

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувач кафедри,
к.е.н., доцент
_____ Ольга ГУБАРИК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВРЕГУЛЮВАННЯ
КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач

Олег КОЛОМОЄЦЬ

Науковий керівник,
к.е.н., доц.

Олександр ТКАЧЕНКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Обліку і фінансів

Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою

Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри,

к.е.н., доцент

_____ **Ольга ГУБАРИК**

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Коломойцю Олегу Станіславовичу

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення механізму врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки на підприємстві»,
Науковий керівник: Ткаченко Олександр Сергійович, к.е.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 р. № ____.
- 2. Термін подання здобувачем роботи – 16 грудня 2025 року.**
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «ВторІнвест Т» за 2022-2024 рр., планові завдання підприємства, паспорт підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, літературні джерела за темою дослідження.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки. 2. Аналіз стану виробничих відносин та системи економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т». 3. Розробка механізмів попередження та врегулювання конфліктів у системі економічної безпеки.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
Чинники впливу на економічну безпеку підприємства. Динаміка фінансових результатів виробничої діяльності. Профіль складових економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т». Вплив складових економічної безпеки на формування корпоративних конфліктів. Механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т». Порівняльна характеристика стану управління корпоративними конфліктами у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «13» травня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Теоретичні основи попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки	Червень - липень 2025	
2.	Аналіз стану виробничих відносин та системи економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»	Серпень - вересень 2025	
3.	Розробка механізмів попередження та врегулювання конфліктів у системі економічної безпеки	Жовтень - листопад 2025	
4.	Вступ, висновки	Грудень 2025	
5.	Оформлення роботи	Грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Олег КОЛОМОСЦЬ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Олександр ТКАЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	10
1.1. Сутність і структура економічної безпеки підприємства	10
1.2. Теоретичні засади виникнення і розвитку корпоративних конфліктів	15
1.3. Механізми управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки	23
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН ТА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»	37
2.1. Комплексна організаційно-економічна характеристика та передумови забезпечення економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»	37
2.2. Оцінка ключових показників економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»	48
2.3. Причини, прояви та наслідки конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»	57
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	64
3.1. Формування комплексного підходу до попередження корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства	64
3.2. Механізм врегулювання корпоративних конфліктів та оцінка ефективності його впровадження	69
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	91

РЕФЕРАТ

Тема: «Механізми попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 8 рис., 10 табл., 61 літературне джерело.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є система економічної безпеки підприємства в умовах виникнення та розвитку корпоративних конфліктів.

Предметом дослідження є сукупність економічних, управлінських і соціально-організаційних відносин, що виникають у процесі попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних механізмів попередження і врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства, спрямованих на підвищення стійкості його функціонування та ефективності управлінських рішень.

Методи дослідження: аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний та структурно-функціональний підходи, економічний аналіз, порівняльний метод, графічні та табличні методи узагальнення результатів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА, КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ, ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА, ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА, КАДРОВА БЕЗПЕКА, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА БЕЗПЕКА, УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ВНУТРІШНІ РИЗИКИ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

ABSTRACT

Title: Mechanisms for the Prevention and Resolution of Corporate Conflicts in the System of Economic Security

The qualification thesis comprises **83 pages, 8 figures, 10 tables, and 61 references.**

The **object of the research** is the system of economic security of an enterprise under conditions of the emergence and development of corporate conflicts.

The **subject of the research** is the set of economic, managerial, and socio-organizational relations arising in the process of preventing and resolving corporate conflicts within the system of economic security of an enterprise.

The **purpose of the qualification thesis** is to provide a theoretical substantiation and develop practical mechanisms for the prevention and resolution of corporate conflicts in the system of economic security of an enterprise, aimed at increasing the stability of its functioning and the effectiveness of managerial decision-making.

Research methods: analysis and synthesis, induction and deduction, system and structural-functional approaches, economic analysis, comparative method, as well as graphical and tabular methods for generalizing research results.

KEYWORDS

ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY, CORPORATE CONFLICTS, FINANCIAL SECURITY, INFORMATION SECURITY, PERSONNEL SECURITY, INTELLECTUAL SECURITY, CONFLICT MANAGEMENT, INTERNAL RISKS, CORPORATE GOVERNANCE

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби та ускладнення внутрішніх управлінських процесів особливої актуальності набувають питання забезпечення економічної безпеки підприємства. Стійкість функціонування суб'єктів господарювання дедалі більше залежить не лише від фінансових результатів чи виробничого потенціалу, а й від здатності ефективно управляти внутрішніми ризиками, серед яких значне місце посідають корпоративні конфлікти.

Корпоративні конфлікти є об'єктивним явищем у діяльності будь-якого підприємства, оскільки воно функціонує як складна соціально-економічна система, у межах якої взаємодіють власники, менеджери, працівники, партнери та інші зацікавлені сторони з різними інтересами, цілями й мотиваціями. За відсутності належних механізмів попередження та врегулювання такі конфлікти можуть трансформуватися у серйозні внутрішні загрози, що призводять до зниження ефективності управління, втрати кадрового потенціалу, фінансових збитків, погіршення ділової репутації та загального послаблення системи економічної безпеки підприємства.

Особливої ваги ця проблема набуває в умовах нестабільності економічного середовища, структурних змін, воєнних ризиків і зростання соціальної напруженості, коли внутрішні конфлікти здатні суттєво посилювати негативний вплив зовнішніх загроз. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні комплексного, системного підходу до управління корпоративними конфліктами як складової економічної безпеки підприємства.

Проблематика економічної безпеки та корпоративних конфліктів досліджувалася у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема серед них доцільно виділити такі як Ачкасова Л.М., Бланк І., Бекетов Ю.О., Біляк

Ю.В., Бортнікова М.Г., Винничук Р.О., Водолажська Т.О., Захарчин Г.М., Карпенко О.О., Котов А.М., Назаренко С.А., Постіва М.В., Петришин Н.Я., Пенів В.В., Шевченко І.Ю., Юрчик Г.М. та інших. Водночас, попри значний науковий доробок, питання інтеграції механізмів врегулювання корпоративних конфліктів безпосередньо в систему економічної безпеки підприємства потребують подальшого поглибленого дослідження з урахуванням галузевої специфіки та реальних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Актуальність зазначеної проблеми, її теоретична й практична значущість, а також необхідність розробки прикладних механізмів управління корпоративними конфліктами зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили її мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних механізмів попередження і врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства, спрямованих на підвищення стійкості його функціонування та ефективності управлінських рішень.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності та структури економічної безпеки підприємства;
- дослідити теоретичні засади виникнення і розвитку корпоративних конфліктів у системі управління;
- проаналізувати механізми управління корпоративними конфліктами в контексті забезпечення економічної безпеки;
- здійснити комплексну організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- оцінити ключові показники економічної безпеки підприємства та виявити проблемні зони;

- дослідити причини, прояви та наслідки корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства;
- розробити комплексний механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів у систему економічної безпеки підприємства.

Об’єкт дослідження є система економічної безпеки підприємства в умовах виникнення та розвитку корпоративних конфліктів.

Предмет дослідження є сукупність економічних, управлінських і соціально-організаційних відносин, що виникають у процесі попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, економічний аналіз, порівняльний метод, метод експертних оцінок, а також табличні й графічні методи узагальнення та подання результатів дослідження. Застосування зазначених методів забезпечило комплексність і обґрунтованість отриманих висновків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до врегулювання корпоративних конфліктів як складової системи економічної безпеки підприємства, а саме:

- удосконалено підхід до розгляду корпоративних конфліктів як внутрішньої загрози економічній безпеці підприємства;
- дістали подальшого розвитку методичні засади оцінювання впливу складових економічної безпеки на виникнення корпоративних конфліктів;
- розроблено комплексний механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів, інтегрований у систему економічної безпеки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих механізмів і рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності управління корпоративними конфліктами, зміцнення кадрової, фінансової та інформаційної складових економічної безпеки, а також підвищення загальної стійкості функціонування.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження апробовані в процесі виконання кваліфікаційної роботи та використані під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства. Окремі результати дослідження доповідалися на науково-практичних конференціях та знайшли відображення у 2-х публікаціях.

Публікації. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю в колективній монографії Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, який розміщено на 83 сторінках, висновків, списку використаних літератури із 61 найменування, 10 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність і структура економічної безпеки підприємства

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску. Найгостріше вона проявляється в тих суб'єктах господарювання, де рівень загроз є високим, а система управління ризиками – недостатньо розвиненою. Низька ефективність управлінських механізмів захисту спричиняє підвищення вразливості підприємства до негативних впливів, що створює передумови для втрати фінансової стабільності й дестабілізації господарських процесів.

Економічна безпека виступає фундаментальною умовою життєздатності підприємства, адже саме вона забезпечує його захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, створюючи основу для ефективного використання ресурсів, стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей [21]. Вона інтегрує у собі як реактивну функцію протидії ризикам, так і превентивну – спрямовану на попередження кризових явищ і підтримання сталості бізнес-середовища.

Попри значний науковий і практичний інтерес до проблематики економічної безпеки, в економічній літературі досі відсутнє єдине усталене трактування цього поняття. Його зміст еволюціонував разом із розвитком держави, суспільства та ринкових відносин, що зумовило багатовимірність і міждисциплінарність підходів до його тлумачення.

Сучасна наука розглядає економічну безпеку підприємства як комплексну категорію, що поєднує правові, фінансові, організаційні, інформаційні та соціальні аспекти діяльності. Її сутність полягає не лише в забезпеченні захисту від злочинних або недобросовісних дій, а насамперед – у здатності підприємства адаптуватися до

змін середовища, своєчасно реагувати на ризики, зберігати стабільність і конкурентоспроможність [21].

Ситуаційний характер поняття зумовлює необхідність розглядати економічну безпеку як динамічний процес, що передбачає постійний моніторинг і прогнозування можливих загроз. У цьому контексті економічна безпека визначає швидкість, адекватність та ефективність управлінської реакції підприємства на зовнішні та внутрішні дестабілізуючі фактори [52].

У практичній площині забезпечення економічної безпеки нерідко ототожнюють із системою протидії економічним злочинам – таким як шахрайство, крадіжки, фальсифікація, недобросовісна конкуренція, промислове шпигунство, порушення інформаційної безпеки тощо. Безумовно, ці аспекти є важливими складовими безпеки, проте зведення її сутності лише до “захисту від злочинів” суттєво звужує її зміст. Економічна безпека має розглядатися як інтегративна категорія, спрямована на досягнення стратегічної стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Для глибшого розуміння сутності цього поняття доцільно узагальнити наукові погляди провідних учених, які досліджували проблему формування та забезпечення економічної безпеки підприємства. Узагальнюючи наукові позиції, можна констатувати, що економічна безпека підприємства – це стан динамічної рівноваги, за якого внутрішні ресурси й управлінські механізми забезпечують стійкість підприємства до ризиків, здатність до адаптації та сталого розвитку в умовах невизначеності. Такий підхід дозволяє трактувати економічну безпеку не лише як умову стабільності, а й як інструмент стратегічного зростання.

Економічна безпека є невід’ємною складовою матеріальної та нематеріальної структури будь-якого підприємства – незалежно від його розмірів, стадії життєвого циклу чи сфери діяльності. Її наявність є об’єктивним фактом функціонування господарської системи, навіть якщо цей аспект не усвідомлюється керівництвом або власниками підприємства [29]. Інакше кажучи, економічна безпека існує незалежно

від рівня її формалізації чи інституціоналізації у менеджменті.

Найчастіше така ситуація притаманна малим підприємствам і сімейному бізнесу, де заходи із захисту ресурсів або реагування на ризики здійснюються інтуїтивно, на основі досвіду, без усвідомлення того, що йдеться саме про елементи механізму економічної безпеки. На противагу, середні та великі підприємства, як правило, мають розвинені системи управління ризиками, спеціалізовані підрозділи безпеки та інтегровані політики захисту економічних інтересів.

З метою чіткого розмежування рівнів і об'єктів економічної безпеки доцільно виділити її три базові підгрупи:

Економічна безпека держави – охоплює макрорівень функціонування національної економіки, забезпечення її стабільності, самодостатності та спроможності до розвитку як суб'єкта міжнародних відносин.

Економічна безпека підприємств, яка включає:

- Безпеку великих і середніх підприємств, для яких поняття «економічна безпека» виступає складником стратегічного управління, орієнтованого на збереження потенціалу і розвиток;
- Безпеку малих підприємств і підприємців, які, навіть не оперуючи цим терміном, фактично формують елементи захисту своїх економічних інтересів, виходячи з практичного досвіду [7].

Економічна безпека домогосподарств (сімейних господарств) – характеризує рівень матеріальної, фінансової та соціальної захищеності окремих сімей, що опосередковано впливає на стійкість економічного середовища загалом.

Таке багаторівневе розмежування дозволяє більш повно дослідити природу економічної безпеки та її вплив на стабільність економічної системи. Особливої актуальності це набуває в умовах повоєнного відновлення економіки, коли саме великі та середні підприємства стають основним ресурсом зростання і базою структурної реконструкції національного господарства [50].

Зміст економічної безпеки охоплює сукупність дій, інструментів і заходів,

спрямованих на досягнення високого рівня конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів, збереження комерційної таємниці, захист інтелектуальної власності й управлінських технологій. Її сфера впливу поширюється також на забезпечення свободи підприємництва, правову стабільність, інформаційну захищеність і протидію деструктивним економічним або неекономічним факторам.

У ринкових умовах зовнішній вплив на економічну безпеку є диференційованим: окремі підприємства можуть гостро відчувати тиск конкурентів, зміни податкової чи митної політики, інтервенції іноземних суб'єктів, тоді як інші залишаються відносно стабільними. Відтак рівень економічної безпеки визначається співвідношенням захищеності та чутливості підприємства до зовнішніх змін, а також здатністю менеджменту своєчасно виявляти, оцінювати й нейтралізувати загрози.

У цілому економічна безпека підприємства являє собою інтегровану систему стратегічного і поточного управління, спрямовану на підтримання стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Її забезпечення є ключовою передумовою економічного виживання й довгострокового успіху підприємства в умовах динамічного середовища.

Економічна безпека підприємства є багатокomпонентною системою, яка охоплює різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання та забезпечує його стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз. Кожна складова цієї системи виконує окрему функцію, але водночас тісно взаємопов'язана з іншими елементами. У структурі економічної безпеки важливим є не лише наявність кожної підсистеми, а й рівень їх узгодженості, що формує комплексний захисний потенціал підприємства. Взаємодія фінансових, виробничих, кадрових, інформаційних, інноваційних, правових, корпоративних, екологічних і соціальних елементів створює умови для стабільності, адаптивності та розвитку підприємства. (рис. 1.1). Як показано на рис. 1.1, система економічної безпеки є інтегрованою сукупністю взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких спрямована на запобігання певним видам ризиків і підтримання стабільності діяльності підприємства.

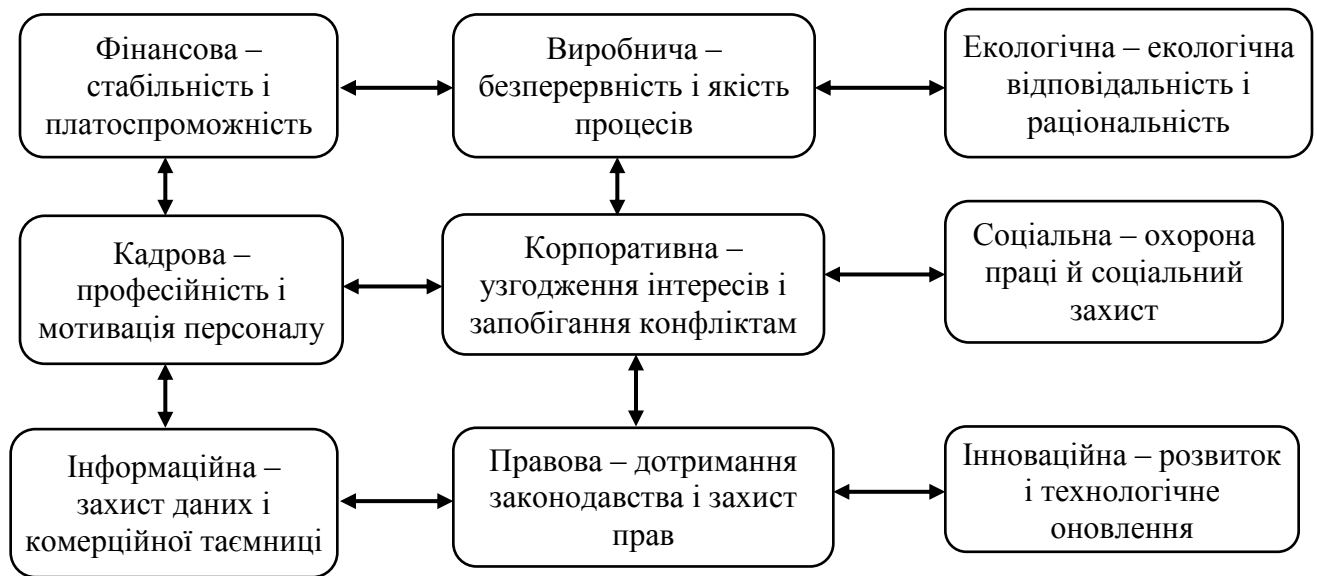


Рис. 1.1. Структура економічної безпеки підприємства

Фінансова безпека виступає ядром системи, оскільки забезпечує ресурсну підтримку інших складових, тоді як кадрова та соціальна складові формують людський потенціал і корпоративну культуру. Інформаційна, інноваційна та правова безпеки гарантують захист знань, технологій і правових інтересів підприємства, а виробнича та екологічна – його технологічну стійкість і відповідальність перед суспільством [58]. Отже, лише збалансована взаємодія всіх елементів дає змогу досягти високого рівня економічної безпеки та сформувати стійку конкурентну позицію підприємства в умовах невизначеності.

Економічна безпека підприємства формується під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають умови його функціонування та розвитку. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від ефективності управління, раціонального використання ресурсів, рівня технологічного оснащення й корпоративної культури. Зовнішні ж чинники пов'язані з динамікою макроекономічного середовища, законодавчими змінами, політичними ризиками, конкуренцією, соціальними процесами й воєнними загрозами. Взаємодія цих двох груп чинників визначає реальний рівень економічної безпеки підприємства та його здатність адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища.

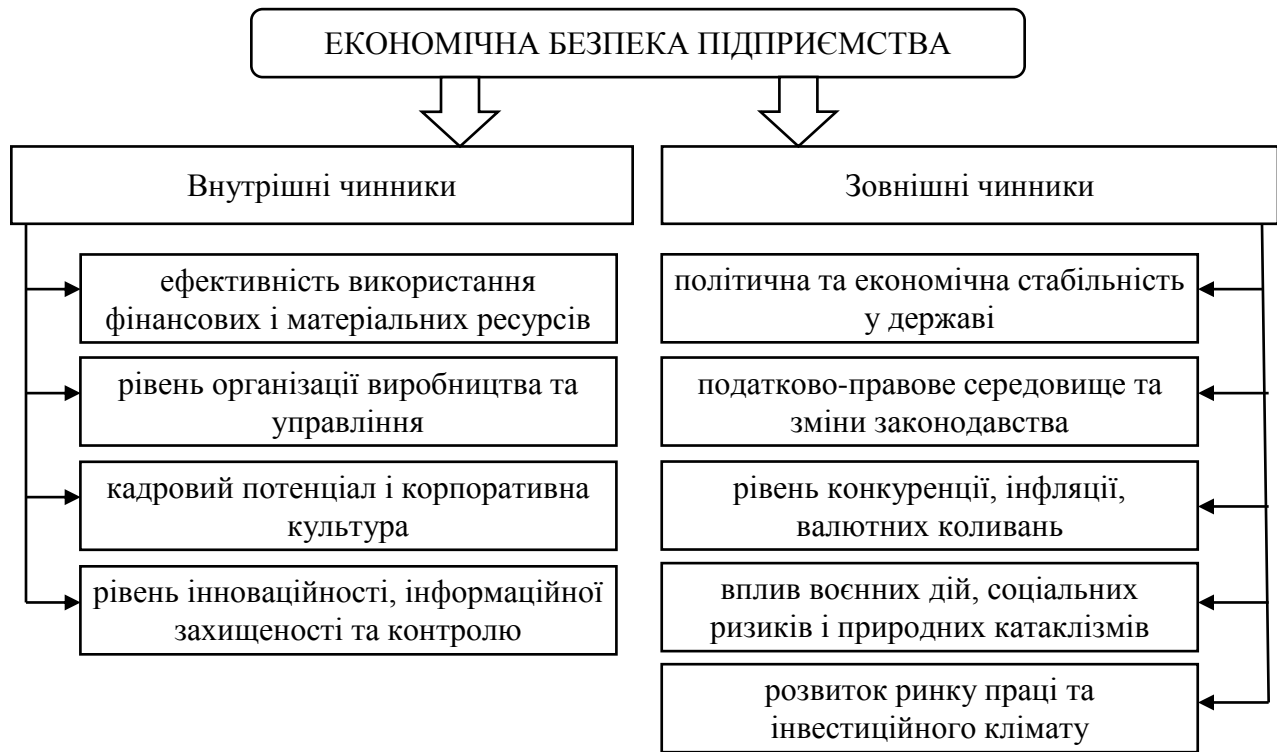


Рис. 1.2. Чинники впливу на економічну безпеку підприємства

Як показано на рис. 1.2, система економічної безпеки підприємства перебуває під постійним впливом двох груп чинників – внутрішніх і зовнішніх. Внутрішні чинники формують внутрішній потенціал стійкості підприємства, тоді як зовнішні створюють умови та обмеження для його функціонування [44]. Їх взаємодія зумовлює необхідність системного моніторингу ризиків, розроблення адаптивних управлінських рішень і гнучких механізмів реагування. Саме баланс між внутрішніми резервами та впливом зовнішнього середовища забезпечує стабільність і сталий розвиток підприємства в умовах економічної невизначеності.

1.2. Теоретичні засади виникнення і розвитку корпоративних конфліктів

У сучасних умовах господарювання ефективність і стабільність діяльності підприємства значною мірою залежать від рівня його захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз. Забезпечення економічної безпеки є безперервним процесом, який

охоплює не лише кризові, а й повсякденні ситуації [28]. Підприємства функціонують у складному конкурентному середовищі, де зіткнення інтересів між суб'єктами господарювання є природним явищем, а від здатності керівництва оперативно реагувати на потенційні загрози залежить їхня стійкість і розвиток.

У межах системи економічної безпеки особливе місце посідають конфлікти, що виникають як наслідок протиріч між учасниками трудового процесу, власниками чи управлінськими структурами. Сучасна наука розглядає конфлікт не лише як деструктивне, а й як закономірне соціально-економічне явище, притаманне будь-якій організації [43]. Його виникнення є результатом зіткнення інтересів, цінностей чи очікувань членів колективу. Ігнорування таких ситуацій може призвести до загострення відносин, зниження продуктивності праці, погіршення морального клімату та, зрештою, до загрози економічній безпеці підприємства.

Фундаментом стабільного розвитку підприємства є згуртований колектив, у якому панує сприятливий соціально-психологічний клімат. Конфлікт, що не врегульований вчасно, може порушити взаємодію між працівниками, призвести до дезорганізації управлінських процесів і зниження ефективності діяльності. Водночас конфлікт не завжди має негативну природу – у певних випадках він стимулює оновлення управлінських підходів, пошук нових рішень і підвищення рівня комунікацій у колективі.

Отже, розуміння сутності, причин і наслідків конфліктів є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки підприємства. Ефективне управління конфліктами дає змогу не лише мінімізувати ризики деструктивних проявів, а й використати конфліктний потенціал для зміцнення корпоративної культури та підвищення результативності організаційної діяльності.

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств характеризується високою динамічністю, складністю взаємозв'язків і впливом численних внутрішніх та зовнішніх чинників. Основними передумовами виникнення конфліктів у колективі є обмеженість ресурсів, різниця у системах цінностей, розбіжності у

професійних підходах і стилях поведінки, а також неефективні комунікації. Сукупність цих чинників може одночасно сприяти розвитку підприємства й водночас створювати загрози для його стабільності.

Зменшення впливу таких загроз потребує розроблення ефективних механізмів регулювання конфліктів у межах сучасних систем економічної безпеки. Підприємство завжди перебуває на перетині інтересів різних груп – власників, працівників, партнерів, контролюючих органів, споживачів [14]. Саме тому попередження корпоративних конфліктів виступає важливою умовою забезпечення економічної безпеки, оскільки гармонізація інтересів визначає рівень ефективності й результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Як зазначалося у попередньому підрозділі, економічна безпека підприємства передбачає такий стан його функціонування, за якого досягається позитивний соціально-економічний ефект – через прибутковість, стабільність, задоволення потреб споживачів і персоналу. При цьому система економічної безпеки має враховувати ринкову специфіку, потенційні та реальні загрози, стратегію розвитку й результати моніторингу конкурентного середовища.

Недостатній рівень економічної безпеки створює не лише фінансові ризики, а й загрозу втрати контролю над активами, розголошення комерційної інформації, штучного нарощення заборгованості, пошкодження ділової репутації. У практиці господарювання такі ситуації нерідко завершуються кризою управління або банкрутством підприємства, а також можуть спричинити цивільно-правову, адміністративну, податкову чи кримінальну відповідальність керівництва.

Відтак економічна безпека виступає не лише захисним механізмом, а й інструментом раннього виявлення, попередження та нейтралізації загроз, що здатні завдати шкоди підприємству. Її об'єктом є ресурси – трудові, фінансові, інформаційні, матеріальні, а суб'єктами виступають власники, інвестори, управлінський персонал і працівники.

Якщо ж конфліктні процеси виникають у межах самої системи управління або

трудового колективу, вони можуть трансформуватися у деструктивний фактор впливу на економічну безпеку. У такому разі конфлікт розглядається як внутрішня загроза, що порушує стабільність функціонування підприємства.

Дослідження поняття «загроза економічній безпеці» дозволяє дійти висновку, що будь-яка загроза передбачає можливість нанесення економічної шкоди, яка може проявлятися у формі перешкод діяльності, втрати ресурсів, зниження ефективності або репутаційних збитків. Конфлікт у колективі належить до категорії потенційних внутрішніх загроз, оскільки його виникнення супроводжується зростанням напруженості, погіршенням комунікацій, зниженням працездатності персоналу та результативності управлінських процесів [5].

Усе це безпосередньо впливає на виробничі, фінансові та економічні показники, а отже – на загальний рівень економічної безпеки підприємства. Вчасне виявлення, аналіз і регулювання конфліктів мають розглядатися як ключові напрями управління корпоративною безпекою та невід’ємна частина стратегії стійкого розвитку підприємства.

Корпоративні конфлікти є невід’ємним елементом функціонування будь-якої соціально-економічної системи, що поєднує інтереси власників, менеджерів, працівників і зовнішніх партнерів. Їх виникнення обумовлене об’єктивними причинами – розподілом ресурсів, розбіжностями у цілях, відмінностями у цінностях і стилях управління, неоднозначністю управлінських рішень. У межах сучасного підприємства конфлікти виконують як деструктивну, так і конструктивну функції: вони можуть зумовлювати зниження ефективності, порушення стабільності та втрату контролю, або ж, навпаки, сприяти розвитку, оновленню структури й удосконаленню управлінських процесів [18].

Систематизація корпоративних конфліктів є важливою передумовою формування механізмів управління економічною безпекою, оскільки дає змогу встановити взаємозв’язок між соціально-психологічними процесами в колективі та економічними результатами діяльності підприємства. Узагальнена типологія

корпоративних конфліктів і характеристика їх впливу на економічну безпеку наведена в Додатку А.

Аналіз типології корпоративних конфліктів свідчить, що кожен їх вид по-різному впливає на стан економічної безпеки підприємства. Найбільш небезпечними є власницькі, трудові та інформаційні конфлікти, які безпосередньо зачіпають фінансові інтереси, права власності, комерційну інформацію та стратегічну стабільність підприємства. Такі конфлікти можуть мати системний характер і становити реальну загрозу дестабілізації господарської діяльності.

Конфлікти внутрішньоорганізаційного, вертикального та горизонтального характеру переважно проявляються на рівні управлінських процесів і комунікацій, знижуючи ефективність координації та продуктивність праці. Водночас міжособистісні, інноваційні та етичні конфлікти хоч і мають менший масштаб, однак їх ігнорування може призвести до довготривалих соціально-психологічних проблем, які опосередковано впливають на економічні результати.

Отже, типологія корпоративних конфліктів дозволяє визначити пріоритетні напрями превентивних дій і розробити систему корпоративної безпеки, спрямовану на раннє виявлення загроз, зниження ризиків деструктивного впливу та перетворення конфліктного потенціалу на ресурс розвитку підприємства [41]. Збалансоване управління конфліктами виступає одним із ключових чинників зміцнення економічної стійкості, конкурентоспроможності та репутаційної надійності підприємства.

Управлінський конфлікт є невід'ємним елементом соціально-економічної взаємодії в межах підприємства. За визначенням Куцай Н., конфлікт в управлінні – це процес комунікації, у ході якого одна зі сторін відчуває, що інша протидіє її інтересам або перешкоджає досягненню спільної мети. Така ситуація може виникати як на рівні міжособистісних взаємин, так і між структурними підрозділами чи групами інтересів у межах корпоративної системи [20, с. 103].

Основними ознаками конфлікту є:

- наявність ситуації, яку учасники сприймають як конфліктну;
- наявність предмета суперечності – певної цінності, ресурсу чи позиції, яку сторони вважають розподіленою несправедливо;
- усвідомлене бажання продовжувати протиборство з метою досягнення власних цілей.

У масовій свідомості конфлікт традиційно асоціюється з негативними проявами – ворожістю, протистоянням, руйнівними наслідками. Відповідно, його сприймають як явище, якого слід уникати, або проблему, що потребує негайного вирішення. Водночас конфлікт може виникати не лише через випадкові обставини чи непорозуміння, але й унаслідок свідомих дій або суперечностей у системі управління. За відсутності ефективного регулювання він дійсно здатен дезорганізувати діяльність колективу, порушити комунікації, знизити мотивацію та продуктивність праці.

Разом із тим сучасна наука визнає, що конфлікт може мати і позитивну, конструктивну функцію. Він дає змогу виявити приховані проблеми, отримати нову інформацію про позиції учасників, стимулювати вдосконалення процесів прийняття рішень та організації праці [37]. За умови грамотного управління конфлікт сприяє підвищенню ефективності взаємодії в колективі, оновленню управлінських підходів та зміцненню корпоративної культури.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним, коли він сприяє розвитку організації, або дисфункціональним, якщо дестабілізує внутрішнє середовище й завдає шкоди економічній безпеці підприємства.

Наслідки конфлікту безпосередньо залежать від якості управління ним. Суб'єктами конфліктних ситуацій виступають як окремі працівники, так і групи осіб чи організації, інтереси яких не збігаються. У сфері трудових відносин суб'єктами конфлікту є персонал підприємства, роботодавці, власники або профспілкові об'єднання.

Обов'язковим елементом будь-якого конфлікту є об'єкт суперечності – певна

цінність, ресурс, функція чи управлінське рішення, за володіння або реалізацію якого змагаються сторони. Саме визначення об'єкта конфлікту є ключовим етапом його діагностики та подальшого врегулювання.

Ефективне вирішення конфліктів є важливою умовою стабільності та розвитку підприємства. Успішне врегулювання суперечностей сприяє оздоровленню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри та згуртованості персоналу.

Внутрішні конфлікти можуть бути подолані двома основними шляхами:

1. Шляхом структурних змін, що передбачає вдосконалення організаційних зв'язків, підвищення рівня координації та узгодження індивідуальних інтересів із колективними цілями;

2. Шляхом усунення деструктивних елементів – осіб, процесів або структур, які втратили здатність сприяти спільному успіху.

Науковці виокремлюють два напрями подолання конфліктів – позитивний і негативний. Позитивний напрям полягає в усуненні причин, що заважають ефективній взаємодії, через поліпшення організації праці, узгодження дій, підвищення продуктивності та усунення психологічних бар'єрів. Негативний напрям передбачає усунення однієї зі сторін конфлікту або її ізоляцію, якщо вона системно перешкоджає спільній діяльності [11].

За способами управління конфліктами розрізняють міжособистісні та адміністративні методи. До міжособистісних належать переговори, переконання, психологічні тренінги, бесіди, спрямовані на досягнення взаєморозуміння. Адміністративні методи охоплюють чітке формулювання вимог, визначення спільних цілей, упровадження системи заохочень і механізмів координації.

У процесі врегулювання конфліктів керівник має діяти у відповідності до вимог Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», зберігаючи неупередженість і запобігаючи задоволенню суб'єктивних вимог сторін. Важливим завданням менеджера є підтримання балансу інтересів,

запобігання загостренню конфліктних ситуацій і формування атмосфери співробітництва.

Ефективне управління конфліктами передбачає постійний моніторинг міжособистісних відносин, виявлення неформальних лідерів, налагодження з ними партнерських контактів і використання їх авторитету для зміцнення єдності колективу. Керівник має підвищувати власний авторитет, забезпечуючи чіткий розподіл прав, обов'язків і відповідальності, що мінімізує простір для непорозумінь.

Конфлікти потребують не лише організаційного, а й психологічного аналізу. Їх вирішення має ґрунтуватися на розумінні емоційного стану працівників, їхніх інтересів, цінностей і мотивацій. Саме такий підхід дає змогу перетворити конфлікт із джерела загрози на інструмент удосконалення комунікацій і розвитку внутрішнього потенціалу підприємства [40].

Профілактика конфліктів повинна поєднувати творчі та організаційні методи. Менеджмент підприємства має створювати умови для особистісного розвитку працівників, забезпечувати можливості для самореалізації, проводити роз'яснювальну та виховну роботу. Узгодження економічних інтересів усередині колективу та між підприємством і зовнішнім середовищем є ключовим чинником економічної безпеки. Лише за умови гармонізації цих інтересів можливе формування стійкого, ефективного й конкурентоспроможного підприємства.

Підсумовуючи слід зазначити, що конфлікти є невід'ємним елементом будь-якої господарської діяльності, адже підприємство функціонує у динамічному середовищі, де постійно стикається з розбіжностями інтересів, ресурсними обмеженнями та комунікаційними бар'єрами. Конфлікт в управлінні виникає тоді, коли сторони усвідомлюють протилежність власних цілей і намагаються реалізувати їх у процесі управління владою та ресурсами. Водночас саме ефективне управління конфліктами визначає рівень економічної безпеки підприємства, адже вона полягає у здатності збалансовувати інтереси учасників бізнес-процесів і знаходити оптимальні рішення з мінімальними втратами.

Низький рівень конфліктності свідчить про високий ступінь узгодженості управлінських дій, стабільність внутрішнього середовища та спроможність системи нейтралізувати зовнішні загрози. Отже, раціональне управління конфліктами стає не лише соціально-психологічним завданням, а й важливою складовою забезпечення економічної безпеки підприємства, що гарантує його стійкість, конкурентоспроможність і розвиток у мінливих ринкових умовах.

1.3. Механізми управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки

Конфлікт на робочому місці – це складне соціально-психологічне явище, яке виникає внаслідок зіткнення інтересів, цінностей або цілей окремих працівників чи груп у межах організації. У контексті забезпечення економічної безпеки підприємства конфлікти є не лише загрозою стабільності колективу, а й потенційним джерелом управлінських рішень, що дозволяють виявити приховані проблеми у системі внутрішніх відносин [30]. Вони можуть проявлятися у вигляді неефективної організації праці, нечіткого розподілу обов'язків, напружених взаємин між співробітниками, браку інформації, надмірного навантаження чи емоційного тиску. У таких випадках важливо не лише реагувати на конфлікт, а й формувати превентивні механізми його управління, що є одним із напрямів системи економічної безпеки підприємства.

Неврегульовані конфлікти призводять до зниження продуктивності праці, погіршення морально-психологічного клімату, втрати довіри та зростання ризику кадрових втрат. Для уникнення таких наслідків підприємства мають розробляти стратегії врегулювання спорів, спрямовані на підтримку соціальної стабільності та підвищення ефективності комунікацій у колективі.

Причини виникнення конфліктів у трудових колективах можуть бути різноманітними, але більшість із них мають системний характер і пов'язані з

недосконалістю управління, комунікацій чи мотивації. Основними детермінантами конфліктів у системі економічної безпеки підприємства є:

- розбіжності у цінностях, цілях і пріоритетах між працівниками або підрозділами;
- дефіцит або викривлення інформації в процесі обміну даними;
- конкуренція за обмежені ресурси (бюджет, премії, час, увагу керівництва);
- несумісність особистісних типів і стилів управління;
- боротьба за владу та вплив у структурі управління;
- прояви дискримінації, упередженості чи порушення етичних норм;
- організаційні зміни, що викликають невизначеність і супротив працівників [2].

Таким чином, своєчасна діагностика та управління конфліктами є важливою складовою системи економічної безпеки, адже вони дають змогу не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати конфлікт як інструмент удосконалення внутрішніх процесів управління.

Причини виникнення конфліктів у колективі безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємства (табл. 1.1). Вони мають як організаційний, так і соціально-психологічний характер і в умовах нестабільного зовнішнього середовища здатні перерости у системну загрозу економічній безпеці.

Своєчасне виявлення таких причин є одним із ключових завдань менеджменту економічної безпеки, адже запобігання конфліктам потребує не лише управлінських дій, а й формування зрілої корпоративної культури. Як свідчить аналіз, більшість конфліктів виникають через неузгодженість управлінських процесів і комунікацій. Вони не лише порушують внутрішню рівновагу підприємства, а й створюють передумови для фінансових, кадрових та репутаційних ризиків. Тому управління конфліктами має розглядатися як один із ключових напрямів підтримання економічної безпеки, що забезпечує адаптивність, стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 1.1

Причини виникнення конфліктів та їх вплив на економічну безпеку підприємства

Причина конфлікту	Стислий зміст прояву	Можливі наслідки для економічної безпеки
Розбіжності у цінностях і цілях	Відмінність у баченнях стратегічних і тактичних завдань між працівниками та керівництвом	Зниження узгодженості управлінських рішень, зростання ризику втрати корпоративної єдності
Недосконалі комунікації	Неповна або викривлена передача інформації, мовні бар'єри	Помилки в ухваленні рішень, зниження ефективності координації дій
Конкуренція за ресурси	Обмеженість фінансів, часу, премій, посадових можливостей	Зростання напруги, плинність кадрів, ризику порушення трудової дисципліни
Несумісність особистостей і стилів управління	Відмінності у темпераменті, підходах до роботи, рівні емоційного інтелекту	Погіршення морально-психологічного клімату, падіння продуктивності праці
Боротьба за владу	Протистояння між працівниками або підрозділами за вплив і контроль над рішеннями	Руйнування вертикалі управління, ризик втрати контролю над ресурсами
Дискримінація та етичні порушення	Виявлення упередженості за статевими, віковими, релігійними чи соціальними ознаками	Зниження корпоративної репутації, зростання правових ризиків
Організаційні зміни	Реструктуризація, скорочення персоналу, зміна політик	Невизначеність і демотивація працівників, падіння довіри до керівництва

Конфлікти, що виникають у трудовому колективі, мають значний вплив на загальний стан підприємства, його результативність та рівень економічної безпеки. У процесі протистояння між співробітниками відбувається відволікання уваги від основних виробничих завдань, що безпосередньо позначається на ефективності праці. Продуктивність колективу знижується, адже частина часу й енергії працівників витрачається на з'ясування стосунків або уникнення взаємодії [35]. Одночасно формується негативна атмосфера, у якій зростає напруженість і недовіра, що поступово руйнує морально-психологічний клімат колективу.

Конфліктні ситуації створюють відчуття ворожості й дискомфорту, що призводить до зниження мотивації, морального духу та загального рівня задоволеності роботою. Працівники, перебуваючи в постійному емоційному

напруженні, стають менш залученими у процеси, втрачають ініціативу, що ускладнює командну взаємодію. Невирішені конфлікти спричиняють зростання рівня стресу не лише у безпосередніх учасників, а й у колег, які вимушені працювати у нестабільному середовищі [9]. У результаті зростає ризик професійного вигорання, знижується лояльність персоналу, а це може призвести до збільшення плинності кадрів.

Втрата кваліфікованих працівників і необхідність постійного пошуку нових спеціалістів формують додаткові фінансові витрати, що негативно відображається на економічній безпеці підприємства. До цього додаються порушення у внутрішніх комунікаціях і руйнування ділових зв'язків між підрозділами, які ускладнюють прийняття управлінських рішень. У найгірших випадках конфлікти можуть перерости у юридичні суперечки або скарги, що тягне за собою фінансові втрати та репутаційні ризики.

Конфлікти, що виникають у колективі, мають складний багатофакторний вплив на внутрішню стабільність підприємства та рівень його економічної безпеки. Вони не лише порушують звичний ритм роботи, а й запускають ланцюгову реакцію негативних наслідків, що поступово охоплюють усі рівні управлінської та виробничої системи. Початкове зіткнення інтересів чи непорозуміння між працівниками швидко трансформується у напруженість, зниження продуктивності, емоційне виснаження та втрату довіри в колективі. У підсумку це призводить до погіршення морально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів і фінансових втрат, що безпосередньо відображається на стійкості економічної системи підприємства.

Рисунок 1.3 відображає послідовність цього впливу, демонструючи, як навіть незначний конфлікт може перерости у загрозу економічній безпеці, якщо своєчасно не вжити заходів управління та профілактики.

Як показано на рис. 1.3, вплив конфлікту має системний характер: від локальних проблем між окремими працівниками він поширюється на всю

організацію, зачіпаючи ключові елементи її діяльності – продуктивність, кадровий потенціал, фінансову стабільність і репутацію. Ефективне управління конфліктами є запорукою збереження соціальної та економічної рівноваги, тоді як їх ігнорування призводить до втрат ресурсів і ослаблення конкурентних позицій підприємства.



Рис. 1.3. Вплив конфліктів на економічну безпеку підприємства

Таким чином, наслідки конфліктів на робочому місці виходять далеко за межі міжособистісних непорозумінь – вони впливають на соціальну стабільність, кадрову безпеку й економічну стійкість підприємства [56]. Ефективне управління конфліктами є необхідною умовою підтримання позитивного мікроклімату, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Методи управління конфліктами поділяються на структурні (організаційні) та міжособистісні. Структурні методи включають регламентування правил взаємодії, чітке визначення обов'язків, створення системи заохочень і узгодження спільних цілей. Їх мета – усунути організаційні передумови конфліктів і зміцнити єдність управлінської структури. Міжособистісні методи, своєю чергою, охоплюють комунікативні інструменти, такі як бесіди, переконання, переговори, медіація, а також корекцію поведінки працівників через розвиток емоційного інтелекту та навичок активного слухання.

Важливе місце посідає превентивне управління конфліктами, що базується на проактивному підході. Його завдання полягає у створенні таких умов, за яких конфлікти або не виникають, або швидко локалізуються. Для цього слід формувати в колективі культуру взаємоповаги, прозорості комунікацій, справедливого розподілу ресурсів і можливостей, а також підвищувати конфліктологічну грамотність персоналу.

Водночас практика менеджменту персоналу показує, що не всі стратегії управління конфліктами однаково ефективні. Ігнорування проблеми лише посилює її, застосування сили створює додаткове протистояння, компроміс не завжди веде до стабільного результату, а співпраця може бути неефективною за відсутності довіри між сторонами [15]. Навіть техніка активного слухання потребує високого рівня емоційної компетентності від керівника. Провальні стратегії управління конфліктами призводять до деструктивних наслідків: погіршення взаємин, зниження продуктивності праці, морального виснаження колективу та збільшення плинності кадрів, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки підприємства.

Отже, управління конфліктами є не лише психологічним або соціальним процесом, а й важливим елементом системи економічної безпеки, оскільки забезпечує стабільність кадрового потенціалу, попереджає фінансові втрати й підтримує позитивний імідж підприємства.

Сучасна практика управління конфліктами виходить за межі традиційних підходів, орієнтованих на домінування чи компроміс, і дедалі частіше використовує альтернативні стратегії врегулювання суперечок. Такі методи дозволяють знизити емоційне напруження, уникнути правових конфронтацій і зберегти партнерські відносини між сторонами. Вони ґрунтуються на принципах довіри, нейтральності, взаємоповаги та добровільності участі, що робить їх надзвичайно ефективними у забезпеченні стабільності внутрішнього середовища підприємства та підвищенні рівня його економічної безпеки.

Одним із найпоширеніших підходів є медіація – процедура, за якої нейтральна

особа (медіатор) допомагає сторонам налагодити комунікацію та знайти взаємоприйнятне рішення. Медіатор не нав'язує власної думки й не ухвалює рішення замість сторін; його завдання полягає у створенні сприятливих умов для діалогу, який дозволяє учасникам самостійно виробити спільне бачення ситуації. Такий підхід формує культуру відповідальності та взаємоповаги, зменшує ймовірність повторних конфліктів і зміцнює корпоративні зв'язки.

Інший ефективний інструмент – арбітраж, який передбачає участь незалежної третьої сторони (арбітра). Арбітр, на відміну від медіатора, виносить обов'язкове рішення після аналізу доказів і аргументів сторін. Арбітраж може бути добровільним або здійснюватися відповідно до законодавчих норм. Його перевага полягає у швидкому, формалізованому вирішенні спору, однак недоліком є обмеженість у врахуванні емоційно-психологічних аспектів відносин між учасниками.

Колективне обговорення – ще один альтернативний підхід, який базується на принципах відкритості та партнерської взаємодії. Такий метод передбачає організацію зустрічей або нарад, під час яких сторони конфлікту мають можливість висловити свої позиції, визначити спільні інтереси й дійти компромісу. Ефективність цього способу залежить від готовності учасників до діалогу, рівня корпоративної культури та наявності конструктивного лідерства [13].

Також у практиці менеджменту використовуються нелегіслативні методи врегулювання, що не потребують юридичного втручання. До них належать переговори, вироблення внутрішніх угод, корпоративних правил чи кодексів поведінки. Основою цих методів є довіра, саморегуляція та усвідомлення спільної відповідальності за результат. Саме такі підходи формують «культуру мирного врегулювання», що відповідає сучасним цінностям соціально відповідального бізнесу.

Варто зазначити, що ефективність кожного із зазначених способів визначається контекстом конфлікту, рівнем його інтенсивності та готовністю сторін до співпраці. Хоча альтернативні методи вирішення суперечок сприяють

конструктивному діалогу, вони потребують високої культури комунікації, дотримання етичних норм та балансу інтересів усіх учасників.

Таким чином, альтернативні стратегії управління конфліктами – це сучасний, гуманістично орієнтований інструмент, який забезпечує не лише стабільність у колективі, а й підвищує рівень економічної безпеки підприємства через мінімізацію ризиків, збереження людського капіталу й підтримку позитивного іміджу організації.

Вибір ефективного методу врегулювання конфлікту є одним із ключових аспектів управління внутрішньоорганізаційними процесами та підтримання економічної безпеки підприємства. Кожен конфлікт має власну природу, динаміку та рівень інтенсивності, тому універсального способу його вирішення не існує. Оптимальний підхід визначається з урахуванням характеру проблеми, складу сторін, що беруть участь у конфлікті, та контексту, в якому він розгортається [30]. Водночас важливо розуміти, що будь-який метод має свої переваги та обмеження, тому ефективність залежить від професійності керівника, рівня корпоративної культури та готовності колективу до конструктивної взаємодії.

У сучасному менеджменті роботодавець не лише відповідає за розв'язання конфліктів, що вже виникли, а й зобов'язаний створити умови для їх попередження. Формування внутрішньої культури довіри, справедливості та відкритості комунікацій є важливою складовою політики економічної безпеки. З цією метою доцільно розробити схему врегулювання конфліктів – формалізований алгоритм дій, який визначає відповідальних осіб, послідовність кроків і способи залучення нейтральних сторін. Така схема має забезпечити прозорість процесу, своєчасне реагування та захист інтересів усіх учасників конфлікту.

Важливою умовою ефективного врегулювання конфліктів є діяльність HR-відділу, який має забезпечити формування чіткої політики і процедур управління конфліктами. Ця політика має бути заснована на принципах справедливості, прозорості та конфіденційності, що створює передумови для довіри з боку персоналу. HR-фахівці повинні не лише реагувати на конфлікти, а й проводити

профілактичні заходи: організувати тренінги з комунікації, навчання з емоційного інтелекту та конфліктологічної компетентності.

Отже, управління конфліктами – це складний, але стратегічно важливий процес, що поєднує психологічні, організаційні та правові аспекти діяльності підприємства. Його мета полягає у збереженні цілісності колективу, забезпеченні стабільності трудових відносин і підтриманні високого рівня економічної безпеки [13]. Від культури вирішення конфліктів залежить не лише внутрішній клімат організації, а й її репутація, конкурентоспроможність і довгострокова стійкість.

Процес врегулювання конфлікту доцільно представити чотирма етапами. Перший етап полягає у виявленні конфлікту. Раннє виявлення конфлікту є одним із ключових чинників його успішного врегулювання. Саме на початковій стадії, коли протиріччя лише зароджуються, керівництво має змогу своєчасно вжити необхідних заходів для їх нейтралізації. Якщо ж конфлікт залишається поза увагою, він поступово переходить у гостру фазу, коли в колективі формуються угруповання, що відстоюють протилежні позиції. У такому випадку першочерговим завданням стає визнання наявності конфлікту всіма учасниками, адже заперечення проблеми лише посилює її наслідки.

Другий етап врегулювання починається тоді, коли сторони визнають існування протиріч і доходять висновку про необхідність зовнішнього втручання. Самостійне вирішення конфлікту на цьому етапі зазвичай ускладнене емоційною напруженістю, втратою об'єктивності та небажанням іти на поступки. Тому до процесу може бути залучено третю сторону – керівника, посередника, HR-фахівця або зовнішнього консультанта. Їхнє завдання полягає в організації діалогу, налагодженні комунікації та визначенні шляхів виходу з кризи.

Третій етап передбачає розробку загального плану дій і його практичну реалізацію. На цьому етапі формулюються конкретні кроки щодо розв'язання проблеми, визначаються відповідальні особи, терміни та критерії ефективності. План має бути узгодженим між усіма сторонами й містити механізми контролю, що

дозволять запобігти повторному загостренню конфлікту [20].

Заключний, четвертий етап, полягає у контролі, оцінці та закріпленні результатів. Керівник аналізує ефективність застосованих заходів, визначає, чи було досягнуто очікуваних результатів, та, за потреби, коригує стратегію управління. Успішне завершення конфлікту передбачає не лише усунення його наслідків, а й відновлення нормального психологічного клімату в колективі, підвищення довіри між працівниками та зміцнення організаційної культури.

Принципи конфліктології формують методологічну основу управління конфліктами в організації. Їх дотримання забезпечує комплексний підхід до діагностики, аналізу та вирішення конфліктів, що дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використати конфлікт як ресурс для розвитку.

Дотримання принципів конфліктології сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, формуванню культури взаємоповаги й відкритого діалогу. Це, у свою чергу, зміцнює соціальну стабільність колективу та позитивно впливає на рівень економічної безпеки підприємства.

Процес врегулювання конфліктів у колективі ґрунтується на дотриманні певних принципів, які визначають етичні, організаційні та психологічні межі поведінки учасників. Дотримання цих засад дозволяє перевести конфлікт із деструктивної площини у конструктивну, забезпечуючи відновлення взаємної довіри, ефективної комунікації та стабільності внутрішнього середовища підприємства (табл. 1.2).

Одним із ключових є принцип визнання конфлікту, який передбачає усвідомлення сторонами існування проблеми та їх готовність до її спільного вирішення. Без взаємного бажання знайти компроміс неможливо досягти гармонізації інтересів. Принцип взаємної відповідальності полягає в тому, що кожна зі сторін бере на себе частку зобов'язань щодо усунення причин конфлікту. Не менш важливим є принцип “немає переможців, які не програли”, що базується на усвідомленні: перемога однієї сторони в конфлікті може мати негативні наслідки для

всієї організації.

Таблиця 1.2

Принципи врегулювання конфліктів у колективі

Принцип	Зміст
Визнання конфлікту	Сторони усвідомлюють існування протиріччя й демонструють готовність до діалогу.
Взаємна відповідальність	Обидві сторони беруть участь у процесі врегулювання, визнаючи власну роль у виникненні конфлікту.
«Немає переможців, які не програли»	Конфлікт не повинен завершуватись односторонньою перевагою – важлива гармонізація інтересів.
Усунення емоцій	Обговорення має бути раціональним і врівноваженим, без емоційних звинувачень.
Своєчасне врегулювання	Конфлікт вирішується ще на початкових стадіях, до його загострення.
Прямота й відвертість	Відкрите висловлення позицій сприяє довірі та прозорості процесу.
Самостійність сторін	Сторони намагаються врегулювати конфлікт власними силами.
Поетапна допомога третьої сторони	За потреби залучається нейтральний посередник для сприяння діалогу.

Принцип усунення емоцій вимагає раціонального підходу до врегулювання конфліктних ситуацій, виключення емоційної агресії та упередженості. Принцип своєчасності підкреслює важливість реагування на конфлікт ще на ранніх етапах, не допускаючи його ескалації. Принцип прямої й відвертості передбачає чесне висловлення позицій, очікувань і побажань без прихованих мотивів, що сприяє зміцненню взаєморозуміння [41].

Особливе значення має принцип самостійності сторін, який орієнтує учасників на спробу самостійно вирішити суперечку, не залучаючи посередників, і лише в разі невдачі – застосовувати принцип поетапного втручання третьої сторони. Такий підхід дозволяє зберегти довіру й автономію сторін, не створюючи додаткової залежності від зовнішнього арбітражу.

Принципи та методи врегулювання конфліктів становлять базу для формування культури конструктивної взаємодії в колективі. Їх поєднання сприяє створенню безпечного психологічного середовища, підвищенню довіри та забезпеченню стабільності організації.

Врегулювання конфліктів також передбачає використання методів попередження та усунення, які забезпечують зниження рівня напруги та формують конструктивне середовище взаємодії. До них належать як організаційно-управлінські, так і соціально-психологічні інструменти.

Конфлікти є природним явищем у будь-якому колективі, оскільки виникають у процесі взаємодії людей із різними інтересами, темпераментами та поглядами. Проте саме невирішені конфлікти становлять найбільшу загрозу для стабільності організації, адже вони породжують напруження, знижують рівень довіри між працівниками, негативно впливають на продуктивність і підривають економічну безпеку підприємства. Постійна напруга у трудовому середовищі може зумовити зростання плинності кадрів, зниження мотивації та втрату командного духу, що у довгостроковій перспективі позначається на фінансових результатах і репутації організації.

Тому управління конфліктами повинно бути системним і передбачуваним. Організація має розробити стратегію ефективного врегулювання суперечностей, яка охоплює як превентивні, так і реактивні заходи. Йдеться про формування чіткої політики вирішення конфліктів, створення умов для відкритого обговорення проблем, навчання персоналу технік конструктивної комунікації та впровадження практик емоційної грамотності. Ключовим завданням менеджменту є розвиток культури взаємоповаги, у якій кожен співробітник відчуває власну значущість і готовність до співпраці.

Врегулювання конфліктів передбачає не лише вирішення поточних проблем, а й створення позитивного соціально-психологічного клімату, що стимулює залученість, інноваційність і спільну відповідальність. Організації, які послідовно впроваджують принципи справедливості, прозорості та взаєморозуміння, здатні перетворити конфлікти з деструктивного чинника на джерело розвитку. У результаті підвищується ефективність команди, зростає задоволеність працею, а підприємство зміцнює власну економічну безпеку, досягаючи стабільності та довгострокового

успіху.

Отже, підсумовуючи розгляд методичних підходів до управління корпоративними конфліктами, варто наголосити, що ефективне врегулювання суперечностей є важливою умовою підтримання стабільності та економічної безпеки підприємства. Конфлікти неминучі, проте за наявності налагоджених механізмів комунікації, етичних принципів та управлінських процедур вони можуть трансформуватися у джерело розвитку, інновацій і вдосконалення внутрішніх процесів. Рациональне управління конфліктами формує культуру партнерства, підвищує рівень довіри та мотивації персоналу, що зрештою забезпечує стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз.

Висновки до розділу 1

Визначено, що економічна безпека підприємства є інтегральною, динамічною категорією, яка поєднує правові, фінансові, виробничо-технологічні, інформаційні, інноваційні, кадрово-соціальні та екологічні виміри. Її сутність полягає не лише у захисті від загроз, а насамперед у здатності підтримувати стійкість, адаптивність і стратегічне зростання в умовах невизначеності. Еволюція наукових підходів засвідчує перехід від вузького «охоронного» розуміння безпеки до концепції інтегрованого ризик-менеджменту та «гібридної» безпеки, релевантної умовам цифровізації та воєнних викликів. Це вимагає від підприємств гнучких інституційних рішень, проактивного моніторингу загроз і узгодження інтересів стейкхолдерів.

Доведено, що структура економічної безпеки функціонує як система взаємопов'язаних підсистем, де фінансова складова забезпечує ресурсну підтримку, виробнича й інноваційна – технологічну стійкість та оновлення, правова й інформаційна – захист активів і даних, кадрова й соціальна – збереження людського капіталу та корпоративної культури. Рівень безпеки визначається не стільки «силою»

окремих елементів, скільки якістю їхньої узгодженої взаємодії.

Конфлікти – органічна частина організаційного життя; вони можуть бути як конструктивним сигналом до змін, так і деструктивним драйвером ризиків. Типологізація корпоративних конфліктів і їх наслідків доводить, що найбільшу загрозу економічній безпеці створюють власницькі, трудові та інформаційні конфлікти, тоді як внутрішньоорганізаційні, вертикальні/горизонтальні, інноваційні та етичні – підривають координацію, продуктивність і репутаційний капітал, накопичуючи системні ризики.

Механізми впливу конфліктів на результати діяльності мають каскадний характер: від локальної напруги – до падіння продуктивності, зростання плінності, фінансових втрат і репутаційних збитків. Отже, своєчасна діагностика, прозорі процедури врегулювання та культура відкритої комунікації – ключові запобіжники деструктивної ескалації. Ефективне врегулювання ґрунтується на поєднанні принципів і методів: визнання конфлікту, взаємної відповідальності, своєчасності, нейтральності третьої сторони, а також застосуванні структурних, міжособистісних і альтернативних інструментів (переговори, медіація, арбітраж, фасилітація). Превентивні заходи – розвиток конфліктологічної компетентності, емоційної грамотності та етичних кодексів – перетворюють конфлікт із загрози на ресурс розвитку.

Узагальнюючи, економічна безпека й управління корпоративними конфліктами – взаємозалежні складові стратегічного менеджменту. Низький рівень конфліктності та висока якість процедур врегулювання корелюють із більшою стійкістю системи до зовнішніх шоків, кращою узгодженістю управлінських дій і зростанням конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН ТА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ВТОРІНВЕСТ Т»

2.1 Комплексна організаційно-економічна характеристика та передумови забезпечення економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

ТОВ «ВторІнвест Т» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері заготівлі та переробки вторинних матеріальних ресурсів, насамперед металобрухту. Основні виробничі процеси підприємства охоплюють приймання, сортування, попередню підготовку до переробки та відвантаження брухту чорних і кольорових металів. Окрім цього, компанія надає послуги з демонтажу металевих конструкцій і промислового обладнання, співпрацюючи як з великими промисловими суб'єктами, так і з місцевими постачальниками вторинної сировини.

Підприємство володіє власною виробничою інфраструктурою, оснащеною сучасними технічними засобами для обробки металу та його підготовки до подальшої реалізації. Основними споживачами продукції є вітчизняні металургійні підприємства, а також зарубіжні контрагенти, які здійснюють імпорт української вторинної сировини.

Сучасний ринок переробки вторинних ресурсів в Україні перебуває у стадії структурних змін. Серед ключових проблем, з якими стикається підприємство, слід виокремити нестабільність цін на метал, дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів та часті зміни нормативно-правового регулювання. Водночас ТОВ «ВторІнвест Т» зберігає стійкі ринкові позиції завдяки накопиченому виробничому досвіду, сформованій клієнтській базі та системному оновленню матеріально-технічної бази.

Здійснений аналіз організаційно-економічних особливостей діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» дозволяє сформулювати цілісне уявлення про специфіку функціонування підприємства, його ринкове середовище та ключові фактори впливу на результати господарської діяльності. Водночас для обґрунтованої оцінки рівня

фінансово-економічної безпеки підприємства та виявлення потенційних загроз його стабільному розвитку недостатньо лише характеристики видів діяльності й ринкових позицій.

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз майнового стану підприємства, який відображає рівень його матеріально-ресурсного забезпечення, структуру активів та ефективність їх використання. Майновий потенціал виступає фундаментальною складовою економічної безпеки, оскільки саме він визначає виробничі можливості підприємства, його здатність формувати доходи, підтримувати ліквідність і забезпечувати безперервність господарських процесів.

З огляду на це, подальший етап дослідження присвячено аналізу динаміки та структури основних і оборотних засобів ТОВ «ВторІнвест Т», а також оцінюванню ефективності їх використання з позицій управління фінансово-економічною безпекою та попередження корпоративних конфліктів, пов'язаних із розподілом і використанням майнових ресурсів підприємства.

У процесі оцінювання майнового стану підприємства важливе значення має аналіз не лише абсолютних обсягів активів, але й їхньої структурної побудови, зокрема співвідношення між основними та оборотними засобами. Така оцінка дозволяє визначити рівень матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства, інтенсивність оновлення активів, а також потенційні ризики для фінансово-економічної безпеки. З цією метою на рисунку 2.1 відображено динаміку загальної вартості майна ТОВ «ВторІнвест Т» та зміну частки основних засобів у структурі активів підприємства протягом 2020–2024 років.

Аналіз динаміки вартості майна та частки основних засобів у структурі активів ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр. свідчить про неоднозначні тенденції у формуванні активів підприємства. У 2020–2022 рр. загальна вартість майна поступово зменшувалася (з 136 570 тис. грн до 134 619 тис. грн), що супроводжувалося відносною стабільністю частки основних засобів на рівні близько 56–57 %. Це вказує на збереження сталої структури активів за відсутності суттєвих

інвестиційних зрушень.

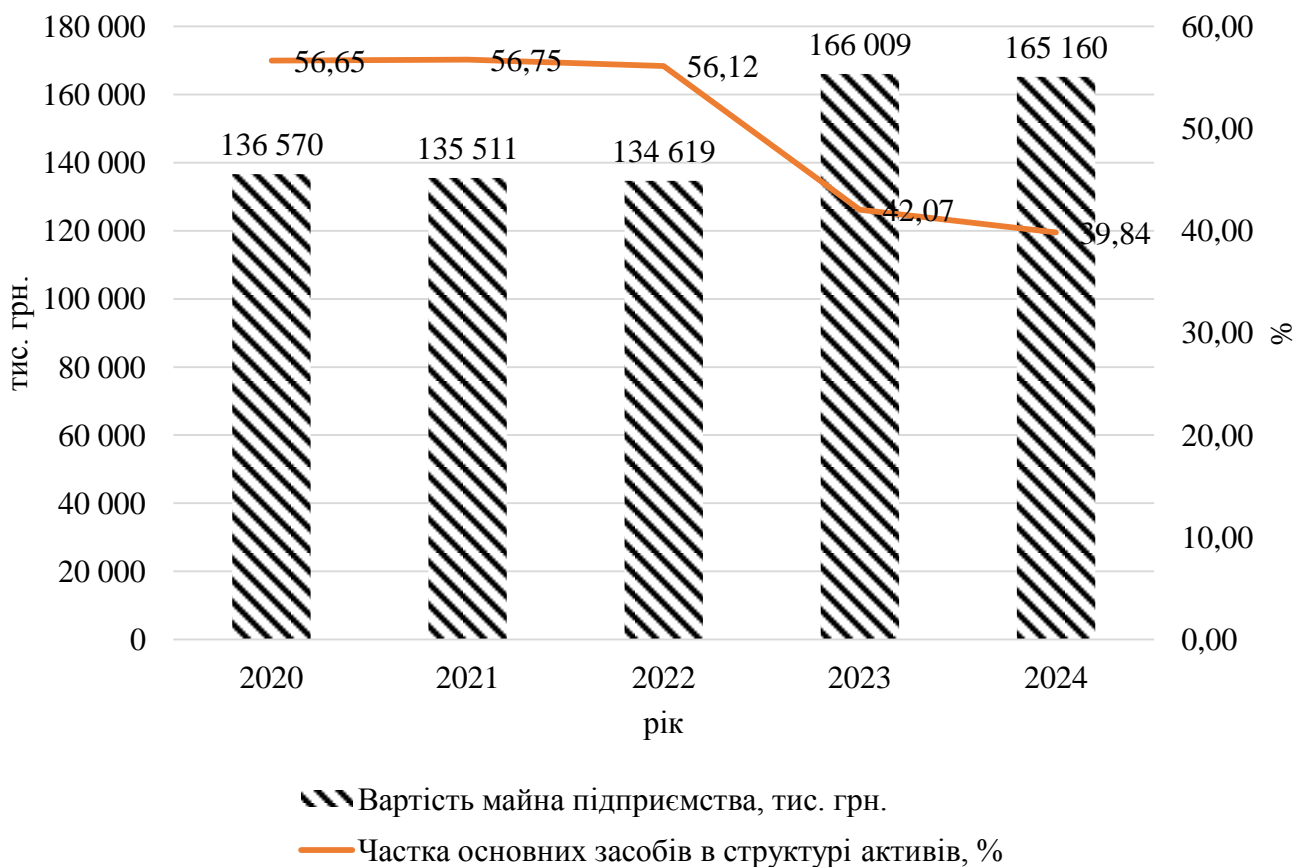


Рис. 2.1. Динаміка вартості майна та частки основних засобів у структурі активів ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр.

Починаючи з 2023 р., відбулося різке зростання вартості майна підприємства (до 166 009 тис. грн у 2023 р. та 165 160 тис. грн у 2024 р.), однак одночасно спостерігається істотне скорочення частки основних засобів у структурі активів – з 56,12 % у 2022 р. до 41,07 % у 2023 р. та 39,84 % у 2024 р. Така динаміка свідчить про зміну структури активів у бік зростання оборотних коштів або інших необоротних активів, що не належать до основних засобів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що зростання загальної вартості майна у 2023–2024 рр. не супроводжувалося відповідним нарощенням виробничого потенціалу, а відбулося переважно за рахунок активів із нижчим рівнем довгострокової віддачі. Це може свідчити про підвищення гнучкості ресурсного

забезпечення підприємства в короткостроковому періоді, водночас формуючи ризики зниження інвестиційної та виробничої складових економічної безпеки у довгостроковій перспективі.

З позицій управління фінансово-економічною безпекою виявлена структурна трансформація активів має подвійний характер. З одного боку, зростання ролі оборотних засобів підвищує гнучкість господарської діяльності та ліквідність підприємства. З іншого - скорочення частки основних засобів може створювати довгострокові ризики, пов'язані з оновленням виробничої інфраструктури, що в перспективі здатне посилювати внутрішні економічні суперечності та корпоративні конфлікти між власниками і менеджментом щодо напрямів використання фінансових ресурсів.

Оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом аналізу його фінансово-економічного стану та рівня економічної безпеки. Співвідношення між обсягами валового доходу, повною виробничою собівартістю та чистим прибутком дозволяє визначити ефективність операційної діяльності, результативність управління витратами та здатність підприємства генерувати фінансові ресурси для розвитку й захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз. У зв'язку з цим на рисунку 2.2 представлено динаміку основних фінансових результатів ТОВ «ВторІнвест Т» за 2020–2024 роки.

Аналіз динаміки фінансових результатів виробничої діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр. свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку підприємства, що проявляються у стійкому зростанні обсягів валового доходу та чистого прибутку. Упродовж досліджуваного періоду виручка від реалізації продукції зросла з 46 258 тис. грн у 2020 р. до 77 469 тис. грн у 2024 р., що вказує на розширення масштабів діяльності та посилення ринкових позицій підприємства.

Паралельно зростала і повна виробнича собівартість продукції – з 45233 тис. грн до 72977 тис. грн, що є закономірним наслідком збільшення обсягів виробництва, підвищення цін на ресурси та ускладнення умов господарювання.

Водночас темпи зростання валового доходу загалом випереджали приріст витрат, що забезпечило збереження позитивного фінансового результату.

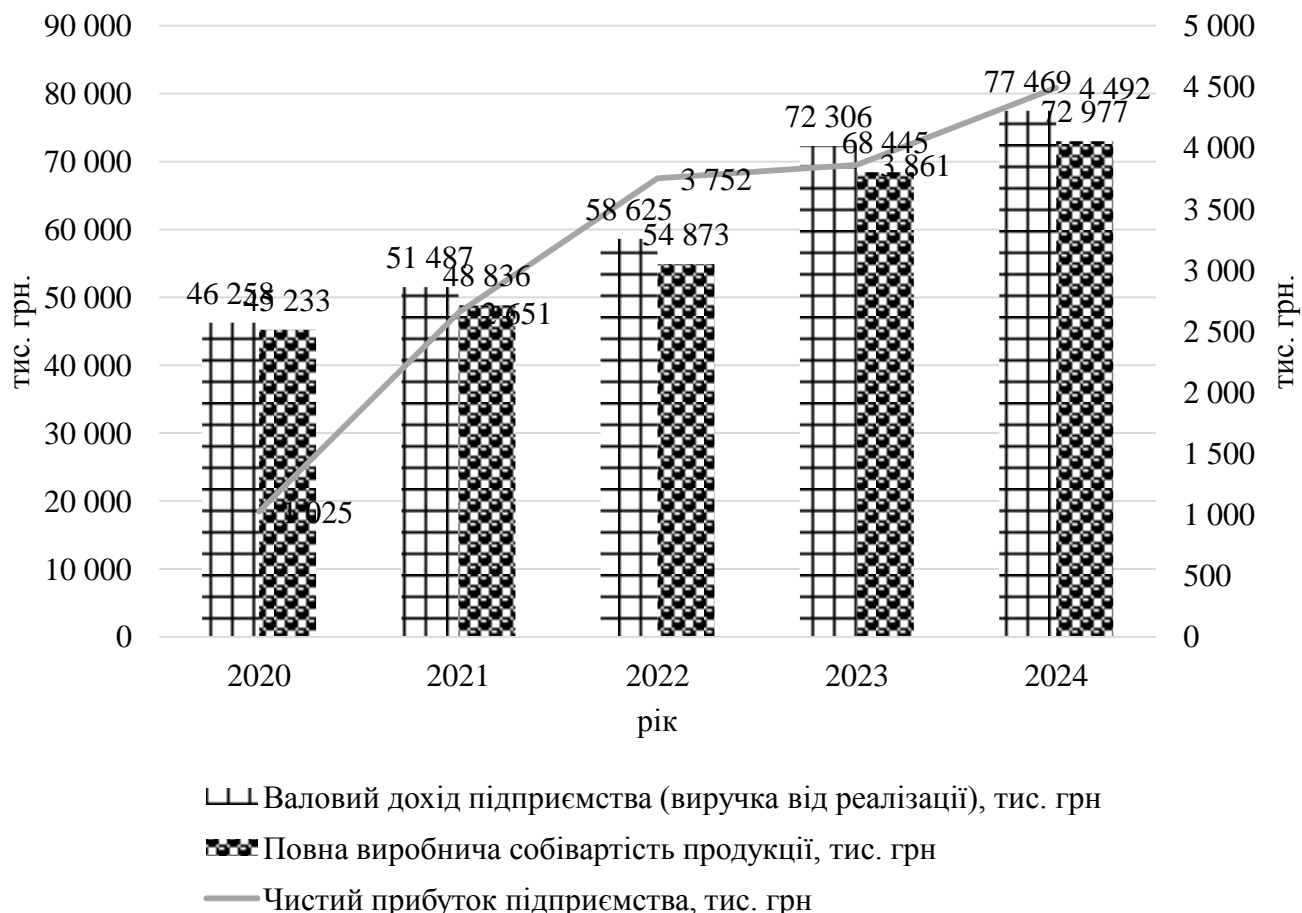


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів виробничої діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр.

Особливо показовою є динаміка чистого прибутку, який зріс з 1025 тис. грн у 2020 р. до 4 492 тис. грн у 2024 р. Найбільш суттєве зростання прибутку спостерігалось у 2021–2022 рр., що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та кращу адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. У 2023–2024 рр. темпи зростання чистого прибутку дещо уповільнилися, що може бути пов'язано з посиленням витратного тиску та загальним ускладненням економічної ситуації.

Загалом отримані результати дають підстави зробити висновок, що

підприємство забезпечує стабільне зростання фінансових результатів, однак підвищення собівартості продукції формує потенційні ризики для фінансової складової економічної безпеки. Це обумовлює необхідність посилення контролю за витратами та пошуку внутрішніх резервів підвищення рентабельності з метою збереження стійкого позитивного фінансового результату в середньо- та довгостроковій перспективі.

З позицій управління фінансово-економічною безпекою отримані результати свідчать про достатній рівень операційної ефективності та здатність підприємства забезпечувати самофінансування своєї діяльності. Разом із тим зростання абсолютних обсягів витрат актуалізує потребу в подальшому вдосконаленні механізмів контролю собівартості та узгодження управлінських рішень, оскільки неефективний розподіл фінансових результатів може виступати потенційним джерелом корпоративних конфліктів між власниками та управлінським персоналом.

Ефективність використання майнового потенціалу підприємства є важливою складовою оцінювання його фінансово-економічної безпеки. Зокрема, показники фондоозброєності праці та фондівіддачі відображають рівень забезпеченості персоналу основними засобами та результативність їх використання у процесі господарської діяльності. Аналіз динаміки зазначених показників дозволяє оцінити ефективність управління основними засобами, виявити тенденції у відтворенні матеріально-технічної бази та визначити потенційні ризики, пов'язані з продуктивністю праці й операційною результативністю. У зв'язку з цим на рисунку 2.3 наведено динаміку фондоозброєності праці та коефіцієнта фондівіддачі ТОВ «ВторІнвест Т» у 2022–2024 роках.

Аналіз динаміки показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр. свідчить про загальне підвищення результативності їх використання, незважаючи на певну нестабільність окремих показників у середині досліджуваного періоду. Фондоозброєність праці в цілому мала тенденцію до зростання: з 1758,4 тис. грн/особу у 2020 р. до 1828,0 тис. грн/особу у 2024 р., що

відображає збільшення вартості основних засобів у розрахунку на одного працівника та посилення техніко-ресурсного забезпечення трудового процесу. Водночас у 2023 р. спостерігалось тимчасове зниження фондоозброєності до 1746,1 тис. грн/особу, що може бути пов'язано зі змінами чисельності персоналу або структурними зрушеннями в складі активів підприємства.

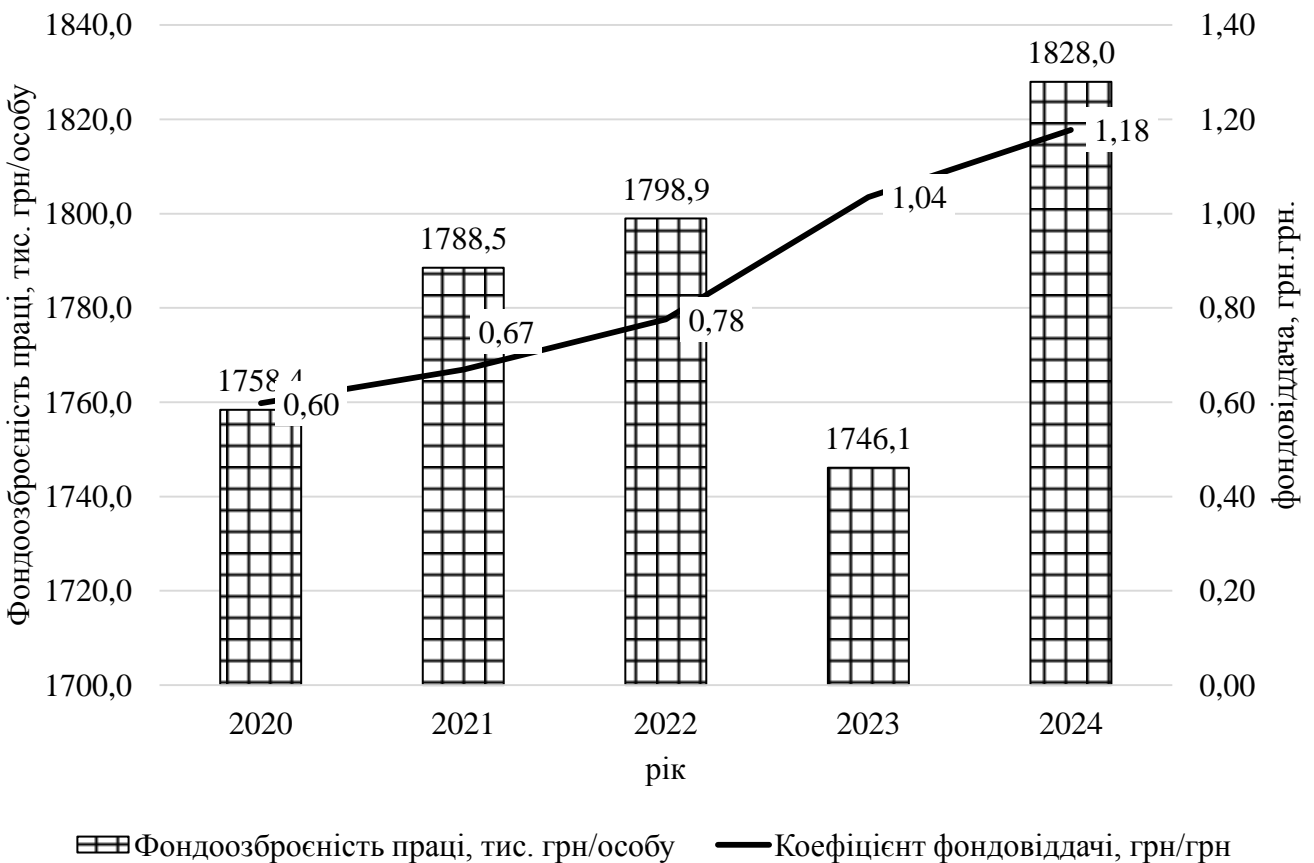


Рис. 2.3. Динаміка показників ефективності використання основних засобів у ТОВ «ВторІнвест Т»

Показник фондовіддачі демонструє більш виразну позитивну динаміку: його значення зросло з 0,60 грн/грн у 2020 р. до 1,18 грн/грн у 2024 р. Це свідчить про зростання обсягів виробленої продукції та доходів у розрахунку на одиницю вартості основних засобів, тобто про підвищення економічної віддачі вкладеного капіталу. Особливо суттєвий приріст фондовіддачі спостерігається у 2023–2024 рр., що вказує на покращення організації використання виробничих потужностей і більш ефективне

завантаження основних засобів.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що підприємство поступово підвищує ефективність використання основних засобів, поєднуючи зростання фондоозброєності з істотним поліпшенням фондovіддачі. Це створює позитивні передумови для зміцнення фінансової складової економічної безпеки, оскільки свідчить про раціональніше використання капіталу та зростання віддачі від інвестицій в основні засоби. Разом з тим виявлена нерівномірність динаміки окремих показників актуалізує потребу у подальшому вдосконаленні управління основними засобами з метою забезпечення стабільної ефективності їх використання у довгостроковій перспективі.

З позицій управління фінансово-економічною безпекою зростання фондovіддачі на фоні відновлення фондоозброєності праці свідчить про раціональні управлінські рішення щодо використання та оновлення основних засобів. Разом із тим збереження позитивної динаміки потребує подальшого контролю за інвестиціями в основний капітал, оскільки дисбаланси між рівнем забезпеченості праці та результативністю використання активів можуть у перспективі стати джерелом внутрішніх економічних суперечностей і корпоративних конфліктів.

Ефективність управління оборотними активами є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки підприємства. Показники оборотності та завантаження оборотних активів відображають швидкість перетворення вкладених ресурсів у грошові потоки та ступінь їх використання в процесі господарської діяльності. Аналіз динаміки цих коефіцієнтів дозволяє оцінити результативність управлінських рішень щодо формування й використання оборотного капіталу, а також виявити потенційні ризики виникнення фінансових дисбалансів. З цією метою на рисунку 2.4 наведено зміну коефіцієнтів оборотності та завантаження оборотних активів в ТОВ «ВторІнвест Т» за досліджуваний період (2020-2024 рр.).

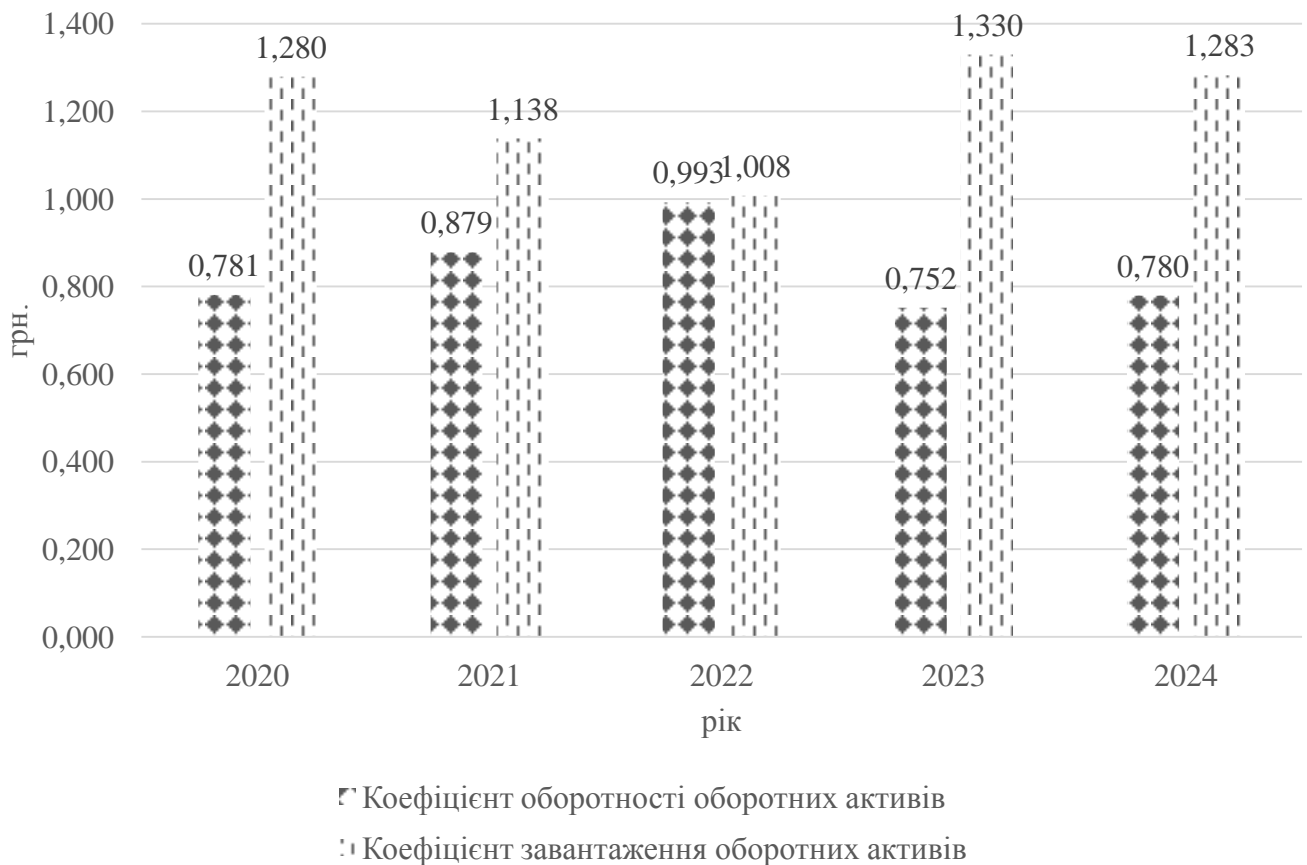


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів ефективності використання оборотних активів ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр.

Аналіз динаміки коефіцієнтів ефективності використання оборотних активів ТОВ «ВторІнвест Т» у 2020–2024 рр. засвідчує нестійкий, але показовий характер їх зміни, що відображає особливості управління оборотним капіталом у різні періоди діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у цілому зростав у 2020–2022 рр. з 0,781 до 0,993, що свідчить про прискорення кругообігу коштів, підвищення ділової активності та ефективніше використання оборотних ресурсів у цей період. Найвищого значення показник досяг у 2022 р., що можна розглядати як відносно оптимальний стан управління оборотними активами.

Водночас у 2023 р. спостерігається різке зниження коефіцієнта оборотності до 0,752, що свідчить про уповільнення обороту оборотних активів і зростання їх відносної «зв'язаності» у виробничо-збутовому процесі. У 2024 р. відбулося

часткове відновлення показника до 0,780, однак його рівень залишився нижчим порівняно з піковим значенням 2022 р., що вказує на збереження певних проблем в організації обороту коштів.

Динаміка коефіцієнта завантаження оборотних активів є дзеркальним відображенням змін коефіцієнта оборотності. У 2020–2022 рр. його значення зменшилося з 1,280 до 1,008, що характеризує зниження потреби в оборотних активах для формування одиниці доходу та є позитивною тенденцією. Натомість у 2023 р. коефіцієнт завантаження зріс до 1,330, що означає підвищення капіталомісткості обороту та зниження ефективності використання оборотних ресурсів. У 2024 р. показник дещо зменшився до 1,283, однак загалом залишився на відносно високому рівні.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ефективність використання оборотних активів підприємства характеризується коливаннями та відсутністю стабільної позитивної тенденції в останні роки досліджуваного періоду. Це свідчить про підвищені ризики у сфері управління оборотним капіталом та формує потенційні загрози для фінансової складової економічної безпеки. Виявлені тенденції актуалізують необхідність удосконалення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами з метою прискорення обороту оборотних активів і підвищення загальної фінансової стійкості підприємства.

У результаті комплексної організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» встановлено, що підприємство займає стійкі позиції на ринку заготівлі та переробки вторинних матеріальних ресурсів, поєднуючи власну виробничу інфраструктуру з налагодженими господарськими зв'язками з вітчизняними та зарубіжними контрагентами. Специфіка діяльності підприємства зумовлює підвищену чутливість до коливань цін на метал, змін нормативно-правового регулювання та кадрових обмежень, що безпосередньо впливає на рівень його фінансово-економічної безпеки.

Аналіз майнового стану засвідчив, що у 2023–2024 рр. зростання загальної

вартості активів відбулося на фоні істотного скорочення частки основних засобів, що свідчить про зміну структури активів у бік більш мобільних ресурсів. Така трансформація, з одного боку, підвищує гнучкість управління та ліквідність, з іншого – формує довгострокові ризики, пов'язані з оновленням виробничого потенціалу та підтриманням техніко-технологічної бази, що є важливою складовою економічної безпеки.

Оцінювання фінансових результатів показало загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні валового доходу та чистого прибутку протягом 2020–2024 рр. Водночас зростання повної виробничої собівартості та уповільнення темпів приросту прибутку в останні роки досліджуваного періоду свідчать про посилення витратного тиску і необхідність удосконалення механізмів контролю витрат. У контексті економічної безпеки це означає збереження здатності до самофінансування за наявності потенційних загроз зниження рентабельності в середньостроковій перспективі.

Аналіз ефективності використання основних засобів засвідчив поєднання зростання фондоозброєності праці з істотним підвищенням фондівіддачі, що вказує на покращення результативності використання вкладеного капіталу та більш раціональну організацію виробничих процесів. Разом із тим нерівномірність динаміки окремих показників свідчить про потребу в узгодженні інвестиційних та управлінських рішень з метою недопущення внутрішніх економічних дисбалансів.

Оцінка ефективності управління оборотними активами показала відсутність стабільної позитивної тенденції в останні роки, що проявляється у коливаннях коефіцієнтів оборотності та зростанні рівня завантаження оборотних ресурсів. Це формує підвищені ризики для фінансової складової економічної безпеки та може виступати потенційним джерелом внутрішніх суперечностей і корпоративних конфліктів, пов'язаних із розподілом фінансових результатів і управлінням ліквідністю. Загалом результати аналізу свідчать про наявність у ТОВ «ВторІнвест Т» достатнього операційного та фінансового потенціалу для забезпечення

економічної безпеки, водночас виявляючи низку структурних і управлінських проблем, що потребують цілеспрямованого врегулювання.

2.2. Оцінка ключових показників економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

Економічна безпека підприємства є складною багаторівневою категорією, що відображає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати та розвиватися в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, зберігаючи фінансову стійкість, майнову цілісність і керованість бізнес-процесів. У системі управління фінансово-економічною безпекою ключове значення має своєчасне виявлення негативних тенденцій, які можуть призводити до погіршення результатів діяльності та загострення корпоративних конфліктів.

Оцінка економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» ґрунтується на аналізі системи кількісних показників, що характеризують фінансову стійкість, ліквідність, ділову активність, ефективність використання ресурсів та прибутковість підприємства. Саме ці показники дозволяють комплексно оцінити рівень захищеності підприємства від фінансових ризиків, платіжної неспроможності, втрати контролю над активами та внутрішніх управлінських протиріч між керівництвом і працівниками.

Попередній аналіз майнового стану та фінансових результатів ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчив наявність позитивних тенденцій у зростанні доходів і прибутку, водночас виявив структурні дисбаланси у складі активів і зниження оборотності оборотного капіталу. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленої оцінки ключових показників економічної безпеки, які дозволяють визначити реальний рівень фінансової стійкості підприємства та його здатність протидіяти загрозам у коротко- та середньостроковій перспективі.

Забезпечення економічної безпеки підприємства неможливе без належного рівня його фінансової безпеки, яка визначає здатність суб'єкта господарювання

своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, зберігати платоспроможність, фінансову стійкість та контроль над грошовими потоками. Саме фінансова складова виступає базисом функціонування інших елементів системи економічної безпеки, оскільки будь-які порушення у сфері фінансів безпосередньо впливають на стабільність діяльності підприємства та можуть провокувати загострення корпоративних конфліктів.

Попередній аналіз майнового стану та фінансових результатів ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчив наявність позитивних тенденцій у зростанні доходів і прибутку, однак водночас виявив окремі ризикові аспекти, пов'язані зі структурою активів і швидкістю обороту оборотного капіталу. Це зумовлює необхідність поглибленого дослідження фінансової безпеки підприємства як ключової складової його економічної безпеки.

У зв'язку з цим подальший етап дослідження присвячено аналізу фінансової безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» на основі системи показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання фінансових ресурсів. Отримані результати дозволять оцінити рівень захищеності підприємства від фінансових загроз, визначити потенційні зони ризику та сформувані підґрунтя для вдосконалення механізму врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства.

З метою забезпечення системного контролю за фінансовою складовою економічної безпеки підприємства доцільним є здійснення оцінювання її рівня як ключового елемента загальної системи економічної безпеки. Така оцінка базується на аналізі фінансової стійкості підприємства, рівень якої визначається достатністю оборотних коштів - як власних, так і залучених - для фінансування виробничо-збутової діяльності.

Основою оцінювання фінансової стійкості є система показників, що відображають співвідношення між наявними фінансовими ресурсами та потребами підприємства у формуванні запасів і покритті поточних витрат.

Першим показником є $\pm E_c$ - надлишок або дефіцит власних оборотних коштів (E_e), необхідних для фінансування запасів і витрат (Z), пов'язаних із господарською діяльністю підприємства. Розрахунок здійснюється за формулами 2.1 і 2.2:

$$E_e = BK - A1 \quad (2.1)$$

$$\pm E_c = E_e - Z \quad (2.2)$$

де BK – власний капітал,

$A1$ – необоротні активи,

Z - величина запасів

$$E_e = 53214 - 65806 = -12592$$

$$\pm E_c = -12592 - 90458 = -103050$$

Другим показником є $\pm E_T$, який відображає надлишок або нестачу власних оборотних коштів разом із середньостроковими та довгостроковими кредитами і позиками (K), формула 2.3:

$$\pm E_T = (E_e + K) - Z \quad (2.3)$$

де K – довгострокові зобов'язання

$$\pm E_T = (-12592 + 0) - 90458 = -103050$$

Третім показником виступає $\pm E_n$, що характеризує надлишок або дефіцит фінансових ресурсів з урахуванням власних оборотних коштів, а також довгострокових, середньострокових і короткострокових кредитів та позик (K_T), формула 2.4:

$$\pm E_n = (E_e + K_T + K) - Z \quad (2.4)$$

де K_T - короткострокові кредити банків:

$$\pm E_n = (-12592 + 0 + 0) - 90458 = -103050$$

Проведені розрахунки показників фінансової стійкості свідчать про кризовий рівень фінансової безпеки ТОВ «ВторІнвест Т», оскільки всі ключові індикатори мають від'ємні значення ($\pm E_c < 0$, $\pm E_T < 0$, $\pm E_n < 0$). Від'ємна величина власних оборотних коштів та значний дефіцит ресурсів для фінансування запасів і поточних витрат свідчать про неспроможність підприємства забезпечувати операційну

діяльність як за рахунок власних, так і за рахунок позикових фінансових ресурсів. Такий стан характеризується підвищеними ризиками втрати фінансової стійкості та платоспроможності, що з позицій управління фінансово-економічною безпекою може виступати чинником загострення корпоративних конфліктів і зумовлює необхідність реалізації антикризових управлінських заходів.

Проведена оцінка фінансової безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчила наявність істотних ризиків, пов'язаних із недостатністю фінансових ресурсів та зниженням фінансової стійкості підприємства. Водночас ефективність управління економічною безпекою не обмежується виключно фінансовими показниками, оскільки в сучасних умовах дедалі більшого значення набуває захищеність інформаційних ресурсів та управлінських даних.

Інформаційна безпека підприємства є важливою складовою системи економічної безпеки, оскільки забезпечує збереження комерційної та управлінської інформації, достовірність фінансової звітності, безперервність управлінських процесів і захист від несанкціонованого доступу. Порухення в інформаційній сфері можуть призводити не лише до прямих економічних втрат, але й до загострення корпоративних конфліктів, пов'язаних із асиметрією інформації, зловживаннями або втратою контролю над ключовими бізнес-процесами.

У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є аналіз стану інформаційної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т», який передбачає оцінку рівня захищеності інформаційних ресурсів, організації інформаційних потоків та ефективності управлінських механізмів запобігання інформаційним загрозам у системі економічної безпеки підприємства.

Під час оцінювання інформаційної складової економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати розрахунок системи спеціальних коефіцієнтів, які характеризують якість та достатність інформаційного забезпечення управлінських рішень. До таких показників належать коефіцієнт повноти інформації, коефіцієнт точності інформації та коефіцієнт суперечності інформації. Кількісне

вимірювання обсягу інформації може здійснюватися у різних одиницях, зокрема у сторінках формату А4, кількості текстових символів, кілобайтах, мегабайтах тощо.

Коефіцієнт повноти інформації (K_p) визначається як співвідношення обсягу інформації, наявної у розпорядженні особи, що приймає управлінське рішення (K_3), до обсягу інформації, необхідного для прийняття обґрунтованого рішення ($K_{гр}$), та розраховується за формулою 2.5:

$$K_p = K_3 / K_{гр} \quad (2.5)$$

$$K_p = 79 \% / 100 \% = 0,79$$

Коефіцієнт суперечності інформації (K_c) характеризує ступінь узгодженості інформаційних даних і визначається як відношення кількості незалежних свідчень, що підтверджують доцільність ухвалення рішення ($K_{нс}$), до загальної кількості незалежних свідчень у складі релевантної інформації ($K_{нсп}$), формула 2.6:

$$K_c = \frac{K_{нс}}{K_{нсп}} \quad (2.6)$$

$$K_c = 72 \% / 100 \% = 0,72$$

Коефіцієнт точності інформації (K_t) відображає частку релевантної інформації у загальному інформаційному масиві, доступному особі, що приймає рішення, та обчислюється як відношення обсягу релевантної інформації (K_p) до загального обсягу наявної інформації (K_3), формула 2.7:

$$K_t = \frac{K_p}{K_3} \quad (2.7)$$

$$K_t = 63 \% / 100 \% = 0,63$$

Рівень інформаційної безпеки можна визначити як добуток коефіцієнтів, формула 2.8:

$$K_{i\bar{o}} = K_n \times K_c \times K_t \quad (2.8)$$

$$K_{i\bar{o}} = 0,79 \times 0,72 \times 0,63 = 0,3583$$

Так як $0,3 \leq K_i < 0,7$, то за показником інформаційної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» має середній рівень безпеки. Відповідно, показнику економічної безпеки

підприємства умовно присвоюємо значення рівне 2.

Інтелектуальна складова економічної безпеки підприємства спрямована на забезпечення збереження та нарощування його інтелектуального потенціалу. Вона охоплює захист прав на об'єкти інтелектуальної власності, а також ефективне використання накопичених знань, професійних компетенцій і практичного досвіду персоналу, що формують нематеріальну основу конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання рівня інтелектуальної складової здійснюється за допомогою системи спеціальних коефіцієнтів.

Першим показником є коефіцієнт кваліфікації працівників підприємства, який характеризує рівень освітньо-кваліфікаційного потенціалу персоналу та визначається як відношення кількості працівників із вищою та середньою спеціальною освітою до загальної чисельності персоналу підприємства, формула 2.9:

$$K_{kv} = \frac{\sum_{i=1}^n Y}{O} = 23/36 = 0,64 \quad (2.9)$$

де $\sum_{i=1}^n Y$ – сукупний показник освітньо-кваліфікаційного рівня працівників підприємства;

O – загальна чисельність працівників підприємства;

Упродовж досліджуваного періоду на підприємстві не здійснювалося ані створення, ані придбання об'єктів інтелектуальної власності, у зв'язку з чим показники інтелектуальноозброєності та дохідності від використання інтелектуальної власності відповідають критичному рівню з умовним значенням 1.

Інтегральний рівень інтелектуальної безпеки підприємства визначається на основі середньозваженого значення відповідних показників. Вагові коефіцієнти кожного індикатора встановлюються з урахуванням експертних оцінок управлінського персоналу. Для підприємств виробничої сфери діяльності доцільно застосовувати такі вагові значення: для коефіцієнта кваліфікації працівників - 0,5,

для інтелектуальноозброєності - 0,25, для норми доходності від використання інтелектуальної власності - 0,25.

Інтегральний показник інтелектуальної безпеки в досліджуваному підприємстві становить:

$$K_{IT} = 4 * 0,5 + 0,25 * 1 + 0,25 * 1 = 2,50$$

Кадрова складова економічної безпеки відображає рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та стабільність його кадрового потенціалу. Оцінювання рівня кадрової безпеки здійснюється на основі системи показників, що характеризують рух персоналу, його вікову та кваліфікаційну структуру, а також рівень матеріального забезпечення праці.

Одним із базових показників є коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як відношення кількості працівників, звільнених або скорочених упродовж розрахункового періоду ($\Sigma \text{Ч}_y$), до середньооблікової чисельності персоналу підприємства (O), формула 2.10:

$$K_{II} = \frac{\Sigma \text{Ч}_y}{O} = 4/36 = 0,11 \quad (2.10)$$

де Ч_y – кількість працівників, які були звільнені або скорочені за розрахунковий період;

O – загальна чисельність працівників підприємства.

Іншим показником є коефіцієнт фізичного старіння кадрів, що характеризує частку працівників, вік, знання або кваліфікація яких не відповідають сучасним вимогам виробничої діяльності, та розраховується за формулою 2.11:

$$K_{\text{в}} = \frac{O_{\text{в}}}{O} = 11/36 = 0,31 \quad (2.11)$$

де $O_{\text{в}}$ – кількість працівників, які за віком фізично старі, старі їх знання та кваліфікація;

Крім того, для оцінювання кадрової безпеки використовуються показники фондоозброєності працівників виробничими фондами, а також фондоозброєності

персоналу фондами невиробничого призначення, які відображають рівень матеріально-технічного та соціального забезпечення трудових ресурсів підприємства.

Для підприємств виробничої сфери діяльності можна використати такі вагові коефіцієнти: $K_{II} - 0,25$, $K_v - 0,2$, $\Phi_o - 0,35$; $\Phi_{но} - 0,2$.

Інтегральний показник кадрової безпеки = $2 * 0,25 + 2 * 0,2 + 4 * 0,35 + 1 * 0,2 = 2,50$.

Рівень силової складової економічної безпеки підприємства формується під впливом обсягу витрат на фізичну охорону майна та персоналу, а також організаційного забезпечення охоронних заходів, зокрема наявності служби охорони, систем сигналізації та інших засобів захисту. Оцінювання силової безпеки здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника за такою формулою (2.12):

$$K_c = 0,5 \times K_{v,ox} + 0,5 \times K_{cb} \quad (2.12)$$

Частка витрат на фізичну охорону підприємства та його працівників у загальному обсязі витрат діяльності за аналізований період на досліджуваному підприємстві становить:

$$K_{v,ox} = 265 / 72\,977 = 0,0036$$

Крім того, на підприємстві функціонує служба охорони у складі двох охоронців зі змінним графіком роботи, а також встановлено систему сигналізації в адміністративному приміщенні. Це свідчить про належний рівень забезпечення працівників охоронною інфраструктурою, який відповідає абсолютному рівню силової безпеки з умовним значенням 3.

У результаті проведених розрахунків інтегральний показник силової безпеки досліджуваного підприємства становить:

$$K_c = 0,5 * 1 + 0,5 * 3 = 2,00$$

Отримані в результаті розрахунків показники окремих складових економічної безпеки досліджуваного підприємства систематизовано та подано на рисунку 2.5.

Як свідчать дані рисунку 2.5, рівень економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

є нерівномірним за окремими складовими. Найвищі значення зафіксовано для кадрової та інтелектуальної безпеки, що свідчить про відносно стабільний кадровий потенціал підприємства та достатній рівень кваліфікації персоналу. Силова та інформаційна складові характеризуються середнім рівнем розвитку, що вказує на наявність базових елементів захисту, однак потребує їх подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних загроз.

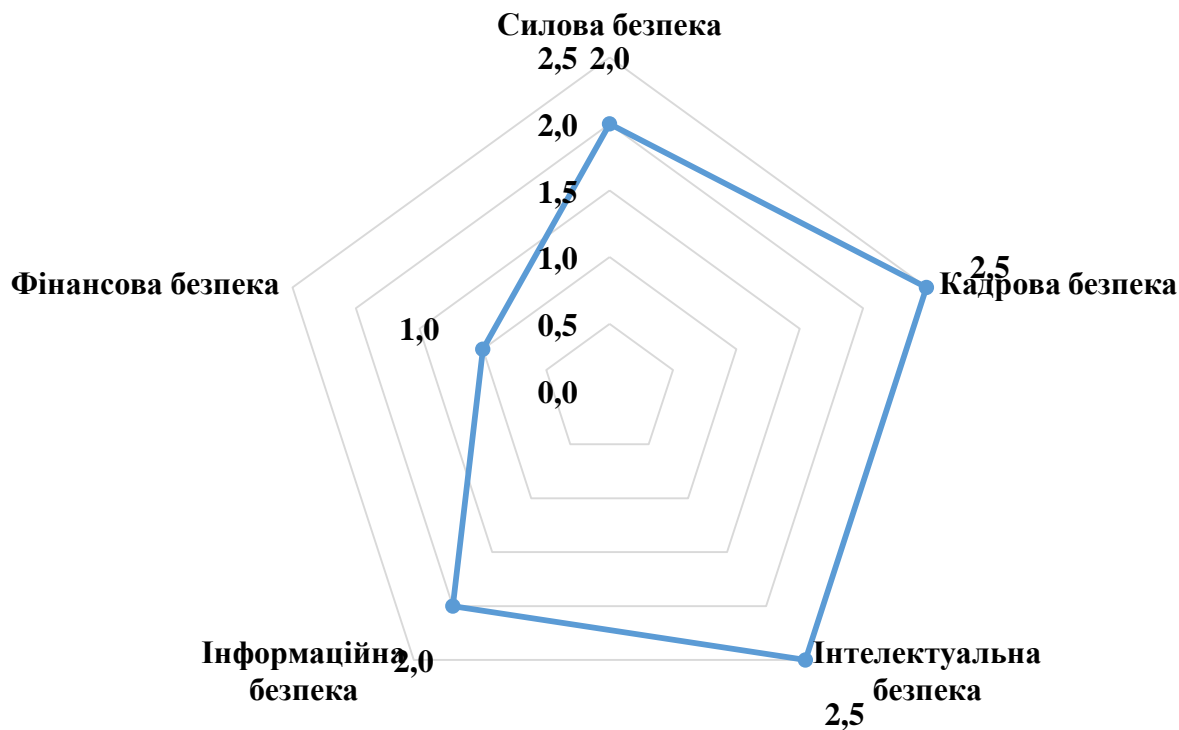


Рис. 2.5. Профіль складових економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

Найбільш проблемною складовою є фінансова безпека в ТОВ «ВторІнвест Т», значення якої є мінімальним порівняно з іншими елементами системи економічної безпеки. Це підтверджує результати попередніх розрахунків щодо кризового рівня фінансової стійкості підприємства та вказує на підвищені ризики порушення платоспроможності й загострення внутрішніх корпоративних конфліктів. Загалом отриманий профіль економічної безпеки свідчить про необхідність концентрації управлінських зусиль саме на фінансовій складовій за одночасного підтримання досягнутого рівня інших елементів системи економічної безпеки підприємства.

2.3. Причини, прояви та наслідки конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

У процесі функціонування підприємства корпоративні конфлікти виступають об'єктивним явищем, зумовленим розбіжністю інтересів учасників корпоративних відносин, обмеженістю ресурсів та недосконалістю управлінських механізмів. У системі економічної безпеки корпоративні конфлікти розглядаються як внутрішня загроза, здатна порушувати стабільність господарської діяльності, знижувати ефективність використання ресурсів і посилювати фінансові ризики.

Залежно від суб'єктного складу, економічного змісту та джерел виникнення на підприємстві можуть формуватися різні види корпоративних конфліктів, кожен з яких має специфічний вплив на рівень економічної безпеки.

Найбільш поширеними є конфлікти між власниками та управлінським персоналом, які виникають унаслідок розбіжностей щодо стратегічних цілей розвитку підприємства, розподілу прибутку, напрямів інвестування та рівня допустимого фінансового ризику. В умовах кризового або нестійкого фінансового стану такі конфлікти загострюються, оскільки управлінські рішення безпосередньо впливають на збереження активів і платоспроможність підприємства.

Вагоме місце займають конфлікти між керівництвом і працівниками, що здебільшого пов'язані з оплатою праці, умовами зайнятості, навантаженням та соціальними гарантіями. Зниження фінансової безпеки підприємства обмежує можливість матеріального стимулювання персоналу, що може призводити до зростання напруженості у трудовому колективі та зниження мотивації працівників.

Окрему групу становлять міжпідроздільні конфлікти, які виникають унаслідок неузгодженості функцій, конкуренції за ресурси, розбіжностей у відповідальності та інформаційної асиметрії. Такі конфлікти негативно впливають на координацію бізнес-процесів і можуть призводити до нерационального використання фінансових та матеріальних ресурсів.

З позицій економічної безпеки особливої уваги потребують фінансові корпоративні конфлікти, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства. До них належать конфлікти щодо фінансування поточної діяльності, управління заборгованістю, інвестування та бюджетування. Вони безпосередньо пов'язані з фінансовою нестабільністю та можуть загрожувати платоспроможності підприємства.

Не менш важливими є інформаційні корпоративні конфлікти, спричинені нерівномірним доступом до управлінської інформації, викривленням даних або порушенням інформаційних потоків. Інформаційна асиметрія посилює недовіру між учасниками корпоративних відносин і створює передумови для прийняття неузгоджених управлінських рішень.

Крім того, на підприємстві можуть виникати кадрові та інтелектуальні конфлікти, пов'язані з використанням професійних знань, розподілом функцій, кар'єрним зростанням та втратою ключових компетенцій. Такі конфлікти мають довгостроковий характер і здатні суттєво впливати на інноваційний потенціал та конкурентоспроможність підприємства.

Для узагальнення основних видів корпоративних конфліктів і їх впливу на економічну безпеку підприємства доцільно використати таблицю 2.1.

Узагальнюючи, слід зазначити, що корпоративні конфлікти на підприємстві мають багатовимірний характер і тісно пов'язані з рівнем економічної безпеки. За умов нестабільного фінансового стану та обмежених ресурсів імовірність їх загострення зростає, що обумовлює необхідність цілеспрямованого управління конфліктними процесами як складової системи економічної безпеки підприємства.

Корпоративні конфлікти на підприємстві формуються під впливом сукупності внутрішніх чинників, серед яких ключову роль відіграє стан окремих складових економічної безпеки. Зниження рівня будь-якої з них створює передумови для порушення балансу інтересів учасників корпоративних відносин, загострення управлінських суперечностей та зростання конфліктного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.1

Основні види корпоративних конфліктів та їх вплив на економічну безпеку
підприємства

Вид корпоративного конфлікту	Основні причини виникнення	Потенційний вплив на економічну безпеку
Між власниками та менеджментом	Розбіжності у стратегічних цілях, розподілі прибутку, управлінні ризиками	Загроза фінансовій стійкості, втрата керованості
Між керівництвом і працівниками	Оплата праці, умови зайнятості, навантаження	Зниження продуктивності, кадрові ризики
Міжпідроздільні	Конкуренція за ресурси, неузгодженість функцій	Порушення бізнес-процесів, неефективне використання ресурсів
Фінансові	Розподіл і використання фінансових ресурсів	Платіжна неспроможність, зростання фінансових ризиків
Інформаційні	Асиметрія інформації, викривлення даних	Прийняття неефективних управлінських рішень
Кадрові та інтелектуальні	Кар'єрні обмеження, втрата компетенцій	Ослаблення інтелектуального потенціалу

Фінансова складова економічної безпеки має визначальний вплив на виникнення корпоративних конфліктів. Недостатність власних оборотних коштів, низький рівень фінансової стійкості та обмеженість фінансових ресурсів посилюють напруженість між власниками і менеджментом щодо напрямів використання коштів, розподілу прибутку та пріоритетів фінансування. У таких умовах управлінські рішення набувають конфліктного характеру, а ризик загострення внутрішніх протиріч істотно зростає.

Інформаційна безпека безпосередньо впливає на рівень довіри між учасниками корпоративного управління. Неповнота, неточність або суперечливість управлінської інформації призводить до асиметрії інформаційних потоків, що ускладнює прийняття узгоджених рішень. Це створює підґрунтя для інформаційних корпоративних конфліктів, які можуть проявлятися у вигляді взаємних звинувачень, недовіри та блокування управлінських ініціатив.

Інтелектуальна складова економічної безпеки впливає на конфліктність через рівень використання професійних знань, досвіду та інтелектуального потенціалу

персоналу. Обмежене залучення інтелектуальних ресурсів, відсутність стимулів до розвитку та низький рівень комерціалізації знань сприяють виникненню конфліктів, пов'язаних із втратою мотивації, професійною деморалізацією та зниженням управлінської ефективності.

Кадрова безпека є важливим чинником стабільності внутрішніх соціально-трудових відносин. Підвищена плинність кадрів, старіння персоналу або недостатній рівень матеріального й соціального забезпечення працівників можуть провокувати конфлікти між керівництвом і трудовим колективом. Такі конфлікти негативно позначаються на продуктивності праці, дисципліні та корпоративній культурі підприємства.

Силова складова економічної безпеки виконує переважно стримувальну функцію у системі корпоративних конфліктів. Наявність служби охорони, систем сигналізації та заходів фізичного захисту зменшує ризики ескалації конфліктів до відкритих форм протистояння, однак не усуває їхніх економічних і управлінських причин. За відсутності комплексного підходу до врегулювання конфліктів силова складова виконує лише допоміжну роль.

Для узагальнення впливу складових економічної безпеки на виникнення корпоративних конфліктів доцільно використати таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив складових економічної безпеки на формування корпоративних конфліктів

Складова економічної безпеки	Основні конфліктогенні чинники	Типові прояви корпоративних конфліктів
Фінансова	Дефіцит ресурсів, фінансова нестійкість	Конфлікти щодо розподілу коштів, управлінських рішень
Інформаційна	Асиметрія та викривлення інформації	Недовіра, управлінські суперечки
Інтелектуальна	Недостатнє використання знань і досвіду	Демотивація, професійні конфлікти
Кадрова	Плинність кадрів, старіння персоналу	Трудові та соціальні конфлікти
Силова	Обмеженість превентивних заходів	Локалізація, але не усунення конфліктів

Таким чином, рівень і структура економічної безпеки підприємства

безпосередньо визначають інтенсивність і характер корпоративних конфліктів. Наявність слабких складових посилює конфліктогенність внутрішнього середовища та обумовлює необхідність формування цілісного механізму врегулювання корпоративних конфліктів як складової управління економічною безпекою підприємства.

Встановлено нерівномірність розвитку окремих складових економічної безпеки, кризовий стан фінансової безпеки та наявність конфліктогенних чинників, пов'язаних із розподілом фінансових ресурсів, інформаційною асиметрією й обмеженими можливостями стимулювання персоналу. Отримані результати свідчать про те, що наявні підходи до управління економічною безпекою та врегулювання корпоративних конфліктів мають фрагментарний характер і не забезпечують системного зниження внутрішніх ризиків. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у розробленні цілісного механізму врегулювання корпоративних конфліктів, інтегрованого в систему управління економічною безпекою підприємства.

Саме розробці та обґрунтуванню практичних заходів щодо вдосконалення механізму врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» присвячено третій розділ магістерської кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ВторІнвест Т» працює у сфері заготівлі та переробки вторинних матеріальних ресурсів (металобрухту) та додатково надає послуги демонтажу. Визначено, що підприємство функціонує в умовах структурних змін ринку, нестабільності цін, дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів і змін регуляторного середовища, однак зберігає ринкові позиції завдяки досвіду, клієнтській базі та оновленню матеріально-технічної бази. У результаті комплексної організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» встановлено, що підприємство займає стійкі позиції на ринку заготівлі та переробки вторинних матеріальних ресурсів, поєднуючи власну виробничу інфраструктуру з

налагодженими господарськими зв'язками з вітчизняними та зарубіжними контрагентами. Специфіка діяльності підприємства зумовлює підвищену чутливість до коливань цін на метал, змін нормативно-правового регулювання та кадрових обмежень, що безпосередньо впливає на рівень його фінансово-економічної безпеки.

2. Аналіз майнового стану засвідчив, що у 2023–2024 рр. зростання загальної вартості активів відбулося на фоні істотного скорочення частки основних засобів, що свідчить про зміну структури активів у бік більш мобільних ресурсів. Така трансформація, з одного боку, підвищує гнучкість управління та ліквідність, з іншого — формує довгострокові ризики, пов'язані з оновленням виробничого потенціалу та підтриманням техніко-технологічної бази, що є важливою складовою економічної безпеки.

3. Оцінювання фінансових результатів показало загалом позитивну динаміку розвитку підприємства, що проявляється у зростанні валового доходу та чистого прибутку протягом 2020–2024 рр. Водночас зростання повної виробничої собівартості та уповільнення темпів приросту прибутку в останні роки досліджуваного періоду свідчать про посилення витратного тиску і необхідність удосконалення механізмів контролю витрат. У контексті економічної безпеки це означає збереження здатності до самофінансування за наявності потенційних загроз зниження рентабельності в середньостроковій перспективі.

4. Аналіз ефективності використання основних засобів засвідчив поєднання зростання фондоозброєності праці з істотним підвищенням фондівіддачі, що вказує на покращення результативності використання вкладеного капіталу та більш раціональну організацію виробничих процесів. Разом із тим нерівномірність динаміки окремих показників свідчить про потребу в узгодженні інвестиційних та управлінських рішень з метою недопущення внутрішніх економічних дисбалансів. Оцінка ефективності управління оборотними активами показала відсутність стабільної позитивної тенденції в останні роки, що проявляється у коливаннях коефіцієнтів оборотності та зростанні рівня завантаження оборотних ресурсів. Це

формує підвищені ризики для фінансової складової економічної безпеки та може виступати потенційним джерелом внутрішніх суперечностей і корпоративних конфліктів, пов'язаних із розподілом фінансових результатів і управлінням ліквідністю.

5. Оцінка ключових складових економічної безпеки показала їх нерівномірність. Фінансова безпека підприємства характеризується кризовим рівнем, оскільки всі індикатори забезпечення запасів і витрат фінансовими ресурсами є від'ємними ($\pm E_c < 0$, $\pm E_t < 0$, $\pm E_n < 0$), що вказує на дефіцит власного оборотного капіталу та підвищені ризики втрати фінансової стійкості. Інформаційна складова має середній рівень ($K_i = 0,3583$), інтелектуальна та кадрова — помірно достатній інтегральний рівень ($K_{it} = 2,50$; кадрова — $2,50$), а силова безпека оцінена на середньому рівні ($K_c = 2,00$). Узагальнений профіль складових економічної безпеки підтвердив наявність «вузького місця» саме у фінансовій складовій.

6. Обґрунтовано, що корпоративні конфлікти у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» формуються під впливом дисбалансів між складовими безпеки та проявляються у суперечностях щодо фінансових рішень, доступу до управлінської інформації, мотивації персоналу й розподілу відповідальності між підрозділами. Встановлено, що кризовий стан фінансової безпеки та інформаційна асиметрія є найбільш конфліктогенними чинниками, які здатні загострювати протистояння між власниками, менеджментом і працівниками та знижувати керованість підприємства.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕХАНІЗМІВ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Формування комплексного підходу до попередження корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства

Функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища супроводжується зростанням внутрішніх суперечностей, які проявляються у формі корпоративних конфліктів і безпосередньо впливають на рівень його економічної безпеки. Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив, що, незважаючи на позитивну динаміку доходів і прибутку, у діяльності ТОВ «ВторІнвест Т» наявні структурні дисбаланси у складі активів, кризовий рівень фінансової безпеки та нерівномірний розвиток окремих складових економічної безпеки. За таких умов корпоративні конфлікти перестають бути поодинокими управлінськими ситуаціями та набувають системного характеру.

Кризовий стан фінансової безпеки підприємства, зумовлений дефіцитом власних оборотних коштів і недостатністю ресурсів для фінансування запасів і поточних витрат, формує підґрунтя для загострення конфліктів між власниками та управлінським персоналом щодо напрямів використання фінансових ресурсів, інвестування та розподілу прибутку. Обмежені фінансові можливості підприємства також посилюють напруженість у трудових відносинах, оскільки звужують інструментарій матеріального стимулювання персоналу й ускладнюють реалізацію кадрової політики.

Водночас середній рівень інформаційної безпеки та наявність інформаційної асиметрії у системі управління створюють ризики прийняття неузгоджених управлінських рішень, що підсилює недовіру між учасниками корпоративних відносин і сприяє виникненню інформаційних конфліктів. Обмежений рівень розвитку інтелектуальної складової економічної безпеки та відсутність активної

політики управління інтелектуальними ресурсами знижують мотивацію персоналу й формують довгострокові конфліктогенні чинники, пов'язані з використанням знань і професійного досвіду працівників.

За таких умов реагування на корпоративні конфлікти виключно постфактум не забезпечує належного рівня захисту економічних інтересів підприємства. Фрагментарні управлінські рішення, спрямовані лише на локалізацію окремих конфліктних ситуацій, не усувають їхніх першопричин і не знижують загальний конфліктний потенціал організації. Це обумовлює необхідність переходу від ситуативного реагування до системного управління корпоративними конфліктами.

Отже, формування комплексного механізму попередження корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» є об'єктивно необхідним. Такий механізм має бути орієнтований на раннє виявлення конфліктогенних чинників, узгодження інтересів учасників корпоративних відносин, підвищення прозорості управлінських рішень і зміцнення фінансової стійкості підприємства. Його впровадження дозволить не лише мінімізувати негативні наслідки конфліктів, але й забезпечити стабільність функціонування підприємства та підвищити загальний рівень його економічної безпеки.

Запропонований механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства ґрунтується на розумінні конфлікту не як поодинокі події, а як результату дисбалансу між окремими складовими економічної безпеки. У межах такого підходу конфлікт розглядається як індикатор порушення внутрішньої рівноваги між фінансовими можливостями підприємства, інформаційною прозорістю управлінських процесів, кадровим потенціалом, рівнем використання інтелектуальних ресурсів та ефективністю силових і превентивних заходів захисту.

Механізм не передбачає жорсткої послідовності дій або лінійного алгоритму реагування, оскільки корпоративні конфлікти мають багатовимірний характер і виникають у результаті одночасного впливу кількох факторів. Зниження фінансової

безпеки, зокрема дефіцит оборотних коштів і нестача ресурсів для фінансування поточної діяльності, створює підґрунтя для конфліктів між власниками та управлінським персоналом щодо розподілу фінансових потоків і стратегічних пріоритетів розвитку. Водночас інформаційна асиметрія або недостатня якість управлінської інформації посилюють недовіру між учасниками корпоративних відносин, що трансформує економічні суперечності у відкриті управлінські конфлікти.

Інтелектуальна та кадрова складові економічної безпеки визначають довгострокову стійкість внутрішнього середовища підприємства. Обмежене використання інтелектуального потенціалу персоналу, відсутність стимулів до професійного розвитку або зростання плинності кадрів посилюють соціально-трудова напруженість і знижують ефективність управлінських рішень. У таких умовах конфлікти набувають латентного характеру, однак мають кумулятивний ефект і з часом негативно впливають на результати діяльності підприємства.

Силова складова економічної безпеки в межах запропонованого механізму виконує допоміжну, стримувальну функцію. Вона не усуває економічних причин конфліктів, але обмежує ризики їх ескалації до критичних форм, пов'язаних із загрозами майну, персоналу або управлінській стабільності підприємства. Таким чином, механізм врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки функціонує як інтегроване середовище взаємодії складових безпеки, у якому ключовим завданням управління є підтримання балансу інтересів і своєчасне зниження конфліктного потенціалу.

З метою узагальнення запропонованого підходу до попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства доцільно систематизувати роль окремих складових економічної безпеки у формуванні конфліктного потенціалу та механізмах його зниження. Така систематизація дозволяє наочно відобразити взаємозв'язок між станом фінансової, інформаційної, інтелектуальної, кадрової та силової складових і характером

корпоративних конфліктів, що виникають у процесі діяльності підприємства. Узагальнення зазначених аспектів подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

Складова економічної безпеки	Характер впливу на конфліктність	Роль у механізмі врегулювання
Фінансова	Формує ресурсну напруженість, загострює конфлікти щодо розподілу коштів та інвестицій	Базовий елемент стабілізації; зниження фінансових ризиків зменшує конфліктний потенціал
Інформаційна	Породжує управлінські суперечності через асиметрію та неточність інформації	Забезпечує прозорість рішень і зниження недовіри між учасниками корпоративних відносин
Інтелектуальна	Впливає на мотивацію та використання професійних знань персоналу	Знижує латентні конфлікти через розвиток компетенцій і залучення знань
Кадрова	Визначає рівень соціально-трудова напруженості	Забезпечує стабільність трудових відносин і попередження соціальних конфліктів
Силова	Обмежує ризики ескалації конфліктів	Виконує превентивну та стримувальну функцію у кризових ситуаціях

Наведені в таблиці 3.1 дані свідчать про те, що корпоративні конфлікти не є ізольованим явищем, а формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних складових економічної безпеки підприємства. Кожна з них виконує специфічну функцію у механізмі попередження та врегулювання конфліктів: фінансова складова визначає рівень ресурсної напруженості, інформаційна — ступінь управлінської прозорості, інтелектуальна та кадрова — стабільність внутрішнього середовища, а силова — межі допустимої ескалації конфліктних ситуацій. Таким чином, ефективність врегулювання корпоративних конфліктів безпосередньо залежить від узгодженості управлінських рішень у межах усіх складових економічної безпеки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що запропонований механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства має комплексний характер і не зводиться до окремих

управлінських або адміністративних заходів. Його ефективність забезпечується інтеграцією фінансових, інформаційних, кадрових, інтелектуальних і силових інструментів у єдину систему управління внутрішніми ризиками. Такий підхід дозволяє не лише локалізувати наслідки конфліктів, але й усувати їхні першопричини шляхом відновлення балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Ефективність запропонованого механізму попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки підприємства доцільно оцінювати не лише з позицій його формальної побудови, але й з огляду на очікувані управлінські результати та вплив на ключові складові економічної безпеки. Запропонований механізм має превентивно-регулятивний характер і спрямований на усунення першопричин корпоративних конфліктів, а не лише на локалізацію їхніх наслідків.

Застосування механізму дозволяє знизити рівень конфліктогенності внутрішнього середовища підприємства за рахунок системної інтеграції фінансових, інформаційних, кадрових та інтелектуальних інструментів управління. Зокрема, у фінансовій сфері очікуваний ефект проявляється у підвищенні прозорості бюджетних і розподільчих процесів, що зменшує кількість конфліктів між власниками та управлінським персоналом. Удосконалення інформаційно-організаційних процедур сприяє зниженню інформаційної асиметрії та підвищенню якості управлінських рішень, що безпосередньо впливає на стабільність управлінських відносин.

Ефективність механізму також полягає у його здатності впливати на кадрово-інтелектуальні чинники конфліктності. Формування системи нематеріальної мотивації, розвитку компетенцій і залучення персоналу до управлінських процесів створює умови для підвищення лояльності працівників та зниження соціально-трудоваї напруженості. Це особливо важливо в умовах обмежених фінансових можливостей підприємства, коли нематеріальні інструменти управління стають

ключовими у збереженні стабільності трудового колективу.

З позицій економічної безпеки ефективність запропонованого механізму проявляється у підвищенні керованості внутрішніх процесів, зменшенні ризиків ескалації корпоративних конфліктів у фінансову або організаційну кризу та формуванні передумов для стабілізації фінансового стану підприємства. Очікуваним результатом його впровадження є зниження внутрішніх економічних загроз, підвищення рівня довіри між учасниками корпоративних відносин і створення більш стійкої системи управління економічною безпекою.

Таким чином, запропонований механізм врегулювання корпоративних конфліктів можна вважати ефективним управлінським інструментом, оскільки він забезпечує комплексний вплив на ключові джерела конфліктів, відповідає реальним умовам функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» та створює підґрунтя для підвищення рівня економічної безпеки підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Механізм врегулювання корпоративних конфліктів та оцінка ефективності його впровадження

Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що корпоративні конфлікти в системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» мають системний характер і формуються під впливом сукупності фінансових, інформаційних, кадрових та інтелектуальних чинників. Виявлений кризовий рівень фінансової безпеки, нерівномірність розвитку інших складових та наявність конфліктогенних зон у внутрішньому середовищі підприємства свідчать про недостатню ефективність існуючих підходів до управління конфліктами.

Фінансова складова економічної безпеки відіграє визначальну роль у формуванні конфліктного потенціалу підприємства, оскільки саме у сфері розподілу та використання фінансових ресурсів найчастіше виникають суперечності між власниками, управлінським персоналом і трудовим колективом. Проведений аналіз

показав, що кризовий рівень фінансової безпеки ТОВ «ВторІнвест Т», недостатність власних оборотних коштів та обмеженість фінансових ресурсів створюють об'єктивні передумови для загострення корпоративних конфліктів, пов'язаних із бюджетуванням, фінансуванням поточної діяльності та визначенням пріоритетів розвитку.

З огляду на це першочерговим напрямом мінімізації фінансово зумовлених корпоративних конфліктів є впровадження чітко регламентованої системи фінансового планування та бюджетування. Формалізація процесів складання операційних і фінансових бюджетів, визначення відповідальних осіб та погодження фінансових рішень між власниками і менеджментом дозволяє знизити рівень суб'єктивізму в управлінні фінансами та обмежити можливості для конфліктних інтерпретацій управлінських рішень.

Важливим інструментом попередження конфліктів є також удосконалення механізму розподілу прибутку підприємства. Чітке закріплення у внутрішніх регламентах порядку спрямування прибутку на покриття збитків, формування резервів, інвестування та матеріальне стимулювання персоналу сприяє узгодженню інтересів учасників корпоративних відносин і зменшує напруженість між власниками та управлінським персоналом. Умови фінансової нестабільності потребують особливої прозорості у питаннях розподілу фінансових результатів, оскільки саме ці рішення є найбільш конфліктогенними.

З метою зниження фінансових ризиків та пов'язаних із ними конфліктів доцільним є посилення внутрішнього фінансового контролю. Запровадження регулярного моніторингу руху грошових коштів, контролю за виконанням бюджетів і своєчасного аналізу відхилень дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та запобігати накопиченню фінансових суперечностей. Такий підхід сприяє не лише підвищенню фінансової дисципліни, але й формуванню довіри між суб'єктами управління. Окрему увагу слід приділити управлінню фінансовими зобов'язаннями та заборгованістю підприємства. Несвоєчасні розрахунки з контрагентами,

постачальниками або персоналом здатні провокувати як зовнішні, так і внутрішні конфлікти, що негативно впливають на ділову репутацію та внутрішній клімат підприємства. У цьому контексті доцільним є впровадження політики пріоритетності платежів та контролю платоспроможності, що дозволить знизити ризик ескалації фінансових конфліктів.

Таким чином, мінімізація фінансово зумовлених корпоративних конфліктів на ТОВ «ВторІнвест Т» має базуватися на поєднанні інструментів фінансового планування, внутрішнього контролю та регламентації фінансових рішень. Реалізація зазначених заходів сприятиме зниженню конфліктного навантаження у системі управління, підвищенню прозорості фінансових процесів і, як наслідок, зміцненню фінансової складової економічної безпеки підприємства.

Для конкретизації управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію фінансово зумовлених корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т», доцільно систематизувати основні фінансові ризики, пов'язані з ними конфліктні прояви та відповідні управлінські інструменти їх попередження і врегулювання. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність управлінських рішень і підвищити їхню практичну результативність. Узагальнення запропонованих заходів наведено в таблиці 3.2.

Наведені у таблиці 3.2 управлінські заходи свідчать про те, що фінансово зумовлені корпоративні конфлікти можуть бути ефективно мінімізовані за умови впровадження прозорих і формалізованих механізмів фінансового управління. Систематизація фінансових ризиків і відповідних управлінських інструментів дозволяє не лише зменшити конфліктність у внутрішньому середовищі підприємства, але й створює передумови для підвищення рівня фінансової складової економічної безпеки. Реалізація запропонованих заходів сприятиме стабілізації управлінських процесів, узгодженню інтересів учасників корпоративних відносин та формуванню більш стійкої моделі фінансово-економічного розвитку ТОВ «ВторІнвест Т».

В умовах функціонування сучасного підприємства значна частина корпоративних конфліктів виникає не лише внаслідок фінансових обмежень, але й через недосконалість організації управлінських процесів та асиметрію інформаційних потоків. Неповнота, несвоєчасність або суперечливість управлінської інформації ускладнює прийняття узгоджених рішень, знижує рівень довіри між суб'єктами корпоративного управління та створює передумови для загострення міжособистісних і міжпідроздільних конфліктів.

Таблиця 3.2

Управлінські заходи з мінімізації фінансово зумовлених корпоративних конфліктів у
ТОВ «ВторІнвест Т»

Фінансово-економічний ризик	Типовий корпоративний конфлікт	Запропонований управлінський захід	Очікуваний ефект для економічної безпеки
Дефіцит власних оборотних коштів	Конфлікти між власниками та менеджментом щодо фінансування поточної діяльності	Запровадження системи фінансового планування та бюджетування	Зниження суб'єктивізму в управлінських рішеннях, підвищення фінансової дисципліни
Непрозорий розподіл прибутку	Конфлікти між власниками та керівництвом	Регламентація порядку розподілу прибутку та формування резервів	Узгодження інтересів сторін, зниження рівня фінансової напруженості
Відсутність чіткого контролю за витратами	Міжпідроздільні фінансові конфлікти	Посилення внутрішнього фінансового контролю та моніторингу витрат	Раціоналізація використання ресурсів, зменшення внутрішніх суперечностей
Несвоєчасні розрахунки з контрагентами	Конфлікти з контрагентами та внутрішня управлінська напруга	Формування політики пріоритетності платежів	Підвищення платіжної дисципліни, зниження зовнішніх і внутрішніх ризиків
Обмежені можливості фінансового стимулювання персоналу	Конфлікти між керівництвом і працівниками	Чітке планування фонду оплати праці та нематеріального стимулювання	Підвищення мотивації персоналу, зниження соціальної напруженості

Проведена оцінка інформаційної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчила середній рівень її розвитку, що свідчить про наявність базових інформаційних механізмів за одночасної потреби їх удосконалення. У цьому контексті актуальним є

впровадження комплексу інформаційно-організаційних заходів, спрямованих на підвищення прозорості управлінських процедур, формалізацію внутрішніх комунікацій та зниження конфліктогенності управлінського середовища.

З метою систематизації інформаційно-організаційних інструментів попередження та врегулювання корпоративних конфліктів доцільно узагальнити основні організаційні проблеми, пов'язані з інформаційною асиметрією, типові конфліктні прояви та відповідні управлінські заходи. Такий підхід дозволяє підвищити керованість внутрішніх процесів і посилити інформаційну складову економічної безпеки підприємства. Узагальнені заходи подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Інформаційно-організаційні заходи врегулювання корпоративних конфліктів
у ТОВ «ВторІнвест Т»

Інформаційно-організаційна проблема	Типовий корпоративний конфлікт	Запропонований управлінський захід	Очікуваний ефект для економічної безпеки
Асиметрія управлінської інформації	Конфлікти між власниками та менеджментом	Регламентация доступу до управлінської інформації	Підвищення прозорості прийняття рішень
Відсутність формалізованих процедур	Міжпідроздільні управлінські конфлікти	Розроблення внутрішніх регламентів і положень	Зниження організаційної невизначеності
Несвоєчасний обмін інформацією	Конфлікти між керівництвом і підрозділами	Встановлення чітких каналів управлінських комунікацій	Покращення координації бізнес-процесів
Нечіткий розподіл повноважень	Конфлікти відповідальності між посадовими особами	Формалізація посадових інструкцій	Усунення дублювання функцій
Обмежений зворотний зв'язок	Накопичення латентних конфліктів	Запровадження регулярних управлінських нарад	Своєчасне виявлення та локалізація конфліктів

Інформаційно-організаційні заходи, наведені в таблиці 3.3, свідчать про те, що значна частина корпоративних конфліктів має управлінське походження та може бути попереджена шляхом удосконалення інформаційних потоків і організаційних процедур. Формалізація управлінських рішень, чіткий розподіл повноважень і

налагодження ефективних комунікацій сприяють зниженню рівня інформаційної асиметрії та підвищують довіру між учасниками корпоративних відносин. У результаті це позитивно впливає на інформаційну складову економічної безпеки та забезпечує стабільність внутрішнього управлінського середовища підприємства.

Кадрова та інтелектуальна складові економічної безпеки безпосередньо впливають на рівень внутрішньої стабільності підприємства та характер корпоративних конфліктів. Недостатня мотивація персоналу, обмежені можливості професійного розвитку, нерівномірний розподіл функцій і відповідальності, а також низький рівень використання інтелектуального потенціалу працівників створюють передумови для виникнення конфліктів між керівництвом і трудовим колективом, а також між окремими працівниками.

Результати оцінювання економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчили середній рівень кадрової безпеки та критичний стан окремих елементів інтелектуальної складової, що зумовлено відсутністю системної роботи з розвитку нематеріальних активів і використання професійних знань персоналу. За таких умов корпоративні конфлікти набувають латентного характеру та можуть проявлятися у зниженні мотивації, опорі управлінським рішенням і зростанні плинності кадрів.

У цьому контексті зниження конфліктного потенціалу персоналу потребує впровадження комплексу кадрових та інтелектуальних інструментів, спрямованих на підвищення залученості працівників, формування прозорих кар'єрних перспектив і створення умов для реалізації професійного потенціалу. Особливого значення набувають нематеріальні методи стимулювання, розвиток внутрішніх комунікацій і формування культури взаємної відповідальності та довіри.

З метою узагальнення кадрових та інтелектуальних заходів, спрямованих на зниження конфліктогенності внутрішнього середовища підприємства, доцільно систематизувати основні проблеми управління персоналом, типові конфліктні прояви та відповідні управлінські інструменти їх попередження і врегулювання. Узагальнення запропонованих заходів наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Кадрові та інтелектуальні інструменти зниження конфліктів у ТОВ «ВторІнвест Т»

Кадрово-інтелектуальна проблема	Типовий корпоративний конфлікт	Запропонований управлінський інструмент	Очікуваний ефект для економічної безпеки
Низька мотивація персоналу	Конфлікти між керівництвом і працівниками	Запровадження системи нематеріального стимулювання	Підвищення залученості та лояльності персоналу
Обмежені можливості професійного розвитку	Латентні кадрові конфлікти	Організація внутрішнього навчання та наставництва	Зниження кадрових ризиків
Нечіткі кар'єрні перспективи	Конфлікти, пов'язані з кар'єрним зростанням	Формування прозорих критеріїв оцінки персоналу	Зменшення соціальної напруженості
Невикористаний інтелектуальний потенціал	Демотивація та професійні конфлікти	Залучення працівників до управлінських рішень	Підвищення інтелектуальної безпеки
Старіння персоналу та знань	Міжпоколінні та функціональні конфлікти	Передача знань і формування кадрового резерву	Забезпечення кадрової стабільності

Наведені у таблиці 3.4 кадрові та інтелектуальні інструменти свідчать про те, що значна частина корпоративних конфліктів має соціально-трудова та професійну природу і може бути попереджена шляхом активного управління персоналом. Формування системи нематеріальної мотивації, розвиток внутрішнього навчання та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень сприяють зниженню конфліктного потенціалу та зміцненню кадрової й інтелектуальної складових економічної безпеки підприємства.

Таким чином, реалізація кадрових та інтелектуальних заходів у поєднанні з фінансовими й інформаційно-організаційними інструментами формує цілісний підхід до попередження та врегулювання корпоративних конфліктів. Запропоновані заходи дозволяють не лише знизити рівень конфліктності у трудовому колективі, але й створюють передумови для довгострокового підвищення економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т» за рахунок розвитку людського та інтелектуального капіталу.

З метою комплексного узагальнення розроблених у підрозділі 3.2

управлінських заходів доцільно систематизувати їх за основними складовими економічної безпеки підприємства та оцінити сукупний результат їх впровадження. Такий підхід дозволяє простежити взаємозв'язок між окремими групами заходів, характером корпоративних конфліктів і очікуваним інтегральним ефектом для економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т». Узагальнення запропонованих рішень подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Комплекс заходів з попередження та врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

Складова економічної безпеки	Група управлінських заходів	Основна спрямованість заходів	Очікуваний вплив на корпоративні конфлікти	Інтегральний ефект для економічної безпеки
Фінансова	Фінансове планування, бюджетування, контроль	Регламентация фінансових рішень, підвищення прозорості	Зменшення конфліктів між власниками та менеджментом	Підвищення фінансової дисципліни та керованості
Фінансова	Регламентация розподілу прибутку	Узгодження інтересів учасників корпоративних відносин	Зниження напруженості щодо використання фінансових ресурсів	Зміцнення фінансової стійкості
Інформаційна	Формалізація управлінських процедур	Усунення інформаційної асиметрії	Зменшення управлінських і міжпідроздільних конфліктів	Підвищення якості управлінських рішень
Інформаційна	Налагодження внутрішніх комунікацій	Своєчасний обмін управлінською інформацією	Запобігання латентним конфліктам	Підвищення інформаційної безпеки
Кадрова	Нематеріальна мотивація та розвиток персоналу	Підвищення залученості та лояльності працівників	Зниження соціально-трудових конфліктів	Стабілізація кадрового потенціалу
Інтелектуальна	Використання професійних знань і досвіду	Реалізація інтелектуального потенціалу	Зменшення професійних та статусних конфліктів	Зміцнення інтелектуальної безпеки
Кадрова та інтелектуальна	Передача знань, кадровий резерв	Забезпечення наступності та розвитку	Запобігання довгостроковим конфліктам	Довгострокова стійкість внутрішнього середовища
Силова (допоміжна)	Фізичний захист і контроль	Обмеження ескалації конфліктів	Локалізація гострих конфліктних ситуацій	Підтримка загального рівня безпеки

Наведена у таблиці 3.5 система заходів свідчить про те, що ефективне врегулювання корпоративних конфліктів можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує фінансові, інформаційні, кадрові та інтелектуальні інструменти управління. Запропоновані заходи мають взаємодоповнювальний характер і спрямовані не лише на локалізацію проявів конфліктів, але й на усунення їхніх глибинних причин, пов'язаних із дисбалансом інтересів і ресурсними обмеженнями.

Інтегральний ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень полягає у зниженні конфліктогенності внутрішнього середовища підприємства, підвищенні рівня економічної безпеки та зміцненні стабільності функціонування ТОВ «ВторІнвест Т». Це створює передумови для сталого розвитку підприємства й підвищує ефективність корпоративного управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

З метою узагальнення результатів розроблення механізму попередження та врегулювання корпоративних конфліктів і запропонованих практичних заходів у системі економічної безпеки підприємства доцільно здійснити порівняльну оцінку стану управління конфліктами до та після впровадження запропонованих управлінських рішень. Такий підхід дозволяє наочно продемонструвати очікувані зміни у внутрішньому середовищі підприємства, рівні економічної безпеки та характері корпоративних відносин. Узагальнення відповідних змін наведено в табл. 3.6.

Дані таблиці 3.6 наочно свідчать про те, що впровадження запропонованого механізму попередження та врегулювання корпоративних конфліктів забезпечує якісну трансформацію управління внутрішніми процесами підприємства. Перехід від фрагментарного та реактивного реагування на конфлікти до системного й превентивного підходу дозволяє знизити конфліктогенність внутрішнього середовища та посилити керованість економічної безпеки.

Інтеграція фінансових, інформаційно-організаційних, кадрових та

інтелектуальних заходів створює умови для узгодження інтересів учасників корпоративних відносин, зменшення внутрішніх ризиків і стабілізації виробничо-господарської діяльності. Таким чином, запропоновані управлінські рішення мають комплексний ефект і можуть бути використані як практичний інструмент підвищення економічної безпеки та ефективності корпоративного управління ТОВ «ВторІнвест Т».

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика стану управління корпоративними конфліктами у системі економічної безпеки ТОВ «ВторІнвест Т»

Напрямок оцінювання	Стан до впровадження механізму	Стан після впровадження механізму
Загальний підхід до врегулювання конфліктів	Фрагментарний, реактивний, без системної координації	Системний, превентивний, інтегрований у механізм економічної безпеки
Фінансово зумовлені конфлікти	Високий рівень напруженості через дефіцит ресурсів і непрозорі рішення	Зниження конфліктності завдяки регламентованому бюджетуванню та контролю
Прийняття управлінських рішень	Високий рівень суб'єктивізму та управлінських суперечностей	Формалізовані процедури, узгоджені рішення
Інформаційна прозорість	Інформаційна асиметрія, обмежений зворотний зв'язок	Налагоджені канали комунікації, підвищена прозорість
Міжпідроздільна взаємодія	Низька координація, конкуренція за ресурси	Чіткий розподіл повноважень і відповідальності
Кадрова стабільність	Латентна напруженість, обмежені стимули	Підвищення мотивації та залученості персоналу
Використання інтелектуального потенціалу	Недостатнє залучення знань і досвіду	Активізація інтелектуальної складової управління
Управління конфліктними ризиками	Відсутність системної оцінки	Постійна діагностика конфліктогенних чинників
Вплив конфліктів на економічну безпеку	Посилення внутрішніх загроз і нестабільності	Зниження внутрішніх ризиків і підвищення стійкості
Роль конфліктів у розвитку підприємства	Деструктивний чинник	Керований процес у межах системи безпеки

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що запропоновані фінансові, інформаційно-організаційні, кадрові та інтелектуальні заходи формують цілісну систему практичних інструментів попередження та врегулювання корпоративних

конфліктів у межах економічної безпеки підприємства. Їх реалізація дозволяє перейти від фрагментарного реагування на конфліктні ситуації до системного управління внутрішніми ризиками, що особливо важливо в умовах нестабільного фінансово-економічного середовища.

Запропоновані заходи орієнтовані не лише на усунення проявів корпоративних конфліктів, але й на нейтралізацію їхніх першопричин, пов'язаних із дефіцитом фінансових ресурсів, інформаційною асиметрією, недостатньою мотивацією персоналу та невикористаним інтелектуальним потенціалом. Комплексний характер управлінських рішень забезпечує узгодженість дій між власниками, управлінським персоналом і працівниками підприємства, що сприяє зниженню рівня внутрішньої напруженості та підвищенню стабільності корпоративних відносин.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується зниження конфліктогенності внутрішнього середовища, підвищення прозорості управлінських процесів і зміцнення ключових складових економічної безпеки підприємства. Це створює передумови для більш ефективного функціонування ТОВ «ВторІнвест Т», підвищення якості корпоративного управління та забезпечення його стійкого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано концептуальний підхід до управління корпоративними конфліктами, в основу якого покладено трактування конфлікту як індикатора дисбалансу між складовими економічної безпеки. Запропоновано механізм попередження та врегулювання конфліктів, який інтегрує фінансові, інформаційні, кадрові, інтелектуальні та силові інструменти управління, орієнтуючись на раннє виявлення конфліктогенних чинників, підвищення прозорості управлінських рішень і узгодження інтересів учасників корпоративних відносин. Обґрунтовано ефективність механізму через очікувані управлінські результати: зниження

конфліктогенності внутрішнього середовища, підвищення керованості процесів і формування передумов для зміцнення економічної безпеки підприємства.

2. Конкретизовано практичний інструментарій реалізації механізму шляхом систематизації заходів за ключовими напрямками. Для мінімізації фінансово зумовлених конфліктів запропоновано запровадження бюджетування, регламентацію порядку розподілу прибутку, посилення внутрішнього фінансового контролю та управління платоспроможністю, що має зменшити конфлікти між власниками й менеджментом та підвищити фінансову дисципліну. Для зниження інформаційних конфліктів визначено інформаційно-організаційні заходи, спрямовані на формалізацію процедур, упорядкування доступу до управлінської інформації, налагодження внутрішніх комунікацій і розподіл повноважень, що зменшує інформаційну асиметрію та підвищує якість управлінських рішень. Для послаблення соціально-трудової напруженості та латентної конфліктності обґрунтовано кадрово-інтелектуальні інструменти, зокрема нематеріальну мотивацію, внутрішнє навчання, наставництво, прозорі критерії оцінювання та залучення персоналу до управлінських процесів, що створює передумови для стабілізації кадрового потенціалу та поступового розвитку інтелектуальної складової безпеки.

Узагальнення результатів розділу підтвердило, що запропоновані управлінські рішення мають взаємодоповнювальний характер і забезпечують перехід від реактивного, фрагментарного врегулювання конфліктів до системного превентивного управління конфліктними ризиками. Очікуваний інтегральний ефект від впровадження комплексу заходів полягає у зниженні внутрішніх загроз економічній безпеці, посиленні прозорості та узгодженості управлінських рішень, підвищенні рівня довіри між суб'єктами корпоративних відносин і формуванні більш стійкої моделі функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» у середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. У результаті виконання кваліфікаційної роботи обґрунтовано, що корпоративні конфлікти на підприємстві є не випадковими управлінськими явищами, а закономірним наслідком дисбалансів у системі економічної безпеки. Проведене дослідження підтвердило доцільність розгляду конфліктів як індикаторів внутрішніх загроз, що відображають фінансову напруженість, інформаційну асиметрію, кадрові та інтелектуальні обмеження, а також недостатню формалізацію управлінських процедур. Такий підхід дозволив поєднати проблематику конфліктів із завданнями управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

2. Аналіз майнового та фінансового стану ТОВ «ВторІнвест Т» засвідчив наявність позитивної динаміки результатів діяльності, однак водночас виявив структурні дисбаланси у складі активів і критичні ознаки фінансової стійкості. Ключові розрахункові показники фінансової безпеки ($\pm E_c$, $\pm E_t$, $\pm E_n$) набули від'ємних значень, що свідчить про дефіцит власних оборотних коштів і відсутність достатніх джерел покриття запасів та поточних витрат. Саме ця ситуація формує підґрунтя для загострення корпоративних конфліктів щодо розподілу фінансових ресурсів, визначення інвестиційних пріоритетів і використання прибутку, а також обмежує можливості матеріального стимулювання персоналу.

3. Оцінка інформаційної складової економічної безпеки показала середній рівень її розвитку, що характеризується наявністю базових інформаційних потоків за одночасної недостатньої формалізації управлінських процедур і нерівномірного доступу до управлінської інформації. Розраховані коефіцієнти повноти, точності та узгодженості інформації свідчать про існування інформаційної асиметрії, яка трансформує економічні суперечності у відкриті управлінські конфлікти. У таких умовах управлінські рішення сприймаються суб'єктами корпоративних відносин як непрозорі або несправедливі, що підсилює конфліктний потенціал внутрішнього середовища.

4. Дослідження кадрової та інтелектуальної складових економічної безпеки засвідчило, що за відносно задовільного рівня кадрового забезпечення підприємства критичними залишаються показники інтелектуальноозброєності та дохідності інтелектуальної власності. Відсутність створених або придбаних об'єктів інтелектуальної власності та системної політики використання професійних знань персоналу знижує мотивацію працівників, формує латентні конфлікти та негативно впливає на довгострокову стійкість підприємства. У сукупності це підтверджує, що корпоративні конфлікти мають багатовимірну природу й формуються під впливом кількох взаємопов'язаних складових економічної безпеки.

5. У межах роботи обґрунтовано комплексний механізм попередження та врегулювання корпоративних конфліктів, інтегрований у систему економічної безпеки підприємства. Його принциповою особливістю є превентивна спрямованість та орієнтація на усунення першопричин конфліктів, а не лише їхніх зовнішніх проявів. Запропонований механізм передбачає узгоджене використання фінансових, інформаційно-організаційних, кадрових, інтелектуальних і силових інструментів, що дозволяє підтримувати баланс інтересів між власниками, управлінським персоналом і трудовим колективом.

6. Конкретизація механізму здійснена через систему практичних заходів. У фінансовій площині запропоновано впровадження регламентованого бюджетування, формалізацію порядку розподілу прибутку, посилення внутрішнього фінансового контролю та управління платоспроможністю, що спрямовано на зниження суб'єктивізму в управлінських рішеннях і зменшення конфліктів щодо використання ресурсів. В інформаційно-організаційній сфері обґрунтовано необхідність формалізації управлінських процедур, розподілу повноважень і відповідальності, налагодження внутрішніх комунікацій і регулярного зворотного зв'язку, що дозволяє знизити інформаційну асиметрію та запобігти управлінським і міжпідроздільним конфліктам. У кадрово-інтелектуальній площині запропоновано розвиток нематеріальної мотивації, внутрішнього навчання, наставництва, залучення

працівників до процесу прийняття рішень і передачі знань, що створює умови для зниження соціально-трудової напруженості та поступового підвищення інтелектуальної безпеки.

7. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у зниженні конфліктогенності внутрішнього середовища, підвищенні прозорості та передбачуваності управлінських рішень, зростанні рівня довіри між учасниками корпоративних відносин і зміцненні ключових складових економічної безпеки підприємства. Інтегрально це має сприяти переходу від реактивного управління конфліктами до системного управління внутрішніми ризиками, стабілізації фінансово-економічного стану та підвищенню стійкості функціонування ТОВ «ВторІнвест Т» у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що удосконалення механізму врегулювання корпоративних конфліктів у системі економічної безпеки є важливим чинником підвищення ефективності корпоративного управління та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко Т., Іванова М. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. Т. 26, Вип. 1. С. 124-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2025_26_1_13
2. Ачкасова Л.М., Водолажська Т.О., Бекетов Ю.О. Управління конфліктами на підприємстві. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. Вип. 40. С. 22-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_4
3. Берідзе Т.М., Бугра А.В., Бондаренко О.О. Економічна безпека підприємства як умова стабільного та ефективного функціонування. *Ефективна економіка.* 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_15
4. Біляк Ю.В. Виклики та стратегії управління конфліктом економічних інтересів: аналіз та рекомендації. *Агросвіт.* 2024. № 10. С. 26-32.
5. Біляк Ю.В. Конфлікти в економіці як базові чинники фінансової безпеки. *Агросвіт.* 2017. № 7. С. 42-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_7_8
6. Блакита Г., Богма О., Сілакова Г. Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. *Scientia Fructuosa.* 2022. № 3. С. 50-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2022_3_5
7. Боровик М.В., Запорожець Г.В. Організаційні аспекти формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 2(1). С. 45-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(1)_8)
8. Василега В.Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 146-153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_2_19
9. Волошан М.О. Методичний підхід до аналізу та оцінки ризиків і загроз

забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2024. № 34. С. 39-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_34_8

10. Галаз Л.В., Лісовська Л.С. Управління бізнесом: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти 1-го (бакалавр.) рівня вищ. освіти ден. та заоч. форм навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спец. 073 «Менеджмент». Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів: Растр-7, 2024. 266 с.

11. Дуднева Ю.Е., Артем'єв О.О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 406-413.

12. Загороднюк О.В., Горбатюк М.І., Длугоборська Л.В. Теоретичні засади забезпечення економічної безпеки підприємств в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 104(2). С. 297-307. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_104\(2\)__30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_104(2)__30)

13. Захарчин Г.М., Винничук Р.О. Управління конфліктами: навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». 2-ге вид., допов. Л.: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 191 с.

14. Калениченко Р.А., Коханець А.С. Конфліктологія і психологія управління: навч. посіб. для студентів за спец.: 051 «Економіка підприємництва», 071 «Облік і аудит», 073 «Менеджмент». Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. К: Компринт, 2021. 166 с.

15. Карпенко О.О., Осипова Є.Л. Підходи щодо управління конфліктами в організації. *Economic synergy*. 2021. Iss. 2. С. 44-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2021_2_7

16. Коломоєць О.С. Врегулювання корпоративних конфліктів як елемент забезпечення фінансово-економічної безпеки. *Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-*

практичної інтернет конференції. 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 185-187

17. Коломоєць О. Сутність і структурні аспекти економічної безпеки підприємства. *Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління*: колективна монографія / за заг. ред. Губарик О.М., Васильєвої Л.М. ДДАЕУ, Дніпро: Журфонд, 2025. 31-38 с.

18. Котик О.В., Хібеба Б.М. Корпоративні конфлікти в акціонерних товариствах та шляхи їх подолання. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. Вип. 1. С. 85-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2021_1_11

19. Котов А.М., Мозгова Л.О. Корпоративні конфлікти в системі економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 49. С. 127-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_25

20. Кошеленко К.Б. Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість. Київ: Кінцевий бенефіціар, 2024. 319 с.

21. Куцай Н. С. Управління конфліктами на підприємстві. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 101-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2021_18_14

22. Лагунов К.В. Аналіз фінансового стану як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 163-167.

23. Лега О.В., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: сутність та етапи. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_71

24. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 56-63.

25. Маслюк В.П. Економічна безпека підприємства: еволюція концепції та

систематизація наукових підходів до визначення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 3. С. 15–19.

26. Мельник С.І., Штангрет І.А. Методичні засади розвитку системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_19

27. Менеджмент: навч. посіб. за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Поліс. нац. ун-т. - Житомир: Бук-Друк, 2024. 381 с.

28. Назаренко С.А., Постіва М.В. Запобігання та вирішення конфліктів в управлінні організацією. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 104-110.

29. Нам'ясенко В.М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка України*. 2025. № 6. С. 25-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2025_6_4

30. Несух Л.М., Червякова О.В. Методологічні засади менеджменту в теорії та практиці управлінської діяльності. навч. посіб. Закл. вищ. освіти «Східно-європ. слов'ян. ун-т». Ужгород: Рік-У, 2024. 115 с.

31. Орлова А.А., Вишневська В.А., Бурлака В.В. Аналіз методичних підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_64

32. Основи менеджменту: навч. посіб. [Бекетов Ю. О. та ін.]. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2-е вид., перероб. та допов. Харків: Панов А. М. [вид.], 2024. 303 с.

33. Палига І.Є., Палига Є.М. Менеджмент персоналу: підручник. Укр. акад. друкарства. Львів: Укр. акад. друкарства, 2024. 479 с.

34. Пекар В.О. Різнобарвний менеджмент: еволюція мислення, лідерства та керування. 2-ге вид., допов. Харків: Фоліо, 2024. 190 с.

35. Петришин Н.Я., Бортнікова М.Г., Мартинюк Т.О., Остащук Р.М., Сидорчук Ю.І. Стратегії управління конфліктами в сучасних організаційних структурах. *Агросвіт*. 2024. № 7. С. 97-103.

36. Пенюв В.В., Шевченко І.Ю., Дмитрієв І.А. Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_21
37. Потапюк І.П., Сазонова Т.О., Лисенко М.І. Конфлікт як загроза менеджменту економічної безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 116-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaeov_2021_2_24
38. Потюк В.М. Використання сучасних аналітичних інструментів як засобу забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_96
39. Потюк В.М., Крамар І.Ю. Комплексний аналіз теоретичних підходів до трактування сутності категорії «економічна безпека підприємства». *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 14. С. 50-57.
40. Ровенська В.В. Упровадження сучасних підходів та методів управління конфліктами на промисловому підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaeov_2021_5_20
41. Ровенська В.В., Єланська Н.М. Особливості управління конфліктними ситуаціями на вітчизняних підприємствах. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 166-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2020_1_32
42. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності: business Intelligence для ТОПів. Допов. та перероб. вид. Київ: Лабораторія, 2024. 542 с.
43. Сакун А.Ж., Марчук Л.Л. Бінарна природа економічних конфліктів у контексті економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27, № 3. С. 261-265. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(3\)_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(3)_35)
44. Салун М.М. Економічна безпека підприємництва: компаративний аналіз теоретичних підходів. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 273-279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_41
45. Серєда О.О. Оцінювання фінансової безпеки корпоративних підприємств в умовах цифрової економіки. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2.

С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2025_2_15

46. Сіренко О.В., Яковенко Р.Л. Синергія облікової політики та діагностичних процедур у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 167-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2025_201_30

47. Соколов О. Економічна безпека України в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 86(1). С. 277-281. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2024_86\(1\)_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2024_86(1)_43)

48. Сороківська О.А. Управління економічною безпекою підприємств малого бізнесу в умовах конфліктних ситуацій: інноваційні підходи: монографія. Тернопіль: Паляниця В. А., 2016. 382 с.

49. Тигач Г.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_120

50. Удовиця О.Ф., Шекера С.С. Причини та профілактика управлінських конфліктів у сфері діяльності керівників вітчизняних підприємств туристичного бізнесу. *Географія та туризм*. 2020. Вип. 60. С. 26-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2020_60_6

51. Утенкова К.О. Методичні підходи до класифікації загроз для фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах турбулентної економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_6

52. Федорович І.М., Рудич В.С. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 165-172.

53. Федуняк І.О., Габор В.С. Економічна безпека аграрних підприємств малого та середнього бізнесу як складова національної безпеки в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 111–116.

54. Філіна С.В., Дрига О.В. Теоретичні аспекти управління економічною

безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_70

55. Фрицький В.І. Методичні аспекти та інформаційне забезпечення аналізу економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2025. № 6(2). С. 120-126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6\(2\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_6(2)__17)

56. Хілуха О. Бізнес-етика в управлінні корпоративними конфліктами. *Економічний форум*. 2023. Вип. 3. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_3_10

57. Черевко І., Фляк Ю. Економічна безпека: сутність, значення і детермінанти. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 1. С. 3-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2024_17_1_3

58. Чорна Л.О., Кудлаєнко С.В., Чорна Н.Ю., Келманович О. Вплив факторів на показники фінансово-економічної безпеки підприємства в системі конвергенції трансформаційних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 13-18.

59. Чукурна О.П., Тардаскіна Т.М. Менеджмент в цифровій економіці: навч. посіб. Держ. ун-т інтелект. технологій і зв'язку. Одеса: Астропринт, 2024. 372 с.

60. Штифурак В.Є. Психологія управління та конфліктологія: навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2017. 252 с.

61. Юрчик Г.М., Самолюк Н.М. Управління конфліктами у системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2024. Вип. 3. С. 148-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgrp_ekon_2024_3_17

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Типологія корпоративних конфліктів і їх наслідки для економічної безпеки підприємства

Тип конфлікту	Характеристика	Основні наслідки для економічної безпеки підприємства
Внутрішньо-організаційний	Виникає між підрозділами, працівниками чи керівництвом через розподіл ресурсів, функцій, повноважень або відповідальності.	Зниження продуктивності, порушення комунікацій, зростання управлінських ризиків.
Міжособистісний	Зумовлений психологічними, етичними чи професійними розбіжностями між окремими працівниками.	Погіршення морально-психологічного клімату, зростання плинності кадрів, ризик дестабілізації колективу.
Вертикальний (між рівнями управління)	Виникає між керівниками та підлеглими через різне бачення управлінських рішень, цілей чи способів їх досягнення.	Зниження довіри до керівництва, саботаж рішень, втрата управлінської дисципліни.
Горизонтальний (між підрозділами)	Пов'язаний із суперництвом за ресурси, пріоритети чи відповідальність між структурними одиницями.	Неефективний розподіл ресурсів, зниження координації, внутрішня конкуренція.
Власницький (між акціонерами, партнерами, інвесторами)	Виникає через різні інтереси щодо розподілу прибутку, управління капіталом чи контролю над підприємством.	Ризик втрати корпоративного контролю, рейдерські загрози, порушення фінансової стабільності.
Трудовий (соціально-економічний)	Спричинений невдоволенням працівників умовами праці, оплатою, соціальними гарантіями.	Протестна активність, страйки, зниження ефективності, фінансові втрати.
Інноваційний (технологічний)	Виникає під час упровадження нововведень, через опір персоналу змінам.	Гальмування модернізації, зниження конкурентоспроможності, втрати інвестицій.
Корпоративно-етичний	Пов'язаний із порушенням етичних норм, ділових традицій або корпоративної культури.	Руйнування довіри, зниження репутаційного капіталу, посилення внутрішньої напруги.
Інформаційний	Виникає внаслідок викривлення, нестачі або витоку службової інформації.	Ризики втрати комерційних даних, репутаційні та фінансові збитки, порушення інформаційної безпеки.