

УДК 346.1:347.72

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-176-184

КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ ЯК ВИКЛИК ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННЮ: ТИПОЛОГІЯ, ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ

Ірина Мізус¹, Наталія Наконечна²

¹Д-р екон. наук, професор, запрошений професор, Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil), директор, Scientific Center of Innovative Research (Естонія), професор кафедри управління фінансово-економічною безпекою, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

²Канд. психол. наук, доцент, доцент кафедри психології, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

CORPORATE CONFLICT AS A CHALLENGE TO EFFECTIVE MANAGEMENT: TYPOLOGY, CAUSES AND CONSEQUENCES

Iryna Mihus¹, Nataliia Nakonechna²

¹Doctor of Science (Economics), Professor, Visiting Professor of the Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil), CEO and Director of the Scientific Center of Innovative Research (Estonia), Professor of the Department of Financial and Economic Security Management, «KROK» University, Ukraine, e-mail: irynamihus@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-9097>

²Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of the Psychology Department, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: natalyn@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6236-9549>

Анотація. У статті розглядаються корпоративні конфлікти як ключовий виклик ефективному управлінню в сучасних організаціях. В умовах глобального розширення бізнесу та ускладнення взаємодії зі стейкхолдерами корпоративні конфлікти стають дедалі поширенішими й впливовішими. Метою дослідження є аналіз типології корпоративних конфліктів, визначення їх основних причин і оцінка наслідків для ефективності систем корпоративного управління. Застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує правовий, управлінський, соціально-психологічний та системний аналіз. У дослідженні використано контент-аналіз наукових публікацій та кейсів, порівняльно-правовий метод, типологічний аналіз та узагальнення. У результаті запропоновано типологію корпоративних конфліктів за суб'єктами, природою виникнення та рівнем ескалації, що забезпечує основу для їх діагностики та подальшого врегулювання. Виокремлено такі основні причини, як конфлікт інтересів, слабка корпоративна культура, інформаційна асиметрія та правова неврегульованість. Виявлено, що основними причинами конфліктів є розбіжності інтересів між акціонерами та менеджерами, дисбаланс контролю, відсутність прозорості, стратегічні суперечності та слабка корпоративна етика. Серед наслідків — репутаційні втрати, юридичні витрати, зниження узгодженості управлінських дій і внутрішня нестабільність. У статті запропоновано авторське визначення корпоративного конфлікту як формалізованих або неформалізованих суперечностей між суб'єктами управління, що негативно впливають на організаційну стійкість. Водночас наголошується, що за умов належного управління конфлікт може виступати діагностичним інструментом та каталізатором системного вдосконалення. Подано практичні рекомендації щодо запровадження механізмів запобігання конфліктам, прозорих процедур ухвалення рішень і внутрішніх систем комплаєнсу. Для мінімізації негативного впливу доцільно впроваджувати комплекс превентивних і діагностичних заходів: розвиток незалежного контролю, внутрішнього комплаєнсу, прозорих процедур врегулювання спорів і корпоративного діалогу.

Ключові слова: корпоративний конфлікт; корпоративне управління; акціонери; менеджмент; внутрішній контроль; конфлікт інтересів; прозорість; стратегічне бачення; корпоративна культура; ефективність управління.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 3, бібл.: 14

Abstract. The article examines corporate conflicts as a key challenge to effective governance in modern organizations. In the context of global business expansion and the increasing complexity of stakeholder interactions, corporate conflicts are becoming more frequent and impactful. The aim of the study is to analyze the typology of corporate conflicts, identify their main causes, and assess their consequences for the effectiveness of corporate governance systems. A multidisciplinary approach is applied, combining legal, managerial, socio-psychological, and systemic analysis. The research utilizes content analysis of academic publications and case studies, a comparative legal method, typological analysis, and generalization. As a result, a typology of corporate conflicts is proposed based on subjects involved, the nature of emergence, and the degree of escalation, providing a foundation for diagnosis and further resolution. The key causes are identified as conflicts of interest, weak corporate culture, information asymmetry, and legal uncertainty. The

study reveals that the main drivers of conflict include interest divergence between shareholders and managers, imbalance of control, lack of transparency, strategic disagreements, and poor corporate ethics. The consequences include reputational damage, legal expenses, reduced coherence in management decisions, and internal instability. The article offers an original definition of corporate conflict as formal or informal contradictions between governance actors that negatively affect organizational resilience. At the same time, it is emphasized that, when properly managed, conflict can serve as a diagnostic tool and a catalyst for systemic improvement. Practical recommendations are provided for the implementation of conflict prevention mechanisms, transparent decision-making procedures, and internal compliance systems. To minimize negative impacts, it is advisable to introduce a set of preventive and diagnostic measures: the development of independent oversight, internal compliance, transparent dispute resolution procedures, and a corporate dialogue culture.

Keywords: corporate conflict; corporate governance; shareholders; management; internal control; conflict of interest; transparency; strategic vision; corporate culture; management efficiency.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 3, bibl.: 14

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, зростання складності бізнес-процесів та залучення широкого кола стейкхолдерів корпоративні конфлікти стали поширеним явищем, що серйозно впливає на ефективність управління компаніями. Конфлікт у корпоративному середовищі не обмежується лише протистоянням між акціонерами чи управлінцями — він є багатовимірним феноменом, який охоплює різноманітні рівні та сфери діяльності підприємства. Вчасне розпізнавання природи та джерел корпоративних конфліктів є передумовою формування ефективних управлінських стратегій і забезпечення стійкості корпоративної структури.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика корпоративних конфліктів широко досліджується у сучасній літературі з корпоративного управління, організаційної поведінки та бізнес-етики. Науковці вважають, що конфлікти в корпоративному середовищі є не лише неминучими, а й потенційно корисними для організацій, якщо їх вчасно виявити та ефективно врегулювати (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003). Водночас численні дослідження вказують на деструктивний вплив хронічних або ескалаційних корпоративних конфліктів на стратегічну стабільність компанії, особливо у контексті акціонерних суперечок або боротьби за контроль над бізнесом (Bebchuk & Weisbach, 2010).

У науковій традиції склалося кілька класифікацій корпоративних конфліктів. Наприклад, агентська теорія (Jensen &

Meckling, 1976) акцентує увагу на конфлікті між власниками (принципалами) і менеджерами (агентами), які можуть мати різні інтереси щодо розподілу прибутку, інвестицій чи ризиків. Подальші дослідження, зокрема роботи La Porta et al. (1999), показують, що в країнах із низьким рівнем захисту прав акціонерів конфлікти між мажоритарними та міноритарними власниками є домінантною формою корпоративного протистояння.

Іншим важливим напрямом є вивчення організаційних та поведінкових причин конфліктів, зокрема неефективної комунікації, суперечностей у цілях, конфліктів інтересів і слабкої системи внутрішнього контролю (Rahim, 2001; Tjosvold, 2008). У цьому контексті велике значення мають такі інструменти, як корпоративна культура, система цінностей, стиль лідерства та ступінь прозорості управлінських процесів (Kaptein, 2008).

Щодо наслідків корпоративних конфліктів, більшість досліджень сходяться на думці, що довготривалі конфлікти можуть призвести до втрати ринкових позицій, відтоку інвесторів, зниження мотивації персоналу та погіршення репутації компанії (Gompers, Ishii, & Metrick, 2003; Eisenhardt, 1989). Наприклад, наявність відкритого конфлікту між членами ради директорів негативно впливає на стратегічну послідовність і швидкість реагування компанії на зовнішні виклики.

Деякі автори також досліджують позитивні аспекти конфлікту, стверджуючи, що конструктивна конфліктна взаємодія сприяє генерації

нових ідей, інновацій та підвищенню якості рішень за умови наявності ефективних механізмів врегулювання (Amason, 1996; Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997).

Що стосується способів вирішення корпоративних конфліктів, науковці пропонують низку підходів: зміцнення ролі незалежних директорів, запровадження внутрішнього комплаєнсу, впровадження механізмів альтернативного вирішення спорів (ADR), а також розвиток етичного лідерства (Mallin, 2019; OECD, 2015). Зокрема, рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслюють важливість наявності незалежних наглядових структур та ефективних каналів комунікації для запобігання конфліктам.

Корпоративні конфлікти є багатовимірним явищем із численними детермінантами і наслідками, які мають як деструктивний, так і потенційно конструктивний характер. Подальші дослідження доцільно орієнтувати на інтеграцію управлінських, правових і поведінкових підходів до профілактики та врегулювання конфліктів у корпоративному середовищі.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є аналіз типології корпоративних конфліктів, визначення їх основних причин, а також вивчення наслідків для ефективного функціонування системи корпоративного управління.

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує елементи правового, управлінського, соціально-психологічного та системного аналізу. У дослідженні використано такі методи: системний аналіз, що дозволив розглядати корпоративні конфлікти як складну, багаторівневу взаємодію суб'єктів управління в межах корпоративної структури; порівняльно-правовий метод, що дав змогу дослідити різні підходи до розуміння корпоративного конфлікту в міжнародному та українському правовому полі; контент-аналіз актуальних наукових публікацій та практичних кейсів з корпоративного середовища з метою

виявлення типових причин і наслідків конфліктів; типологічний аналіз, який дозволив класифікувати корпоративні конфлікти за суб'єктами, природою виникнення та рівнем ескалації; синтез та узагальнення, що дали можливість сформулювати авторське визначення поняття «корпоративний конфлікт» і запропонувати практичні підходи до його розв'язання. Застосування цих методів забезпечило комплексний підхід до вивчення проблеми, а також дозволило сформувати прикладну базу для подальших досліджень і управлінських рішень.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття «корпоративні конфлікти» не має універсального визначення, оскільки воно охоплює різноманітні аспекти організаційних, економічних, правових і психологічних взаємодій у рамках корпоративного управління. У найзагальнішому вигляді корпоративний конфлікт можна визначити як зіткнення інтересів між учасниками корпоративних відносин, що виникає у процесі прийняття управлінських рішень, розподілу контролю або прибутку, а також унаслідок суперечностей у цінностях, цілях чи функціональних повноваженнях.

За результатами проведеного дослідження були узагальнені основні підходи до трактування поняття «корпоративні конфлікти», а саме:

1. *Нормативно-правовий підхід* – у правовій літературі корпоративний конфлікт часто трактується як суперечка між учасниками (акціонерами, членами ради директорів, виконавчим керівництвом) щодо здійснення їхніх корпоративних прав. Наприклад, згідно з українським законодавством, конфлікти можуть виникати з приводу порушення прав акціонерів, маніпуляцій із голосуванням, зловживання повноваженнями тощо. Це тлумачення зосереджене на юридичних аспектах захисту прав та інтересів суб'єктів корпоративних правовідносин.

2. *Управлінський (організаційний) підхід* – з управлінської точки зору

корпоративні конфлікти — це структуровані суперечності між різними рівнями управління або між власниками та менеджментом, які впливають на ефективність прийняття рішень. Ключовим тут є акцент на агентській проблемі: менеджери як агенти можуть діяти у власних інтересах, які не завжди збігаються з інтересами власників. У цьому контексті корпоративний конфлікт виступає як індикатор дисфункціональності системи управління.

3. *Соціально-психологічний підхід* - з позиції психології організацій, корпоративні конфлікти — це процес взаємодії між членами корпоративного середовища, що характеризується взаємною несумісністю цілей, установок

або поведінки. У цьому підході підкреслюється емотивна складова конфлікту, напруга, зниження командної злагодженості, виникнення токсичного середовища, що негативно позначається на внутрішній культурі організації.

4. *Системний підхід* - у міждисциплінарному контексті корпоративні конфлікти розглядаються як невід'ємний компонент корпоративної динаміки, що виникає на стику економічних, політичних, етичних та правових чинників. У цьому розумінні конфлікт не обов'язково є негативним явищем, а може виконувати функцію корекції управлінської системи, стимулюючи перегляд цінностей, стратегій та інституційних механізмів.

Таблиця 1

Типологія підходів до визначення корпоративного конфлікту

Підхід	Ключова ідея	Основні аспекти
Нормативно-правовий	Конфлікт як суперечка між учасниками щодо реалізації корпоративних прав	Юридичні права, повноваження, корпоративне законодавство
Управлінський (організаційний)	Конфлікт як прояв агентської проблеми та дисфункції управлінської системи	Структура управління, розподіл контролю, прийняття рішень
Соціально-психологічний	Конфлікт як несумісність цілей, емоційна напруга та деструкція командної взаємодії	Мотивація, командна динаміка, емоційні чинники
Системний	Конфлікт як природна частина корпоративної динаміки, що стимулює оновлення	Економічні, політичні, етичні та правові фактори

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження пропонуємо під поняттям «корпоративні конфлікти» - це формалізовані або неформалізовані суперечності між суб'єктами корпоративного управління (власниками, менеджментом, контрольними органами, працівниками), що виникають на ґрунті розбіжностей у цілях, інтересах, повноваженнях або цінностях, і мають потенціал впливати на ефективність функціонування корпоративної структури, її репутацію та стійкість.

Такий аналіз дозволяє трактувати корпоративний конфлікт не лише як джерело деструкції, а й як діагностичний

інструмент, який сигналізує про дисбаланс у системі управління. Це відкриває можливість для формування стратегій конфліктологічного менеджменту, що орієнтовані на перетворення конфлікту з проблеми на ресурс розвитку.

У сучасному корпоративному управлінні конфлікти є невід'ємною складовою взаємодії між різними суб'єктами управлінського процесу. Вони виникають унаслідок суперечностей інтересів, розбіжностей у стратегічному баченні, нерівного доступу до інформації, або ж через недосконалість корпоративної

структури. Для ефективного управління конфліктами необхідно не лише вчасно їх ідентифікувати, але й правильно класифікувати, розуміючи їхнє походження, учасників і потенційні наслідки. Типологізація корпоративних конфліктів дозволяє структурувати це складне явище, визначити характер загроз, які воно несе для організації, та сформувати відповідні механізми їх попередження або врегулювання. Саме

систематичний підхід до типології конфліктів створює основу для побудови ефективної антикризової стратегії корпоративного управління.

За результатами проведеного дослідження було обґрунтовано основні **типології корпоративних конфліктів**, який поглиблює аналіз кожного з трьох класифікаційних критеріїв (рис. 1):

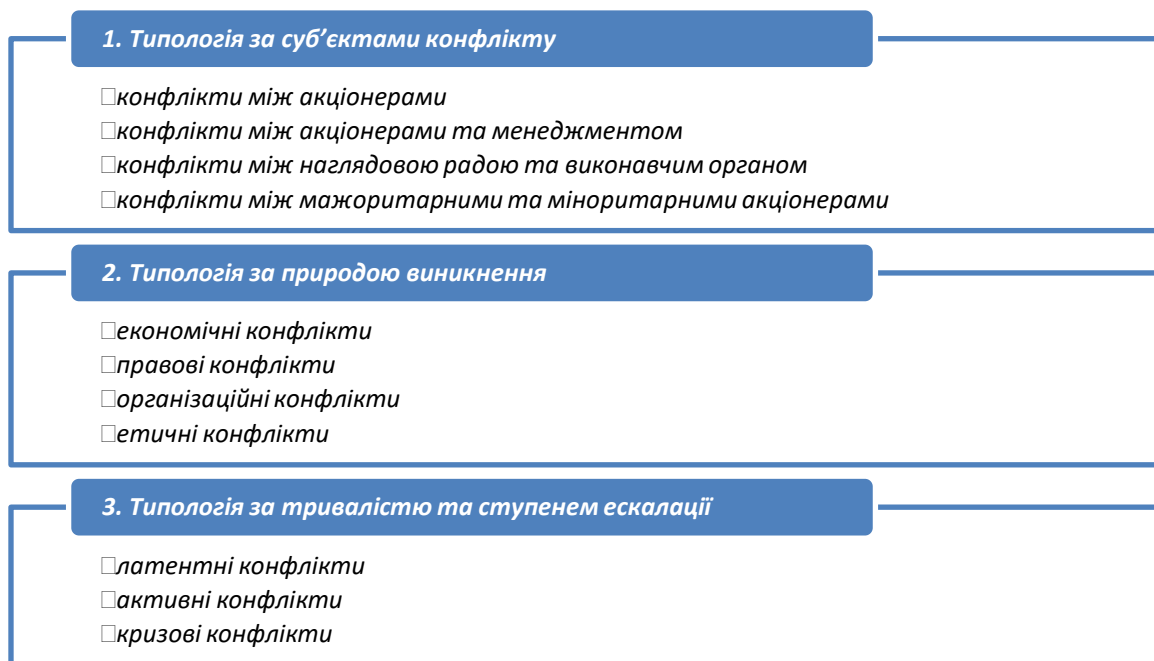


Рис. 1. Основні типології корпоративних конфліктів

Джерело: розроблено автором

1. Типологія за суб'єктами конфлікту - ця класифікація базується на ідентифікації сторін, між якими виникає суперечність:

–конфлікти між акціонерами часто виникають у разі розбіжностей щодо стратегічного розвитку компанії, розподілу дивідендів, змін у статуті або залучення інвестицій. Особливо напруженими ці конфлікти бувають у разі нерівного володіння акціями чи конкуренції між групами впливу;

–конфлікти між акціонерами та менеджментом — класичний прояв агентського конфлікту. Акціонери можуть бути незадоволені рівнем прозорості або ефективністю менеджменту, в той час як керівництво може вбачати в діях акціонерів надмірне втручання у виконавчі функції;

–конфлікти між наглядовою радою та виконавчим органом зазвичай стосуються стратегічного контролю, аудиту, відповідальності за фінансові результати. Якщо наглядова рада не виконує функції належного контролю або, навпаки, надмірно втручається у щоденне управління, конфлікт посилюється;

–конфлікти між мажоритарними та міноритарними акціонерами виникають у ситуаціях, коли інтереси мажоритаріїв домінують у прийнятті рішень, а міноритарії не мають інструментів захисту своїх прав. Такі конфлікти особливо актуальні в юрисдикціях із низьким рівнем правового захисту міноритарних власників.

2. Типологія за природою виникнення - цей підхід дозволяє виявити

внутрішню природу корпоративного конфлікту та його джерело:

– **економічні конфлікти** виникають через суперечки щодо розподілу прибутку, формування інвестиційного бюджету, злиття та поглинання, реструктуризацію компанії. Часто конфлікти такого типу мають стратегічний характер і можуть бути пов'язані з ризиком втрати контролю або капіталу;

– **правові конфлікти** пов'язані з тлумаченням положень установчих документів, договорів між акціонерами, корпоративного кодексу або рішень органів управління. Юридичний аспект відіграє ключову роль у ситуаціях судових позовів, корпоративного шахрайства або рейдерських атак;

– **організаційні конфлікти** спричинені нечітким розподілом функцій, дублюванням повноважень, неефективною системою управління або неузгодженістю структурних підрозділів. Такі конфлікти найчастіше проявляються на внутрішньому рівні серед керівного персоналу;

– **етичні конфлікти** виникають через несумісність корпоративних цінностей, порушення принципів доброчесності, прозорості або рівності. Вони можуть бути особливо загострені в ситуаціях конфлікту інтересів, прихованих дій або дискримінації.

3. Типологія за тривалістю та ступенем ескалації – цей критерій дозволяє оцінити динаміку конфлікту та ризик для стабільності корпоративної системи:

– **латентні конфлікти** – це приховані, неочевидні суперечності, які ще не проявилися відкрито, але можуть мати кумулятивний ефект. Вони часто ігноруються менеджментом до моменту загострення;

– **активні конфлікти** вже набули відкритої форми: сторони заявляють про свої позиції, можуть використовувати юридичні або адміністративні механізми впливу. У цій фазі конфлікт може бути врегульований через медіацію чи компроміс;

– **кризові конфлікти** — це конфлікти, що виходять за межі конструктивного вирішення і загрожують цілісності компанії. Це може бути, наприклад, конфлікт, який призводить до розколу акціонерів, відходу ключових кадрів або втрати інвестиційної привабливості.

Корпоративні конфлікти є складним і багатовимірним явищем, яке виникає в результаті напруження між учасниками корпоративного управління та проявляється в суперечностях, що стосуються інтересів, повноважень, відповідальності або стратегічних пріоритетів компанії. Розуміння причин цих конфліктів має вирішальне значення для формування ефективної системи управління, орієнтованої на стабільний розвиток, прозорість і довіру між стейкхолдерами. Успішне попередження або врегулювання корпоративних конфліктів можливе лише за умови глибокого аналізу першопричин, які лежать в основі управлінської динаміки, структури власності, корпоративної культури, а також нормативно-правового середовища. Цей розділ зосереджується на систематизації ключових чинників, що призводять до виникнення конфліктів у корпоративному середовищі, та окреслює основні вектори їхнього впливу на функціонування компанії.

Таблиця 2

Основні причини корпоративних конфліктів

Причина корпоративного конфлікту	Сутність і приклади прояву
Конфлікт інтересів між акціонерами і менеджментом (агентська проблема)	Менеджери можуть переслідувати особисті цілі всупереч інтересам акціонерів: бонуси, утримання контролю, приховане використання ресурсів.
Нерівномірний розподіл корпоративного контролю	Мажоритарні акціонери ігнорують права міноритаріїв: односторонні рішення, маніпуляції з голосуванням, ігнорування думки меншості.
Нечіткий розподіл повноважень і функціональних ролей	Розмиття відповідальності, дублювання функцій, конфлікти в межах ради директорів або виконавчого органу.

Продовження таблиці 2

Недостатня прозорість та інформаційна асиметрія	Неоднаковий доступ до фінансової та управлінської інформації породжує недовіру, звинувачення у змові або непрозорості.
Розбіжності у стратегічному баченні	Сторони мають суперечливі уявлення про стратегію розвитку, що призводить до протистояння у вирішальних питаннях.
Слабка корпоративна культура	Недовіра, відсутність етичних стандартів, неспроможність конструктивного діалогу створюють ґрунт для конфліктів.
Правова неврегульованість або юридичні прогалини	Відсутність внутрішніх політик, неузгодженість зі статутом, слабе регулювання корпоративних процедур дозволяють маніпуляції.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, корпоративні конфлікти становлять серйозну загрозу ефективному управлінню компанією, адже призводять не лише до тактичних труднощів, а й до стратегічних збоїв. Вони вимагають своєчасного діагностування, запровадження превентивних інструментів управління та формування системи внутрішньої довіри. Саме ефективне врегулювання таких конфліктів є ключовим маркером зрілості корпоративного управління.

Корпоративні конфлікти становлять суттєвий виклик для забезпечення стабільності, цілісності та ефективності управлінських процесів у компаніях різного масштабу. Вони виникають не лише як результат зовнішніх загроз або несприятливих ринкових умов, але й через внутрішні суперечності між суб'єктами корпоративного управління — акціонерами, менеджментом, наглядовими

органами, а також між окремими структурними підрозділами. Усвідомлення природи цих конфліктів, їхніх першопричин та можливих наслідків є критично важливим для побудови ефективної системи врегулювання, попередження ризиків і стратегічного розвитку компанії.

Нижче представлена таблиця дозволяє систематизувати найпоширеніші причини виникнення корпоративних конфліктів, визначити типові наслідки для організаційного середовища та проаналізувати, як саме ці фактори впливають на якість управлінських рішень, внутрішню культуру та репутацію компанії. Такий структурований підхід є важливим інструментом як для теоретичного аналізу корпоративного управління, так і для практичного впровадження антикризових механізмів у корпоративну політику.

Таблиця 3

Взаємозв'язок між причинами та наслідками корпоративних конфліктів

Причина корпоративного конфлікту	Наслідок	Опис впливу на ефективність управління
Конфлікт інтересів між акціонерами і менеджментом	Зниження якості управлінських рішень	Протиріччя між менеджерами та акціонерами призводить до неузгоджених рішень та втрати стратегічної цілісності.
Нерівномірний розподіл корпоративного контролю	Втрати репутації та відтік інвесторів	Ігнорування інтересів меншості знижує рівень корпоративної відповідальності й підриває довіру до компанії.
Нечіткий розподіл повноважень	Блокування управлінських процесів	Розмиття ролей веде до дублювання функцій, уповільнення рішень і внутрішніх конфліктів.
Недостатня прозорість та інформаційна асиметрія	Зниження довіри між суб'єктами управління	Інформаційна нерівність породжує недовіру, підозри та зниження якісної координації дій.
Розбіжності у стратегічному баченні	Гальмування реалізації стратегічних цілей	Відсутність єдності у стратегічному баченні заважає ухваленню узгоджених і довгострокових рішень.

Продовження Таблиці 3

Слабка корпоративна культура	Плинність кадрів та конфлікти в колективі	Конфліктогенне середовище дестабілізує команду, знижує мотивацію та продуктивність персоналу.
Правова неврегульованість	Юридичні спори та витрати	Витрати на судові справи та слабе регулювання відволікають ресурси від основних управлінських функцій.

Джерело: розроблено автором

Аналіз взаємозв'язку між причинами корпоративних конфліктів, їхніми наслідками та впливом на ефективність управління свідчить про системний характер цього явища. Як показує наведена таблиця, більшість конфліктів виникає не стільки через разові помилки, скільки через глибинні структурні проблеми: асиметрію влади, розмиті повноваження, брак прозорості, несумісність стратегічних інтересів і слабку корпоративну культуру. Усі ці чинники ускладнюють координацію дій між управлінськими рівнями та створюють сприятливе середовище для ескалації конфліктів.

Наслідки таких суперечностей проявляються у зниженні якості рішень, погіршенні репутації, втраті людського і фінансового капіталу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і довгострокову стійкість компанії. Таким чином, корпоративні конфлікти не можна розглядати як суто міжособистісні або формальні суперечки — вони є **індикаторами слабких місць у системі корпоративного управління**.

Для мінімізації ризиків доцільно впроваджувати проактивні заходи: удосконалення внутрішніх регламентів, розвиток незалежного контролю, прозору комунікацію між стейкхолдерами, системи комплаєнсу та превентивну конфліктологію.

Висновки. За результатами проведеного дослідження доцільно зробити наступні висновки:

1. Корпоративні конфлікти є складним соціально-економічним феноменом, який має багатовимірну природу та виникає внаслідок структурних дисбалансів, конфлікту інтересів, нерівномірного розподілу повноважень і

відсутності ефективних механізмів регуляції корпоративних відносин.

2. У статті здійснено систематизацію підходів до тлумачення поняття «корпоративний конфлікт», охоплюючи нормативно-правовий, управлінський, соціально-психологічний та системний аспекти. Це дозволяє глибше розуміти як внутрішні, так і зовнішні чинники виникнення суперечностей у корпоративному середовищі.

3. Розроблено типологію корпоративних конфліктів за суб'єктами, природою виникнення та рівнем ескалації, що забезпечує основу для їх діагностики та подальшого врегулювання. Виокремлено такі основні причини, як конфлікт інтересів, слабка корпоративна культура, інформаційна асиметрія та правова неврегульованість.

4. Наслідки корпоративних конфліктів є значущими для ефективності управління: від втрати репутації й інвестиційної привабливості до погіршення внутрішнього клімату, демотивації працівників і стратегічної інертності.

5. Корпоративний конфлікт, хоча й становить потенційну загрозу, може розглядатися як індикатор управлінських вразливостей і джерело розвитку. За наявності ефективної системи врегулювання, корпоративні конфлікти можуть стати поштовхом до модернізації управлінських практик, перегляду стратегії та покращення корпоративної культури.

6. Для мінімізації негативного впливу доцільно впроваджувати комплекс превентивних і діагностичних заходів: розвиток незалежного контролю, внутрішнього комплаєнсу, прозорих процедур врегулювання спорів і корпоративного діалогу.

Література:

1. Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.5465/256633>
2. Bebchuk, L. A., & Weisbach, M. S. (2010). The state of corporate governance research. *The Review of Financial Studies*, 23(3), 939–961. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhp121>
3. De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
4. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
5. Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75(4), 77–85.
6. Gompers, P. A., Ishii, J. L., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107–156. <https://doi.org/10.1162/00335530360535162>
7. Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
9. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
10. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 3–27. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
11. Mallin, C. A. (2019). *Corporate governance* (6th ed.). Oxford University Press.
12. OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264236882-en>
13. Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Greenwood Publishing Group.
14. Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>