

КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Погореленко Анастасія Костянтинівна
студентка

Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

пр. Науки, 9-А, Харків, 61166, Україна

e-mail: pogorelenko.a.k@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5332-5656

Активний розвиток форм підприємницької діяльності зумовлює активний розвиток відповідних корпоративних правовідносин. Вагома складова цих правовідносин – корпоративні конфлікти, які виникають внаслідок недосконалості правового механізму забезпечення прав суб'єктів корпоративних відносин. Запорукою успішної діяльності корпорації при наявності сформованих передумов корпоративного конфлікту – розуміння його соціальних, психологічних та економічних закономірностей.

Відзначено, що не останню роль в цьому відіграє розуміння сутності поняття «конфлікт», який виникає в ході: встановлення і досягнення цілей; розподілу і виконання посадових повноважень і завдань; розподілу ресурсів; реалізації комунікацій.

На основі систематизації трактувань категорії «корпоративний конфлікт» вітчизняними науковцями зроблено висновок, що суть корпоративного конфлікту зводиться до розбіжностей та/або суперечок, які виникають внаслідок діяльності корпорації та пов'язані з порушенням прав та бізнес-процесів між учасниками, задіяними на різних рівнях управління та діяльності корпорації.

Відмічено, що управління корпоративними конфліктами неможливо без виокремлення та структуризування його складових та розподілу на: власницькі, управлінські, конфлікти в трудовому колективі корпорації.

В якості поширеної причини конфліктів визначено необхідність ділити ресурси, які завжди обмежені, та розглянуто найбільш «гострий» вид зіткнення, спроможний привести до серйозних потрясінь у діяльності підприємства – виробничий конфлікт.

На підставі аналізу етапів розгортання виробничого конфлікту виокремлено основні етапи управління корпоративним конфліктом та зроблено висновок, що важлива складова регулювання корпоративних конфліктів – врахування додаткових технологій (інформаційних, комунікативних, соціально-психологічних, організаційних).

Визначено, що особливе місце в досліджуваному процесі посідає прийняття рішення з управління корпоративного конфлікту та його профілактика.

Ключові слова: конфлікт, складові конфлікту, етапи конфлікту, управління конфліктом, прогнозування конфлікту, профілактика конфлікту.

JEL Classification: D74; J52; M12.

КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ: СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ РЕШЕНИЯ

Погореленко Анастасия Константиновна
студентка

Харьковский национальный экономический университет
имени Семена Кузнеця

пр. Науки, 9-А, Харьков, 61166, Украина

e-mail: pogorelenko.a.k@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5332-5656

Активное развитие форм предпринимательской деятельности обуславливает активное развитие соответствующих корпоративных правоотношений. Весомая составляющая этих правоотношений – корпоративные конфликты, которые возникают в результате несовершен-

ства правового механизма обеспечения прав субъектов корпоративных отношений. Залогом успешной деятельности корпорации при наличии сложившихся предпосылок корпоративного конфликта является понимание социальных, психологических и экономических закономерностей.

Отмечено, что не последнюю роль в этом играет понимание сущности понятия «конфликт», который возникает в ходе: установления и достижения целей; распределения и выполнения должностных полномочий и задач; распределения ресурсов; реализации коммуникаций.

На основе систематизации трактовок категории «корпоративный конфликт» отечественными учеными сделан вывод, что суть корпоративного конфликта сводится к разногласиям и/или спорам, которые возникают в результате деятельности корпорации и связаны с нарушением прав и бизнес-процессов между участниками, задействованными на различных уровнях управления и деятельности корпорации.

Отмечено, что управление корпоративными конфликтами невозможно без выделения и структурирования его составляющих, и распределения на: собственнические, управленческие, конфликты в трудовом коллективе компании.

В качестве распространенной причины конфликтов определена необходимость делить ресурсы, которые всегда ограничены, и рассмотрен наиболее «острый» вид столкновения, способный привести к серьезным потрясениям в деятельности предприятия – производственный конфликт.

На основании анализа этапов разворачивания производственного конфликта выделены основные этапы управления корпоративным конфликтом и сделан вывод, что важная составляющая регулирования корпоративных конфликтов – учет дополнительных технологий (информационных, коммуникативных, социально-психологических, организационных).

Определено, что особое место в исследуемом процессе занимает принятия решения по управлению корпоративного конфликта и его профилактика.

Ключевые слова: конфликт, составляющие конфликта, этапы конфликта, управление конфликтом, прогнозирование конфликта, профилактика конфликта.

JEL Classification: D74; J52; M12.

CORPORATE CONFLICTS: CONTENTS AND FEATURES OF RESOLUTION

Anastasiia Pohorelenko

Student

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

9-A, Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine

e-mail: pogorelenko.a.k@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5332-5656

The active development of forms of business activity leads to the active development of relevant corporate relationships. An important component of these relationships is corporate conflicts that arise from the imperfection of the legal mechanism for securing the rights of corporate relations entities. The key to the successful activity of the corporation in the presence of the prerequisites for corporate conflict is understanding of its social, psychological and economic patterns.

It is noted that understanding of the essence of the concept of «conflict», which arise in the course of: the establishment and achievement of goals; the distribution and performance of authority and tasks; resource allocation; implementation of communications, is not the least important.

Based on the systematization of interpretations of the category «corporate conflict», local scientists concluded that the essence of corporate conflict is reduced to differences and/or disputes that arise as a result of the corporation's activities and related to the violation of rights and business processes between participants involved at different levels of management and the activities of the corporation.

It is reported that the management of corporate conflicts is impossible without the separation and structuring of its components and the division into: those depending on ownership, management, conflicts in the corporation's labor collective.

The common cause of conflicts is the need to share resources that are always limited and the most «acute» type of collision is considered, which can lead to serious turmoil in the activity of the enterprise – industrial conflict.

Based on the analysis of the stages of the production conflict, the main stages of corporate conflict management were identified and it was concluded that an important component of corporate conflict management is the consideration of additional technologies (information,

communication, social and psychological, organizational).

It is determined that a special place in the investigated process is the decision making on corporate conflict management and its prevention.

Keywords: Conflict, Components of Conflict, Stages of Conflict, Conflict Management, Conflict Prediction, Conflict Prevention.

JEL Classification: D74; J52; M12.

Постановка проблеми. Корпоративна форма підприємництва є сьогодні провідною як в більшості ринкових країн, так і в Україні. Як і будь-який суб'єкт, корпорація у своєму розвитку розвивається циклічно. Неодмінна складова цього – корпоративні конфлікти, зумовлені особливостями їх організаційної форми (оскільки, з точки зору процесу управління, формується кілька рівнів управлінських впливів всередині корпорації: акціонери, менеджмент, наймані робітники). З одного боку, конфлікти можуть торкатись будь-якої складової діяльності та розвитку корпорації (розподіл прибутку серед акціонерів, пошук додаткових джерел підвищення ефективності управління, розширення присутності корпорації на ринку, підвищення рівня продуктивності праці та ін.). З іншого боку, конфлікт може вийти за межі, власне, виробничого циклу та охопити зовсім іншу «площину» відносин «акціонер – менеджмент», «менеджмент – наймані робітники» або «наймані робітники – наймані робітники», наприклад, в частині вирішення матеріальних претензій або підвищення корпоративного статусу. Наявність цих збурень пояснюється періодичним загостренням конфлікту інтересів корпоративних відносин та іноді – відсутністю ефективних механізмів їх вирішення. Тому ця тема досліджень є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням змісту та особливостей конфлікту присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Т. В. Алесинська, А. Н. Дейнека, Ю. Д. Красовський, М. Г. Подпригора, Т. І. Сергієнко,

І. В. Тирпак та ін. В свою чергу, на дослідження змісту категорії «корпоративний конфлікт» та питань пошуку шляхів його розв'язання та профілактики спрямовані дослідницькі зусилля Г. В. Алексеева, О. М. Вінник, Е. І. Данілова, О. Б. Денис, В. Я. Горфінкель, А. Козер, О. Осипенко, В. О. Рибінцева, М. В. Шиліна та ін.

При цьому можна відмітити, що має місце відсутність єдності точок зору щодо змісту категорії «корпоративний конфлікт». Це спричиняє різні погляди на те, як управляти, запобігати та розробляти відповідні механізми їх врегулювання.

Метою статті є дослідження підходів до трактування категорії «корпоративний конфлікт», видів, етапів розгортання та управління, а також обґрунтування необхідності створення ефективної системи профілактики корпоративних конфліктів.

Основні результати дослідження. Запорука успішної діяльності корпорації при наявності сформованих передумов корпоративного конфлікту – не ігнорування або витіснення їх, а кропітка робота з ними за допомогою відповідних знань з управління та розв'язання (Пискунова, 2007). Її неможливо грамотно організувати без розуміння соціальних, психологічних та економічних закономірностей конфлікту.

Корпоративні відносини та притаманні їм конфлікти, являючи собою певну суперечність розуміння і викликаючи відповідні спори, неможливо грамотно вирішити без розуміння сутності конфлікту як соціально-економічної категорії. Узагальнення тлумачень різними авторами наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація трактувань категорії «конфлікт»

Автор	Трактування
Козер Л. (2000)	в основі лежить боротьба за певний соціальний статус та його цінності; цілями такої боротьби неодмінно є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника котрий пов'язаний з конфліктом.
Данілова Е. І. (2012)	відкрите або приховане протистояння між людьми або групами людей; в основі таких зіткнень лежать протилежні інтереси, заздрість, суперництво або ж загалом відсутність взаєморозуміння між суб'єктами конфлікту.
Горфінкель В. Я. (2013)	певні розбіжності, що викликають щось негарне у відносинах між людьми.
Шилін М. В. (n.d.)	спосіб вираження протиріччя в інтересах чи поглядах між людьми; як правило, виражається протидією між учасниками та супроводжується негативними емоціями та іноді поведінкою поза нормами.
Сергієнко Т. І. (2012), Тирпак І. В. та ін. (2011), Красовський Ю. Д. (1997), Подпригора М. Г. (2008), Алесинська Т. В. та ін. (2006)	ситуація відсутності згоди між двома сторонами.

Джерело: узагальнено автором

Як видно з даних табл. 2, загальне розуміння змісту категорії «конфлікт» зводиться до певного протистояння, пов'язаного із зіткненням інтересів суб'єктів, задіяних у ньому. Інакше кажучи, конфлікт – це зіткнення двох або більш сильних мотивів, які не можуть бути задоволені одночасно (Губский, Кораблева & Лутченко В.А. (Eds.), 2002).

Конфлікти можуть бути породжені трудовим процесом, викликані психологічними особливостями людських відносин або особистою своєрідністю членів колективу. Як правило, вони виникають в ході: встановлення і досягнення цілей; розподілу і виконання посадових повноважень і завдань; розподілу ресурсів; реалізації комунікацій (Пискунова, 2007).

Найчастіше конфлікт розглядається як конкуренція в задоволенні інтересів та будь-які дії сторін, спрямовані на завдання збит-

ків будь-якого роду протилежній стороні (Хмурова & Новак, 2014).

На сьогодні, сучасний підхід до конфлікту ґрунтується на тому, що постійна й повна гармонія, відсутність нових ідей, які вимагають ламання старих прийомів і методів роботи, неминуче приводять до застою, гальмують розвиток інновацій і поступальний рух усієї організації. Саме тому менеджери повинні постійно підтримувати конфлікт на рівні, необхідному для здійснення творчої інноваційної діяльності в корпорації і вміло управляти конфліктом для досягнення цілей організації (Хмурова & Новак, 2014).

Дослідження змісту поняття «корпоративний конфлікт» свідчить про те, що думки вчених стосовно змісту поняття «корпоративний конфлікт» дещо відрізняються (табл. 2).

Таблиця 2

Систематизація трактувань категорії «корпоративний конфлікт»

Автор	Трактування
Алексеев Г. В. (2002)	суперечки, в основі котрих лежать порушення щодо прав акціонерів; результатом такого конфлікту може бути поява позову до товариства, що контролює акціонера, реструктуризація у складі акціонерів, обмеження повноважень органів управління або їх дострокове повне припинення.
Данілова Е. І. (2012)	конфлікти, що відбуваються протягом тривалого часу, і при цьому учасниками такого конфлікту є як учасники корпорації, так і суб'єкти із зовнішнього середовища; зазвичай, результатом таких суперечок є істотні зміни в діяльності компаній.
Вінник О. М. (2012)	в основі лежить розбіжність інтересів щодо корпоративних благ; суб'єктами є учасники корпоративних відносин; як правило, результатом таких відносин є настання негативних наслідків або виникнення потенційної загрози їх настання.
Осипенко О. (2003)	конфлікт протягом тривалого часу між суб'єктами апарату чи органів управління та трудовим колективом підприємства, та і загалом між компанією.
Рибінцев В. О., Хацер М. В. (2012)	основою суперечки та розбіжностей є матеріальні та нематеріальні ресурси акціонерних товариств із використанням всіх супровідних інструментів та методів впливу.
Денис О. Б. (2016)	результат дії суб'єктів корпоративних відносин у ситуаціях відсутності можливості одночасного задоволення інтересів усіх сторін; виникає у результаті бажання учасників змінити частку власності корпорації або дохід від неї.

Джерело: узагальнено автором

Як бачимо з даних табл. 2, трактування суті корпоративного конфлікту зводиться авторами до розбіжностей та/або суперечок, які виникають внаслідок діяльності корпорації та пов'язані з порушенням прав та бізнес-процесів між учасниками, задіяними на різних рівнях управління та діяльності корпорації.

Управління корпоративними конфліктами неможливо без виокремлення та структуривання його складових, які наведені в табл. 3.

Дані таблиці свідчать про доцільність включення до окремих складових корпоративного конфлікту його «причин» та «наслід-

ків», що дозволить підвищити ефективність управління ним.

Основними видами корпоративних конфліктів є наступні:

1. Власницькі конфлікти – це конфлікти:

- між різними групами акціонерів, а саме: конфлікти між контрольними і міноритарними акціонерами; корпоративним центром вертикально інтегрованого холдингу, в склад якого входить дана компанія, і крупними «незалежними» акціонерами компанії;

- між «старими» акціонерами, що отримали право володіння компанією в період первинної приватизації, та «новими» – по-

купцями акцій на вторинному ринку;
 – між вагомими міноритарними акціонерами, що мають різні погляди на основні напрямки розвитку компанії;

– між акціонерами, що входять в різні корпоративні альянси тощо.

2. Управлінські конфлікти – це конфлікти в системі управління корпорацією. Так, конфлікти між акціонерами та топ-менеджментом корпорації, як правило, трансформуються в корпоративні конфлікти між представницькими органами компанії – акціонерами та радою директорів і виконавчими органами – генеральним директором та правлінням. Необхідно зазначити, що такий вид корпоративного конфлікту є одним з

найпоширеніших в корпоративному секторі України.

3. Конфлікти в трудовому колективі корпорації – це конфлікти, що виникають між топ-менеджментом корпорації та її підлеглими, між окремими членами або групами трудового колективу, конфлікти за типом «особистість-група». До найпоширеніших конфліктів в трудових колективах відносять міжособистісні конфлікти, які характеризуються високою емоційністю і охопленням всієї сфери людських відносин. В корпораціях такі конфлікти виникають між співробітниками одного рангу, а також це можуть бути так звані службові та неслужбові конфлікти (Данілова, 2012).

Таблиця 3

Складові корпоративного конфлікту

Складова	Характеристика
Суб'єкти	Засновники; учасники/акціонери; саме товариство; органи товариства та посадові особи цих органів
Об'єкт	Благо, на досягнення якого спрямовані інтереси суб'єктів конфлікту: – матеріальне (майно товариства, прибуток, дивіденди); – нематеріальне (участь в управлінні, забезпечення контролю за діяльністю, договірні зв'язки, інсайдерська інформація, комерційна таємниця та ін.)
Причини	Обставини, що викликали появу конфліктної ситуації (порушення одним учасником корпоративних відносин прав та законних інтересів іншого учасника; неналежне регулювання корпоративних відносин на законодавчому та/або локальному рівні)
Наслідки	Порушення прав та інтересів учасника конфлікту; зменшення майнової бази корпорації (сплата штрафних санкцій за порушення посадовою особою покладених на неї обов'язків).

Джерело: складено автором за (Вінник, 2012)

Оснoву корпоративних конфліктів складає бажання змінити свій статус у компанії, отримати чи збільшити можливість контролювати і направляти поведінку іншої сторони.

Основними причинами конфліктів в трудовому колективі корпорації є організаційно-технічні (розподіл ресурсів, незадовільні комунікації, різні цілі тощо) та психологічні (індивідуальні психологічні особливості, соціально-психологічні явища тощо).

Зупинимось детальніше на конфліктах третього виду.

Природа корпоративного конфлікту – зіткнення економічних інтересів учасників, задіяних у виробничому процесі. Причина – зміна відношення працівників до праці. Відомо, що будь-яка ринкова система вільного підприємництва заснована на припущенні про те, що прибуток (кінцева мета діяльності корпорації) і матеріальна вигода (плата за труд співробітників корпорації) є провідними мотивами, за умови, що ринок слід обслуговувати з урахуванням довгострокових інтересів співробітників. Як правило, вони виникають в процесі функціонування підприємства та пов'язані із зіткненням інтересів: акціонерів та менеджменту корпорації, ме-

неджменту та найманих працівників, всередині найманих працівників (що взаємодіють між собою). Та якщо загальний інтерес компанії – збільшення прибутку (що дає їй можливість розвиватись, вдосконалюватись, розширюватись, модернізуватись, ставати конкурентоспроможною та ін.), то окремі індивідуальні інтереси співробітників, зазвичай, лежать в площині не тільки сумлінного виконання своїх посадових обов'язків, але й можливості задовольняти свої особисті поточні та перспективні потреби.

Поширеною причиною конфліктів є необхідність ділити ресурси, які завжди обмежені. В цьому процесі конфліктна ситуація майже неминуха.

Найбільш «гострий» вид зіткнення, спроби привести до серйозних потрясінь у діяльності підприємства – виробничий конфлікт. Його причинами можуть виступати:

– незадоволеність умовами оплати праці (затримка заробітної плати, несправедливе нарахування премій та бонусів співробітникам та ін.);

– незадоволеність навантаженням (надмірне перевантаження працівників без урахування винагороди, протилежні випадки – недостатнє навантаження, що впливає

на бонусну частину заробітної плати та ін.);

- незадоволеність розподілом обов'язків (виконання роботи, яка не відповідає кваліфікаційному рівню або посадовим обов'язкам, перерозподіл невиконаних завдань одних відділів на співробітників інших відділів та ін.);
- незадоволеність оснащенням робо-

чого місця (неналежний стан або нестача робочого інструменту, обладнання та ін.) (Хмурова & Новак, 2014).

Його розгортання проходить у кілька етапів (рис. 1).

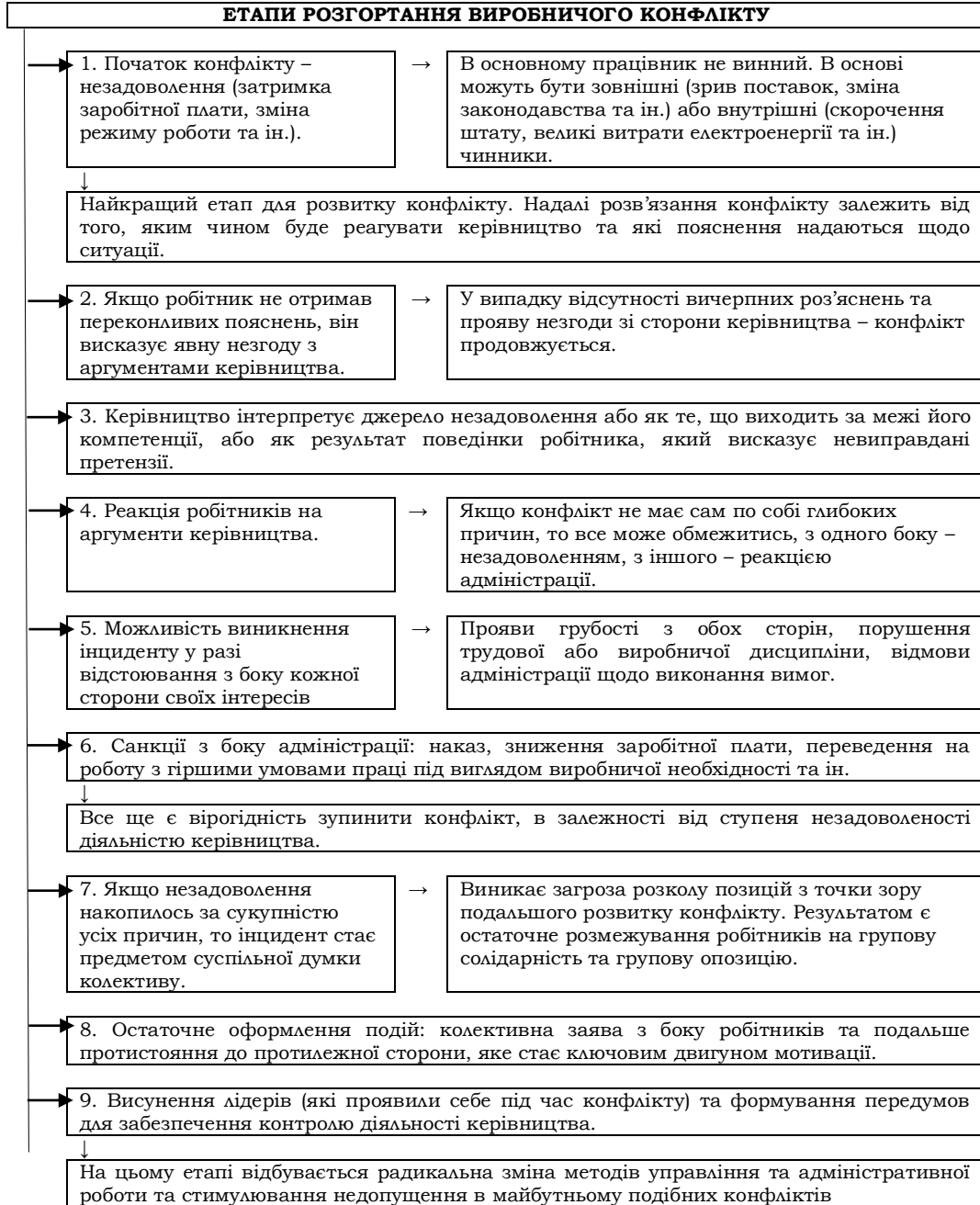


Рис. 1. Етапи розгортання виробничого конфлікту

Джерело: складено автором за (Пискунова, 2007)

Вирішення конфлікту в широкому розумінні є усуненням проблеми, що породила конфліктну ситуацію, і відновлення нормальних відносин між його учасниками. Цей складний процес включає види діяльності, наведені у табл. 4.

За видами корпоративні конфлікти можна розділити на два види:

- конструктивні – дозволяють виявити існуючі проблеми, помилки, похибки або порушення в управлінні корпорацією та знайти шляхи їх подолання (за умови швидкої ідентифікації вони не шкодять компанії);

- деструктивні – затяжні конфлікти, спрямовані на перерозподіл власності компанії, можуть на тривалий час «паралізувати»

її діяльність, утруднити взаємодію як між відповідальними особами та підрозділами, так і з партнерами (негативно впливають на загальні результати діяльності, призводять до збитків та втрат компанії) (Холод & Резнікова, 2010).

Важлива складова регулювання корпоративних конфліктів – це врахування деяких додаткових технологій:

1) інформаційних: ліквідація дефіциту інформації; виключення помилкової інформації; усунення чуток;

2) комунікативних: організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії;

3) соціально-психологічних: робота з неформальними лідерами і мікрогрупами; зниження соціальної напруженості та підвищення рівня соціального клімату в колективі;

4) організаційних: вирішення кадрових питань; використання методів стимулювання праці; оптимізація умов взаємодії співробітників (Зінчина, 2007).

Таблиця 4

Основні етапи управління корпоративним конфліктом

Етап	Характеристика
1. Прогнозування конфліктів і оцінювання їх функціональної спрямованості	Один із найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, спрямований на виявлення причин даного конфлікту в потенційному розвитку. Основою прогнозування конфлікту є аналіз та вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов та факторів взаємодії між людьми та їх індивідуально-психологічні особливості. Прикладом таких умов та факторів є: рівень соціальної напруженості, стиль управління, соціально-психологічний клімат, лідерство та мікрогрупи, інші соціально-психологічні явища.
2. Попередження або стимулювання конфлікту	<p>Попередження – вид діяльності суб'єкта управління, ціллю якого є недопущення виникнення конфлікту.</p> <p>Основними шляхами такого попередження конфліктів в організаціях можуть бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; - врахування індивідуально-психологічних особливостей при підборі співробітників та їх розміщенні; - прийняття всіх рішень повинно базуватись на принципі соціальної справедливості, незалежно від того чиїх інтересів це торкається; - виховання співробітників, формування в них високої психолого-педагогічної культури спілкування тощо. <p>Стимулювання – вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, виклик конфлікту. Засобами стимулювання конфліктів можуть бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постановка проблемного питання для обговорення на зборах, нарадах, семінарах і т. ін.; - критика ситуації, що склалася на нараді; - виступ з критичним матеріалом у засобах масової інформації тощо. <p>Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів.</p>
3. Регулювання конфлікту	<p>Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку вб'ік розв'язання.</p> <p>Регулювання як складний процес передбачає наступні етапи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - визнання реальності конфлікту конфліктуючими сторонами; - легітимізація: досягнення угоди між конфліктуючими сторонами з визнання і дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії; - інституалізація: створення відповідних органів управління, робочих груп з регулювання конфліктної взаємодії.
4. Вирішення конфлікту	<p>Вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту.</p> <p>Розв'язання конфлікту може бути:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повним: досягається при усуненні причин, предмета конфлікту і конфліктних ситуацій; - неповним: здійснюється тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. <p>У такому випадку неповне розв'язання конфлікту може бути етапом на шляху до його повного розв'язання.</p>

Джерело: складено автором за (Зінчина, 2007)

Особливе місце в досліджуваному процесі посідає прийняття рішення з управління корпоративного конфлікту – дії, які повинна зробити посадова особа з метою усунення причин, які спричинили конфлікт. Пошуком таких рішень можуть займатися:

– окремі особистості – у випадку міжособистісних конфліктів;

– управлінські підрозділи підприємства – керівництво, служба управління персоналом, відділи психології та соціології, профспілковий комітет та ін.

Пошук шляхів розв'язання конфліктів залежить від багатьох факторів (змісту кон-

флікту, умов виникнення та розвитку конфлікту та ін.). Треба відзначити, що універсального алгоритму тут немає. Але треба відмітити, що серед усіх способів подолання протистояння сторін співробітництво є найбільш ефективним. Для цього типу взаємодії характерним є те, що сторони намагаються досягти хоча б частини бажаного, піти на певні компроміси. Процес переговорів може бути розпочатий за таких умов:

– сторони крім протилежних інтересів мають і значні загальні інтереси;

– сторони вважають за можливе досягнення певного розуміння або домовлено-

сті, яка для них є більш вигідною, ніж інші альтернативи;

- вони вступають у дискусію в пошуках рішення, що їх взаємно задовольняє (Сафронова, 2006).

Практична складова вирішення корпоративних конфліктів – складання карти ліній конфліктів в корпорації. На першому етапі визначаються рівні конфліктів, наприклад: між персоналом та керівництвом; всередині колективу (між працівниками різних відділів та працівниками одного відділу); між персоналом та клієнтами. На другому етапі визначаються чіткі «лінії конфліктів» та причини конфліктів за кожною лінією. Це допоможе надавати рекомендації для вирішення поточних проблем, пов'язаних із конфліктністю (Хмурова & Новак, 2014).

Не менш важливий момент цієї роботи – профілактика корпоративних конфліктів, яка включає в себе наступні складові:

1. Інституціоналізація конфлікту, тобто встановлення норм і процедур врегулювання або вирішення конфлікту. Зазвичай інституціоналізація включає:

- заборону на застосування насильницьких засобів;
- обмеження кількості учасників і сфер прояву конфлікту;
- прийняття усіма сторонами певних правил вирішення конфлікту: організаційних етичних норм, чітких домовленостей тощо;
- контроль з боку третіх осіб – керівництва.

2. Легітимація процедури вирішення конфлікту, тобто визнання усіма його сторонами правомірності і справедливості певного порядку дій. Легітимація процедур вимагає їх фіксації в спеціальних документах і широкого ознайомлення з ними усіх учасників конфлікту.

3. Структуризація конфліктуючих груп, тобто визначення складу учасників конфлікту, представників (лідерів) груп, що змагаються, різних центрів групового впливу і їх силу. Важливо знати, з ким можна вести роботу по вирішенню конфлікту, домовлятися і укладати відповідні угоди. Неструктуровані, аморфні групи носіїв конфліктних інтересів небезпечніші, оскільки вони менш керовані і схильні до непередбачуваних руй-

нівних дій.

4. Редукція конфлікту, тобто його послідовне послаблення шляхом перекладу на м'якший рівень протистояння або протистояння (Хмурова & Новак, 2014).

Можна виділити дві взаємозв'язані лінії (два поля) редукції конфлікту в залежності, по-перше, від характеру сприйняття опонента, по-друге, від характеру суперництва.

Перша лінія припускає послідовне просування в сприйнятті образу опонента по наступних східцях: «супротивник (непримиренна боротьба) – суперник (протистояння з певного питання) – співробітник (тимчасова взаємодія) – партнер (постійна співпраця) – союзник (помічник в певній області) – друг».

По другій лінії характеру суперництва редукція протистояння проходить наступні східці: «війна (необмежений спектр боротьби, застосування крайніх засобів) – насильство (обмежена сфера крайнього протистояння) – агресивність (окремі ворожі дії) – суперництво (конкуренція, змагання за певними правилами) – ворожість (неприятність, недружні стосунки) – напруженість (настороженість, очікування недружніх дій) – суперечка (ідейне протистояння) – незгода (розбіжність думок) – консенсус (згода)».

Грані між окремими східцями в зниженні конфліктної напруженості дуже відносні, багато в чому умовні. При управлінні конфліктом не обов'язково послідовно проходити усі вказані етапи. У будь-якому випадку зниження напруженості підвищує шанси на зменшення руйнівних наслідків конфлікту і на його швидший і безболісний дозвіл (Хмурова & Новак, 2014).

Висновки. Попередженню виникнення корпоративних конфліктів та їх цивілізованому розв'язанню сприяє, насамперед, оптимальне регулювання корпоративних відносин (у тому числі правове) на рівні не тільки діючих нормативних документів, а також відповідні регуляції на рівні внутрішньокорпоративних документів. Підходи до розв'язання корпоративних конфліктів повинні бути системними та враховувати комплекс чинників: економічних, правових, культурних, психологічних та ін. Фрагментарні кроки в цьому напрямі лише погіршать загальну ситуацію (Соляник & Кулинич, 2014).

Література

1. Пискунова Л. П. Экономическая конфликтология : учебное пособие. Екатеринбург, 2007. 150 с.
2. Козер Л. Функции социального конфликта. М. : Идея-Пресс, 2000. 208 с.
3. Данілова Е. І. Дослідження корпоративних конфліктів в корпораціях авіаційної галузі України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/407/395> (дата звернення: 09.05.2019).
4. Горфинкель В. Я. Экономика предприятия. М. : Проспект, 2013. 670 с.
5. Шилин М. В. Конфликт: виды и способы разрешения конфликтов. URL: <http://www.financiallawyer.ru/newsbox/society/ /183529115.html> (дата звернення: 09.05.2019).
6. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівник у їх вирішенні. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 48. С. 236–242.

7. Тирпак І. В., Тирпак В. І., Жуков С. А. Основи економіки та організації підприємництва. К. : Кондор, 2011. 284 с.
8. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы : (на материалах 120 российских компаний) : практическое пособие. М. : ИНФРА-М, 1997. 361 с.
9. Подопригора М. Г. Организационное поведение. Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2008. 261 с.
10. Маркетинг/ Т. В. Алесинская и др. ; под общей ред. В. Е. Ланкина. Таганрог : ТРТУ, 2006. 241 с.
11. Философский энциклопедический словарь / ред. сост. : Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Лутченко. М. : ИНФРА-М, 2002. 576 с.
12. Хмурова В. В., Новак О. С. Управління конфліктами на підприємствах сфери послуг. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. № 1(23). С. 106–123. URL: http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Hmurova2015060405.pdf (дата звернення: 09.05.2019).
13. Алексеев Г. В., Бобрышев А. Д., Боханова Е. Н. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления. М. : Едиториал, 2002. 298 с.
14. Вінник О. М. До проблеми корпоративних конфліктів. *Університетські наукові записки*. 2012. № 1(41). С. 407–415.
15. Осипенко О. Современный корпоративный конфликт (природа, границы, разновидности, способы регулирования). *Вопросы экономики*. 2003. № 10. С. 50–65. DOI: 10.32609/0042-8736-2003-10-50-65.
16. Рибінцев В. О., Хацер М. В. Сутність та класифікація корпоративних конфліктів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 95–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_17 (дата звернення: 09.05.2019).
17. 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).
18. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навчальний посібник. Харків : ХНАИН, 2007. 164 с.
19. Холод В. В., Резнікова А. 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).
20. Сафронова О. М. Методи регулювання корпоративних відносин та особливості їх упровадження в Україні. 2006. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05somouu.pdf> (дата звернення: 09.05.2019).
21. 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.*

References

1. Piskunova, L. P. (2007). *Economic Conflict: A Manual*. Ekaterinburg. (in Russian)
2. Kozler, L. (2000). *Functions of Social Conflict*. Moscow: Ideya-Press. (in Russian)
3. Danilova, E. I. (2012). Investigation of corporate conflicts in aviation corporations of Ukraine. *Problems of improving the efficiency of infrastructure*, 33. Retrieved from <http://jrn1.nau.edu.ua/index.pp/PPEI/article/viewFile/407/395>. (in Ukrainian)
4. Gorfinkel, V. Ya. (2013). *Economy of the enterprise*. Moscow: Prospekt. (in Russian)
5. Shilin, M. V. (n.d.). Conflict: Types and ways to resolve conflicts. Retrieved from: <http://www.financiallawyer.ru/newsbox/society/183529115.html>. (in Russian)
6. Sergienko, T. I. (2012). Conflicts in the team and the role of leader in their decision. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, 48, 236–242. (in Russian)
7. Турпак, І. В., Турпак, В. І., & Zhukov, S. A. (2011). *Fundamentals of Economics and Entrepreneurship*. Kiev: Kondor. (in Ukrainian)
8. Krasovsky, Yu. D. (1997). *Management of behavior in the company: effects and paradoxes: (based on 120 Russian companies): a practical guide*. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
9. Podoprighora, M. G. (2008). *Organizational Behavior*. Taganrog: TTI YuFU. (in Russian)
10. Alesinskaya, T. V., Dejneka, L. N., Proklin, A. N., Fomenko, L. V., et al. (2006). *Marketing*. Taganrog: TRTU. (in Russian)
11. Gubskij, E. F., Korableva, G.V., Lutchenko, V.A. (Eds.). (2002). *Philosophical Encyclopedic Dictionary*. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
12. Khmurova, V. V., & Novak, O. S. (2014). Conflict management at service companies. *Bulletin of the Kiev Institute of Business and Technology*, 1(23), 106–123. Retrieved from http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Hmurova2015060405.pdf. (in Ukrainian)
13. Alekseev, G. V., Bobryshev, A. D., & Boxanova, E. N. (2002). *Corporate conflicts: the reasons for their occurrence and ways to overcome them*. Moscow: Editorial. (in Russian)
14. Vinnik, O. M. (2012). To the problem of corporate conflicts. *Universitetski naukovy zapysky*, 1(41), 407–415. (in Ukrainian)
15. Osipenko, O. (2003). Contemporary corporate conflict (nature, boundaries, varieties, methods of regulation). *Pytannia ekonomiky*, 10, 50–65. doi: 10.32609/0042-8736-2003-10-50-65. (in Russian)
16. Rybintsev, V. O., & Hatser, M. V. (2012). The essence and classification of corporate conflicts. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnik». Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 748, 95–99. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2012_748_17. (in Ukrainian)
17. Denis, O. B. (2016). Essence and Specificity of Corporate Conflicts. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seria: Ekonomichninauky*, 17, 1, 12–14. Retrieved from http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/4.pdf. (in Ukrainian)
18. Zinchina, O. B. (2007). *Conflictology: Textbook*. Kharkiv: KhNAYN. (in Ukrainian)
19. Kholod, V. V., Reznikova, L. S. (2010). Corporate conflicts and ways to overcome them. Retrieved from http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73501.doc.htm. (in Ukrainian)
20. Safronova, O. M. (2006). Methods of regulation of corporate relations and Features of their implementation in Ukraine. Retrieved from <http://academy.gov.ua/ej/ej2/txts/soc/05somouu.pdf>. (in Ukrainian)
21. Solianyuk, O. M., & Kulynych, I. A. (2014). Features of the emergence of corporate conflicts and ways to overcome them. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 279–281). Sumy: SumDU. (in Ukrainian)