

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

Горбашевська М.О. Горбашевська

«05» грудня 2024 р.

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої  
освіти освітньо-професійної  
програми «Менеджмент.  
Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
Березуна Григорія Вікторовича  
Науковий керівник:  
Мацука Вікторія Миколаївна,  
к.е.н., доцент кафедри  
менеджменту та фінансів  
Рецензент:  
Осипенко Кристина Валеріївна,  
к.е.н., доцент, Спеціаліст 2  
Управління (з дислокацією у  
м.Маріуполь Донецької області)  
Головного управління СБУ в  
Донецькій та Луганській областях

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою відмінно (92/А)  
Секретар ЕК Менд  
«23» грудня 2024 р.









**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОНФЛІКТАМИ ПРАТ «КИЇВСТАР»**

3.1. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» у  
зовнішньому середовищі

3.2. Підвищення ефективності формування системи управління корпоративними  
конфліктами ПрАТ «Київстар»

3.3. Основні напрямки удосконалення управління конфліктами ПрАТ «Київстар»

5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання «29» лютого 2024 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024- 30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024- 15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2024	

Студент

  
( підпис )

Березун Г.В.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
( підпис )

Мацука В.М.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Стратегічне управління системою економічної безпеки підприємства ...	8
1.2. Особливості управління конфліктами в системі економічної безпеки підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління корпоративними конфліктами .....	25
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КИЇВСТАР» .....	32
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київстар» та ринкових умов його діяльності.....	32
2.2. Аналіз складових системи управління корпоративними конфліктами ПрАТ «Київстар» .....	42
2.3. Оцінка сучасного стану управління конфліктами ПрАТ «Київстар» в системі економічної безпеки .....	46
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПРАТ «КИЇВСТАР» .....	59
3.1. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» у зовнішньому середовищі .....	59
3.2. Підвищення ефективності формування системи управління конфліктами ПрАТ «Київстар» .....	65
3.3. Основні напрямки удосконалення управління конфліктами ПрАТ «Київстар».....	68
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми.** При виконанні організаційних завдань часто виникають ситуації, коли інтереси співробітників або посадових осіб несумісні. Це може призвести до корпоративних конфліктів, головним чином через неузгоджені організаційні структури, розподіл праці та роз'єднаність між людьми з різними цінностями. Майже всі соціальні системи характеризуються конфліктністю. Вони характеризуються відмінностями в інтересах і політиці окремих осіб і груп осіб.

Великий інтерес до управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки підприємства сьогодні є глобальною тенденцією. У ринковій системі підприємства сприяють розвитку конкуренції, підвищуючи тим самим вимоги до працівників і стимулюючи їх професійний і особистісний ріст. Самі роботодавці, як підприємці, також повинні продовжувати вдосконалюватися, щоб перемогти в конкуренції.

Коли на підприємстві суперечать інтереси працівників і роботодавців, неминуче виникатимуть корпоративні конфлікти, які не тільки руйнуватимуть морально-психологічну атмосферу, а й несуть загрозу системі економічної безпеки підприємства, формуючи глобальний масштаб протиріч, у які входять колективи, профспілки і країна. З іншого боку, сучасні методи вирішення корпоративних конфліктів базуються на тому, що повна гармонія всередині підприємства та відсутність нових ідей, необхідних для руйнування стереотипів, призводить до стагнації та гальмує розвиток інновацій, без яких розвиток підприємства може неможливий. Тому питання пошуку нових методів і сучасних підходів до управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки сьогодні є особливо актуальним.

Вагомий внесок у вивчення природи та вирішення корпоративних конфліктів в системі економічної безпеки підприємства зробили такі науковці, як Ващенко І.В., Ведмідь Я.О., Виноградський М.Д., Гарматюк О., Григор'єв

Л., Гришова І.Ю., Довгань Н., Жаворонкова Г.В., Ішмуратов А.Т., Калінкіна І.В., Карамушка Л.М., Ковальська К., Криворучко О., Криса О.Й., Кульчицька А.Г., Мацука В.М., Мороз О.В., Михайлова О.В., Сазонова Т.О., Сардак О.В., Сьомак В., Скібіцький О.М., Сметанюк О.А., Чуліпа І.

Незважаючи на те, що вітчизняними та зарубіжними вченими проведено багато наукових робіт, пошук шляхів удосконалення ефективної системи управління корпоративними конфліктами підприємств у сучасних умовах залишається необхідним.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки підприємства.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

розглянути суть стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства;

вивчити особливості управління конфліктами в системі економічної безпеки підприємства;

визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління корпоративними конфліктами;

надати загальну характеристику ПрАТ «Київстар» та ринкових умов його діяльності;

проаналізувати складові системи управління конфліктами ПрАТ «Київстар»;

оцінити сучасний стан управління конфліктами ПрАТ «Київстар» в системі економічної безпеки;

виявити стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» у зовнішньому середовищі;

розглянути шляхи підвищення ефективності формування системи

управління корпоративними конфліктами ПрАТ «Київстар»;

запропонувати напрямки удосконалення управління конфліктами ПрАТ «Київстар».

**Об'єктом дослідження** є процес управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки ПРАТ «КИЇВСТАР».

**Предметом дослідження** є механізм оптимізації управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки ПРАТ «КИЇВСТАР».

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять положення економічної теорії, менеджменту, економічного аналізу, прийняття рішень, очікуваної корисності; методи загальнонаукового пізнання (аналіз і синтез; індукція і дедукція; аналогія і моделювання); методи статистичного та математичного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** є закони та нормативно-правові акти України, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ПРАТ «КИЇВСТАР»; монографії вчених; періодичні видання; матеріали науково-практичних конференцій; результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо підвищення ефективності управління корпоративними конфліктами в системі економічної безпеки підприємства.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо вдосконалення управління корпоративними конфліктами ПРАТ «КИЇВСТАР».

**Структура і обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 79 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 80 сторінках друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Стратегічне управління системою економічної безпеки підприємства**

Більшість науковців визначають економічну безпеку підприємства як «стан економічної безпеки підприємства, який забезпечує найбільш ефективне використання його ресурсів (капіталу, трудових ресурсів, інформації, технологій) та можливостей підприємництва для забезпечення стабільної діяльності та динамічного науково-технологічного та соціального розвитку, а також для захисту від негативних внутрішніх і зовнішніх загроз (загрози трактуються як «ситуації, які чомусь перешкоджають»)» [1;2;7].

Звичайно, боротьба з економічними загрозами зазвичай не є метою створення бізнесу та ведення господарської діяльності. Проте визначення економічної доцільності боротьби із загрозою, безумовно, зацікавить власника, оскільки безпосередньо зачіпає його матеріальні інтереси, оскільки така боротьба потребує величезних витрат і результат не завжди гарантований.

Забезпечення економічної безпеки бізнесу розглядається як стан ефективного використання потенціалу підприємства або його наявних ресурсів. Таким чином, цей підхід усуває використання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства, оскільки він базується на економічній концепції досягнення корпоративних операційних цілей, тобто це, по суті, функціональний підхід до ресурсів [17;18;19;20].

Відповідно до цього підходу, економічна безпека підприємства – це стан, за якого ресурси підприємства використовуються найбільш ефективно. Тому



необхідно не тільки забезпечити стабільну роботу підприємства зараз, а й забезпечити стабільну роботу в майбутньому періоді.

У своєму початковому і найзагальнішому розумінні безпека - це стан свободи від загрози небезпеки і захищеності від небезпеки. Однак для будь-якої організації чи підприємства безпека не означає безпеку роботи. Небезпека існує завжди або майже завжди і в певних межах може мати позитивні наслідки. Небезпеки, проблеми і труднощі не тільки неминучі в підприємницькій діяльності, але й певною мірою приносять користь і відіграють мобілізуючу роль у підприємницькій діяльності.

З точки зору захисту та активного реагування на загрози можна звернутися до трактування корпоративної економічної безпеки: «Економічний стан підприємства (економічної системи) може відобразитися в його стабільності та здатності протистояти негативному впливу можливих загроз і забезпечувати стабільний та ефективний розвиток, виходячи зі своїх економічних інтересів» [50;51].

Таким чином, економічна безпека підприємств у більшості випадків вважається однією зі складових загального поняття «безпека».

Рано чи пізно збитки будуть визнані фінансово. Однак слід пам'ятати, що розуміння збитків і прибутків як фінансових категорій лише відображає поточний стан фінансової діяльності підприємства і не відображає реального стану економічної безпеки підприємства.

Для підтвердження важливості вивчення питань економічної безпеки підприємств необхідно створити в організаційній структурі управління підприємством спеціальний відділ для забезпечення розуміння цього співвідношення керівниками підприємства, але такий структурний поділ є теоретичною основою його роботи.

Ефективність роботи цього структурного підрозділу значно знижується, оскільки система нерозвинена і не може ефективно функціонувати.

Загалом, існують різні способи визначення поняття корпоративної економічної безпеки (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття економічна безпека підприємства

Джерело: [72, с. 11]

Так, економічна безпека підприємств в основному визначається як запобігання економічним злочинам.

Популярною сферою положень економічної безпеки підприємства є захист бізнесу від різноманітних економічних злочинів, таких як підробка, крадіжка, шахрайство, промислове шпигунство тощо.

Аналіз комплексності цих загроз є надзвичайно важливим завданням, але поняття корпоративної економічної безпеки не може обмежуватися економічними загрозами на різних рівнях деталізації, оскільки це поняття є ширшим і значущим.

Тому в деяких джерелах економічну безпеку підприємства визначають також як стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Оскільки

підприємство є насамперед об'єктом економічних відносин, його власники, як правило, встановлюють певний рівень економічних результатів основною метою діяльності підприємства [61;72].

Економічна стабільність компанії залежить від низки факторів. Фактори, що впливають на економічну стабільність компаній, різні, і кожен сектор має свої особливості. Проте, незалежно від форми власності чи галузі, фактори, що впливають на рівень економічної безпеки суб'єктів господарювання, є універсальними та типовими. До перших належать фактори безпосереднього виробництва, стабільний попит на продукцію, надійність постачальників, зовнішня конкуренція, надійний захист комерційної таємниці та спроможність керівництва компанії.

Прямі фактори виробництва є основними факторами, які безпосередньо забезпечують продуктивну діяльність. Вони включають розміщення підприємства (регіон), наявні природні ресурси, якісні показники, наявність трудових ресурсів, їх освітньо-кваліфікаційний рівень, наявну виробничу інфраструктуру, сферу її використання, рівень соціально-економічної інфраструктури та безпеки населення.

Важливу роль у рівномірному розвитку виробництва і пропозиції відіграє також стабільний попит на продукцію.

Це довгострокові контракти зі споживачами, рівні конкурентоспроможності готової продукції, показники та гарантії якості продукції, обґрунтовані оцінки стабільності ринку окремих видів продукції, національні та регіональні замовлення на готову продукцію.

Надійність постачальників, зокрема основних постачальників сировини. Для цього необхідні довгострокові контракти на постачання необхідної сировини з урахуванням умов поставок і якісних показників, а також необхідно розуміти можливості постачальників і не допускати монополії поставок. Практика показує, що для забезпечення цінової політики на сировину,

матеріали і комплектуючі необхідні не менше трьох-чотирьох постачальників сировини і матеріалів.

Іноземна конкуренція за експортну продукцію. Щоб зменшити імпорт продукції, яку можуть виробляти вітчизняні підприємства, продукція має відповідати міжнародним стандартам, бути конкурентоспроможною за якістю та обслуговуванням, мати обґрунтовані прогностичні очікування та бути конкурентоспроможною з імпортною продукцією.

Забезпечити охорону комерційної таємниці. Держава повинна захищати конфіденційність науково-технічних досягнень, розробок нових технологій, прав інтелектуальної власності та запатентованих технологій, включаючи комерційну таємницю. З іншого боку, компанії повинні приділяти увагу захисту комерційної таємниці, вдосконалювати системи безпеки та вживати заходів для запобігання поширенню інформації, яка може поставити під загрозу безпеку компанії та її співробітників.

Можливості керівництва компанії. Фактором, який найбільш позитивно впливає на належний рівень економічної безпеки підприємства, є високий професійний рівень управлінської команди (висококваліфікований персонал, систематичне та формальне навчання, створення сприятливих виробничих і соціальних умов для персоналу).

Існують і інші чинники економічної безпеки компаній, які безпосередньо не пов'язані з виробничою діяльністю, але мають істотний вплив на виробничу ситуацію. Вони стосуються поведінки, моралі та духовності людей.

Стратегія – це довгостроковий підхід до досягнення цілей. Щоб забезпечити фінансову безпеку організації, треба використовувати стратегії функціональної безпеки:

- 1) Стратегія економічної безпеки включає насамперед систему регулярних і безперервних профілактичних заходів, що здійснюються кожним підрозділом підприємства шляхом перевірки ділових партнерів, аналізу

запропонованих угод, вивчення документів тощо. У цьому випадку служба безпеки виконує роль менеджера.

2) Коли економічна безпека підприємства досягнута або знаходиться під загрозою, буде прийнята стратегія реагування. Стратегія базується на застосуванні ситуаційного підходу, який враховує всі зовнішні та внутрішні фактори, і реалізується відділом безпеки.

Політика безпеки передбачає проведення певних процедур і виконання певних дій для забезпечення економічної безпеки підприємства.

При управлінні економічною безпекою організації рекомендується розрізняти оперативний менеджмент, тактичний менеджмент і стратегічний менеджмент. Операційний менеджмент характеризується здатністю протистояти лише виникаючим загрозам, тактичний менеджмент характеризується здатністю до адаптації, а стратегічний менеджмент характеризується здатністю безперервно розвиватися [68;69;72].

Динаміка економічної безпеки підприємства значною мірою залежить від етапу його життєвого циклу. На етапі створення компанії основні загрози її економічній безпеці спричинені неправильним позиціонуванням на ринку та помилками в розробці продукту. Вони можуть бути катастрофічними для нового бізнесу. На цьому етапі життєвого циклу бізнесу існує нагальна потреба захистити комерційну таємницю.

З точки зору економічної безпеки підприємства найбільш небезпечною є фаза росту підприємства. Оскільки бізнес-ситуація ще не стабільна, він стикається з зовнішніми та внутрішніми загрозами. Тому на цьому етапі рекомендується якомога більше уваги приділяти розширенню виробництва та вдосконаленню менеджменту для забезпечення економічної безпеки підприємств.

На стадії зрілості компанія завоювала необхідну частку ринку, і її головною метою є збереження досягнутої позиції. Основними засобами

забезпечення високого ступеня економічної стабільності є маркетинг, розробка нових товарів, впровадження нових технологій і вдосконалення існуючих методів виробництва.

Фаза корпоративного занепаду характеризується меншою економічною стабільністю. У цьому випадку найважливішим має бути зосередження на фінансових питаннях і збереження ефективного обсягу діяльності, що має стати основою для виходу компанії з кризи або для створення нових виробництв.

Крім розгляду життєвого етапу компанії, дуже важливо сформулювати стратегічне забезпечення системи управління економічною безпекою компанії, яка об'єднує досягнутий компанією рівень економічної безпеки зі здатністю гарантувати її економічну безпеку в майбутньому.

Виходячи зі стану господарської діяльності підприємства, необхідно визначити таку стратегічну модель:

Перша модель – стратегія створення корпоративної системи економічної безпеки на випадок надлишкових запасів готової продукції. Така ситуація пов'язана зі стабільним і безперервним виробництвом продукції підприємством без проведення маркетингових досліджень. Тому до того, як система економічної безпеки буде налагоджена і почне працювати, існує ризик надлишкових запасів готової продукції на складі.

Друга модель пояснює стратегію побудови системи економічної безпеки підприємства з точки зору залучення короткострокового фінансування. Традиційно підприємства, які мали змогу фінансувати свої запаси та адміністративні витрати за рахунок власного капіталу та довгострокових і короткострокових позик, вважалися фінансово нестабільними. Короткострокові кредити вважаються найбільш ризикованим джерелом фінансування витрат бізнесу, оскільки вони мають короткий термін погашення.

Третя модель – стратегія побудови системи корпоративної економічної безпеки в умовах бюджетної економії. Без своєчасної розробки систем економічної безпеки підприємства для захисту від неочікуваних загроз ефективність використання ресурсів може бути досягнута лише за рахунок істотної економії коштів.

Четверта модель характеризується зміною стратегії розвитку системи економічної безпеки підприємства зі зміною пріоритетів. Поясненням цієї стратегії є здатність компанії добре адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Адаптації можна досягти за допомогою фінансової діяльності.

Адаптації можна досягти за рахунок ефективної фінансової діяльності та модернізації продукту.

П'ята модель включає стратегії розвитку корпоративних систем економічної безпеки в частині залучення довгострокового фінансування. Пріоритет цієї стратегії зумовлений тим, що нормальна фінансова стійкість підприємства характеризується покриттям витрат власними коштами та довгостроковими джерелами фінансування. У цьому випадку компанії мають більше можливостей адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реагувати на загрози шляхом залучення кредитних коштів, які з часом повертаються.

Сьома модель представляє стратегію компанії щодо підвищення системи економічної безпеки при зміні основних постачальників. Змінюючи постачальників, компанії можуть підвищити свою здатність протистояти змінам зовнішнього середовища, тим самим покращуючи систему економічної безпеки, яку компанія сформувала.

Восьма модель включає стратегії постійного посилення моніторингу корпоративних систем економічної безпеки з точки зору розширення інвестицій у відтворення. Впровадження нових технологій забезпечить ефективне використання ресурсів там, де є потенціал розвитку.

Таким чином, у науковий обіг увійшли концепції корпоративної економічної безпеки, які чітко підкреслюють взаємозалежність господарської та фінансової діяльності підприємств та важливу роль фінансів в економічній системі.

## **1.2. Особливості управління конфліктами в системі економічної безпеки підприємства**

Кожна компанія – це сукупність людей зі своїми перспективами, цілями, характерами, мотиваціями та амбіціями. Неприємні ситуації, зіткнення інтересів, відстоювання своєї думки, непередбачені обставини, суперечливі потреби, різні цілі, проблеми у стосунках, перетин цінностей, думок і багато іншого – все це може стати причиною корпоративних конфліктів і конфліктних ситуацій.

Кожен хоча б раз стикався з конфліктними ситуаціями, як в особистому повсякденному житті, так і на роботі. Конфлікт – це ситуація, в якій немає згоди та взаєморозуміння між двома чи більше сторонами [8].

Конфлікт проявляється в діяльності всіх організаційних груп, у відносинах між людьми і відіграє ключову роль у житті окремих людей, сімей, груп, націй і суспільства в цілому. Конфлікти всередині робочої сили, між працівниками компанії та всередині команд насправді неминучі. Це обумовлено конфліктом між свідомою поведінкою однієї сторони та інтересами іншої сторони. Конфлікт є невід’ємною частиною життя кожної компанії.

Сучасний бізнес характеризується різноманітністю корпоративних конфліктів, в яких беруть участь окремі особи та групи з різними інтересами та потребами. Корпоративний конфлікт в першу чергу впливає на ефективність роботи та економічне зростання компаній, але також впливає на психічний та емоційний стан самих працівників компанії. Наголошуємо на необхідності



проведення поглибленого дослідження сучасних моделей корпоративного конфлікту, вивчення їх передумов та причин, з'ясування особливостей розвитку організаційних структур та етапів розвитку життєвого циклу суб'єктів підприємницької діяльності, для впровадження ефективних методів і підходів до врегулювання конфліктів та пошуку рішень для вирішення, подолання їх наслідків.

Той факт, що проблема внутрішньо-організаційного конфлікту є однією з найважливіших у сфері трудових відносин, визначає актуальність теми управління корпоративними конфліктами. Незважаючи на те, що проблема конфлікту в цілому набула широкого розвитку, у самих організаціях все ще існує багато проблем, які необхідно зрозуміти та визнати у світлі змін, що відбуваються в суспільстві.

Люди, які працюють у різних видах бізнесу, різні. Тому вони мають інший погляд на ситуацію. Різниця в сприйнятті часто призводить до розбіжностей. Ця розбіжність виникає, коли ситуація справді конфліктна.

Конфлікт виникає через свідомі дії однієї сторони (як правило, окремої особи, групи чи організації), які суперечать інтересам іншої сторони.

Виходячи з ролі менеджера, він, як правило, знаходиться в центрі будь-якого конфлікту в організації і зобов'язаний вирішувати його всіма доступними засобами. Управління конфліктами є однією з найважливіших функцій менеджерів [11].

Створення доброї соціально-психологічної атмосфери в колективі – тривалий і складний процес, і іноді керівництву організації не вдається сформувати корисну соціальну культуру для внутрішніх функцій. У той же час конфліктні ситуації призведуть до ряду проблем, таких як зниження продуктивності праці, ефективності співробітників, підвищення плинності кадрів, зниження лояльності співробітників і погіршення міжособистісних відносин у команді. Тому керівництво та керівники організації повинні

приділяти особливу увагу створенню системи управління корпоративними конфліктами, яка запобігає та мінімізує негативні наслідки конфліктних ситуацій, що виникають у колективах.

У середньому керівники витрачають близько 20% свого робочого часу на вирішення конфліктів різного характеру. Водночас соціологічні дослідження показали, що близько 70-80% робочого часу представників на керівних посадах уражено прихованими та наявними протиріччями. Ігнорування цих протиріч може призвести до виникнення конфліктів [9;10]. Для ефективного управління корпоративними конфліктами необхідно знати, що таке конфлікти, як вони виникають і розвиваються, як їх усувати.

Сьогодні поняття «конфлікт» широко використовується. Конфліктами називають міжособистісні проблеми, особисті внутрішні переживання, кризові явища, конфлікти в алгоритмах вирішення навчальних завдань тощо. Конфлікт – це складне соціально-психологічне явище, яке представляє широкий спектр типологій, які можна класифікувати на основі різних характеристик. З практичної точки зору класифікація конфліктів важлива, оскільки вона визначає конкретні прояви конфліктів і допомагає оцінити можливі шляхи їх вирішення. Класифікація конфліктів наведена в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

## Класифікація корпоративних конфліктів

№	Класифікація	Види конфліктів	Загальна характеристика
1	2	3	4
1	Сфера конфлікту	1. Економічні 2. Ідеологічні 3. Соціально-побутові 4. Сімейно-побутові	1. На основі економічних протиріч 2. В основі лежить суперечливість думок 3. В основі лежить протиріччя в соціальній сфері 4. В основі лежать конфлікти в сімейних стосунках

1	2	3	4
2	Тривалість та напруженість конфлікту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бурхливі швидкоплинні конфлікти</li> <li>2. Гострі тривалі конфлікти</li> <li>3. Слабовиражені та мляві конфлікти</li> <li>4. Слабовиражені та швидкоплинні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виникають з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей особистості. Відрізняються агресивністю та крайньою ворожістю конфліктуючих сторін</li> <li>2. Виникають за наявності глибоких протиріч</li> <li>3. Пов'язані з дуже гострими протиріччями чи пасивністю однієї з конфліктуючих сторін</li> <li>4. Пов'язані з поверхневими причинами, мають епізодичний характер</li> </ol>
3	Суб'єкти конфлікту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутрішньоособистісні конфлікти</li> <li>2. Міжособистісні конфлікти</li> <li>3. Конфлікти «особа-група»</li> <li>4. Міжгрупові конфлікти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вони сформовані з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей особистості. Для них характерна агресивність і крайня ворожість усіх сторін конфлікту</li> <li>2. Вони виникають із глибоких протиріч</li> <li>3. Конфлікт з однією з конфліктуючих сторін дуже гострий або негативний.</li> <li>4. Що стосується поверхневих і спорадичних причин.</li> </ol>
4	Соціальні наслідки	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конструктивні конфлікти</li> <li>2. Деструктивні конфлікти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В основі цього конфлікту лежить об'єктивне протиріччя. Сприяє розвитку організації чи іншої соціальної системи.</li> <li>2. В основі таких конфліктів зазвичай лежать суб'єктивні причини. Вони створюють соціальну напругу і призводять до руйнування соціальних інститутів.</li> </ol>
5	Предмет конфлікту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реалістичні (предметні) конфлікти</li> <li>2. Нереалістичні (безпредметні) конфлікти</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мають чіткий предмет .</li> <li>2. Не мають предмета або наявний предмет є життєво важливим для одного чи обох об'єктів конфлікту.</li> </ol>

Джерело: [27].

Наведено типи конфліктів, які можуть виникнути в організаціях.

Таблиця 1.2.

## Типологія конфліктів в залежно від сторін та спрямованості конфлікту

Вид конфлікту	Спрямованість конфлікту		
	Горизонтальна	Вертикальна	Змішана
1	2	3	4
Внутрішньо-особистісний	Виконання робочих функцій часто створює значні перешкоди для виконання інших ролей рівного статусу та важливості в житті людини. Ці ролі включають бути хорошим чоловіком, турботливим батьком і надійним другом. Напружений робочий графік може негативно позначитися на особистому житті та стосунках з близькими.	Запити та накази керівництва суперечать цінностям та ідеалам співробітників. Наприклад, якщо продавцю потрібно приховати будь-які негативні якості (термін придатності, якість) товару, який він продає, це суперечить його етичним принципам.	Виконання посадових обов'язків може заважати виконанню інших еквівалентних ролей і суперечити цінностям працівника. Наприклад, людина не може проводити більше часу з сім'єю через незручний графік роботи.
Міжособистісний	Конфлікт виникає між працівниками одного статусу. Наприклад, серед офісних працівників. Хтось любить працювати, слухаючи музику, а хтось воліє виконувати завдання в тиші.	Конфлікт між керівниками і підлеглими. Наприклад, керівник зауважує якість виконаної роботи, а підлеглий незадоволений зарплатою, запропованою за виконання завдання.	
Між особистістю та групою	Особа не любить нову команду і не хоче з нею контактувати. Наприклад, новому співробітнику не подобаються деякі традиції компанії, наприклад, поїздки на вихідні за місто.	Конфлікт між лідером і групою. Наприклад, лідер просить взяти участь у суботнику.	Приєднання начальника на бік колективу.

1	2	3	4
Міжгруповий	Конфлікт між групами на одному рівні ієрархічних сходів.	Конфлікт між групами на різних рівнях ієрархічних сходів.	Конфлікт між групами на одному або різних рівнях ієрархічних сходів.

Джерело: складено автором на основі [27]

Таким чином, тип конфлікту залежить від сторін і спрямованості конфлікту.

Особливості людей в організації базуються на характерах людей і навколишньому середовищі. Крім того, поведінка, особистість і середовище впливають один на одного [22].

Таким чином, особистість людини в організації аналізується з багатьох аспектів [26]:

1) Пряма і незалежна непостійність. Фокусом поведінки є пріоритет особистих інтересів, який не перетинається з пріоритетом корпоративних інтересів;

2) Як показник зміни інтенсивності або напряму впливу на організаційну культуру компанії. Реакція підлеглих на управлінський вплив може служити зворотним зв'язком, здатним посилити або послабити характер впливу;

3) Як зміна залежності. Під впливом потужних організаційних сил протягом тривалого часу деякі співробітники компанії поступово змінилися. Схильність розвивається, коли людина наближається до перебільшеного стереотипу: наприклад, коли вона змушена тривалий час дотримуватися суворих правил;

4) Будучи частиною взаємодіючої динамічної системи, вплив навколишнього середовища може мати позитивний або негативний вплив на поведінку людини. Самонаправлені та інтелектуально гнучкі люди з більшою ймовірністю прагнуть і досягнуть високого рівня самовдосконалення завдяки

природному розвитку свого генофонду.

Конфлікт як багатоаспектне явище має свою структуру. Під структурою конфлікту розуміється сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його єдність, тотожність і відмінність від інших явищ суспільного життя, без яких конфлікт був би неможливий, оскільки існує ціла динамічно взаємозалежна система. Крім поняття «конфлікт» часто вживають також поняття «конфліктна ситуація». Конфліктна ситуація – частина конфлікту, епізод у розвитку конфлікту в певний час. Тому конструювання конфлікту можна розглядати як конструювання конфліктних ситуацій (рис. 1.2).

Предмет конфлікту	•Те, через що виникає конфлікт
Мотиви конфлікту	•Внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єкт до конфлікту (мотиви можуть бути у формі потреб, інтересів, ідеалів та переконань)
Сторони конфлікту	•Суб'єкти соціальної взаємодії, перебувають у стані конфлікту або різними способами підтримують конфліктуючі сторони
Образ конфліктної ситуації	•Відображення предмета конфліктної взаємодії у свідомості суб'єктів конфлікту
Позиції конфліктуючих сторін	•Те, про що вони заявляють у ході конфліктної взаємодії

Рис. 1.2. Структура корпоративного конфлікту

Джерело: складено автором на основі [33]

Розглянемо докладніше елементи структури корпоративного конфлікту.

Основою будь-якого конфлікту завжди є заперечення, яке відображає суперечливі інтереси та цілі сторін. Боротьба, яка виникає в конфліктах, часто відображає бажання сторін вирішити конфлікт на свою користь. У ході конфлікту боротьба може зникати і посилюватися, а заперечення може слабшати або посилюватися. У більшості випадків характер протиріч у

конфліктах не є поверхневим. Учасники конфлікту оперують поняттям «об’єкт конфлікту», яке відображає повсякденне уявлення про основні протиріччя конфлікту [33].

Об’єктом конфлікту є об’єктивно існуюча або уявна проблема, що стоїть за конфліктом. Це заперечення, після його вирішення, призвело до зіткнення між двома сторонами.

Ще одним невід’ємним атрибутом конфлікту є його тема. Об’єктом конфлікту можуть бути матеріальні (ресурси), соціальні (влада) або духовні (ідеї, норми, принципи) цінності, якими обидві сторони прагнуть володіти або використовувати. Щоб бути предметом конфлікту, цінність у матеріальній, суспільній чи духовній сфері повинна перебувати на перетині особистих, групових, громадських чи національних інтересів індивіда, який прагне її контролювати [56].



Рис. 1.3. Основні риси конфлікту

Джерело: [56]

Отже, виходячи з вищесказаного, на рис. 1.3 нижче наведені основні характеристики корпоративного конфлікту.

Сьогодні велика кількість експертів досліджує причини та джерела конфлікту [65]. Тому серед основних джерел конфліктів у бізнесі відзначені такі моменти:

Перший передбачає ситуації, коли кілька керівників доручають завдання одному підлеглому. Отже, конфліктні ситуації виникають через те, що працівники стикаються з необхідністю вибору порядку (черговості) виконання поставлених завдань, які часто необхідно виконати терміново і практично в однакових умовах. По-друге, ситуація, яка називається «порочні стосунки». Вони вважають, що в команді немає чіткого розподілу обов'язків, і несуть відповідальність за погане виконання або навіть недбалість у виконанні обов'язків, покладених на працівників. Отже, конфлікти виникають через обмеження інтересів працівників; по-третє, ситуації, коли присутні більше семи-восьми осіб.

Відомо, що чим більше працівників, тим складніше їх контролювати. У результаті виникають конфліктні ситуації, оскільки всередині колективу виникають групові розбіжності, які сприяють удосконаленню системи управління або, навпаки, руйнують систему управління; по-четверте, ситуації, пов'язані з організаційною невизначеністю.

Вони передбачають хороше співвідношення між розподілом функціональних обов'язків на основі їх положення у виробничій структурі. Отже, конфліктні ситуації виникають через слабкий баланс між робочим місцем і технічним рівнем роботи, по-п'яте, ненормований робочий день або жорсткі норми системи праці. Тому конфліктні ситуації виникають через безперервне психічне напруження, фізичну втому, які викликані нестачею відпочинку та моральним тиском, і супроводжуються помилками в трудовому процесі. По-шосте, ситуації, що виникають через дефекти особистого стилю



управління; зокрема прийняття деяких типів директивного (авторитарного) чи ліберального стилів у процесі організації діяльності; по-сьоме, ситуації, що виникають через неправильну оцінку результатів роботи; Тому конфліктні ситуації виникають через невдоволення працівника, яке згодом переростає в незацікавленість у роботі, що призводить до різкого зниження продуктивності праці. Ці ситуації відносно типові для практики корпоративного бізнесу, а також є потенційними джерелами конфліктів.

Тому ми розглядаємо ті аспекти конфлікту, які необхідні для дослідження процесів його управління, що використовуються підприємствами та суб'єктами господарської діяльності всіх рівнів. У наступному розділі ми докладніше розглянемо методи та стратегії, які використовуються для ефективного управління конфліктами в організаціях.

### **1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління корпоративними конфліктами**

Природа управління корпоративними конфліктами має багато аспектів. Управління кадровими конфліктами включає функції працевлаштування, розвитку та нарахування заробітної плати. В основному вони реалізуються відділом управління персоналом у взаємодії з іншими підрозділами [66].

Управління кадровими конфліктами є продовженням загального управління бізнесом. Це стосується заохочення та мотивації кваліфікованої робочої сили, вирішення конфліктних ситуацій між ними та сприяння справі.

Система управління кадровими конфліктами пов'язана з кадрами компанії. Роль HR-менеджера дуже важлива в процесі взаємодії з людьми в будь-якому бізнесі.

Директор з персоналу (менеджер з персоналу) є керівником відділу кадрів і здійснює адміністративно-оперативні функції управління. Його роль можна підсумувати таким чином [46;48]:

1. Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Топ-менеджер – це особа, яка вирішує та визначає основні напрями політики компанії. Менеджер з персоналу може ефективно визначати всі типи політики щодо персоналу чи робочої сили.

2. Він виконує функції експерта з кадрів, щоб надавати поради лінійним керівникам: директор з персоналу виступає в ролі консультанта з кадрів, щоб допомогти лінійним керівникам вирішувати різні проблеми з персоналом.

3. Менеджер з персоналу як консультант вирішує проблеми та скарги працівників компанії в межах своїх повноважень та можливостей.

Менеджер з персоналу виконує роль посередника: сполучної ланки між керівництвом компанії та співробітниками. Менеджер також представляє корпоративні структури в різних ініціативах розвитку та інвестицій.

На організаційну культуру людини в компанії впливають її звички та схильності, потреби та інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент тощо.

«Управління конфліктом – це цілеспрямований і об’єктивно зумовлений вплив на його динаміку з метою розвитку або руйнування інтересів конфліктної системи» [71]; «Це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, зрозуміти її і вжити превентивних заходів для її вирішення» [74].

Управління конфліктами в бізнесі є частиною (невід’ємною складовою) загального менеджменту бізнесу.

Особистість персоналу компанії базується на таких якостях [43;49;50;53]:

Позитивна відповідь можновладцям. Влада – обов’язкове явище в компаніях. Щоб працювати ефективно, менеджери повинні взаємодіяти зі співробітниками таким чином, щоб уникнути негативної реакції на тих, хто займає владу. Співробітники повинні поважати владу як обов’язковий атрибут управління компанією;

Бажання змагатися. Обмежені ресурси є поширеним явищем у бізнесі. Співробітники на всіх рівнях повинні конкурувати з іншими подібними працівниками, щоб знайти найкраще рішення щодо розподілу ресурсів: людей, матеріалів, бюджету, обладнання тощо. Конкуренція може проявлятися у продажу продукції, переговорах, лобіюванні, дебатах тощо;

Уміння переконувати. Характер людини часто вимагає від нього висловлювати свої думки і говорити публічно. Тому вона має довіряти своїм думкам та ідеям, що дає їй можливість вплинути;

Бажання грати роль неформального лідера. Особистість людини повинна прагнути досягти успіху в різних сферах діяльності. Людина повинна охоплювати різні ролі: чим більше ролей йому вдасться освоїти, тим вищий рівень організаційної культури він матиме в компанії [44];

Толерантність до рутинних адміністративних завдань. Керівна посада будь-якого рівня вимагає від людини зосередженості на розрахунках, документообігу, представницьких функціях, читанні та відповіді на листи та телефонні дзвінки. Людину можуть не влаштовувати ці обов'язки, але їх слід вважати необхідними.

Деякі експерти [14;15] зазначають, що кожне підприємство може поступово навчати та впроваджувати власні техніки управління конфліктами, серед яких: методики навчання методам вирішення конфліктів та методики запобігання деструктивним конфліктам.

Спираючись на дослідження ряду авторів, можна припустити, що управління конфліктом розуміється як цілеспрямований вплив, детермінований об'єктивними закономірностями, на його динаміку у сфері розвитку чи руйнування конфліктних соціальних систем.

Для вирішення конфліктів на підприємстві керівники повинні використовувати попередньо розроблену структуру аналізу конфліктів, як зазначено в таблиці. 1.3.

## З'ясування причин та аналіз конфлікту керівником

З'ясування причин конфлікту	Аналіз конфлікту
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначити, які інтереси задіяні в конфлікті;</li> <li>– Визначити справжню причину конфлікту і яка єдина причина виникнення поточного конфлікту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виникає внаслідок або суперечить фактичній поведінці, пов'язаній з роботою, або орієнтований на відносини;</li> <li>– Якщо це бізнес-трансферт розбіжності в сферах (і навпаки);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проаналізувати попередні стосунки між учасниками конфлікту;</li> <li>– Виявити об'єктивні протиріччя та виокремити емоційні чинники, які їх супроводжують.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наскільки об'єктивний конфлікт, що стався;</li> <li>– Хто активний, а хто пасивний суб'єкт.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [21;24]

Крім того, існує багато різних способів оцінки співробітників. Але найвідомішим з них є [29;31]:

1. Графічні рейтингові шкали є найпростішим і найпопулярнішим методом оцінки діяльності. Вони складаються зі звичайної рейтингової шкали. Перелічують функції (наприклад, якість і надійність) і оцінку продуктивності дисперсії (від поганої до відмінної) для кожної функції. Начальник оцінює кожного підлеглого за допомогою перевірки.

2. Метод оцінювання. Одним із найпростіших способів оцінки діяльності є атестаційний метод. Керівник всебічно оцінює всіх підлеглих, якими керує, а потім розташовує їх у порядку убутання.

3. Порівняльний метод. За кожною ознакою (обсяг роботи, якість роботи тощо) кожен підлеглий об'єднується в пари та порівнюється з іншими підлеглими.

4. Метод примусового розподілу. Система примусового розподілу призначена для того, щоб змусити оцінювачів підійти до оцінюваного працівника в межах заздалегідь визначеного діапазону.

Наприклад, система примусового розподілу запроваджується для великих груп працівників. Ця система базується на припущенні, що всіх працівників можна класифікувати за 5 рівнями: відмінно, дуже добре, середньо, задовільно і незадовільно.

5. Оцінка основних подій. Використовуючи цей метод, менеджери можуть фіксувати приклади очікуваної чи небажаної поведінки чи інцидентів, пов'язаних з роботою кожного підлеглого. Після цього кожен півроку керівники та підлеглі зустрічаються та обговорюють роботу останніх на прикладах конкретних інцидентів.

6. Поведінкова рейтингова шкала (BARS). Цей метод допомагає точно виміряти та покращити продуктивність і забезпечує зворотний зв'язок з оцінювачем. Містить формулювання критеріїв оцінки роботи оцінювача. Ці стандарти розміщені на шкалах BARS. Існує шкала для кожної важливої робочої області або розміру роботи. Під час розробки BARS відбуваються групові дискусії, і вдається визначити важливі напрямки роботи, які потребують оцінки. Різні параметри роботи, визначені таким чином, як правило, призводять до різних масштабів поведінкової інтеграції.

Розуміння важливості корпоративного конфлікту дозволяє ефективно втручатися в конфліктні ситуації та забезпечувати конструктивне вирішення конфліктів. Дослідження передумов, причин та чинників бізнес-конфліктів показує, що аспекти конфліктів, які використовуються підприємствами та суб'єктами господарської діяльності на різних рівнях, є необхідними для вивчення процесів управління ними.

### **Висновок до 1 розділу**

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків:

Забезпечення економічної безпеки бізнесу розглядається як стан ефективного використання потенціалу підприємства або його наявних

ресурсів. Таким чином, цей підхід усуває використання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства, оскільки він базується на економічній концепції досягнення корпоративних операційних цілей, тобто це, по суті, функціональний підхід до ресурсів.

Популярною сферою положень економічної безпеки підприємства є захист бізнесу від різноманітних економічних злочинів, таких як підробка, крадіжка, шахрайство, промислове шпигунство тощо.

Стратегія економічної безпеки включає насамперед систему регулярних і безперервних профілактичних заходів, що здійснюються кожним підрозділом підприємства шляхом перевірки ділових партнерів, аналізу запропонованих угод, вивчення документів тощо.

Політика безпеки передбачає проведення певних процедур і виконання певних дій для забезпечення економічної безпеки підприємства.

При управлінні економічною безпекою організації рекомендується розрізняти оперативний менеджмент, тактичний менеджмент і стратегічний менеджмент. Операційний менеджмент характеризується здатністю протистояти лише виникаючим загрозам, тактичний менеджмент характеризується здатністю до адаптації, а стратегічний менеджмент характеризується здатністю безперервно розвиватися.

Сучасний бізнес характеризується різноманітністю корпоративних конфліктів, в яких беруть участь окремі особи та групи з різними інтересами та потребами. Корпоративний конфлікт в першу чергу впливає на ефективність роботи та економічне зростання компаній, але також впливає на психічний та емоційний стан самих працівників компанії.

Конфлікт як багатоаспектне явище має свою структуру. Під структурою конфлікту розуміється сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його єдність, тотожність і відмінність від інших явищ суспільного життя, без

яких конфлікт був би неможливий, оскільки існує ціла динамічно взаємозалежна система.

Управління конфліктами в бізнесі є частиною (невід'ємною складовою) загального менеджменту бізнесу.

Виявлено, що підприємство безпосередньо впливає на управління корпоративними конфліктами на більшості рівнів: переважно (безпосередньо) – внутрішньо-організаційні, внутрішньо- і міжгрупові, «особистість-група», міжособистісні; меншою мірою (опосередковано) – міжорганізаційні та внутрішньоособистісні.

Досліджено, що управління корпоративними конфліктом може здійснюватися різними інструментами та їх комбінаціями. Так, інструменти управління корпоративними конфліктом можуть бути умовно поділені на: норми етики ділового спілкування, правові, координаційно-інтеграційні, комунікативні, інформаційні, соціально-психологічні.

Розуміння важливості корпоративного конфлікту дозволяє ефективно втручатися в конфліктні ситуації та забезпечувати конструктивне вирішення конфліктів. Дослідження передумов, причин та чинників бізнес-конфліктів показує, що аспекти конфліктів, які використовуються підприємствами та суб'єктами господарської діяльності на різних рівнях, є необхідними для вивчення процесів управління ними.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»**

### **2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Київстар» та ринкових умов його діяльності**

«Київстар» – українська компанія, що надає такі телекомунікаційні послуги, як: мобільний зв'язок (3G і 4G (LTE)), передача даних на основі сучасних технологій (мобільні та фіксовані технології).

Крім того, він також надає послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), великі дані (цифрові рішення), промисловий Інтернет речей, віртуальні АТС, E-Health, фінансові послуги та інші послуги. Компанія приєднується до інших ІТ-компаній, зокрема Microsoft, у запуску нових продуктів.

Завдяки величезному успіху мережа мобільного зв'язку «Київстар» зробила значний прогрес у сфері мобільного зв'язку і зараз покриває всі населені пункти міста та села (28 тис.).

Сьогодні Київстар є лідером серед інших мобільних операторів України.

Головний офіс «Київстар» знаходиться в Києві. Київстар входить до міжнародної телекомунікаційної групи VEON. Робота в країнах світу, таких як: Європа, Азія, Африка [59].

Розглянемо особливості організації управління компанією.

Для здійснення своєї діяльності «Київстар» використовує організаційну структуру лінійного функціонального управління [59]. Головну посаду в компанії займає президент, який відповідає за загальне управління та адміністрування.



Управління поділяється за бізнес-сферами і здійснюється менеджерами відповідних функціональних відділів, таких як технологія, продажі, фінанси, кадри та юридичний. Основні відділи адміністративно-організаційної структури компанії є такими (рис. 2.1).

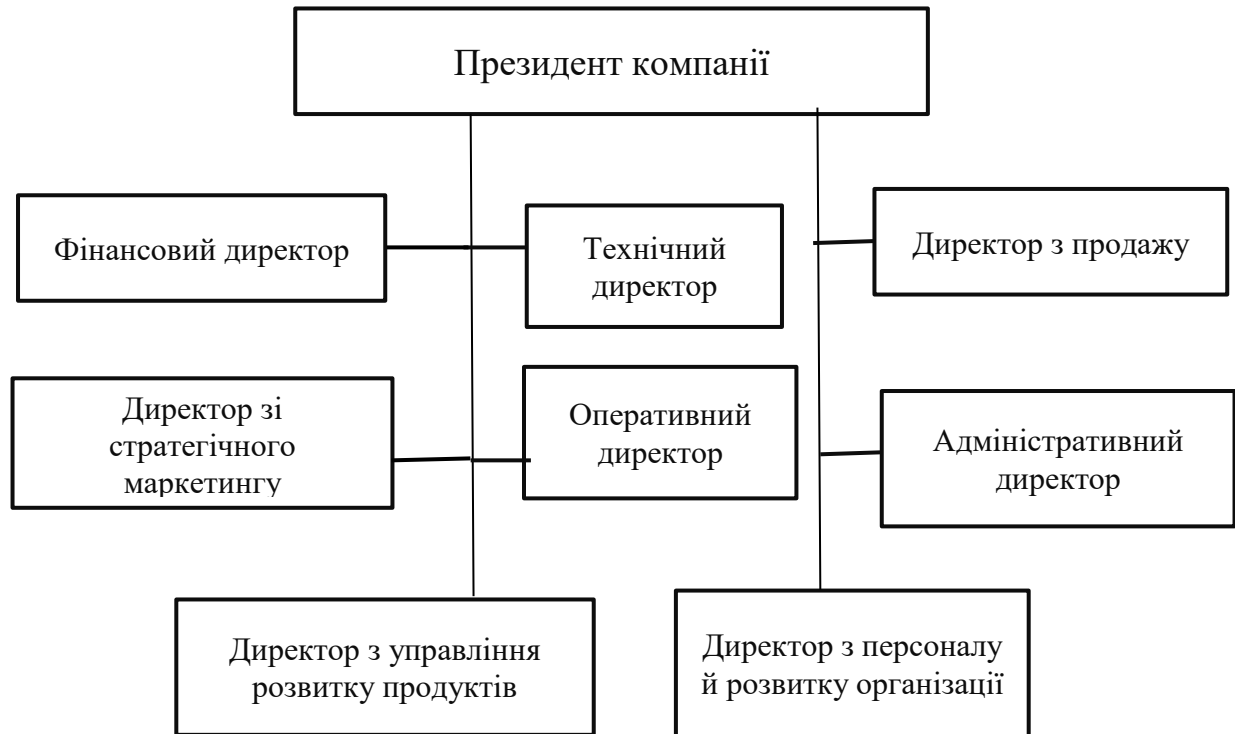


Рис. 2.1 Організаційна структура компанії ПрАТ «Київстар»

Джерело: [59]

Для чіткого розуміння роботи кожного відділу в структурі визначається його функціональне призначення, права та обов'язки та відповідальність, а всі ці організаційні елементи регламентуються внутрішніми нормативними документами.

Фактично така організаційна структура дає можливість «Київстару» ефективно здійснювати як оперативне, так і стратегічне управління. Ця структура ідеальна для компаній із подібним масштабом операцій у цій галузі.

Як відомо, для успішної роботи компанії необхідно правильно організувати процеси прийняття рішень і комунікації. Основною метою прийняття управлінських рішень є здійснення координуючого впливу на цілі (системи) управління з метою досягнення цілей організації [59].

Тому найважливіші стратегічні рішення в «Київстар» приймаються на вищому рівні керівництва, фактично в колі президентів і директорів основних напрямків діяльності компанії.

Так само оперативні та тактичні рішення приймаються функціональними керівниками в межах уже наданих їм повноважень. Девізи рішень підкреслюють два ключові моменти. Це використання інформації, зібраної в процесі підготовки рішень, і визнання постійного характеру процесу прийняття рішень [59].

Якщо виникнуть значні питання, вони вирішуватимуться через колективну систему, створену робочою групою.

Вертикальна, горизонтальна та діагональна комунікація між різними відділами є поширеною в компанії. Крім того, для швидкого спілкування конференц-відділ активно використовує месенджер електронної пошти. Хоча колективність є сучасною та ефективною формою управління, вона ніколи не працює ізольовано, а взаємодіє з іншими формами управління, і її висновки можна критикувати та обговорювати щодо колективного управління [34; 59].

Спеціальна система, прийнята «Київстар», забезпечує можливість прийняття рішень і дуже ефективну комунікацію між різними відділами, що забезпечує компанії лідируючі позиції в галузі телекомунікацій.

Визначаємо в таблиці 2.1. переваги та недоліки організаційної структури «Київстар».

Організаційна структура відповідає принципам правового регулювання, а її реалізація є результатом організаційних взаємодій, комунікаційних та інформаційних систем, заснованих на економічних принципах.

## Сильні та слабкі сторони організаційної структури ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Функціональні підрозділи допомагають вирішувати проблеми, які виникають під час діяльності вищого керівництва.	Кожен відділ певною мірою зацікавлений у досягненні власних цілей, а не загальних цілей усієї компанії.
З урахуванням особливостей виробничого процесу.	На практиці не завжди спостерігаються горизонтальні взаємозв'язки і взаємодії між функціональними підрозділами.
Кожен співробітник підзвітний одному керівнику (за принципом єдиноначальності).	Деякі функціональні підрозділи дублювали свої функції та не виконували заявлених функцій.

Джерело: Складено автором

Завдання виконуються всією організацією або її окремими ланками, з мінімальними витратами на управління та економним використанням людських, матеріальних і фінансових ресурсів компанії.

Дотримання цих принципів вимагає врахування в процесі розробки факторів, що впливають на кінцевий результат, а саме: розмір організації, технічні, економічні, природні та людські фактори.

Проведемо аналіз таких документів як звіт про фінансовий стан, звіт про фінансові результати, які включають до себе прибутки і збитки та різноманітні елементи звітності ПрАТ «Київстар», та сформуємо динаміку економічних показників даної компанії за 2021 та 2023 рік.

Аналіз даних у таблиці 2.2 показує, що, незважаючи на складні економічні умови та сучасні виклики, компанії вдалося використати свої сильні сторони для забезпечення всіх необхідних потреб, з якими стикаються підприємства у бізнес-секторі. Такий висновок впливає з того, що виручка компанії на кінець 2023 року склала 33165048 грн, що на 16,13% вище відповідного показника на початок аналізованого періоду.

## Техніко-економічні показники ПрАТ «Київстар» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2023		
Чистий дохід, тис. грн.	28559150	30900973	33165048	4605898	116,13
Собівартість, тис. грн.	9810231	13073367	14052407	4214176	143,24
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	18748919	17827606	19112641	363722	101,94
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	11266926	9516514	10542590	-724336	93,57

Джерело: [62;63;64].

У цьому випадку компанія використовує кошти, якщо необхідно, для покриття необхідних витрат, постійних і змінних, а також як інструмент мотивації працівників і погашення фінансових зобов'язань. Скерує їх у виконанні та виконанні оперативних завдань, а також стратегічних завдань.

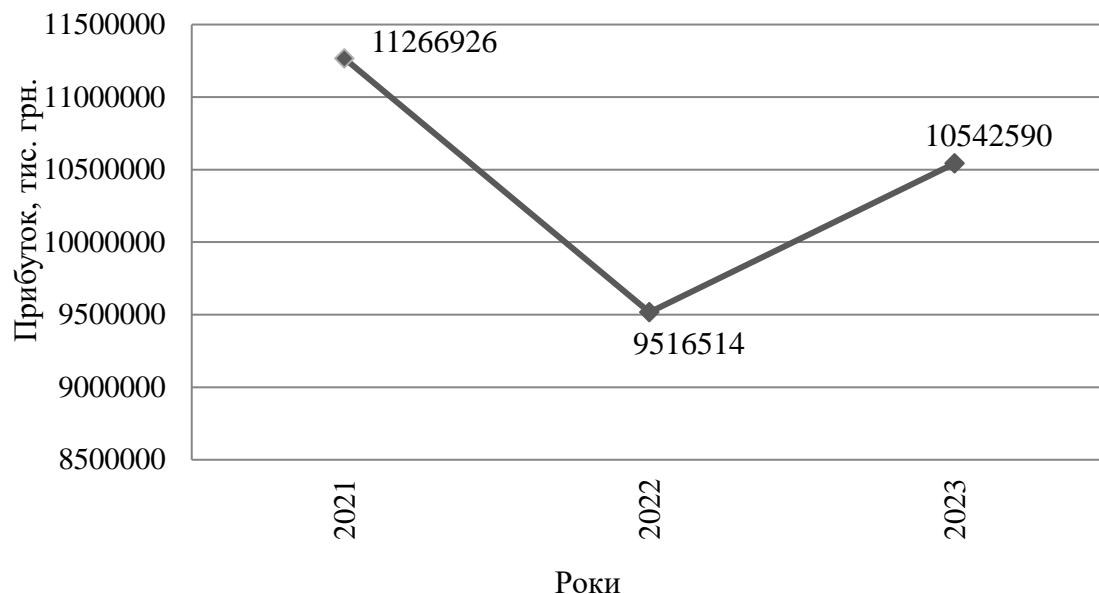


Рис. 2.2. Чистий фінансовий результат (прибуток) ПрАТ «Київстар» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: [62;63;64].

На жаль, при аналізі чистого прибутку темп зростання дуже низький проти собівартості 43,24%, а також можна сказати, що спостерігається зниження ефективності бізнес-процесів (рис. 2.2.).

Оцінемо на стан матеріально-технологічної бази та обсяги виробництва. Аналіз стану матеріально-технологічної бази та обсягів виробництва ПрАТ «Київстар» показує, що компанія має потужну телекомунікаційну інфраструктуру, яка забезпечує найвищий рівень корпоративної діяльності, а компанію можна сказати, що вона безпечна. Як зазначалося раніше, Київстар має десятки тисяч базових станцій для забезпечення різних видів підключення та Інтернету. Це можливо лише при використанні обладнання від провідних світових постачальників. Щоб забезпечити якість, компанія побудувала власну магістральну мережу з понад 7300 кілометрами оптоволоконних ліній зв'язку, що дозволяє надавати високоякісні послуги на всіх маршрутах руху.

Для роботи мережі зв'язку та надання послуг компанія має у своєму розпорядженні два сучасних центри обробки даних. Щоб удосконалити та вдосконалити свої послуги, Київстар щороку інвестує в технології близько 5 мільярдів грн.

Власне, завдяки тому, що компанія постійно розвиває свою інфраструктуру, наразі вона має перевірену абонентську базу у вигляді 25 мільйонів користувачів по всій Україні. Також, проаналізувавши мобільний інтернет-трафік, який використовується в мережі за останні роки, можна сказати, що він зріс на 47% у 2021 році, досягнувши 475 ПБ.

З цього ми робимо висновок, що Київстар постійно інвестує в технологічні можливості, які мають потенціал для демонстрації виробництва великих обсягів послуг зв'язку та надання якісних послуг мільйонам абонентів.

Проаналізувавши фінансову звітність, можна дійти висновку, що основні засоби «Київстар» не надто сильно залучені в операційний процес.

Розглянемо структуру витрат ПрАТ Київстар.

У «Київстар» бачимо, що спостерігається негативна тенденція зростання собівартості продукції, яка за період 2021-2023 років зростає на 43,24%.

Коли ми підраховали поточні витрати, наведені в таблиці 2.3, ми виявили, що сума витрат значно зростає.

Таблиця 2.3.

## Поточні витрати ПрАТ «Київстар» за 2021 - 2023 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2021
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9810231	13073367	14052407	4242176	143,24
Адміністративні витрати	1865353	2357912	2430110	564757	130,28
Витрати на збут	2362458	2556755	2468002	105544	104,47
Інші операційні витрати	118246	598153	357394	239148	302,24
Фінансові витрати	967025	1226928	1942998	975973	727,65
Інші витрати	83	17226	2002	1919	2412,05
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2670871	2198911	2382460	-288411	89,20
Всього витрат	17794267	22029252	23635373	5841106	13,29

Джерело: [62;63;64].

Проаналізувавши дану таблицю можемо стверджувати про збільшення адміністративних та фінансових витрат (на 43,24 та 30, 28% відповідно), витрат на збут (на 4,47%) та інших у 2023 році порівняно з 2021 роком. Операційні витрати збільшилися в 3 рази. Скоротилися лише витрати з податку на прибуток витрат на 10,8%. Структуру витрат 2023 рік наведено на рис. 2.3. Найбільшу частку в структурі витрат займає собівартість продукції – 59,5 %,

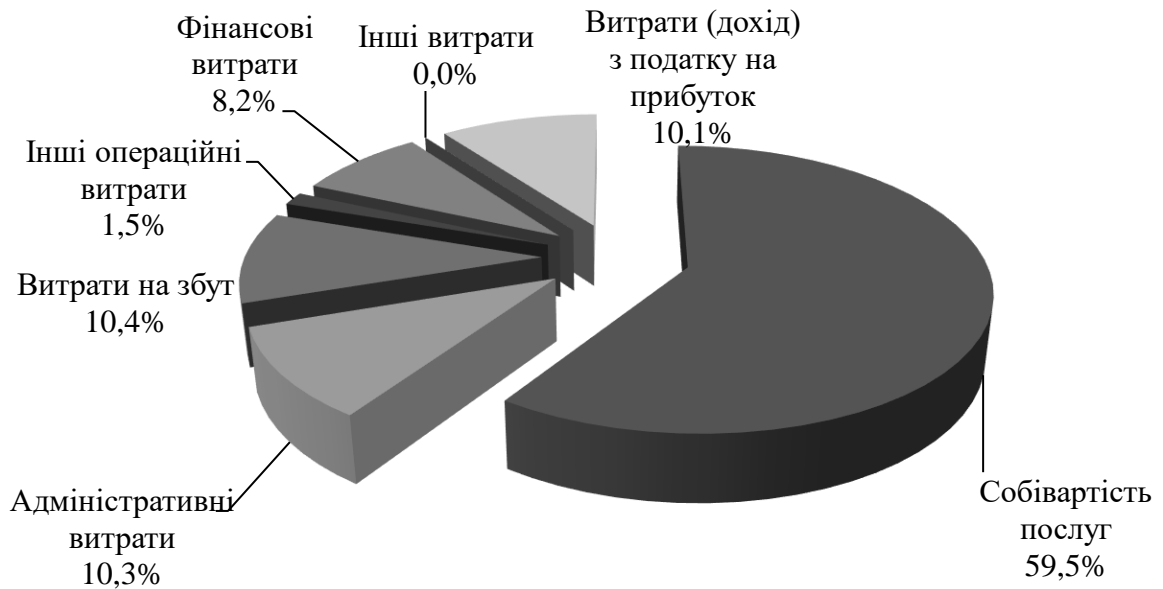


Рис. 2.3. Структура поточних витрат ПрАТ станом на 01.01.2024 рр.

Джерело: [63].

Для аналізу фінансової діяльності проаналізуємо динаміку активів ПрАТ «Київстар» (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4.

Динаміка активів ПрАТ «Київстар» за 2021 - 2023 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2021	2022	2023		
Необоротні активи	26694950	31696500	8547281	-18147669	32,02
Основні засоби	16291426	19257808	21469991	5178565	131,79
Інші фінансові інвестиції	110102	699734	763469	653367	693,42
Відстрочені податкові активи	139587	159033	-	-	-
Інші необоротні активи	1568479	3207648	2580402	1011923	164,52
Оборотні активи	3044988	8566060	140759	-2904229	4,62
Баланс	29812247	40375619	50396195	20583948	169,06

Джерело: [62;63;64].

Розмір необоротних активів ПрАТ «Київстар» зменшився у 2023 році 67,98% проти 2021 року. Оборотні активи зменшилися на 95,38% (рис. 2.4.).

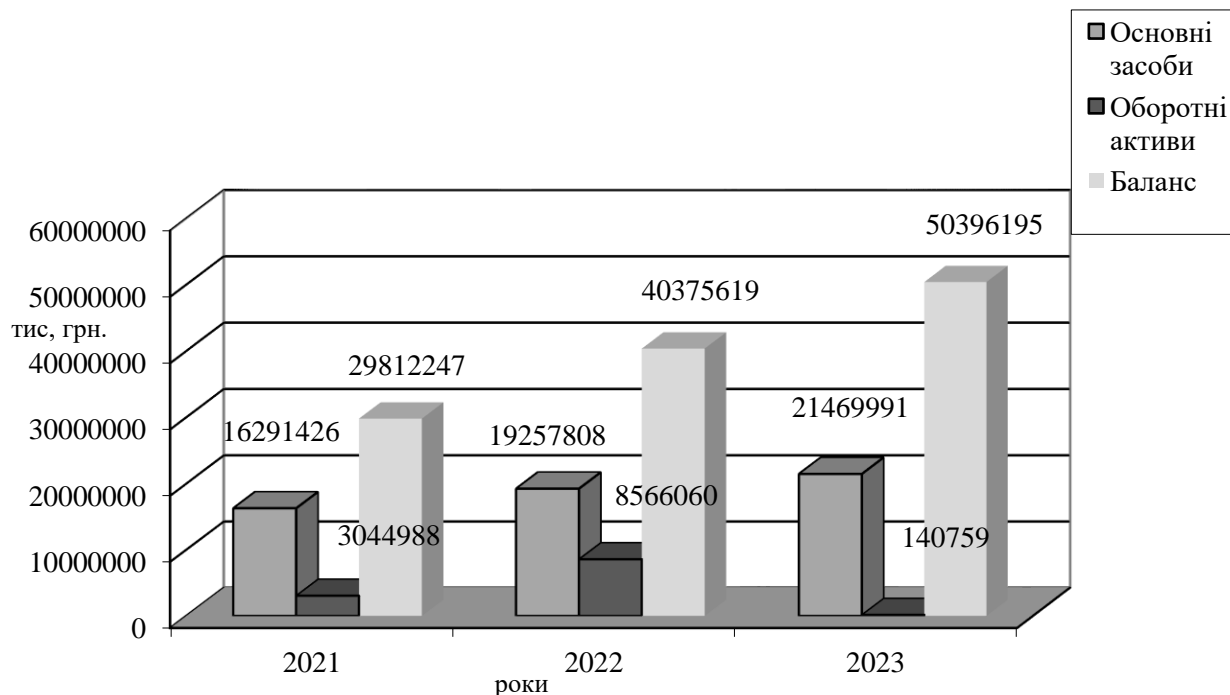


Рис. 2.4. Динаміка основних та оборотних активів ПрАТ «Київстар» за 2021 - 2023 рр..

Джерело: [62;63;64].

Виходячи зі звіту за 2023 рік, ми можемо знайти дані, що організація налічує 3659 співробітників ПрАТ «Київстар». Кількість працюючих чоловіків перевищує кількість жінок. Основна вікова група – 26-36 років. Близько половини мають стаж роботи понад 4 роки. 98% загального складу мають вищу освіту.

Порівнюючи 2023 та 2021 роки та аналізуючи додану вартість на людину, ми виявили, що продуктивність праці працівників зросла завдяки добре розробленій політиці управління трудовими ресурсами.

Розглянемо персонал і структуру штату. Штатний розклад складається з адміністративних працівників і профтехніків [59]. Оновлюється за потреби при впровадженні змін стратегії розвитку. Структура персоналу розділена на такі



функціональні відділи, як маркетинг, фінанси та технічна підтримка. Це включає в себе розгалужену мережу роздрібних продавців і дилерів. Слід також чітко вказати, що певні функції, такі як охорона та прибирання, передані аутсорсингу.

Розглянемо кадрову політику та розвиток людських ресурсів.

ПрАТ «Київстар» постійно працює над кадровою політикою та використовує різні засоби прогнозування змін у сфері кадрів для планування середньо- та довгострокової політики.

Основними особливостями кадрової політики ПрАТ «Київстар» є [59]:

Укомплектування робочих місць висококваліфікованими кадрами.

Під час набору людей кандидати повинні пройти співбесіду, і це робить як рекрутер, так і керівник відділу.

Наявність пробного періоду.

Компанія планує внутрішні заходи.

Забезпечення високого рівня підготовки персоналу.

Забезпечення медичної страховки.

З метою підвищення кваліфікації компанія постійно оцінює рівень успішності на робочому рівні. Для цього компанія визначає потребу в підвищенні кваліфікації. Київстар оцінює потенціал і можливості співробітника для професійного розвитку, організовує спеціальні курси навчання і розглядає можливість офіційного переведення.

Політика компанії базується на дотриманні балансу між кваліфікацією, посадами та прямими обов'язками співробітників. Для забезпечення постійного професійного розвитку Київстар організує постійне навчання та розвиток професійних навичок співробітників. Спеціальне навчання та курси розроблені для співробітників доступні безкоштовно щороку або навіть кілька разів на рік.

Розглянемо систему матеріального заохочення.

Активність співробітника безпосередньо залежить від мотивації праці та заробітної плати.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, виміряна, як правило, у грошовій формі, яку роботодавець виплачує працівникові за трудовим договором [32]. Заробітна плата – економічна категорія, що відображає взаємовідносини між суб'єктами господарювання (власниками, роботодавцями) та найманими працівниками щодо управління важливими стимулами та виконує функцію винагороди та стимулювання професійного розвитку та якісної та ефективної праці, відтворення та соціальний захист. Це ефективний засіб пожевлення використання робочої сили [32].

Щоб зрозуміти мотивацію співробітників, ви повинні спочатку знати їх купівельну спроможність. З 2021 по 2023 рік ця сума зросла, оскільки компанія відреагувала на зростання інфляції, підвищивши середній рівень доходу своїх співробітників на 37,92%. Це позитивно впливає на мотивацію працівників, оскільки тепер вони можуть купувати більше товарів і послуг, які їм потрібні, ніж у попередньому році, що безпосередньо впливає на їх добробут.

## **2.2. Аналіз складових системи управління конфліктами ПрАТ «Київстар»**

Місія з розслідування корпоративних конфліктів ПрАТ «Київстар».

1. Уточнити поняття «корпоративний конфлікт» та проаналізувати конструктивні та деструктивні функції корпоративного конфлікту в рамках аналізованої організації;

2. Розглянути різні методи запобігання та вирішення корпоративних конфліктів та їх конкретний контекст у компанії;

3. Розробити рекомендації щодо методів управління корпоративними конфліктами для покращення управління персоналом Київстар.

При встановленні мети та завдань дослідження слід враховувати, що психосоціальний клімат є комплексною психологічною характеристикою, яка відображає міжособистісний стан і задоволеність працівників різними факторами життєдіяльності.

На основі нашого аналізу лінійно-функціональної структури підприємства та опитування організаційного персоналу ми можемо виділити шість груп основних факторів, які визначають стан соціально-психологічного клімату та в кінцевому підсумку визначають щастя, результативність та переваги співробітників компанії Київстар. Організаційна структура стосується чіткості розподілу обов'язків і повноважень між співробітниками, а також ефективності взаємодії між різними відділами і службами. Відсутність чіткої та логічної структури може призвести до конфліктів і непорозумінь, що може негативно позначитися на загальній атмосфері колективу (таблиця 2.5).

Вивчення соціально-психологічного клімату може базуватися на практичних (спостереження, бесіда, аналіз результатів діяльності, аналіз плинності кадрів і посадової дисципліни, узагальнення самостійних характеристик тощо) і психологічних методах, що потребують спеціальної підготовки (опитування). соціометрія, анкетування тощо), для цього скористаємося спеціальною методикою оцінки психологічного клімату колективу [35].

Дослідження організації корпоративної діяльності з точки зору управління корпоративними конфліктами можна розглядати з двох позицій: внутрішньої та зовнішньої.

Внутрішній аспект передбачає використання ефективних технік спілкування та раціональної конфліктної поведінки.

Зовнішній аспект відображає управлінську діяльність керівників або інших органів управління, пов'язану з конкретним конфліктом.

## Групи факторів, що визначають стан соціально-психологічного клімату

## ПрАТ «Київстар»

Службово-функціональні фактори	Управлінські фактори
Умови праці та обладнання працівників; засоби охорони праці, засоби зв'язку, засоби захисту тощо; методи праці, способи праці та відпочинку, час праці та відпочинку тощо; раціональність і чіткість розподілу функцій між працівниками; профспілки працівників та інші питання.	Стилі та методи управління персоналом; ставлення керівників до працівників; згуртованість управління; безперервність методів оцінки та відбору впливів на підлеглих; соціальна дистанція між керівниками та підлеглими; етика взаємодії керівництва та менеджерів тощо.
Економічні чинники	Психологічні фактори
Система оплати праці; своєчасність отримання грошових доходів; визначення граничних розмірів заробітної плати з урахуванням витрат на оплату праці; справедливий (або несправедливий) розподіл матеріальних благ, премій, надбавок тощо.	Взаємовідносини між працівниками; ступінь соціально-психологічної сумісності ступінь конфліктності; стан взаємодії між підрозділами; відносини співробітників з безпосередніми керівниками; групові думки, норми поведінки та традиції.
Фактори професійно-кваліфікаційної характеристики персоналу	Правові фактори
Чисельність персоналу; відповідність кваліфікації персоналу проведеним заходам; перспективи розвитку кар'єри; погляди на зростання і кар'єру; раціональність підбору та розміщення кадрів тощо.	Оптимальна відповідність і узгодженість нормативно-правових актів, що регулюють професійну діяльність; відповідність нормативно-правових актів вимогам сучасної діяльності; посадову інструкцію на кожну посаду, яка чітко визначає коло обов'язків, прав і відповідальності та зручність користування нормативно-правовими документами.

Джерело: Складено автором

Іншими словами, все можна описати одним словом: конфліктостійкість (рис. 2.5) [41]. На рис. 2.5 представлені найбільш типові ситуації, в яких виникають конфлікти в компанії Київстар.

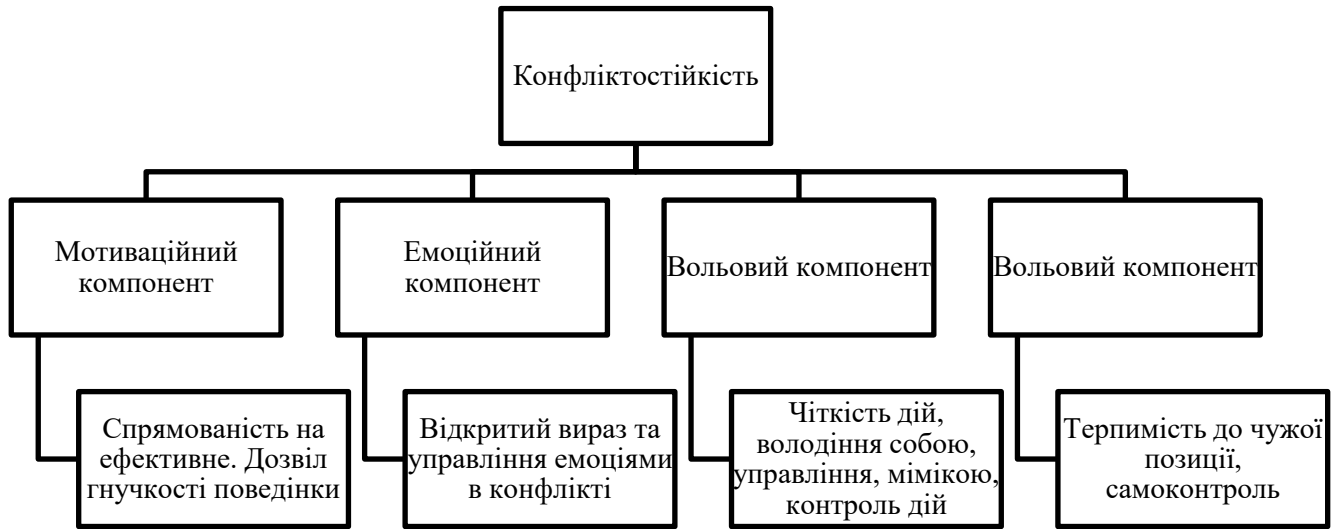


Рис. 2.5. Структура конфліктостійкості ПрАТ «Київстар»

Джерело: Складено автором

Модель повинна включати наступні професійно значущі компоненти при проведенні емпіричного дослідження.

Сфера	• Інтелектуальна
Компоненти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкий розум; креативність; система знань.</li> <li>• Подолання стереотипів щодо себе, інших, та конфліктних ситуацій.</li> <li>• Адекватне сприйняття та оцінка конфліктної ситуації.</li> <li>• Вибір ефективного стилю конфліктної поведінки.</li> <li>• Зниження напруженості.</li> </ul>

Рис. 2.6. Модель конфліктологічної культури фахівця компанії Київстар

Джерело: Складено автором

По-перше, важливо враховувати комунікативні навички експертів, які є основою успішного вирішення конфлікту.

Уміння ефективно спілкуватися є ключем до побудови конструктивних стосунків та взаємовідносин в колективі (рис. 2.6).

Тому в наступному заключному розділі дослідження ми обґрунтуємо рекомендації щодо вирішення конфліктних ситуацій в компанії. Розроблені рекомендації базуватимуться на аналізі виявлених проблем та конкретних обставин діяльності компанії, що дозволить запропонувати найбільш ефективні методи мінімізації конфліктів та підвищення рівня взаємодії між співробітниками.

### **2.3. Оцінка сучасного стану управління конфліктами ПрАТ «Київстар» в системі економічної безпеки**

Управління будь-яким бізнесом, а особливо роботою підприємства, неминуче супроводжується різними управлінськими конфліктами. Хоча існують різні погляди та думки щодо значення конфлікту, де він виникає, як його розв'язувати тощо, сучасні дослідження показують, що головне питання полягає не в тому, чи є конфлікт позитивним чи негативним явищем, чи що таке конфлікт, а в тому, яка ефективна система доцільна управління ляти конфліктами [37].

Відмінності між теорією і практикою управління конфліктами вимагають поглибленого дослідження проблем управління конфліктами на конкретних підприємствах. Тому було обрано банківську установу Київстар.

Дане дослідження проводилось у формі анонімного опитування, а суб'єктами опитування були керівники управлінь, управлінь та інших установ, їх заступники та керівники вищої ланки (40 осіб). Завершене опитування мало кілька цілей. Перш за все необхідно зрозуміти розуміння керівниками відділень поняття та значення конфлікту, першопричини виникнення

конфліктів та особливості конфліктів у відділеннях компанії. Важливо також визначити стан та особливості процесу управління конфліктами Київстар.

Результати оцінки розуміння керівниками поняття корпоративного конфлікту представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати проведеного оцінювання розуміння поняття корпоративного конфлікту керівниками відділень компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфліктами вважають відсутність консенсусу, протистояння, погіршення відносин між окремими суб'єктами (посадовими особами).	90
Конфлікт не обов'язково має мати уособлені сторони	10

Джерело: складено за результатами анкетування

Перш за все слід відзначити однорідність розуміння поняття конфлікту опитаними. Так, 90% опитаних керівників відділень Київстар так чи інакше сприймають конфлікт як відсутність консенсусу, протистояння та погіршення відносин між певними суб'єктами, тобто поєднують конфлікт із відносинами між конкретними суб'єктами. Лише 10% респондентів компанії схильні вважати, що конфлікти не обов'язково мають антропоморфні складові, оскільки цілі, технології та структурні елементи організації можуть конфліктувати, але також можна стверджувати, що ці респонденти насправді мали на увазі цю ідею. що я дав цю відповідь.

Результати оцінки розуміння керівниками поняття системності корпоративного конфлікту представлені в таблиці 2.7.

Крім вищесказаного, варто відзначити той факт, що керівники відділень Київстар намагаються не звертати уваги на конфлікти, або принаймні не розглядати ситуацію як конфліктну. Про це свідчить той факт, що 85% опитаних вважають конфлікт ізольованим явищем і процесом. Не заглиблюючись у теорію управління конфліктами та детальніше аналізуючи

діяльність Київстар, можна стверджувати, що конфлікт є системним процесом і, в широкому розумінні, станом стійкості господарської одиниці.

Таблиця 2.7.

Результати проведеного оцінювання розуміння системності конфліктів, як явища в організації керівниками відділень компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вони намагаються не помічати конфлікту або, принаймні, не розглядати ситуацію як конфліктну	85
Керівників хвилюють конфліктні ситуації і вони вважають це системним явищем	15

Джерело: складено за результатами анкетування

Неможливо знайти сучасне підприємство з ідеальним стилем, структурою управління, колективом співробітників і зовнішнім середовищем.

У таблиці 2.8. наведено результати оцінки розуміння керівниками відділень компанії Київстар динаміки корпоративних конфліктів.

Таблиця 2.8

Результати проведеного оцінювання розуміння динамічності корпоративного конфлікту керівниками відділень компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфлікт - це статичний, малорухливий стан та процес	50
Конфлікт - це динамічний мінливий стан та процес	50

Джерело: складено за результатами анкетування

Конфлікт не статичний і процедурний, а динамічний і постійно змінюється в процесі розвитку. Розуміння цього допомагає процесу управління конфліктами, який також має бути динамічним. Лише 50% керівників структурних підрозділів Київстар трактують конфлікт саме так. Проблема в тому, що решта 50% респондентів Київстар вважають конфлікт цілком пасивним станом і процесом.

У таблиці 2.9. наведено результати оцінки керівниками Київстар розуміння власної поведінки у разі виникнення конфліктів.



Таблиця 2.9

Результати проведеного оцінювання розуміння власної поведінки у виникненні конфліктів керівниками відділень компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вони розглядають свої рішення та дії щодо підлеглих як джерело конфлікту	92
Джерелом конфлікту вони вважають лише поведінку своїх підлеглих	8

Джерело: складено за результатами анкетування

Якщо причиною конфлікту є поведінка працівників Київстар, їх можна умовно поділити на керівників і підлеглих. У більшості випадків керівники не усвідомлюють, що їхні рішення чи дії можуть стати причиною конфлікту, однак у випадку керівників досліджуваних відділень компанії майже 92% опитаних визнали, що система управління певною мірою була залучена до виникнення конфлікту.

Таблиця 2.10

Результати проведеного оцінювання розуміння причин виникнення конфліктів керівниками відділень компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Розбіжність у поглядах персоналу	25,5
Мінливість внутрішньої та зовнішньої середовища	8,0
Розподіл ресурсів	7,5
Відмінності у стилях управління	17,2
Взаємозалежність задач і невірно встановлені задачі	13,0
Нерозуміння підлеглими цілей компанії і дій топ-менеджменту	6,7
Розподіл прав та обов'язків	13,5
Недосконала структура управління	8,6

Джерело: складено за результатами анкетування

У таблиці 2.10. наведено результати оцінки розуміння керівниками відділень компанії Київстар причин конфліктів.

Серед основних причин конфлікту 25,5% респондентів знову ж таки вважають різницю в поглядах співробітників. Лише 8% назвали причини конфлікту зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Усі інші причини

(розподіл ресурсів (7,5% респондентів); стиль управління (17,2%); взаємозалежність завдань і неправильна постановка завдань (13%); нерозуміння цілей організації та дій керівництва бути частиною підлеглих (6,7%); розподіл прав і повноважень (13,5%); неефективність структури управління (8,6%) можна умовно об'єднати в ряд причин, пов'язаних з поведінкою керівництва Київстар. Хоча більшість респондентів визнають, що ці причини справді викликають конфлікти, виникає питання, чи вважатимуть керівники ці причини серед основних причин. Перераховані вище причини є системними і повністю залежать від ієрархії управління: менеджери керують розподілом ресурсів, створюють структури управління, призначають права та повноваження тощо. Усунення таких причин потребує певних змін у діяльності керівників Київстар та визнання неефективності їх діяльності, що не є простим рішенням. Про цю точку зору свідчать і відгуки керівників щодо управління конфліктами в компанії Київстар.

У таблиці 2.11. наведено результати оцінки розуміння керівниками компанії Київстар необхідності управління конфліктами.

Таблиця 2.11

Результати проведеного оцінювання розуміння необхідності управління конфліктами серед керівників компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Вони вважають, що конфліктом потрібно керувати та отримувати з нього користь	35
Вони вважають, що конфлікти потрібно швидко долати і придушувати	5

Джерело: складено за результатами анкетування

Лише 35% респондентів віддають перевагу вирішенню конфліктів, тоді як решта керівників структурних підрозділів Київстар віддають перевагу вирішенню та подоланню конфліктів. Лише 29% респондентів намагалися врегулювати конфлікти і отримали від цього користь. Ще 61% виступають за якнайшвидше вирішення конфлікту, а для 14% вартість вирішення конфлікту

неважлива. Все це є результатом вузького розуміння конфлікту, поєднання конфлікту виключно з людським елементом і його психологічними особливостями і поверхневого підходу до проблеми конфлікту в організаціях.

Існує також дивовижний факт, що після постановки по суті однакових питань про принципи управління конфліктами різними способами, були отримані різні відповіді. Найголовніше, що це не халатність, а насправді так вважає опитаний керівник структурного підрозділу Київстар. З них щодо природи управління конфліктами 41,31% опитаних вважають, що цей вид управління є постійним процесом, але щодо принципів управління лише 10% опитаних відповіли, що існує система постійного управління конфліктами.

Такий же абсурд виявляється у відповідях на ще кілька запитань: 46% опитаних вважають, що якби мова йшла про припинення управління конфліктом, то воно тривало б вічно, хоча лише 10% визнали, що управління конфліктом було б увічненим.

Обізнаність керівника структурних підрозділів Київстар щодо факту виникнення конфлікту є надзвичайно важливою для процесу управління, а отже для досягнення максимально ефективних результатів, оскільки можна припустити, що деякі керівники будуть починайте впоратися з нею лише тоді, коли починається конфлікт, після того, як вас вдарили. Серед опитаних можна припустити, що ця категорія менеджерів становить більшість, оскільки лише деякі керівники підтримують постійну систему управління конфліктами. Тому 15% респондентів вважають управлінську ситуацію конфліктною лише в тому випадку, якщо вона явно конфліктна, а 35% створюють передумови для перетворення різних ситуацій всередині організації в конфліктні. Ця ситуація є конфліктною і 50% респондентів вважають цю ситуацію конфліктною.

Проводячи опитування серед керівників структурних підрозділів Київстар щодо ознак завершення конфлікту, варто відзначити відповідний розподіл думок (табл. 2.12).

Результати проведеного оцінювання розуміння ознак завершення  
конфлікту серед керівників відділень Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Конфлікт вважається закінченим, коли подолано його зовнішні прояви	15
Конфлікт закінчується, коли відновлюється початковий стан до конфлікту	30
Кінець конфлікту знаменується подоланням глибинних причин конфлікту	55

Джерело: складено за результатами анкетування

У таблиці 2.12 наведено результати оцінки розуміння керівниками відділень Київстар ознак завершення конфлікту.

Тому 15% опитаних схильні вважати конфлікт вичерпаним, якщо подолати зовнішні прояви конфлікту; 30% розглядають конфлікт, коли йдеться про повернення до початкової доконфліктної ситуації; 55% вважають подолання причин конфлікту ознакою завершення конфлікту.

Парадигма визначення таких цілей управління може бути використана для відстеження проблем, які вказують на недостатнє усвідомлення важливості управління конфліктами та впливу конфлікту на ефективність бізнесу. Цілі управління конфліктами Київстар можна підсумувати таким чином, виходячи з критеріїв управління конфліктами «виграш і збиток»:

1. Мінімізувати негативні впливи та якомога швидше вирішувати конфлікти;
2. Вирішувати конфлікти якомога швидше будь-якою ціною;
3. Максимізувати вигоди від конфліктів і прагнути керувати конфліктами;
4. Конфлікт має бути вирішений: ціна, час, метод і наслідки не мають значення.

Враховуючи попередній аналіз сприйняття конфлікту керівництвом

компанії Київстар, можна впевнено стверджувати, що справжньою метою в практиках управління конфліктами є зменшення негативних наслідків та якнайшвидше вирішення конфліктів. Результати опитування підтвердили цю гіпотезу, таку думку підтримали 58% респондентів. Деякі менеджери фактично підтримують вирішення конфліктів якнайшвидше, незалежно від вартості (2% респондентів), і підтримують вирішення конфліктів незалежно від ціни, часу, вирішення та наслідків (11%). Безсумнівно, що такий підхід є доцільним лише в особливих і критичних обставинах, але в контексті формування в компанії ефективної системи управління конфліктами, такий підхід є абсолютно необґрунтованим.

Звичайно, можна сказати, що попередні цілі в деяких випадках виправдані, але це не можна узагальнити на всі ситуації, тому доцільніше сказати, що конфліктом слід спочатку керувати, зокрема шляхом встановлення цілей шляхом досягнення попередніх цілей, намагаючись отримати найкращі інтереси від конфлікту. Таку думку підтримують 29% опитаних менеджерів, що є надто низьким.

У продовження попередніх висновків варто зазначити, що більшість керівників структурних підрозділів Київстар не бажають визнавати наявність конфліктів у своїй організації. Відповідна відповідь була надана і на запитання «Конфліктні ситуації в організаціях є лише тимчасовими ситуаціями, оскільки організації по суті безконфліктні» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

Результати проведеного оцінювання розуміння тимчасовості стану управлінського конфлікту серед керівників компанії Київстар

Відповідь	Оцінка респондентів, %
Звичайно, так	30
Переважно, так	55
Переважно, ні	13
Звичайно, ні	3

Джерело: складено за результатами анкетування

Звичайно, на практиці керівники можуть бути більш прозорими щодо інших питань управління, але існує чіткий зв'язок між значенням і місцем конфлікту. Тому виглядає дивним, що лише 2% респондентів вважають, що конфлікти не є тимчасовим явищем і що організації насправді сповнені конфліктів. Це велика справа, враховуючи вплив управління конфліктами на організації. Ця ситуація зазвичай має деякі основні передумови, які можна коротко описати так:

1. Психологічні підходи до розуміння конфлікту та його ролі широко використовуються в організації.

2. В компанії відсутня система управління конфліктами, тим більше керівники структурних підрозділів ПрАТ «Київстар» вважає, що таку систему встановлювати не потрібно.

3. Коли системи управління все ще стикаються з конфліктами, управління ними не розглядається як основна мета.

4. Керівники структурних відділень Київстар не звертають уваги на вплив конфлікту на продуктивність.

5. Конфліктність, виникає своєрідна стереотипність мислення, яка проявляється як вторинна, банальна, неперіодична і легка для сприйняття.

6. Керівники структурних відділень Київстар мають абсолютну впевненість у повному контролі будь-якої ситуації, яку можна назвати конфліктною.

Таким чином, можна вважати, що сучасні методи управління конфліктами як мінімум недостатні для відображення справжнього змісту конфлікту, тому необхідно сформувати певну систему управління конфліктом і переосмислити його значення на практиці.

У кінцевому випадку за запропонованою методикою має бути сформована карта виявлених управлінських конфліктів, яка формально представлена у вигляді, наведеному в таблиці 2.14.

## Результат побудови мапи управлінських конфліктів ПрАТ «Київстар»

Види конфліктів	Група конфлікту (маркування)	Основні причини виникнення конфліктів	Ймовірність настання	Рівень впливу на продуктивність праці та інші показники діяльності персоналу	Механізми впливу (як проявляється)	Можливі наслідки
Конфлікт розподілу між відділами ресурсів	Оранжева	Зміна норм розподілу між підрозділами	Висока	Низький	Простий, зниження якості послуг	Втрати часу, пошук способів зміни норм розподілу, звільнення працівників
Конфлікт незадовільного технічного забезпечення сервісу	Червона	Недосконалі технології обслуговування	Висока	Середній	Зростання собівартості послуг, плинність кадрів	Неконкурентоспроможність послуг, зниження продуктивності
Конфлікт розкрадання матеріальних цінностей	Оранжева	Опортуністична поведінка персоналу	Середня	Середній	Порушення законодавчих норм	Штрафи, пеня, адміністративна та кримінальна відповідальності
Конфлікт неадекватності заробітної плати	Жовта	Неадекватно розроблена система мотивування	Низька	Високий	Обурення, відмова виконувати роботу, зниження продуктивності праці	Звільнення, страйки, втрати інтелектуальної власності та комерційної таємниці

Джерело: складено за результатами дослідження

Можна сказати, що обраний ПрАТ «Київстар» підхід до управління конфліктами сформує ставлення до управління конфліктами в цілому. Щоб стежити за цим, рекомендуємо виділити деякі ознаки:

1. Загальне ставлення компанії до конфлікту.
2. Значення керівника у вирішенні конфліктів поза ним.
3. Вибір, зроблений менеджерами, на користь управління, рішення та подолання.

Враховуючи результати проведеного дослідження, вважаємо за необхідне розглянути заходи щодо оптимізації режиму праці та відпочинку працівників з метою мінімізації конфліктних ситуацій компанії Київстар.

## **Висновок до розділу 2**

«Київстар» – українська компанія, що надає такі телекомунікаційні послуги, як: мобільний зв'язок (3G і 4G (LTE)), передача даних на основі сучасних технологій (мобільні та фіксовані технології).

Крім того, він також надає послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), великі дані (цифрові рішення), промисловий Інтернет речей, віртуальні АТС, E-Health, фінансові послуги та інші послуги. Компанія приєднується до інших ІТ-компаній, зокрема Microsoft, у запуску нових продуктів.

Завдяки величезному успіху мережа мобільного зв'язку «Київстар» зробила значний прогрес у сфері мобільного зв'язку і зараз покриває всі населені пункти міста та села (28 тис.).

Сьогодні Київстар є лідером серед інших мобільних операторів України. Головний офіс «Київстар» знаходиться в Києві. Київстар входить до міжнародної телекомунікаційної групи VEON. Робота в країнах світу, таких як: Європа, Азія, Африка.



Організаційна структура відповідає принципам правового регулювання, а її реалізація є результатом організаційних взаємодій, комунікаційних та інформаційних систем, заснованих на економічних принципах. Завдання виконуються всією організацією або її окремими ланками, з мінімальними витратами на управління та економним використанням людських, матеріальних і фінансових ресурсів компанії. Дотримання цих принципів вимагає врахування в процесі розробки факторів, що впливають на кінцевий результат, а саме: розмір організації, технічні, економічні, природні та людські фактори.

Для здійснення своєї діяльності «Київстар» використовує організаційну структуру лінійного функціонального управління. Головну посаду в компанії займає президент, який відповідає за загальне управління та адміністрування.

Організаційна структура відповідає принципам правового регулювання, а її реалізація є результатом організаційних взаємодій, комунікаційних та інформаційних систем, заснованих на економічних принципах. Завдання виконуються всією організацією або її окремими ланками, з мінімальними витратами на управління та економним використанням людських, матеріальних і фінансових ресурсів компанії. Дотримання цих принципів вимагає врахування в процесі розробки факторів, що впливають на кінцевий результат, а саме: розмір організації, технічні, економічні, природні та людські фактори.

Незважаючи на складні економічні умови та сучасні виклики, компанії вдалося використати свої сильні сторони для забезпечення всіх необхідних потреб, з якими стикаються підприємства у бізнес-секторі.

На жаль, при аналізі чистого прибутку темп зростання дуже низький проти собівартості, а також можна сказати, що спостерігається зниження ефективності бізнес-процесів.

Обґрунтовано, що сучасні підходи до управління конфліктами є щонайменше неадекватними з точки зору справжнього значення конфліктів, які вони викликають, і тому перегляд поняття конфлікту на практиці є виправданим, враховуючи результати проведених досліджень необхідно розглянути заходи щодо оптимізації режиму праці та відпочинку працівників з метою мінімізації конфліктних ситуацій на робочому місці в компанії Київстар.

Доведено, що управління конфліктами в ПрАТ «Київстар» як комплексний процес має включати певні види діяльності, такі як: діагностика та регулювання конфліктів на основі координації дій учасників конфлікту; передбачення розвитку конфліктів та оцінка їх оперативного спрямування; вирішення конфліктів.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ПРАТ «КИЇВСТАР»**

### **3.1. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» у зовнішньому середовищі**

Необхідно розробити дієві заходи щодо підвищення економічної безпеки компанії Київстар. При цьому необхідно враховувати зміни навколишнього середовища, пов'язані з її діяльністю, і вплив внутрішніх факторів на діяльність компанії. Ці заходи також охоплюють його взаємодію з країнами, державними органами на всіх рівнях, постачальниками, споживачами та конкурентами.

Тому для забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Київстар» необхідно використовувати вертикальне (імпортери, покупці) та горизонтальне (конкуренти, країни) стратегічне співробітництво. «Стратегічна взаємодія» відноситься до методу, за допомогою якого компанія забезпечує свою фінансову та економічну безпеку в роботі із зовнішнім середовищем для досягнення стратегічних інтересів. Цей метод заснований на консенсусі думок учасників взаємодії, що означає безпосередній вплив взаємодії на середовище навколо учасників і вплив зустрічного зворотного зв'язку.

Для досягнення стратегічної співпраці необхідно оцінити перспективи компанії та потенційні загрози [75;76;77].

Для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства при взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища необхідно враховувати його відповідність таким основним принципам: проактивний вплив (пристосування до змін зовнішнього середовища); суб'єктність (зовнішнє середовище розглядається як різноспрямованість інтересів між взаємодіючими суб'єктами, які прагнуть покращити взаєморозуміння між собою шляхом повного взаємного узгодження економічних потреб і передбачення поведінки всіх

учасників взаємодії); компроміс (взаємна узгодженість інтересів усіх суб'єктів, залучені до співпраці);

Зовнішні суб'єкти взаємодіють один з одним у чотирьох основних сферах:

- 1) «Держава – Підприємство»;
- 2) «Підприємство – Споживачі»;
- 3) «Підприємство – Постачальники»;
- 4) «Підприємство – Конкуренти».

Структура сфер взаємодії дозволяє створювати відмінності у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства, зумовлені стратегічною взаємодією в окремих сферах та створенням відповідних моделей та інструментів управління. Компанія повинна постійно контролювати та вживати превентивних заходів для запобігання ризикам, що виникають під час розвитку цих відносин.

Економічна безпека підприємства включає моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, діяльність органів державної влади, використання груп впливу в законодавчій та виконавчій гілках влади), важливу та далекоглядну співпрацю з державними регуляторними органами, розробку та використання політичних інструментів маркетингу, консультування та зв'язки з громадськістю; створення та управління корпоративним іміджем і корпоративною репутацією; використання ресурсів для політичного маркетингу, покращення корпоративної репутації, застосування методів GR (Government Relations), тобто «Електронний уряд», GR; спілкування, брифінгів, прогнозування соціально-економічних ситуацій та процесів, лобіювання та використання державних субсидій, що відбуваються на політичній арені.

У той же час методологія безперервного зворотного зв'язку між компанією та державними органами для досягнення намічених стратегічних потреб стає менш складною.

Метою управління GR є побудова відносин між компанією та державою, управління та координація між ними. Ця сфера має включати органи державної влади, політичні організації, громадські організації та інші організації, припускаючи, що вони ділять владу один з одним, використовуючи всі можливості для зростання економічної ефективності в усіх сферах діяльності бізнесу та впроваджуючи рішення щодо коротко- та довгострокових прогнозів. Це найважливіша мета управління GR.

Незважаючи на специфіку та розмір кожної компанії, кожна компанія підтримує постійні відносини з адміністративними органами держави через акти, які регулюють її регулятивну діяльність та угоди від імені держави щодо обслуговування споживачів. У наведеному вище прикладі керівництво GR має прагнути зосередитися на забезпеченні взаємовигідних умов для цих операцій. Метою діяльності GR має бути формулювання попередніх завдань розвитку суспільства та відносин з владою, для створення інституційного правового середовища та досягнення встановлених домовленостей з національною владою.

Тому взаємовідносини бізнесу і влади можна розглядати не як функцію забезпечення виробництва для вирішення тактичних завдань, а як самостійну функцію для вирішення стратегічних завдань.

Підтримка офіційних і неформальних відносин з національними органами влади для вирішення поточних проблем компанії, пов'язаних з фінансово-економічною безпекою, є частиною функції підтримки зв'язків з громадськістю. З іншого боку, відносини з владою можуть бути автономними, коли лобістська діяльність сприяє досягненню конкретних цілей, наприклад, завоювання ринкової ніші, запровадження пільгових податків тощо.

Підприємства та органи державної влади взаємодіють через лобіювання, важливий інструмент зв'язків з громадськістю, щоб впливати на рішення для захисту матеріальних інтересів.

Мета лобіювання складається з трьох елементів:

- 1) Ресурси, що використовуються для отримання вигоди з державних ресурсів і власних прибутків;
- 2) Питання, які використовуються для вирішення проблем, наприклад, усунення бар'єрів у взаємодії з діловими партнерами;
- 3) Посада, яка використовується для отримання певного статусу, наприклад лідерства.

Отже, можна зробити висновок, що метою лобіювання може бути будь-яка сфера інтересів лобіста. Проте основними об'єктами лобістської діяльності є органи законодавчої, виконавчої та судової влади.

Структура лобістської кампанії повинна включати такі етапи:

- 1) Побудова ситуацій і рефлексивний аналіз;
- 2) Когнітивне моделювання (вирішувати прямі та непрямі завдання лобіювання на основі когнітивних ситуацій та моделей);
- 3) Формулювання стратегії;
- 4) Розробка генерального плану;
- 5) Виконання плану дій.

У сучасному світі доцільніше використовувати два типи політичної комунікації: перший – через неформальні контакти (пряме чи внутрішнє лобі); другий – через засоби масової інформації (опосередкований вплив); Нині виглядає так, що тиск на інститути політичної влади здійснюється шляхом створення умов для громадської думки.

Керівництво має вжити заходів для побудови добрих стосунків з владою та захисту від бізнес-ризиків, таких як непрозорі системи ліцензування, часті зміни законодавства та посилення податкового тиску. Для цього можуть бути

використані такі інструменти: листування, обмін інформацією, лобіювання, ділові зустрічі представників компанії та офіційних осіб, конференції, співпраця в отриманні ліцензій тощо. За наявності достатніх коштів компанія може самостійно налагодити відносини з владою або найняти піар-компанію.

Відносини з державними органами мають бути спрямовані на:

- 1) Моніторинг та прогнозування прямого впливу діяльності державних органів на бізнес;
- 2) Визначення, що потрібно компанії в цій ситуації, щоб налагодити ефективні відносини з національними органами влади;
- 3) Координування дій для розвитку конструктивних відносин між компанією та державними органами влади;
- 4) Ефективна взаємодія та взаєморозуміння з національними органами влади для надання пропозицій щодо покращення умов взаємодії.

Взаємовідносини з бізнес-покупцями є важливою частиною забезпечення їх фінансово-економічної безпеки.

У сучасному світі, де великі компанії та інші підприємства, що пропонують широкий вибір майже ідентичних товарів, швидко зростають, продуктова стратегія може стати важливішою за стратегію взаємозв'язків. Це пояснюється тим, що пошук нового покупця потребує більших фінансових вкладень, ніж існуючий покупець.

Висока якість, динамічність у доставці товару, гарантія обслуговування після отримання та інші фактори дуже важливі для довгострокових відносин між компанією та її клієнтами. Це означає, що компанії повинні будувати партнерські стосунки зі споживачами своєї продукції. У міру того як товари стають більш стандартизованими, а послуги більш однорідними, конкурентна перевага фірми зменшується. Персональний підхід до відносин з клієнтами – ефективний спосіб утримати клієнтів і залучити нових. Можна побачити, що грошові ресурси, інвестиційні ресурси та інформаційні ресурси є необхідними,

але відносини відіграють важливу роль як стратегічні ресурси підприємств. Як результат ефективної взаємодії, ці відносини сприяють подальшому збільшенню попиту на товари та зростанню активності.

Використання маркетингових інструментів, спрямованих на формування лояльності покупців, необхідно для збереження та розвитку бізнесу, який взаємодіє зі споживачами [73].

Ці інструменти включають брендинг, методи просування (включаючи нестандартні методи комунікації) і компоненти процесу обслуговування (також відомі як маркетинг відносин і рефлексивний маркетинг). Кінцева мета – знайти клієнтів, які свідомо обирають компанію і лояльні до неї.

Рефлексивний маркетинг створює попит на товари, створюючи нові попити та підвищуючи стандарти споживання, таким чином впливаючи на споживачів. Крім того, це включає оцінку бізнесу та швидку адаптацію до потреб клієнтів для підвищення лояльності клієнтів. Крім того, можна впливати на конкурентів, надаючи їм інформацію, яка потрібна компанії щодо асортименту, цін та інших цілей.

Таким чином, використання рефлексивного маркетингу дозволяє компаніям знаходити нові способи прямого контролю над ринком, таким чином створюючи прихований попит на продукти, які є центром стратегії компанії. Крім того, він пропонує можливість впливати на взаємодію зі споживачами, перетворюючи їх із неактивних на активних і постійних.

Основним завданням моніторингу є визначення та застосування напряду взаємодії компанії зі своїми клієнтами, виявлення рівня розвитку взаємодії, під час якого вирішуються наступні завдання:

Типологізація споживачів щодо їх проєктів, поточних і майбутніх потреб;

Визначення важливих факторів, які впливають на їхні стосунки, характер їх значення та впливу;



Визначення різних споживчих норм та вибору, щоб передбачити їх поведінку.

Під час спілкування з клієнтами рекомендується враховувати такі фактори, як доступність, лояльність до продукту, пріоритетність ділових відносин і ступінь впливу на поточну та майбутню продуктивність компанії, щоб забезпечити фінансову безпеку клієнта.

Групування клієнтів за ступенем їхнього впливу на бізнес має фундаментальне стратегічне значення для компанії. Ідентифікація клієнтів допомагає керувати стосунками з ними, запобігати опортуністичній поведінці, а також розуміти та формувати їхні потреби. Стратегічні клієнти є найважливішими для компанії. Однак для цього потрібно їх ідентифікувати, що є досить складним завданням. Треба докладати зусиль, щоб зберегти стратегічних покупців і та зміцнити їхню лояльність.

### **3.2. Підвищення ефективності формування системи управління корпоративними конфліктами ПрАТ «Київстар»**

Проаналізувавши конфліктну ситуацію в компанії Київстар та враховуючи результати наших опитувань, тестів і спостережень при написанні кваліфікаційної роботи, було вирішено надати наступні пропозиції організації щодо вирішення та запобігання конфліктам.

У центрі інтересів людей компанії знаходиться мотивація, яка є фундаментальною для досягнення цілей компанії. Важливість мотивації персоналу полягає в тому, що працівники є найважливішим ресурсом компанії, а підтримання інтересу працівників є основним завданням цільових менеджерів [39;45;47;51].

Але внутрішня мотивація до дії є результатом взаємодії складного комплексу потреб, які поступово змінюються. Для мотивації менеджери повинні визначити ці потреби та знайти шляхи їх задоволення.

Перш ніж створювати будь-яку мотиваційну модель, необхідно розуміти, що працівники, які звикли до негативних методів стимулювання, не зможуть відразу їх перевчити.

Такі співробітники не дуже чутливі до похвали, вони навіть не знають, як на неї реагувати, не можуть її сприйняти і не будуть їй раді.

Ці працівники можуть працювати лише під загрозою покарання. Щоб діяти, їм має загрозувати щось дуже серйозне.

Можна сказати, що багато людей зустрічали таких співробітників, навіть не підозрюючи, що причиною такої поведінки не завжди є безвідповідальність і негативні особистісні характеристики працівника. Керівництво скаржиться на відсутність ініціативи співробітників, але часто створює умови, в яких співробітники просто не можуть її продемонструвати або навіть усвідомити.

Тому керівництву ПрАТ «Київстар» рекомендується навчити своїх працівників правильно вирішувати мотивацію, щоб розвивати ініціативу, участь і бажання працювати Джерело: [23;47;49].

Поради Київстар, як розвинути у співробітників чутливість до методів мотивації:

1. Перш за все, варто зрозуміти, що людина, яка тривалий час перебувала під впливом негативних подразників, не зможе відразу позбутися страху, навчитися любити свою роботу та проявляти ініціативу. Цьому потрібно навчити працівників, і це потребує часу.

2. Співробітникам із такою моделлю мотивації слід ставити завдання, які гарантовано будуть виконані. Співробітники повинні мати позитивний досвід роботи.

3. Час, виділений керівництвом на виконання завдань, має відповідати йому, тобто має бути достатньо часу для виконання завдань.

4. Працівник повинен стежити, щоб те, що він робить, не було марним. Виконання завдань необхідно винагороджувати: похвалою, згадкою про

важливість виконаної роботи тощо. Працівник повинен бачити результати своїх дій. З попереднього пункту видно, що початкові завдання не повинні бути дуже складними і напруженими. Завжди краще починати з малого, привчати співробітника успішно виконувати завдання, щоб він відчував, що робота, яку він виконує, корисна і може допомогти іншим.

5. З плином часу завдання ставатимуть складнішими, але все ще досяжними протягом заданого часу.

6. Керівництво може надати співробітникам більше свободи вибору шляхів вирішення завдань. Дозволяти самостійним рішенням про те, як краще діяти в певних ситуаціях, які не вимагають ретельного контролю і мають незначну важливість.

Зробивши ці кроки, співробітники будуть більш сприйнятливі до інших методів мотивації.

Таким чином, управління корпоративними конфліктами передбачає як регулювання зіткнень, що вже виникли, так і створення умов для запобігання зіткненням. Крім того, профілактика є найважливішим із згаданих вище завдань управління. Саме належно здійснена профілактика конфліктів забезпечує зменшення їх кількості та усунення потенціалу деструктивних конфліктних ситуацій.

Щоб уникнути конфліктів Київстар, рекомендуємо наступне.

Формулювання є чітким і зрозумілим у всьому. Уточнюючи вимоги до робочого продукту для кожного конкретного співробітника або підрозділу, зазвичай можна уникнути непорозумінь, самоконтролю та помилок. Наявність чітко визначених прав і обов'язків і правил виконання роботи дозволить співробітникам почуватися безпечніше і спокійніше, здатними швидко виконувати завдання.

Також треба переконатися, що співробітники все правильно розуміють. Якщо ви сумніваєтеся, ви можете попросити співробітника повторити і

пояснити, як він зрозумів те, що ви сказали. Це дозволить уникнути непорозумінь.

Оскільки люди мають різний склад особистості, різний рівень знань і досвіду, різне ставлення до роботи, різні керівники, це слід враховувати при розподілі виробничих завдань.

Крім того, для підлеглих, які мають високі виконавські здібності, сумлінність і любов до своєї справи, керівники повинні формулювати завдання у вигляді вимог і бажань відповідно до об'єктивних потреб їх виконання. Така форма розміщення завдань прийнятна у взаємодії зі старшими експертами, які серйозно ставляться до своєї роботи.

### **3.3. Основні напрямки удосконалення управління конфліктами ПрАТ «Київстар»**

Результати дослідження показують, що на процес вирішення конфліктних ситуацій в Київстар впливає ступінь дисфункціональних наслідків, усунення джерел конфлікту та вірогідність конфлікту. У зв'язку з цим керівники ПрАТ «Київстар» мають принципову перевагу, яка забезпечує стратегічне лідерство в конфліктах та їх вирішенні, повноваження формулювати цілі, методи та засоби їх досягнення, забезпечувати їх реалізацію та аналізувати результати.

Управління конфліктами в ПрАТ «Київстар» як комплексний процес має включати конкретні види діяльності:

Попередження конфліктів;

Діагностика та регулювання конфліктів на основі коригування поведінки учасників;

Передбачення розвитку конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості;

Вирішення конфліктів.

Зміст конфліктного менеджменту ПрАТ «Київстар» полягає в тісній відповідності між кожним етапом та його динамікою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Зміст етапів процесу управління конфліктом у ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Етап	Зміст управління (вид діяльності)
1	Початок та розвиток конфлікту	Прогнозування Запобігання (стимулювання)
2	Усвідомлення конфлікту хоча б одним із учасників соціальної взаємодії	Запобігання (стимулювання)
3	Виникнення відкритої конфліктної взаємодії	Діагностика Управління
4	Розвиток відкритої конфліктної ситуації	Управління
5	Вирішення конфліктної ситуації	Розв'язання

Джерело: складено за результатами дослідження

За результатами проведених досліджень в ПрАТ «Київстар» можна виділити декілька методів запобігання конфліктам.

1. Конфліктне передбачення є найважливішим видом діяльності керівництва ПрАТ «Київстар», з метою визначення причин виникнення корпоративних конфліктів у потенційному розвитку подій.

Основним джерелом прогнозування конфліктів в ПрАТ «Київстар» вважаються результати дослідження суб'єктивних та об'єктивних умов і факторів взаємодії людей з урахуванням їх індивідуально-психологічних особливостей. Наприклад, у колективах цими умовами і факторами можуть бути: соціальна напруженість; психосоціальний клімат; лідерство і малі групи та інші соціально-психологічні явища.

2. Запобігання виникненню конфліктів – це діяльність керівництва ПрАТ «Київстар», спрямована на запобігання виникненню конфліктів. Запобігання конфлікту базується на очікуваних результатах. Отримавши інформацію про причини непотрібного конфлікту, починається позитивна діяльність, спрямована на протидію впливу всього комплексу факторів, що визначають

конфлікт. Це те, що відомо як форма примусового запобігання корпоративного конфлікту.

Запобігти конфлікту можна ефективним управлінням соціальними інститутами. Основними методами попередження конфліктів ПрАТ «Київстар» можуть бути:

Постійна орієнтація на задоволення потреб і вимог співробітників;

Підборка і розставлення працівників з урахуванням їх особистих психологічних особливостей;

Повага принципів соціальної справедливості в будь-якому рішенні, яке зачіпає інтереси колективу та окремих осіб;

Навчання працівників, виховання психолого-дидактичної культури спілкування тощо.

3. Розпалювання конфлікту пояснюється як діяльність керівництва ПрАТ «Київстар», спрямована на провокування конфлікту. Для конструктивного конфлікту доречна стимуляція. Спровокувати конфлікт можна різними способами: винесення проблемних питань на публічне обговорення (на нарадах, конференціях, семінарах, критика конфліктних ситуацій з критичними матеріалами в ЗМІ тощо). Але якщо конфлікт трапиться, керівники повинні бути готові) вирішувати це конструктивно. Це вважається неодмінною умовою управління конфліктом, порушення якої часто призводить до трагічних наслідків [4].

4. Конфліктний нагляд – це спеціальна діяльність керівництва ПрАТ «Київстар», яка спрямована на послаблення та обмеження конфліктів та забезпечення їх розвитку в бік вирішення. Складний регуляторний процес включає низку етапів в управлінській діяльності ПрАТ «Київстар».

Перша фаза. Сторони конфлікту визнають реальність конфлікту.

Друга фаза. Легітимація конфлікту – це згода між конфліктуючими сторонами визнавати та поважати норми та правила, встановлені для конфліктної взаємодії.

Третя фаза. Інституціоналізація конфліктів, тобто створення відповідних інституцій та робочої групи для регулювання конфліктних взаємодій. Також у процесі конфліктного нагляду ПрАТ «Київстар» важливо враховувати деякі прийоми, наведені в таблиці. 3.2.

5. Вирішення конфлікту є завершальним етапом процесу управління ПрАТ «Київстар» для забезпечення припинення конфлікту. Це рішення може бути повним і неповним. Повне вирішення конфлікту може бути досягнуто лише шляхом усунення причин, цілей і конфліктних ситуацій. Неповне вирішення характеризується частковим усуненням причини або ситуації конфлікту. У конкретній практиці попередження конфліктів важливо враховувати передумови, форми і методи вирішення конфлікту [38].

Таблиця 3.2

## Технологія регулювання конфліктів у ПрАТ «Київстар»

Назва	Основний зміст
Інформаційні	Усунути дефіцит інформації в конфліктах; усунути з інформаційного поля невірну та спотворену інформацію тощо.
Комунікативні	Організувати спілкування між учасниками конфлікту та їх прихильниками; забезпечити ефективність спілкування.
Соціальнопсихологічні	Робота з неформальними лідерами та мікрогрупами знижує соціальну напругу та зміцнює соціально-психологічний клімат колективу.
Організаційні	Вирішувати кадрові проблеми; використовувати методи заохочення та покарання; змінити умови взаємодії співробітників тощо.

Джерело: складено за результатами дослідження

Важливим аспектом поділу стратегій управління конфліктами є вплив на психологічну та емоційну сфери або структурні зміни ПрАТ «Київстар». Використовуючи критерії для сегментації стратегій управління конфліктами, можна побудувати стратегічну карту (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Альтернативні стратегії управління конфліктами у ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено за результатами дослідження

Об'єктами реалізації стратегій психологічного та емоційного впливу є переважно окремі керівники або група працівників ПрАТ «Київстар». При цьому за масштабом і способом впливу можна чітко виділити дві групи заходів стратегій психологічного та емоційного впливу: заходи соціально-психологічних та емоційних ефектів та заходи особистих психологічних та емоційних ефектів. Перший спрямований на конкретного керівника, тобто його внутрішній світ, а другий – на групу людей, тобто зовнішній світ керівника, який бере участь у конфлікті. Основними характеристиками вимірювання особистого психологічного та емоційного впливу є вплив на внутрішній світ, особистість, поведінку, інтелект та емоції співробітників, щоб спрямувати людей на виконання завдань, поставлених компанією, з повним потенціалом.

У рамках стратегії психоемоційного впливу з метою вирішення управлінських конфліктів необхідно вжити заходів щодо роз'яснення керівникам ПрАТ «Київстар» деталей роботи та обов'язків, посадових вимог і



поставлених цілей, намагаючись формування психолого-емоційного портрета керівника та взаємодії між колегами, розвиток корпоративної культури та її виховання у співробітників, аналіз поведінки та надання можливостей для зміни поведінки керівників тощо. Тут необхідно використовувати загальноновизнані норми, так звані золоті правила поведінки, головне з яких: «Чини з іншими так, як хочеш, щоб вони чинили з тобою», яке домінує в усіх релігіях і прийняте атеїсти.

Застосування керівниками психоемоційних заходів включає демонстрацію статусу та важливості своєї діяльності в колективі, забезпечення ефективної комунікації та формальне прив'язування мотивації до кінцевих результатів роботи ПрАТ «Київстар». Важливим аспектом реалізації стратегії є підбір персоналу. На основі партнерства та позитивного психологічного стану учасників команди формується відповідна команда та будується психолого-емоційна матриця та матриця зв'язків для визначення лідера.

Ця стратегія підходить для працівників і ситуацій, коли у виникненні та розвитку самого управлінського конфлікту домінують психоемоційні фактори, зокрема взаємне ставлення сторін, історія їх взаємовідносин. Ця стратегія вимагає менших витрат ресурсів на реалізацію, ніж інші види тактик, але вимагає спеціально підготовлених фахівців і навичок психоемоційного впливу на сторони конфлікту. У більшості випадків ефект від використання цієї стратегії є коротко- або середньостроковим, що вимагає постійного моніторингу перебігу конфлікту, етапів його розвитку та психоемоційної сфери конфліктуючих сторін [50].

Загалом інструменти психоемоційного впливу складні у використанні, в одному випадку одні й ті ж засоби вирішують конфлікт, а в іншому, навпаки, викликають і розвивають його. Тому, особливо серед керівників, запровадження змагальних заходів для досягнення результатів є інструментом, який може знизити рівень конфліктності або, частіше, призвести до збільшення

кількості та обсягу конфліктів у погано підготовлених і нестабільних командах.

У рамках формування та реалізації стратегії структурних змін, заходів, пов'язаних зі зміною цілей і завдань керівників підприємств, механізмів координації та інтеграції, розробки систем винагороди та стимулювання, інституційні зміни використовують насамперед контрольні-організаційні структури. Послідовність, у якій виконуються дії, середовище, в якому вони приймаються, реалізація управлінських рішень тощо.

У процесі здійснення структурних змін важливо підготувати всі сторони до можливості виникнення конфлікту та поінформувати їх про зміни, які будуть впроваджені, як вони вплинуть на їхню діяльність, а також сфери відповідальності та системи повноважень. У цьому випадку менеджер буде готовий у кожному конкретному випадку зрозуміти, чого від нього очікують і чого він повинен буде прагнути досягти.

Вважаємо, що в процесі вдосконалення управління організаційними конфліктами в ПрАТ «Київстар» необхідно належним чином враховувати досвід західних компаній у вирішенні цього питання. Найчастіше в західних компаніях програма запобігання конфліктам – це набір організаційних та індивідуальних заходів, спрямованих на запобігання управлінським конфліктам в організації та розробку шляхів подолання їх наслідків [42;49].

Організаційні заходи західних компаній включають [45]:

Створення гарної організаційної атмосфери, надання можливості співробітникам організувати свою роботу і роз'яснити трудові обов'язки співробітників;

Усунення причин управлінських конфліктів всередині організації;

Соціальна підтримка, програми управління стресом (які передбачають спеціальні консультації всередині організації), консультаційні сесії (програми усунення конфліктів на робочому місці).

Для надання практичної допомоги у вирішенні організаційних конфліктів коучинг часто використовується як психологічне консультування для постановки та досягнення цілей. Коучинг – техніка, яка дозволяє перейти від проблемної зони до області ефективних рішень.

Тема – досягнення цілей клієнта. Головне запитання тренера: чого ти хочеш? Наступний крок: навіщо це потрібно? Процес коучингу включає уточнення цілей клієнта з часом, щоб переконатися, що вони саме те, чого вони хочуть. Процес структурований і йде за планом: цілі, аналіз реальності, пошук можливостей, вибір. Тренер ставить запитання, від яких клієнту було дуже незручно. Досить незручно, щоб клієнт активно думав і не міг одразу знати відповідь, але не надто незручно, щоб клієнт продовжував коучинг. Завдяки коучингу люди можуть досягати своїх цілей швидше та ефективніше, отримуючи задоволення від процесу.

Процес коучингу може мати форму індивідуальної та групової роботи. Для побудови конкурентоспроможної команди та сприяння професійному розвитку співробітників в ПрАТ «Київстар» необхідно прийняти командний формат роботи.

Тому при реалізації концепції «управління корпоративними конфліктами» дієвим методом її ефективного реалізації є система коучингу співробітників ПрАТ «Київстар».

Метою проекту впровадження коучингової системи концепції «Управління корпоративними конфліктами» в ПрАТ «Київстар» є оптимізація реалізації корпоративних цілей шляхом підвищення рівня розвитку особистості, пошуку комфортних умов праці та виявлення цілі компанії. Приховані ресурси для всієї команди.

Основними завданнями планового впровадження системи коучингу концепції «Управління корпоративними конфліктами» в ПрАТ «Київстар» є наступні (рис. 3.2).

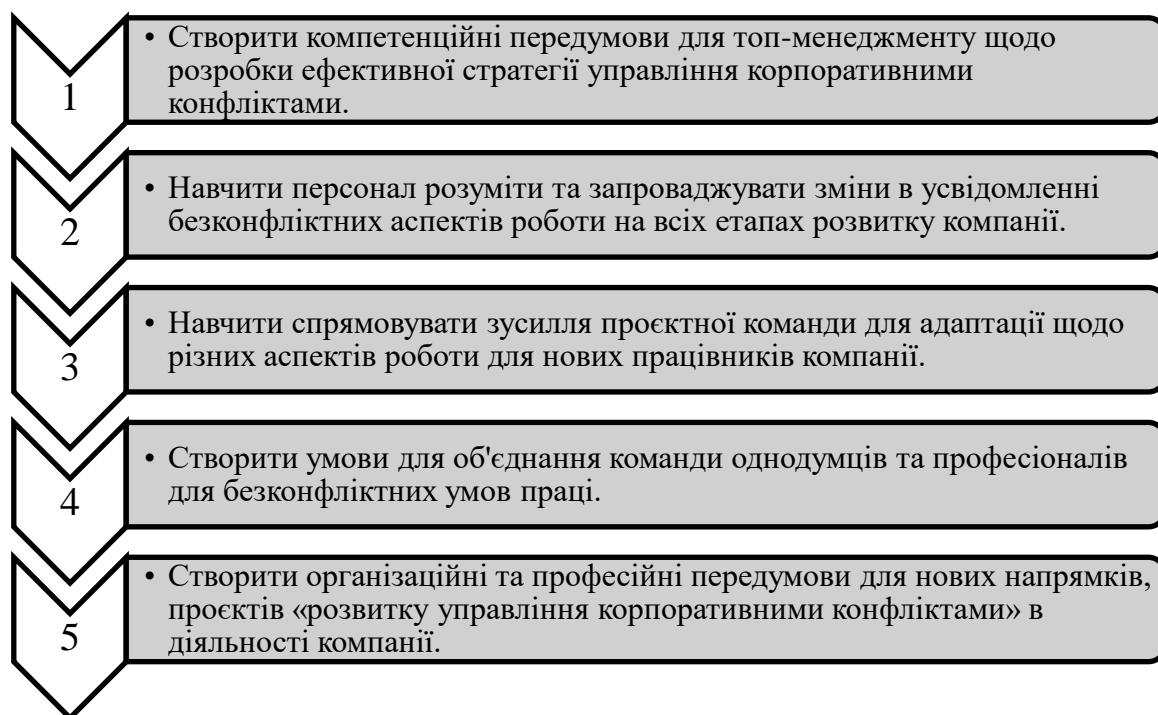


Рис. 3.2. Основні завдання реалізації проекту впровадження системи коучингу концепції «управління корпоративними конфліктами» в

ПрАТ «Київстар»

Джерело: складено за результатами досліджень

Іншими словами, проект впровадження коучингової системи концепції «Управління корпоративними конфліктами» в ПрАТ «Київстар» підходить для завдань без чітких рішень. Загалом метод коучингу в системі особистісного розвитку персоналу ПрАТ «Київстар» буде спрямований на те, щоб організація знаходила найбільш ефективні шляхи досягнення корпоративних цілей та реалізовувала їх самими співробітниками. При цьому вирішував завдання кар'єрного розвитку працівників ПрАТ «Київстар» на основі усунення внутрішніх конфліктів.

Реалізація проекту системи коучингу для впровадження концепції «Управління корпоративними конфліктами» в ПрАТ «Київстар» здійснюватиметься шляхом тимчасового залучення коучів професійної

самореалізації до працівників компанії (в рамках трудових відносин).

Усі коучи – це міцна команда ініціативних та креативних людей. В основі компанії – консультанти, тренери та експерти – професіонали в різних сферах «конфлікту».

У планах найняти трьох тренерів, які спеціалізуються на різних сучасних методах «конфліктного менеджменту»:

Коуч 1. Спеціалізується на курсах коучингу для керівників і вищого керівництва. Провести корпоративну навчальну програму «Управління корпоративними конфліктами».

Коуч 2. Спеціалізується на складанні та реалізації тренінгових планів за напрямками: типи конфліктів, попередження конфліктних ситуацій, розвиток особистісних якостей тощо.

Коуч 3. Спеціалізується на персональних консультаціях у сфері «Розвиток особистості», розробці конфліктних стратегій, спрямованих на врахування основ організаційного розвитку.

Застосування коучингу може значно підвищити продуктивність співробітників, повністю розкрити їхній потенціал і підвищити мотивацію до зменшення організаційних конфліктів. Коучинг допомагає розширити можливості та заощадити значний час на роботі. Крім того, співробітники, які проходять коучинг, готові взяти на себе відповідальність, щоб керівники мали час для виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося належної уваги. Людина вивчає новий алгоритм вирішення конфліктних проблем і тепер сприймає їх не як проблеми, а як завдання з цілком конкретними рішеннями.

### **Висновки до розділу 3**

Для подальшого вдосконалення системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» необхідні такі заходи: грамотно розробити та реалізувати стратегію

економічної безпеки, яка не тільки забезпечує ефективність функціонування системи, але й визначає основні загрози підприємству в майбутньому та організовує системні заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних із цими загрозами; для забезпечення правильного та стабільного планування та ефективного моніторингу результатів діяльності підприємства необхідно створити та впровадити інформаційну систему підтримки стратегічного управління економічною безпекою. Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства слід регулярно проводити моніторинг показників.

З точки зору нашого емпіричного дослідження розв'язання конфліктів в організації, важливо зазначити, що керівники повинні використовувати наступні методи вирішення суперечок з підлеглими або колегами: слухати підлеглих (колеги чітко висловлюють свою позицію); об'єктивність і неупередженість; бажання вирішувати проблеми, а не вигравати; посилювати взаємну вигоду у вирішенні конфліктів.

Обґрунтувати потреби та розробити рекомендації щодо ефективної профілактики та вирішення міжособистісних конфліктів у компанії. Тому управління конфліктами передбачає як регулювання зіткнень, що вже виникли, так і створення умов для запобігання конфліктам. Крім того, профілактика є найважливішим із згаданих вище завдань управління. Саме належно здійснена профілактика конфліктів забезпечує зменшення їх кількості та усунення потенціалу деструктивних конфліктних ситуацій. Крім того, визначено основні принципи запобігання конфліктам.

Є підстави вважати, що сучасні методи управління конфліктами принаймні недостатні для відображення справжнього змісту конфлікту, тому необхідно сформувати певну систему управління конфліктом і переосмислити її значення на практиці. Враховуючи результати проведених досліджень, вважаємо за необхідне розглянути заходи щодо оптимізації системи праці та

відпочинку працівників з метою мінімізації конфліктів на робочому місці «Київстар».

Виходить, що управління конфліктами в «Київстар», як комплексний процес, має включати конкретні види діяльності: запобігання та попередження конфліктів на основі адаптації поведінки учасників та прогнозування розвитку конфліктів; оцінка та вирішення конфлікту.

Вважаємо, що в процесі вдосконалення управління корпоративними конфліктами в ПрАТ «Київстар» необхідно належним чином враховувати досвід західних компаній у вирішенні цього питання. Найчастіше в західних компаніях програма попередження конфліктів – це набір організаційних та індивідуальних заходів, спрямованих на запобігання управлінським конфліктам в організації та розробку шляхів подолання їх наслідків.

Доведено, що використання коучингу значно підвищує продуктивність працівників, максимізує їхній потенціал і підвищує мотивацію до зменшення організаційних конфліктів. Коучинг сприяє розширенню можливостей і значно економить час на роботі. Крім того, співробітники, які проходять коучинг, готові взяти на себе відповідальність, щоб керівники мали час для виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося належної уваги.

Факти показали, що впровадження проєкту системи лідерства «Управління корпоративними конфліктами» в ПрАТ «Київстар» матиме насамперед соціальний ефект.

## ВИСНОВКИ

Отже, проведені дослідження приводять нас до наступних висновків.

Забезпечення економічної безпеки бізнесу розглядається як стан ефективного використання потенціалу підприємства або його наявних ресурсів. Таким чином, цей підхід усуває використання поняття загрози у визначенні економічної безпеки підприємства, оскільки він базується на економічній концепції досягнення корпоративних операційних цілей, тобто це, по суті, функціональний підхід до ресурсів.

Популярною сферою положень економічної безпеки підприємства є захист бізнесу від різноманітних економічних злочинів, таких як підробка, крадіжка, шахрайство, промислове шпигунство тощо.

Стратегія економічної безпеки включає насамперед систему регулярних і безперервних профілактичних заходів, що здійснюються кожним підрозділом підприємства шляхом перевірки ділових партнерів, аналізу запропонованих угод, вивчення документів тощо.

Політика безпеки передбачає проведення певних процедур і виконання певних дій для забезпечення економічної безпеки підприємства.

При управлінні економічною безпекою організації рекомендується розрізняти оперативний менеджмент, тактичний менеджмент і стратегічний менеджмент. Операційний менеджмент характеризується здатністю протистояти лише виникаючим загрозам, тактичний менеджмент характеризується здатністю до адаптації, а стратегічний менеджмент характеризується здатністю безперервно розвиватися.

Сучасний бізнес характеризується різноманітністю корпоративних конфліктів, в яких беруть участь окремі особи та групи з різними інтересами та потребами. Корпоративний конфлікт в першу чергу впливає на ефективність роботи та економічне зростання компаній, але також впливає на психічний та емоційний стан самих працівників компанії.



Конфлікт як багатоаспектне явище має свою структуру. Під структурою конфлікту розуміється сукупність стійких зв'язків конфлікту, що забезпечують його єдність, тотожність і відмінність від інших явищ суспільного життя, без яких конфлікт був би неможливий, оскільки існує ціла динамічно взаємозалежна система.

Управління конфліктами в бізнесі є частиною (невід'ємною складовою) загального менеджменту бізнесу.

Виявлено, що підприємство безпосередньо впливає на управління корпоративними конфліктами на більшості рівнів: переважно (безпосередньо) – внутрішньо-організаційні, внутрішньо- і міжгрупові, «особистість-група», міжособистісні; меншою мірою (опосередковано) – міжорганізаційні та внутрішньоособистісні.

Досліджено, що управління корпоративними конфліктом може здійснюватися різними інструментами та їх комбінаціями. Так, інструменти управління корпоративними конфліктом можуть бути умовно поділені на: норми етики ділового спілкування, правові, координаційно-інтеграційні, комунікативні, інформаційні, соціально-психологічні.

Розуміння важливості корпоративного конфлікту дозволяє ефективно втручатися в конфліктні ситуації та забезпечувати конструктивне вирішення конфліктів. Дослідження передумов, причин та чинників бізнес-конфліктів показує, що аспекти конфліктів, які використовуються підприємствами та суб'єктами господарської діяльності на різних рівнях, є необхідними для вивчення процесів управління ними.

«Київстар» – українська компанія, що надає такі телекомунікаційні послуги, як: мобільний зв'язок (3G і 4G (LTE)), передача даних на основі сучасних технологій (мобільні та фіксовані технології).

Крім того, він також надає послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку), великі дані (цифрові рішення), промисловий Інтернет

речей, віртуальні АТС, E-Health, фінансові послуги та інші послуги. Компанія приєднується до інших ІТ-компаній, зокрема Microsoft, у запуску нових продуктів.

Завдяки величезному успіху мережа мобільного зв'язку «Київстар» зробила значний прогрес у сфері мобільного зв'язку і зараз покриває всі населені пункти міста та села (28 тис.).

Сьогодні Київстар є лідером серед інших мобільних операторів України. Головний офіс «Київстар» знаходиться в Києві. Київстар входить до міжнародної телекомунікаційної групи VEON. Робота в країнах світу, таких як: Європа, Азія, Африка.

Організаційна структура відповідає принципам правового регулювання, а її реалізація є результатом організаційних взаємодій, комунікаційних та інформаційних систем, заснованих на економічних принципах. Завдання виконуються всією організацією або її окремими ланками, з мінімальними витратами на управління та економним використанням людських, матеріальних і фінансових ресурсів компанії. Дотримання цих принципів вимагає врахування в процесі розробки факторів, що впливають на кінцевий результат, а саме: розмір організації, технічні, економічні, природні та людські фактори.

Для здійснення своєї діяльності «Київстар» використовує організаційну структуру лінійного функціонального управління. Головну посаду в компанії займає президент, який відповідає за загальне управління та адміністрування.

Організаційна структура відповідає принципам правового регулювання, а її реалізація є результатом організаційних взаємодій, комунікаційних та інформаційних систем, заснованих на економічних принципах. Завдання виконуються всією організацією або її окремими ланками, з мінімальними витратами на управління та економним використанням людських, матеріальних і фінансових ресурсів компанії. Дотримання цих принципів

вимагає врахування в процесі розробки факторів, що впливають на кінцевий результат, а саме: розмір організації, технічні, економічні, природні та людські фактори.

Незважаючи на складні економічні умови та сучасні виклики, компанії вдалося використати свої сильні сторони для забезпечення всіх необхідних потреб, з якими стикаються підприємства у бізнес-секторі.

На жаль, при аналізі чистого прибутку темп зростання дуже низький проти собівартості, а також можна сказати, що спостерігається зниження ефективності бізнес-процесів.

Обґрунтовано, що сучасні підходи до управління конфліктами є щонайменше неадекватними з точки зору справжнього значення конфліктів, які вони викликають, і тому перегляд поняття конфлікту на практиці є виправданим, враховуючи результати проведених досліджень необхідно розглянути заходи щодо оптимізації режиму праці та відпочинку працівників з метою мінімізації конфліктних ситуацій на робочому місці в компанії Київстар.

Доведено, що управління конфліктами в ПрАТ «Київстар» як комплексний процес має включати певні види діяльності, такі як: діагностика та регулювання конфліктів на основі координації дій учасників конфлікту; передбачення розвитку конфліктів та оцінка їх оперативного спрямування; вирішення конфліктів.

Для подальшого вдосконалення системи економічної безпеки ПрАТ «Київстар» необхідні такі заходи: грамотно розробити та реалізувати стратегію економічної безпеки, яка не тільки забезпечує ефективність функціонування системи, але й визначає основні загрози підприємству в майбутньому та організовує системні заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних із цими загрозами; для забезпечення правильного та стабільного планування та ефективного моніторингу результатів діяльності підприємства необхідно

створити та впровадити інформаційну систему підтримки стратегічного управління економічною безпекою. Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства слід регулярно проводити моніторинг показників.

З точки зору нашого емпіричного дослідження розв'язання конфліктів в організації, важливо зазначити, що керівники повинні використовувати наступні методи вирішення суперечок з підлеглими або колегами: слухати підлеглих (колеги чітко висловлюють свою позицію); об'єктивність і неупередженість; бажання вирішувати проблеми, а не вигравати; посилювати взаємну вигоду у вирішенні конфліктів.

Обґрунтувати потреби та розробити рекомендації щодо ефективної профілактики та вирішення міжособистісних конфліктів у компанії. Тому управління конфліктами передбачає як регулювання зіткнень, що вже виникли, так і створення умов для запобігання конфліктам. Крім того, профілактика є найважливішим із згаданих вище завдань управління. Саме належно здійснена профілактика конфліктів забезпечує зменшення їх кількості та усунення потенціалу деструктивних конфліктних ситуацій. Крім того, визначено основні принципи запобігання конфліктам.

Є підстави вважати, що сучасні методи управління конфліктами принаймні недостатні для відображення справжнього змісту конфлікту, тому необхідно сформулювати певну систему управління конфліктом і переосмислити її значення на практиці. Враховуючи результати проведених досліджень, вважаємо за необхідне розглянути заходи щодо оптимізації системи праці та відпочинку працівників з метою мінімізації конфліктів на робочому місці «Київстар».

Виходить, що управління конфліктами в «Київстар», як комплексний процес, має включати конкретні види діяльності: запобігання та попередження конфліктів на основі адаптації поведінки учасників та прогнозування розвитку конфліктів; оцінка та вирішення конфлікту.

Вважаємо, що в процесі вдосконалення управління корпоративними конфліктами в ПрАТ «Київстар» необхідно належним чином враховувати досвід західних компаній у вирішенні цього питання. Найчастіше в західних компаніях програма попередження конфліктів – це набір організаційних та індивідуальних заходів, спрямованих на запобігання управлінським конфліктам в організації та розробку шляхів подолання їх наслідків.

Доведено, що використання коучингу значно підвищує продуктивність працівників, максимізує їхній потенціал і підвищує мотивацію до зменшення організаційних конфліктів. Коучинг сприяє розширенню можливостей і значно економить час на роботі. Крім того, співробітники, які проходять коучинг, готові взяти на себе відповідальність, щоб керівники мали час для виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося належної уваги.

Факти показали, що впровадження проекту системи лідерства «Управління корпоративними конфліктами» в ПрАТ «Київстар» матиме насамперед соціальний ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амитан В.М. Економічна безпека: концепція й моделі. Економічна кібернетика. 2019. № 3. С.13-20.
2. Атамас О. П., Майстер Т. М. Удосконалення системи управління інформаційною складовою фінансово-економічної безпеки підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. (8). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-04-02> (дата звернення: 29.11.2024).
3. Балабаниць А.В., Мацука В.М. Сучасна парадигма механізму управління фінансово-економічною безпекою держави. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1412> (дата звернення: 29.11.2024).
4. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. 2020. Економічна психологія. № 3. С. 48–53.
5. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2021. № 2 (4). С. 54-66.
6. Бондарчук Н., Міхійенко Д. Управління економічною безпекою з урахуванням потреб власників. Підприємництво та інновації. 2020. № 14. С. 14-19.
7. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ. 2024. № 2. С. 146-153. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-2\\_0-pages-146\\_153.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-146_153.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).
8. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ: монографія. Харків: ОВС. 2017. 256 с.

9. Ведмідь Я. О. Управління персоналом підприємства. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 92 с.
10. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2019. 502 с.
11. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 1 (3). С. 50–55
12. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств». К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2017. 285 с.
13. Гончаренко Я. В. Зв'язок типів персоналу комерційних організацій щодо його орієнтації на клієнта з організаційним розвитком і організаційною культурою. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2017. № 2–3 (9– 10). С. 7–17.
14. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.
15. Гришова І.Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour». 2016. С. 67-75.
16. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. 3-є вид., випр. і доп. К.: Знання. 2017. 559 с.
17. Дашко І. М., Михайліченко Л. В. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. № 2(104). 2024. С. 66-72. URL: <https://www.mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/606> (дата звернення: 29.11.2024).
18. Дашко І.М. Зasadничі імперативи формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми

- економіки. 2023. № 1(259). С. 72–80. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/01/2.23. topic -Iryna-%D0%9C.-Dashko-72-80.pdf> (дата звернення: 29.11.2024).
19. Дашко І.М., Стефанік С.М. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ РІВНЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРОМИСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2024. Випуск 65.
20. Дем'янчук О., Хохонік К. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 15. С. 167-171. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.20> (дата звернення: 29.11.2024).
21. Довгань Н. Методи управління конфліктами, роль керівника у профілактиці конфліктів. Вісник УАДУ. 2020. № 4. С. 223–227.
22. Довгань Н. Службові конфлікти та інтриги. Вісник УАДУ. 2017. № 1. Ч. 1. С. 403–413.
23. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78–83.
24. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М. Управління конфліктами. К.: Кондор. 2019. 172 с.
25. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ. 2017. 304 с.
26. Івашков К.К., Мацука В.М. Організація менеджменту персоналу на підприємстві. Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., 15 груд. 2023 р. / за заг. ред. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2023. С. 152–154. URI: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6219> (дата звернення: 29.11.2024).
27. Ішмуратов А. Т. Конфлікт та згода. К. Наукова думка. 2015. 190 с.



- 28.Калінкіна І. В. Творчість як варіант сублімації конфлікту. Психосемантика. збірник статей. 2020. № 50. С. 14–19.
- 29.Карамушка Л. М. Психологія управління конфліктами в організації (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. К.: Наук. світ, 2014. 268 с.
- 30.Кібератака на «Київстар» (2023). URI: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0\\_%D0%BD%D0%B0\\_%C2%AB%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%C2%BB\\_\(2023\)\\_\(дата\\_звернення:\\_29.11.2024\).](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%C2%AB%D0%9A%D0%B8%D1%97%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80%C2%BB_(2023)_(дата_звернення:_29.11.2024).)
- 31.Ковальська К. Сутність та управління конфліктами інтересів у корпорації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. IV 1. С. 86–89.
- 32.Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 27.09.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 29.11.2024).
- 33.Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 752 с.
- 34.Корпоративне управління: Навчальний посібник (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання))/ укл. М.О. Горбашевська, А.В. Балабаниць, Л.А. Кислова, В.М. Мацука. Маріуполь: МДУ, 2020. 235 с.
- 35.Криворучко О. Аналіз конфлікту в колективі. Персонал. 2021. № 4-5. С. 101-103.
- 36.Криптографічні методи захисту інформації URL: <https://tux.org.ua/kriptografichni-metodi-zahistu-informatsiyi> (дата звернення: 14.10.2023)

- 37.Крися О. Й. Формування сучасного підходу до ролі конфліктів в організації. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2015. № 526. 684 с.
- 38.Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. Тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ. 2019. Т.2. С. 318–319.
- 39.Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. ЕФЕКТИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА-ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С.290-292.
- 40.Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. Людський капітал як ключовий фактор успіху в управлінні бізнесом. Майбутнє – аудит: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р./редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є.В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2024. С. 104-106. URI: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/> (дата звернення: 29.11.2024).
41. Лаврентьєва Валерія, Мацука Вікторія. Стрес та боротьба з ним на робочому місці: стратегії та практичні підходи. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій: збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–21 жовтня 2023. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2023. с.188-120.
- 42.Мацука В. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІГРАЦІЇ КРАЇНЦІВ ЗА КОРДОН ЧЕРЕЗ ВІЙНУ. Закордонне українство: від дослідження історії до прогнозу розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 26 квітня 2024 р.). К.: ТОВ «Гео-принт». 2024. С.290-292. URI:

<https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2024/05/zakordonne-ukrayinstvo.pdf>

(дата звернення: 29.11.2024).

- 43.Мацука В.М. Нові тренди ринку праці. Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 27 квітня 2023 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ: МДУ, 2023. С. 65-67. URI: [https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2023/zbirnik\\_27.04.23.pdf](https://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2023/zbirnik_27.04.23.pdf)
44. Мацука В.М. Світові тренди в лідерстві. Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 14–19 лютого 2024 року). Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. С. 615-620.
- 45.Мацука В.М. Соціальна відповідальність як складова стратегії взаємодії держави, бізнесу, людини/В.М. Мацука// Матеріали VII Міжнародної науково – практичної конференції [«Сучасний розвиток державотворення та правотворення в Україні: проблеми теорії та практики»], (Маріуполь, 29 березня 2018 р.). Збірник тез наукових праць.– Маріуполь: МДУ, 2018. – с. 240-242. URI: [http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/derzhavotvorennja\\_ta\\_pravotvorennja-2018.pdf](http://mdu.in.ua/Nauch/Konf/2018/derzhavotvorennja_ta_pravotvorennja-2018.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).
- 46.Мацука В.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України [Електронний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.
- 47.Мацука В.М. Сучасні тренди мотиваційного менеджменту. Сучасний мотиваційний менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет конф. (м. Хмельницький, 1 березня 2024 р.) / заг. ред. МИТРОФАНОВА Н., Хмельницький: ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2024. с.65-68.

- 48.Мацука В.М. Управління командою проєкту. Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога: збірник наукових праць. [Електронний ресурс]. Україна, Київ: КНЕУ. 2023. с. 372-375.
49. Мацука В.М. УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В БІЗНЕСІ. «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування, забезпечення». Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 23-24 травня 2024 р. [Електронний ресурс] / Редкол.: В. А. ШАЛОМЕСВ (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. с. 479-482.
- 50.Мацука В.М. УСПІШНІ СТРАТЕГІЇ КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТУ. Трансформація світового порядку крізь призму війни і миру: Зб. матеріалів Міжнародної конференції [Електронний ресурс]. К.: КНЕУ, 2024. С.145-148.
- 51.Мацука В.М., Глушаниця А.В. Сучасні технології антикризового фінансового управління підприємствами. Економіко-правова політика в умовах світової кризи: проблеми і шляхи подолання: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 25 листопада 2021 року. Черкаси: Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, 2021. С. 118-120.
- 52.Мацука В.М., Сорока Ю.Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень на підприємстві. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14 – 15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 623-624.
- 53.Мацука Вікторія. Культура Well-being: управління благополуччям співробітників. Психологічні умови благополуччя персоналу організацій:

- збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції, 19–21 жовтня 2023. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2023. С.135-136.
- 54.Мацука Вікторія. Синергетичне управління фінансово-економічною безпекою регіону. Синергетичні драйвери розвитку обліку, податкового аудиту та бізнес-аналітики: збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Ірпінь, 14-15 квітня 2021 року). Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. с. 554-559
- 55.Мельник С. І. Адаптивне управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10271> (дата звернення: 29.11.2024).
- 56.Мороз О. В., Сметанюк О.А. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ. 2017. 256 с.
- 57.Неізнестна О. В., Григорук А. А., Литвин Л. М. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. Economy and Society, 2022. Вип. № 39. URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&user=s\\_nJw7\\_MAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=snJw7\\_MAAAAJ:VLnqNzywnoUC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=s_nJw7_MAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=snJw7_MAAAAJ:VLnqNzywnoUC) (дата звернення: 29.11.2024).
- 58.Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
- 59.Офіційний сайт «Київстар». URI: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 29.11.2024).
- 60.Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. К.: Видавнича група КМБУКС, 2017. 416 с.

- 61.Потапюк І.П., Мазіленко С.С., Прусова М.О. Фінансово–економічна безпека як основа безпеки підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2. С. 156–160.
- 62.ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР». Фінансова звітність за 2022 рік. URI: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2022) (дата звернення: 29.11.2024).
- 63.ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР». Фінансова звітність за 2023 рік. URI: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2023) (дата звернення: 29.11.2024).
- 64.ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР». Фінансова звітність за 2021 рік. URI: [https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/21673832/finances?current_year=2021) (дата звернення: 29.11.2024).
- 65.Сазонова Т.О., Михайлова О.В. Формування стратегії управління конфліктами організації в умовах сучасного бізнес-середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 539–542. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/110.pdf>
- 66.Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1 (19). С. 226–235.
- 67.Сергій Ю. Недобой. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ № 5 (275). 2024, С.25-33 URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24.\\_topic\\_Sergii-Y.-Nedoboi-25-33.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Sergii-Y.-Nedoboi-25-33.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).
- 68.Ситник Й. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: «Тріада плюс», 2018. 456 с.

- 69.Страпчук С.І., Миколенко О.П, Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
- 70.Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
- 71.Сьомак В., Чуліпа І. Формування системи ефективного управління конфліктами в організації, 23 травня. Луцьк, 2024. С. 177–179.
- 72.Турта А.В. Стратегічне управління системою забезпечення економічної безпеки. Кваліфікаційна робота за сп. 073 Менеджмент. ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ. Кропивницький. 2024. 94 с.
- 73.Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ А.В Балабаниць, О.І. Гапонюк, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.Я. Омельченко, Л.В. Семкова, В.М. Мацука, К.В. Осипенко, Ф.Л. Перепадя. М., 2020. 223 с.
- 74.Хименко С. М. Стратегічний моніторинг конфліктів інтересів у АТ. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: зб. тез міжвузівської наук.-практ. конф. (19 – 20 квіт. 2017 р.). Рівне: НУВГП. 2017. С. 129–130.
- 75.Хуторна А.В., Мацука В.М. Фінансовий ризик-менеджмент. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.) / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж., Наук.парк «Наука та безпека». – Харків: ХНУВС, 2023. С.874-876. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/handle/123456789/16985> (дата звернення: 29.11.2024).

- 76.Штангрет І.А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. ефективна економіка. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/152.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).
- 77.Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. URI: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-pobuduvati-organizacziyu-majbutnogo-novi-tendencziyi-v-upravlinni-personalom> (дата звернення: 29.11.2024).
- 78.Том Mugridge Dealing With Unhappy Customers. URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/unhappy-customers.htm> (дата звернення: 29.11.2024).
- 79.Workplace Conflict Resolution: 10 ways to manage employee conflict and improve office communication, the workplace environment and team productivity. Business Management Daily. 2015. С. 3–17.