. Р. Основні функції управлінських конфліктів в діяльності конкурентоспроможного підприємства. Міжнародна науковопрактична конференція. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. С.113- 114.
13. Ковальчук Г. Р. Подольчак Н. Ю. Джерела виникнення та наслідки функціонування управлінських конфліктів на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська 64 політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. № 754. С. 213–220.
14. Комінко С. Курант, О. Самборська, Т. Фетодюк, С. Ніколенко Л. Психологія в менеджменті. 2002. 400 с.
15. Котигоренко В. Сучасні концепції конфлікту як суспільного явища. Людина і політика. 2012. № 3 (21). С. 75 - 87.
16. Криса О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 526. 684 с.
17. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. 2021. № 2, С. 19–23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf (дата звернення: 10.04.2024 р.).
18. Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р., Дибя М.І. Розвиток інструментів запобігання та зниження негативних наслідків управлінських конфліктів. Ефективна економіка. 2021. URL: konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv (дата звернення: 12.04.2023)
19. Табенська О.І., Прилуцький А.М. Проблеми та перспективи розвитку екологічного туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2494> (дата звернення: 15.04.2024)
20. Шаленко В. Н. Конфлікти в трудових колективах. К.: Скіф, 2016. 255 с.
21. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. 2018. 168 с. URL: https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv (дата звернення: 12.04.2023)

22. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. Економічний аналіз. 2018. Т. 16. № 1, С. 155 - 166.
23. Шилин М. В. Конфликт: виды и способы разрешения конфликтов. URL: <http://www.financiallawyer.ru/newsbox/society/183529115.html> (дата звернення: 09.05.2019).
24. Анцупов А. Я. Конфліктологія / А. Я. Анцупов, А.І. Шипілов. – СПб . : Пітер, 2008 - 496 с.
25. Вачугов Д. Д. Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д. Д. Вачугова. – Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 2003 – 512с.
26. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. Менеджмент: учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике». – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2008 – 403 с.
27. Захарова, Т.І. Організаційна поведінка / Т.І. Захарова. - М .: Изд. Центр ЕАОІ, 2008 - 330 с.
28. Чепелюк М. І. Розробка попередження та запобігання корпоративних конфліктів в економічній безпеці підприємства / М. І. Чепелюк // Моделювання регіональної економіки : збірник наукових праць. - Івано-Франківськ: Плай, 2016. - №2(28). - С. 110-128.
29. Іоргачова М. І. Корпоративні конфлікти в Україні: основні види та їх значущість / М. І. Іоргачова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2011. – № 698 : Проблеми економіки та управління. – С. 170–180.
30. Тагановська С.В. Зв'язок емоційного інтелекту із стратегіями поведінки у ситуації конфлікту. Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 30 с.
31. Телегіна Д. М., Цимбал А. В, Шевчук О. А. Соціальні аспекти профілактики конфліктів в організації. Актуальні проблеми економіки і управління: Зб. наук. праць. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. Вип. 14. С. 23-29.
32. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві. К: Либідь, 2013. 254с.

- 33.Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2015. 320 с.
- 34.Церклевич В. С. Матвійчук Т. В., Коломієць О. М. Психологія споживачів кави і компетентність баристи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2019. Вип. 58. С. 99- 106. URL: <http://lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/> (дата звернення: 12.04.2023)
- 35.Церклевич В. С., Маслиган О. О. та ін. Методологічний базис розвитку туристично-рекреаційних та ресторанних кластерів у регіонах. 2022. Ефективна економіка. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/885> (дата звернення: 13.04.2024)
- 36.Пискунова Л. П. Экономическая конфликтология : учебное пособие. Екатеринбург, 2007. 150 с
- 37.Тирпак І. В., Тирпак В. І., Жуков С. А. Основи економіки та організації підприємництва. К. : Кондор, 2011. 284 с.
- 38.Чумиков А. Н. Керування конфліктами. К.: МАУП, 2020. 97с.
- 39.Берданова О.В., Мироник Б.М. Заболотна О.С. Соціальна відповідальність бізнесу та її вплив на економічний розвиток. Наукові перспективи №3(45)2024. С.497-509
- 40.Заболотна О.С. Аспекти розвитку підприємництва в сучасних умовах з економічно-психологічної перспективи. Збірник тез доповідей 84 наукової конференції викладачів університету 23 – 26 квітня 2024 р. 418-420 с.
- 41.Заболотна О.С. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Збірник тез доповідей 83 наукової конференції викладачів університету 25 – 28 квітня 2023 р. 443-445 с.
- 42.Заболотна О.С. Сутність кадрового потенціалу як інструмент впливу на ефективність його використання. The 4th International scientific and practical conference “Discussion and development of modern scientific research” (October 18-21, 2022) Helsinki, Finland. International Science Group. 2022. 204-206 с.

43. Аблязова, Н. (2020). Кадрова безпека в системі управління підприємством. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
44. Воронько-Невіднича, Т., Демиденко, Л., & Здоров, В. (2021). Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. Економіка та суспільство, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>
45. Вітик, Б. (2024). Кадрова безпека підприємства: теоретичні засади забезпечення. Цифрова економіка та економічна безпека, (2 (11)), 66-69. <https://doi.org/10.32782/dees.11-10>
46. Гавловська, Н., Йолкін, С., Семенченко, В., Довга, А. (2024). Кадрова безпека: еволюція поглядів у межах сучасної безпекології. Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences, 328(2), 464-469.
47. Швець Н. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зло- вживання персоналу // Персонал. – 2006. – № 5.
48. Микола Капустін. Про деякі проблеми економічної безпеки підприємництва // Персонал. – 2007. - №6. – С.74-77
49. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратів Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 11.
50. Гармаш, С. (2022). Кадрова безпека як економічна категорія в аспекті економічної безпеки підприємства (понятійний апарат та функції). Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (4), 44–49.
51. Єременко А.О. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства [Текст] / А.О. Єременко, Т.В. Полозова // Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. – Випуск 264: В 9 т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2010.
52. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Problems of a systemic approach to the economy enterprises. 2007.

vol. 3, № 3. pp. 25–29. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-3/laschenko_307.htm. (дата звернення: 16.01.2020).

53. Мехеда Н.Г., Маренич А.І. Соціально-мотиваційні складові кадрової безпеки. Фінансовий простір. Черкаський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ (м. Київ). 2012. №2 (6). С. 38–45.
54. Денис О. Б. Суть та специфіка корпоративних конфліктів. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 12–14. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/ /economic_17/1/4.pdf (дата звернення: 09.05.2019).
55. Холод В. В., Резнікова Л. С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання. 2010. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73501.doc.htm (дата звернення: 09.05.2019).
56. Соляник О. М., Кулинич І. А. Особливості виникнення корпоративних конфліктів та шляхи їх подолання. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р. : в 2 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. Суми : СумДУ, 2014. Т. 1. С. 277–278.