

УДК 658.012.32

**Юрій Е. О., к.е.н., доцент,  
Карвацький М. В., к.е.н.,**

Буковинський державний фінансово-економічний університет,  
м. Чернівці

### **Організаційне забезпечення запобігання виникненню корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах**

Статтю присвячено питанням організаційного забезпечення запобігання виникнення корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах, розкрито економічну природу виникнення конфліктів між акціонерами та корпорацією, сутність поняття «баланс інтересів», досліджено роль кожної зацікавленої сторони в забезпеченні стабільного розвитку корпорації, визначено основні причини конфліктів в корпоративному секторі та окреслено шляхи організаційного забезпечення запобігання виникнення корпоративних конфліктів і встановлення балансу інтересів акціонерів та корпорації.

**Ключові слова:** акціонерні товариства, баланс інтересів, корпоративні конфлікти, корпоративне управління, організаційне забезпечення, міноритарні акціонери, мажоритарні акціонери.

Статья посвящена вопросам организационного обеспечения предотвращения возникновения корпоративных конфликтов в акционерных обществах, раскрыта экономическая природа возникновения конфликтов между акционерами и компанией, сущность понятия «баланс интересов», исследована роль каждой заинтересованной стороны в обеспечении стабильного развития корпорации, определены основные причины конфликтов в корпоративном секторе и намечены пути организационного обеспечения предотвращения возникновения корпоративных конфликтов и установление баланса интересов акционеров и корпорации.

**Ключевые слова:** акционерные общества, баланс интересов, корпоративные конфликты, корпоративное управление, организационное обеспечение, миноритарные акционеры, мажоритарные акционеры.

*The article is concerned with the problems of organizational support of preventing the emergence of corporate conflicts in joint stock companies, the essence of the economic nature of conflict between shareholders and the corporation, the concept of «balance of interests», investigated the role of each stakeholder in ensuring the sustainable development of the corporation, the main causes of conflict in the corporate sector and outlines ways of preventing the emergence of organizational support corporate conflicts and the balance of interests of shareholders and the corporation.*

**Keywords:** stock companies, the balance of interests, corporate conflicts, corporate governance, organizational support, minority shareholders, majority shareholders.

**Постановка проблеми.** Розвиток економіки України супроводжується процесами реструктуризації, які призвели до становлення потужного корпоративного сектору. Становлення та удосконалення організаційних форм діяльності зумовлюють потребу в адекватних формах управління ними. На сьогодні негативні наслідки недосконалого управління (корпоративні конфлікти, банкрутство, зростання заборгованості, падіння ринкової капіталізації) свідчать про необхідність зосередження уваги наукової спільноти на питаннях теоретичного, методичного та практичного узагальнення і розвитку арсеналу інструментів, методів, принципів ефективного корпоративного управління на підприємствах. Порушення балансу інтересів між акціонерами та корпорацією є приводом для породження конфлікту інтересів. Слід відзначити, що конфлікт інтересу в системі взаємовідносин акціонерного товариства виникає з причини порушення балансу інтересів в одній із ланок такої системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над вирішенням питання побудови системи збалансованих та врегульованих відносин між усіма зацікавленими особами працюють науковці та практики в галузі корпоративного управління. Серед найбільш вагомих сучасних досліджень в сфері виникнення та вирішення корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах є праці українських вчених: Д. О. Баюри [3], І. Ю. Веретіної [5], І. А. Ігнат'євої [6], О. В. Бедзай [4], Л. О. Мозгової [7], Г. В. Циганенко [8], К. С. Шапошникова [9] та ін.

**Постановка завдання.** Попри активність розвитку наукових досліджень у галузі корпоративного управління, залишилися не вивченими питання розробки дієвого механізму формування збалансованих взаємовідносин корпорації та всіх зацікавлених у її розвитку осіб, створення технологій оцінювання організаційних умов для формування балансу інтересів у системі відносин, оцінювання ступеня реалізації економічних інструментів учасників корпоративних відносин, дослідження сучасних тенденцій дивідендної політики корпорацій тощо. Малодослідженим є також питання аналітичного й теоретичного вивчення стану реалізації інтересів акціонерів і умови досягнення балансу інтересів акціонерів та корпорації, адже національна модель корпоративного управління, на відміну від американської, передбачає значну участь акціонерів як у визначенні напрямку розвитку корпорації та вирішенні інших стратегічних питань, так і в опосередкованому контролі власників через виборні та призначені органи за поточною діяльністю корпорації. Акціонер є суб'єктом, наділеним значними владними повноваженнями щодо корпорації. Усе це вимагає необхідності звернення наукових поглядів на дослідження основних причин дисбалансу інтересів акціонерів та розробку теоретичних і прикладних рекомендацій щодо реалізації принципу збалансованості у відносинах акціонерів та корпорації.

**Виклад основного матеріалу.** Конфлікт інтересів – це правове поняття, ситуація, за якої сторона, що укладає угоду, потенційно може одержати безпосередню вигоду, здійснюючи дії, які завдають збиток іншій стороні або суперечність між особистими інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність якої може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень [2].

Наслідком порушення балансу інтересів акціонерів є виникнення корпоративних конфліктів. У вузькому розумінні корпоративний конфлікт можна визначити як наявність істотних розбіжностей, що виникають усередині товариства між його учасниками (акціонерами), а також між учасниками (акціонерами) і самим товариством в особі його органів управління. Економічна основа будь-якого корпоративного конфлікту впливає з природи акціонерної власності, метою якої є привласнення частини матеріальних благ на частку корпоративних прав у вигляді дивідендів, частки прибутку та зростання ринкової вартості акції. Відсутність задоволення інтересу акціонера стає причиною майбутнього назрівання корпоративного конфлікту.

Найважливішими особливостями організаційно-правової й економічної природи класичного акціонерного товариства, що неминуче породжують конфлікти різної величини та виду є:

1. Наявність низки самостійних акціонерів-співвласників, економічні підходи та інтереси яких щодо акціонерного товариства не збігаються.
2. Різна кількість акцій, якими володіють акціонери і як наслідок, різний обсяг їх відповідних прав в акціонерному товаристві, контролю над ним і ризиків інвестування в товариство.
3. Поділ влади в акціонерному товаристві на «законодавчу» (загальні

збори акціонерів, спостережна рада), «виконавчу» (правління) і «судову» (ревізійна комісія).

4. Відмежування «реальних» власників (акціонерів) від «реальної» власності (майна) за допомогою інститутів акції і юридичної особи.

5. Наявність власників-акціонерів і найманих робітників.

6. Взаємодія акціонерного товариства, його акціонерів й менеджерів із широким колом контрагентів, економічні підходи і інтереси яких щодо акціонерного товариства не збігаються з інтересами акціонерного товариства (господарючі суб'єкти, влада, засоби масової інформації, політичні групи тощо) [8].

Організаційні підстави виникнення корпоративного конфлікту пов'язані з побудованою в корпорації системою корпоративного управління, зокрема з формуванням системи виборних органів (наглядової ради, ревізійної комісії), створенням призначених органів (правління), напрямами стратегічного розвитку корпорації, змінами статутного капіталу, прийнятими внутрішньокорпоративними положеннями тощо.

Формування виборних органів в умовах значної кількості міноритарних власників пов'язане з наявністю незадоволеного інтересу в одній із груп. Так, основними проблемними питаннями формування виборних органів, які залишилися не розв'язаними з прийняттям Закону України «Про акціонерні товариства», є врахування інтересів міноритарних власників у процесі формування наглядової ради та ревізійної комісії. Попри запровадження процедури кумулятивного голосування, яка суттєво зміцнила позиції міноритарних акціонерів у частині їх представництва у виборних органах корпорації, багато проблем залишилися не вирішеними.

Отже, економічна природа конфлікту впливає з кінцевої мети акціонера – привласнення частки доходу у вигляді прибутку або доходу від продажу цінних паперів товариства, розпорядження активами в разі наявності значного контролю за діяльністю товариства.

Корпоративні конфлікти мають економічну природу, тому їх вирішують з використанням правових процедур. У найгіршому з випадків, у разі неможливості мирного врегулювання розбіжностей, сторони вдаються до судового розгляду справ.

Питання, що пов'язані з вивченням природи конфліктів, належать до таких, що перебувають у процесі постійного дослідження та пошуку шляхів їх вирішення, адекватних причинам їх виникнення. Розвиток ринкової економіки супроводжується змінами в економічному та правовому середовищі діяльності корпорацій, удосконаленням форм, видів і способів підприємницької діяльності, зростанням рівня цивілізованості діяльності й появою нових причин розбіжностей в інтересах зацікавлених осіб. Так, останніми роками основними причинами розбіжностей були питання, пов'язані з прийнятими в корпорації правилами та традиціями формування виборних органів, випуском та обігом акцій. Найбільш поширеними причинами конфліктів в корпоративному секторі були розбіжності пов'язані з:

- порядком підготовки й проведення загальних зборів акціонерів;
- формуванням органів управління акціонерного товариства;
- розподілу прибутків та політика виплати дивідендів;
- політикою додаткової емісії акцій;
- політикою захисту прав міноритарних акціонерів;
- порядком продажу акцій акціонерами товариства;
- мірою публічності корпорації.

Виникнення вище перелічених розбіжностей мало місце в тих моделях

корпоративного управління, які були побудовані на національних традиціях управління підприємствами без урахування світових досягнень та найкращої практики корпоративного управління. З метою наближення національного корпоративного законодавства до світових стандартів управління в 2008 р. було прийнято Закон України «Про акціонерні товариства», який частково усунув причини виникнення конфліктів, що були наслідком недосконалості національного законодавства в частині однакового захисту прав усіх акціонерів.

Однак, Закон України «Про акціонерні товариства» не вирішив питань, пов'язаних з правом вибору акціонерами дивідендної політики, яка б задовольняла інтереси всіх типів акціонерів. При значній кількості міноритарних акціонерів завжди зберігається частка акціонерів, не задоволених прийнятими рішеннями, що може стати причиною подальших розбіжностей.

Як виплати, так і невиплати дивідендів перебувають у площині економічних інтересів акціонерів. Українська практика показує, що для корпорацій з мажоритарною часткою власності характерна політика нульового дивіденду, оскільки свої економічні інтереси такі власники пов'язують з довгостроковим розвитком корпорацій та майбутніми доходами. Міноритарні акціонери, навпаки, зацікавлені в задоволенні своїх короткострокових інтересів, які вони пов'язують з виплатою дивідендів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Групи інтересів, їх носії та учасники конфлікту**

Групи інтересів	Носії інтересу	Учасники конфлікту
Виплата дивідендів	Міноритарні акціонери	Мажоритарні акціонери, топ-менеджмент
Невиплата дивідендів	Мажоритарні акціонери	Міноритарні акціонери
Епізодична виплата	Міноритарні акціонери	Топ-менеджмент

*Джерело: розроблено автором.*

Учасник конфлікту визначає спосіб його вирішення. Небезпечними для корпорації є конфлікти будь-якої природи і з будь-яким з акціонерів. Наслідки конфлікту залежать від глибини самого конфлікту, що визначається залежно від причини його виникнення та величини майнових інтересів сторін його учасників. Найбільш небезпечними для корпорації є конфлікти, які виникають у корпораціях між акціонерами, які володіють значними пакетами акцій. Неузгоджені інтереси мажоритарних акціонерів стають причиною зниження темпів розвитку, а як наслідок – і падіння ринкової капіталізації такої корпорації.

Розбіжності в інтересах міноритарних акціонерів з будь-якою із зацікавлених сторін у більшості випадків зводяться до затягнутих у часі судових процесів, а в найгіршому – до блокування діяльності корпорації шляхом вимоги блокування грошей на поточних рахунках.

*Таблиця 2*

**Конфлікти за участю акціонерів та їх наслідки**

Конфлікт	Наслідки конфлікту
Між мажоритарними акціонерами	Розподіл корпорації, блокування прийняття рішень
Між мажоритарними та міноритарними акціонерами	Тривалий судовий процес
Між мажоритарними акціонерами та топ-менеджментом	Ініціювання зміни топ-менеджменту, криза

*Джерело: розроблено автором.*

Система корпоративного управління, побудована в корпорації, спрямована на забезпечення ефективності управління в корпорації шляхом формування організаційної структури, яка забезпечує належний контроль за діяльністю

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**  
**(за видами економічної діяльності)**

виборних та призначених органів. Контроль здійснюється як для моніторингу відповідності оперативної діяльності стратегічним завданням розвитку корпорації, так і для оцінювання дотримання корпорацією інтересів акціонерів. Звідси можна зробити висновок, що всі виборні та призначені органи корпорації забезпечують політику запобігання виникненню конфлікту (табл. 3).

*Таблиця 3*

<b>Корпоративні акціонерні конфлікти та шляхи їх запобігання</b>			
Конфлікт	Процеси, які спрямовані на запобігання конфлікту	Орган, який запобігає конфлікту	Шляхи вирішення конфлікту
Між мажоритарними акціонерами	Діяльність наглядової ради	Загальні збори акціонерів Наглядова рада Корпоративний секретар	Договір між акціонерами
Між мажоритарними та міноритарними акціонерами	Права акціонерів. Структура акціонерного капіталу. Розкриття інформації й прозорість	Загальні збори акціонерів Наглядова рада Корпоративний секретар	Договір між акціонерами
Між мажоритарними акціонерами та топ-менеджментом	Діяльність виконавчого органу. Контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Дотримання інтересів інших зацікавлених сторін. Корпоративна соціальна відповідальність. Зовнішній та внутрішній аудит	Правління. Ревізійна комісія Відділ внутрішнього аудиту	Положення про розподіл прибутку. Положення про дивідендну політику

*Джерело: розроблено автором.*

Організаційне забезпечення запобігання виникненню конфліктів визначається:

- 1) наявністю органів, які запобігають виникненню конфлікту;
- 2) частотою розгляду питань, що стосуються контролю за діяльністю корпорації;
- 3) підзвітністю органів контролю;
- 4) прозорістю та публічністю процесу контролю та його результатів.

Зазначені складові організаційного забезпечення умов збалансованості інтересів акціонерів залежать від структури власності в корпорації. Чим більша кількість акціонерів, тим вища ймовірність збалансованості інтересів акціонерів і навпаки.

Частоті розгляду питань, що стосуються контролю за діяльністю корпорації, є складовою системи організаційних заходів із запобігання виникненню конфліктів. Чим частішою є практика контролю за якістю виконання функціональних зобов'язань та перебігом виробничих процесів, тим менша ймовірність виникнення проявів нестабільності, а відповідно, і незадоволеності акціонерів топ-менеджментом корпорації.

Щодо впливу структури акціонерного капіталу на збалансованість інтересів акціонерів, то слід зазначити, що практика корпоративного управління за період побудови ринкової економіки в Україні дала змогу виявити залежність конфліктів акціонерів від частки корпоративних прав, що їм належать. Так, найбільше корпоративних конфліктів виникає в товариств, де власність

належить обмеженій кількості осіб зі значними пакетами корпоративних прав. У такій ситуації інтерес одного з акціонерів впливає на діяльність корпорації.

За наявності одного акціонера з мажоритарною власністю та значною кількістю міноритарних акціонерів можливе виникнення конфліктів між мажоритарним і міноритарними акціонерами. За результатами досліджень журналу «Вісник McKinsey», в інвесторів більше довіри викликають компанії зі значною кількістю міноритарних акціонерів, оскільки вони містять у собі менший ризик конфлікту інтересів [7].

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Дослідження джерел порушення балансу інтересів акціонерів та причин виникнення корпоративних конфліктів дало змогу виявити, що найпоширенішими в діяльності корпорацій будь-якої сфери діяльності є конфлікти, пов'язані з дисбалансом інтересів між мажоритарними та міноритарними акціонерами; державою (в особі уповноваженого органу) і корпорацією; акціонерами та найманими топ-менеджерами акціонерного товариства (табл. 4).

*Таблиця 4*

**Шляхи організаційного забезпечення балансу інтересів акціонерів**

Конфлікт	Внутрішньокорпоративна документація
Між мажоритарними акціонерами	Договір між акціонерами
Між мажоритарними та міноритарними акціонерами	Договір між акціонерами
Між мажоритарними акціонерами та топ-менеджментом	Положення про розподіл прибутку. Положення про дивідендну політику

*Джерело: розроблено автором.*

Теоретичне дослідження організаційного забезпечення запобігання виникненню корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах, дає підстави зробити певні висновки:

1. Система економічних інструментів балансу інтересів акціонерів складається з короткострокових та довгострокових очікувань акціонерів. У короткостроковому періоді акціонери очікують дивідендних виплат, у довгостроковому – дивідендних виплат та зростання ринкової вартості акції.

2. Для забезпечення реалізації очікувань акціонерів важливою складовою в системі реалізації таких очікувань є діяльність виборних і призначених органів, структура власності в корпорації та доступ акціонерів до інформації про діяльність корпорації. Сукупність усіх зазначених чинників формує організаційне забезпечення умов для досягнення та дотримання балансу інтересів акціонерів і корпорації.

3. Дослідження причин виникнення конфліктів у системі корпоративного управління дало змогу стверджувати про залежність дотримання балансу інтересів акціонерів та корпорації від наявності органів, які запобігають виникненню конфлікту, дієвої системи контролю за діяльністю корпорації, підзвітності органів контролю, прозорості та публічності процесу контролю за його результатами.

4. На формування структури організаційних факторів забезпечення умов балансу інтересів акціонерів впливає структура власності.

5. З метою усунення причин виникнення дисбалансу інтересів акціонерів, в правовому полі України та розвинутих країн світу допускається використання низки заходів, які забезпечують інтереси акціонерів від можливого порушення їх прав. Так, досягнення балансу інтересів акціонерів можливе шляхом укладання договору між акціонерами. Відносини з топ-менеджментом у сфері розподілу

матеріальних благ як основного економічного інтересу акціонера пропонується закріпити в Положенні про розподіл прибутку та дивідендну політику корпорації.

Щодо перспектив подальших розвідок у даному напрямку, то наукового вирішення потребують питання розробки дієвого механізму формування збалансованих взаємовідносин корпорації та всіх зацікавлених у її розвитку осіб, створення технологій оцінювання організаційних умов для формування балансу інтересів у системі відносин, дослідження сучасних тенденцій дивідендної політики корпорацій.

#### **Список використаних джерел**

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008. № 514–IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2008. – № 50–51. – С. 384.
2. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 7 квітня 2011 р. № 3206-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 40. – С. 404.
3. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія / Д. О. Баюра. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2009. – 288 с.
4. Бедзай О. В. Діагностика ефективності системи корпоративного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Олена Володимирівна Бедзай; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – 26 с.
5. Вереїтіна І. Ю. Організаційно-методичне забезпечення оцінки ефективності корпоративного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Інна Юріївна Вереїтіна ; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2008. – 20 с.
6. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К. : КНУТД, 2010. – 312 с.
7. Мозгова Л. О. Оцінка та удосконалення якості корпоративного управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Лариса Олександрівна Мозгова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.
8. Циганенко Г. В. Механізм корпоративного управління в акціонерних товариствах з переробки сільгосппродукції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Ганна Володимирівна Циганенко ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. – Житомир, 2010. – 20 с.
9. Шапошников К. С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика : монографія / К. С. Шапошников. – Х. : Вид-во ХДУ, 2010. – 256 с.
10. Сайт Інституту Корпоративного права і управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iclg.ru>.

УДК 334.012.64

**Юрій К. К.,**  
Буковинський державний фінансово-економічний університет,  
м. Чернівці

#### **Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності малих підприємств**

*Стаття присвячена дослідженню понять та основних показників оцінки ефективності діяльності малих підприємств. За допомогою порівняльного аналізу визначено необхідність застосування комплексного механізму оцінки результатів діяльності підприємств малого бізнесу.*

**Ключові слова:** ефективність, оцінка економічної ефективності, малі підприємства

*Статья посвящена исследованию понятий и основных показателей оценки эффективности деятельности малых предприятий. С помощью сравнительного анализа определена необходимость применения комплексного механизма оценки результатов деятельности предприятий малого бизнеса.*

**Ключевые слова:** эффективность, оценка экономической эффективности, малые предприятия.