

21. Borodiienko O.V. Porivnialnyi analiz metodyk proektuvannia modeli kompetentsii v psykhologo-pedahohichnykh doslidzhenniakh. Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni VO Sukhomlynskoho. Seria: Pedahohichni nauky. – 2015. – №. 1. – S. 34-39. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2015_1_8
22. Competency models – benefits and challenges: Insights from 2010 survey on practical application in Bulgaria KPMG Advisory EOOD, 2010. – 36 p.
23. *Uyddet S.* Rukovodstvo po kompetentsyam – 2003. – 224 p.
24. Shippmann J. S. et al. The practice of competency modeling / J. S. Shippmann//Personnel psychology. – 2000. – Т. 53. – №. 3. – С. 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
25. McClelland D.C. Identifying competencies with behavioral-event interviews / D.C. McClelland //Psychological Science. – 1998. – Т. 9. – №. 5. – С. 331-339. doi: 10.1111/1467-9280.00065
26. Flanagan. J.C. The critical incident technique./ J.C. Flanagan// Psychological Bulletin, 51 (4). 1954. – 327-358.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2016; 7(184): 39-44

УДК 334.7

JEL Classification: G34

DOI: <http://dx.doi.org/10.17721/1728-2667.2016/184-7/6>

З. Шершньова, канд. екон. наук, проф.
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ,
С. Хіменко, канд. екон. наук
Метінвест Холдинг, Кривий Ріг

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ: ГНОСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено сутність та особливості корпоративного конфлікту інтересів. Запропоновано модель середовища функціонування корпорації як середовища інтересів. Узагальнено і деталізовано типовий склад стейкхолдерів та їхні цілі у корпорації. Розроблено специфічні принципи побудови в акціонерному товаристві системи корпоративного управління.

Ключові слова: корпорація; конфлікт інтересів; акціонери; корпоративні інтереси; управління конфліктами інтересів.

Вступ. Україна як незалежна держава вступила в етап складних політичних та соціально-економічних перетворень, кінцева мета яких – формування громадянського суспільства з високорозвинутими інститутами. Уже не викликає сумнівів той факт, що одним з елементів такого суспільства є корпорації з притаманними їм системами управління, культурою, елементами соціальної відповідальності, механізмами інтеграції та взаємодії з усіма суб'єктами сучасної економічної системи на всіх рівнях її розвитку. Водночас, попри наявні переваги корпоративної форми організації бізнесу, слід зазначити, що у її природі – як об'єднання капіталів значної кількості власників для реалізації спільної підприємницької діяльності – закладено розбіжність їхніх інтересів, що і виступає основним проблемогенеруючим фактором у забезпеченні ефективності функціонування сучасних корпорацій. У діяльності цих організацій є ряд суперечностей, зумовлених розбіжностями тактичних і стратегічних інтересів, і, відповідно, різним баченням розвитку потенціалу корпорацій, між основними стейкхолдерами. Подолання цього протистояння і – як основна мета – збалансування і гармонізація інтересів учасників корпоративних відносин можливі тільки через ефективну систему управління конфліктами інтересів, які стали характерною особливістю функціонування корпорацій не тільки в Україні, а й у всьому світі, й продовжують негативно впливати на ефективність їх діяльності. У презентації своєї книги "Теорія зацікавлених сторін сучасної корпорації" Р.Фріман зазначив, що "...завдання управління сучасними корпораціями схожі на рішення царя Соломона" [1, с. 144]. У цьому контексті надзвичайна актуальність дослідження проблеми управління конфліктами інтересів у корпораціях є беззаперечною.

Метою статті є розкриття існуючих і розробка нових теоретичних положень управління корпоративними конфліктами інтересів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування системи ефективного управління конфліктами інтересів у акціонерних товариствах, що сприятиме реалізації основних переваг корпоративної форми бізнесу. Основними завданнями статті є: дослідження сутності та місця конфліктів інтересів у процесі функціонування корпорацій; визначення

основ та особливостей взаємодії між учасниками корпоративного управління у сфері реалізації їх інтересів; дослідження основних факторів, які визначають типи корпоративних конфліктів; ідентифікація основних інтересів стейкхолдерів у корпорації та визначення можливості їх реалізації у країнах з трансформаційною економікою; розробка принципів побудови в акціонерному товаристві (АТ) системи управління корпоративними конфліктами інтересів.

Об'єктом дослідження є процеси корпоративного управління в акціонерних товариствах.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та методичні аспекти управління конфліктами інтересів у акціонерних товариствах.

Аналіз досліджень і публікацій. Концептуальні основи корпоративного управління досліджені у відомих працях таких класиків економічної науки та неонституціоналістів, як А.Берлі, Т.Веблен, Г.Демзетц, К.Ерроу, В.Зомбарт, Дж.Коммонс, Р.Коуз, Г.Мінз та ін. Дослідженню особливостей сучасних корпорацій та корпоративних відносин у економічно розвинутих країнах присвячені праці М.Бехта, Д.Блазі, Д.Котца, У.Хаттона, М.Хесселя та ін.

Процеси трансформації державних підприємств командно-адміністративної системи у сучасні корпорації, які функціонують у ринковому просторі, досліджені у наукових роботах К.Андерсона, Х.Вагнера, Д. Еллермана, Р.Еріксона, Д.Сакса, Д.Старка, Д.Стігліца та ін.

Слід відзначити і результати численних досліджень вітчизняних науковців у сфері процесів роздержавлення і приватизації державних підприємств та їх наступної трансформації у корпорації. Серед зазначених досліджень можна виділити наступні напрями:

- інституціональні основи та принципи функціонування корпорацій у пострадянському просторі (А. Воронкова, А.Гальчинський, Л.Довгань, В.Євтушевський, В. Задихайло, О.Кібенко, Г.Козаченко, О.Мендрул, Г. Назарова, С.Пішпек, А.Сірко, Г.Скудар, А.Черпак та ін.);
- проблеми застосування різних методів перетворення державних підприємства на корпорації та їх постприватизаційної реструктуризації (Ю. Архангельсь-

кий, В.Будкін, В.Євтушевський, І.Жадан, О.Мендрул, С.Мочерний, А.Сірко, Г.Скудар, О.Шеремет та ін.);

- концептуальні основи корпоративного конфлікту інтересів (В.Багацький, О.Вінник, А.Гафтанюк, О. Мендрул, А.Педько, Н.Шуляк та ін.).

Водночас, слід зазначити, що практика реалізації трансформаційних процесів випереджує наукове осмислення реформування. Спрошене уявлення про функціонування корпоративних систем виявилось однією з основних причин невідповідності визначених завдань реальним результатам роздержавлення, приватизації і наступного акціонування підприємств у країнах з перехідною економікою. Виявилось, що формальна зміна форми власності є достатньо простим процесом, але формування моделі корпоративного управління, яка базується на ефективних корпоративних відносинах є надзвичайно складним завданням.

Відповідно, попри значну кількість досліджень, ключові для забезпечення високої ефективності корпорацій проблеми формування ефективних механізмів узгодження та балансування інтересів різних учасників АТ, розкриті недостатньо повно і ґрунтовно і потребують подальших досліджень.

Методологія дослідження. Теоретичною і методичною основою наукової статті стали дослідження вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту, корпоративного та стратегічного управління, конфліктології із застосуванням найбільш поширеної і підтримуваної більшістю дослідників термінології. У процесі дослідження використовувалися такі наукові методи: логічного узагальнення та абстрагування – для уточнення поняття "конфлікт інтересів", "корпорація", теоретичних узагальнень, формулювання висновків; системного аналізу – для виділення основних стейкхолдерів та їхніх інтересів у середовищі функціонування корпорацій як середовищі інтересів та визначення принципів побудови в АТ ефективної системи корпоративного управління; організаційного інжинірингу та моделювання – для побудови моделі середовища функціонування корпорації як середовища інтересів.

Для управління корпоративними конфліктами інтересів необхідно визначати причини, предмет, сторони, механізми розвитку, наслідки, можливості впливу та раціональні межі втручання. Зазначений підхід був використаний у 2005 – 2016 рр. у науково-дослідній роботі кафедри менеджменту ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" при підготовці кандидатської дисертації та дев'яти дипломних магістерських робіт за магістерською програмою "Менеджмент корпорацій (АТ)", виконаних на інформаційній базі комерційних банків, промислових і торговельних АТ. В якості джерел даних досліджень застосовувалась звітність організацій. У процесі досліджень застосовувались такі методи: інтерв'ювання – для одержання інформації щодо управління корпораціями; експертно-аналітичний метод – для ідентифікації проблем у сфері корпоративного управління; порівняння – для виявлення особливостей розвитку системи корпоративного управління підприємств; аналітично-розрахунковий – для формування рекомендацій щодо розвитку організаційно-методичного забезпечення управління конфліктами інтересів за результатами проведеного аналізу з урахуванням динаміки соціально-економічних процесів.

Основні результати. В акціонерних товариствах "взаємодія різних учасників корпоративних відносин базується на взаємодії їх інтересів" [2, с. 206]. У сучасній конфліктології існують різні підходи до визначення сутності конфлікту. Узагальнення цих підходів дозволи-

ло виділити наступні ознаки інтересу: властивий тільки людській природі; це прояв бажання людини стосовно всього необхідного і важливого для неї; він предметний; реалізація бажаного, як правило, пов'язана із стикуванням інтересів різних людей [3, с. 39]. Отже, інтерес – це цілеспрямоване прагнення, потреба, яка обумовлена сукупністю соціально-економічних умов життя людини, вираження суспільного об'єктивного зв'язку між формами задоволення матеріальних і духовних потреб та умовами розвитку виробництва [4, с. 265].

"Взаємодія співпадаючих за своєю природою та змістом інтересів описується станом ... гармонії. Взаємодія не співпадаючих інтересів призводить до їх зіткнення, конфлікту, стану дисгармонії" [2, с. 206]. Функціонування корпорацій пов'язане з постійним виникненням і розв'язанням протиріч у боротьбі різних сил, як усередині, так і за межами організації. Це – риса, притаманна будь якій формі організації бізнесу, однак вона має бути врахована у прийнятті управлінських рішень щодо підвищення насамперед ефективності корпоративного управління.

Отже, конфлікт інтересів – це об'єктивно існуюче явище діяльності будь-якої корпорації як об'єднання інтересів різних зацікавлених у її діяльності груп учасників корпоративних відносин (стейкхолдерів). Автори статті у попередніх дослідженнях запропонували власне визначення конфлікту інтересів як неспівпадання інтересів різних зацікавлених у результатах діяльності АТ груп, яке має об'єктивно-суб'єктивну природу та специфічні наслідки прояву в умовах функціонування різних організаційних об'єднань корпоративного типу [5]. Але вагомим внеском у розвиток проблематики корпоративного управління є визначення, що не зважаючи на те, що конфлікти інтересів – це зіткнення між людьми, разом з тим, середовищем їх виникнення є середовище інтересів стейкхолдерів, тому і виникають ці суперечності у площині:

- технологій відносин між суб'єктами конфлікту (правила побудови взаємовідносин, визначення відповідальності, функцій та ін.), тобто фактично форм реалізації цілей;

- сприйняття суб'єктами конфлікту один одного (взаємні симпатії-антипатії, міжособистісна сумісність, різні ціннісні орієнтації та ін.);

- змісту спільної роботи (погляди на стратегію організації, цілі її діяльності, систему і стиль управління, маркетинг та ін.).

На необхідності розгляду середовища функціонування корпорації як середовища інтересів наголошують як західні, так і вітчизняні дослідники проблем корпоративного управління. Багато авторів говорять про середовище функціонування АТ фактично як про середовище інтересів різних стейкхолдерів, досліджують природу таких інтересів, але роблять це не системно, наголошуючи на критичній важливості лише окремих груп учасників корпоративних відносин. Стосовно перспектив формування моделі середовища функціонування АТ як середовища інтересів пропонуємо використовувати відомі ієрархічні тривірневі моделі В.Ділла, І.Томпсона та А.Стрікланда, модель "п'яти сил конкуренції" М.Портера, п'ятирівневу модель середовища Бостонської консалтингової групи, матриці "Єврокіп", методичні підходи до застосування яких у корпораціях уже розглядалися авторами [6, с. 383]. Вагомим науково значимим внеском у розвиток досліджуваної тематики є розроблена нами модель середовища корпорації як середовища інтересів (рис. 1).

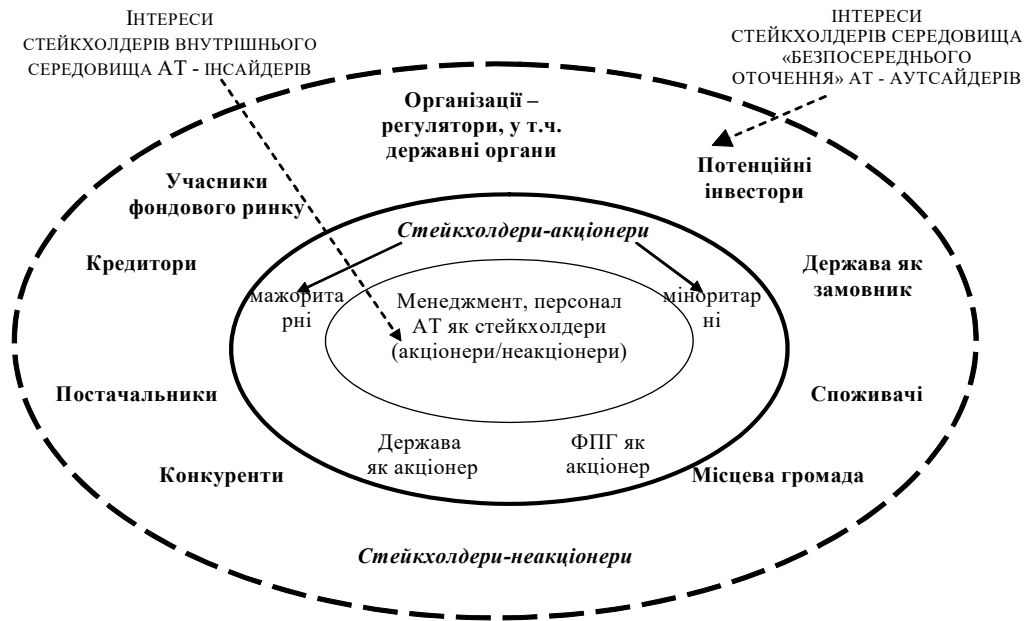


Рис. 1. Модель середовища функціонування корпорації як середовища інтересів

Джерело: розроблено авторами

Причому, для інтегрованих корпоративних структур (ІКС) (асоціацій, консорціумів, холдингів тощо), окрім двох прошарків зовнішнього середовища, на наш погляд, можна запропонувати два умовних прошарки внутрішнього середовища: внутрішнє середовище ІКС, яке для окремих організаційних формувань (наприклад, дочірніх підприємств у холдингу) відіграє роль "зовнішнього". Таке виокремлення додаткового прошарку внутрішнього середовища ІКС дає змогу зосередити увагу на пошуку методів впливу на окремі суботочення багаторівневого середовища функціонування корпорації з метою зменшення його невизначеності за рахунок свідомого налагодження суб'єктно – об'єктної взаємодії

сторін конфліктів інтересів стейкхолдерів, що відносяться до кожного з цих прошарків [7, с. 47].

Таким чином, корпорацію ми будемо розглядати як систему, що постійно взаємодіє із суб'єктами середовища інтересів, а саме стейкхолдерами [8, с. 81], до кола яких відноситься широке коло зацікавлених у діяльності компанії суб'єктів. Отже, корпорацію можна представити як комплекс взаємовідносин між учасниками корпоративних відносин, кожний з яких має власні цілі. У табл. 1 узагальнено й деталізовано цілі, які переслідують стейкхолдери, вступаючи у відносини з корпорацією, що дасть можливість читачу глибше зрозуміти передумови для формування відповідних корпоративних конфліктів.

Таблиця 1. Типовий склад та цілі учасників корпоративних відносин у корпорації

Стейкхолдери	Очікування стейкхолдерів щодо реалізації власних цілей у результаті функціонування АТ
Мажоритарні акціонери	Зростання ринкової вартості акцій; контроль над АТ; реалізація прав на участь в управлінні АТ; отримання правдивої інформації про АТ; участь у викупі додаткових випусків акцій; повернення капіталу при ліквідації АТ
Міноритарні акціонери	Зростання ринкової вартості акцій; отримання дивідендів; отримання своєчасної та правдивої інформації про АТ, справедливую ціну акцій з метою їх своєчасного продажу за прийнятну ціну; викуп АТ власних акцій за прийнятною ціною у разі незгоди із рішенням загальних зборів акціонерів;
Конкуренти	Дотримання галузевих і суспільних норм та правил чесної конкуренції, відсутність демпінгу; отримання інформації про підприємство
Менеджмент	Отримання високих компенсаційних виплат: гарантованої заробітної плати + премій та спеціальних виплат (опціонів та акцій АТ); збільшення адміністративних витрат; розширення владних повноважень; збільшення престижу та владного статусу посади; збільшення зони підконтрольних ресурсів; стабільність власного становища у компанії; при прийнятті рішень – зменшення ризиків, оскільки ризиковані рішення можуть похитнути їх становище у корпорації
Топ-менеджери-акціонери	Збільшення частки належних акцій; захист від недружного поглинання шляхом консолідації більшого пакету акцій у "дружніх інвесторів" та зменшення прозорості діяльності АТ; включення афілійованих осіб до наглядової ради для зменшення жорсткості корпоративного контролю; перерозподіл повноважень між органами управління на користь виконавчого органу; блокування додаткових емісій акцій для недопущення розмивання власного пакету
Кредитори	Отримувати передбачені договорами відсотки за кредитами; стабільність роботи АТ, що гарантує повернення кредитів та попит на нові позики; пріоритет у поверненні коштів при ліквідації АТ; приймати участь у роботі органів управління АТ, контролювати діяльність правління (у разі володіння акціями АТ); прозорість роботи АТ; дотримання стандартів при складанні фінансової звітності
Персонал	Збільшення розмірів оплати праці, стабільність роботи; психологічне задоволення від роботи; зростання витрат АТ на покращення умов праці, закупівлю новітнього обладнання; справедливе та об'єктивне ставлення керівників; участь у прийнятті рішень, розподілі додаткових пільг; збільшення асигнувань на збереження та розширення соціальної інфраструктури; зростання престижності роботи у АТ
Споживачі	Отримувати якісний продукт за низькою ціною максимально наближеною до собівартості її виробництва; дотримання термінів поставок продукції; випуск продукції у необхідних обсягах; відстрочка розрахунків; широкий асортимент продукції, що задовольняє споживачів; якісне та зручне післяпродажне обслуговування та можливість швидкої заміни неякісних товарів

Закієнення табл. 1

Стейкхолдери	Очікуваннн стейкхолдерів щодо реалізації власних цілей у результаті функціонування АТ
Учасники фондового ринку	Розкриття повної та достовірної інформації про АТ; збільшення обсягів цінних паперів АТ у вільному обігу
Держава	Збереження робочих місць; своєчасна сплата податків та нарощування податкових платежів (унаслідок зростання обсягів виробництва); соціальна відповідальність АТ (екологічна безпека виробництва, благодійні внески, свідома сплата податків та ін.); дотримання вимог чинного законодавства, правил чесної конкуренції; високі дивідендні платежі АТ з часткою ДКП
Місцева влада	Сплата податків до місцевих бюджетів; збереження зайнятості населення, створення прийнятних умов праці та дотримання екологічних норм; підтримання функціонування та/або утримання об'єктів соціальної інфраструктури; закупівля АТ продукції місцевого виробництва; підтримка органів місцевого самоуправління у реалізації місцевих цільових програм розвитку регіону

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 9]

На нашу думку, основною причиною виникнення конфлікту інтересів у корпорації є протилежність інтересів суб'єктів корпоративних правовідносин – конфлікт загального і приватного інтересу. Причому носієм загального інтересу є саме акціонерне товариство, а приватного – окремі його учасники. В якості прикладу можна розглянути IPO, яке для країн з розвиненим фондовим ринком вважається одним із найефективніших інструментів залучення капіталу. Водночас, в якості основного недоліку первинного розміщення акцій вважається зміна рівня корпоративних прав та контролю, що може призвести до корпоративних конфліктів через різносторонність поглядів акціонерів щодо управління діяльністю компанії [10, с. 19].

Для прийняття рішення щодо віднесення тих чи інших осіб до стейкхолдерів у конкретному АТ можливо використовувати модель Accountability Scorecard (ASC), яка була вперше описана Ф.Ніколсом у 2000 р. У моде-

лі ASC підприємство й заінтересовані сторони поєднуються між собою двома типами зв'язків: внесками та стимулами (рис. 2) [11]. Ф.Ніколс справедливо наголошує на тому, що заінтересовані особи залишаються такими, доки АТ забезпечує такі стимули, цінність яких перевищує, або, як мінімум, компенсує зроблені внески. Водночас, внески й стимули у більшості випадків мають двосторонній характер, отже заінтересовані сторони беруть на себе також й відповідальність [11]. Розроблена Ф.Ніколсом модель є базовою, і для кожного конкретного АТ може конкретизуватися. Зокрема, кількість учасників корпоративних відносин може уточнюватися як у сторону збільшення, так і зменшення. Також, на практиці мають обов'язково конкретизуватися форми здійснення внесків та отримання стимулів заінтересованими особами, без чого не можливо з'ясувати базові основи побудови їх відносин із АТ.

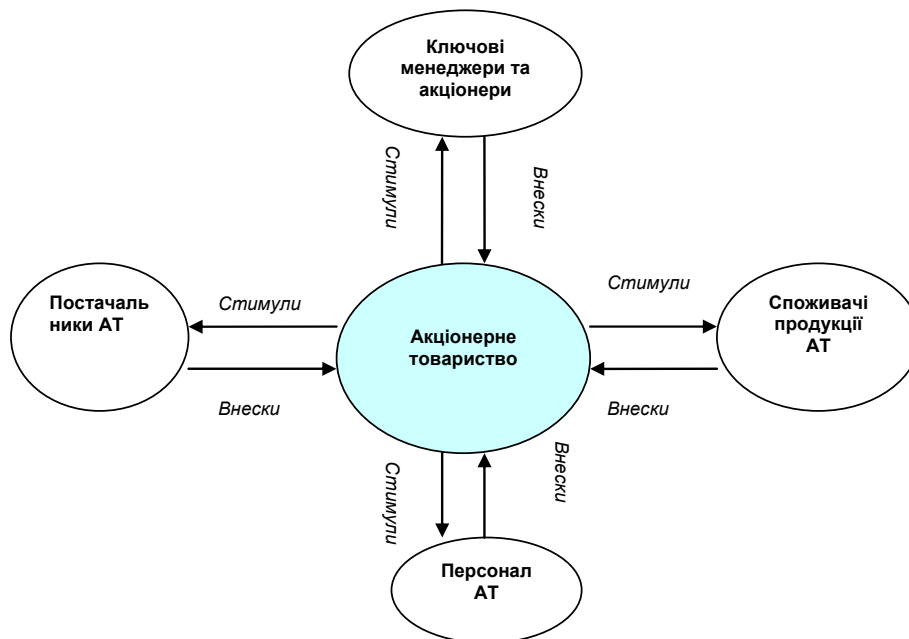


Рис. 2. Структура моделі Accountability Scorecard Ф.Ніколса

Джерело: [11]

Не менш актуальним питанням є дослідження основних факторів, які визначають типи корпоративних конфліктів, а саме:

- 1) правового середовища, культурно-політичних традицій країни функціонування компанії;
- 2) структури власності та системи контролю в корпорації.

На думку багатьох науковців, особливого значення при цьому набуває визначення сили впливу кожного окремого стейкхолдера на прийняття рішень у компанії.

У дослідженнях різних науковців розглядається надзвичайна важливість окремих стейкхолдерів чи їх груп для АТ. Однак ступінь впливу стейкхолдерів на процеси корпоративного управління в компанії залежить, в першу чергу, від тієї моделі корпоративного управління, яка переважає в країні. Так, наприклад, у США найбільший вплив на управління корпораціями здійснюють інституціональні інвестори (інвестиційні, пенсійні фонди, страхові компанії); у країнах Європи – комерційні банки; в Україні, де держава досі володіє значними па-

кетами акцій, фахівці наголошують на надзвичайній ролі держави розвитку АТ. Водночас, слід відзначити, що глобалізаційні процеси на світових фінансових ринках ведуть до наближення та інтеграції моделей корпоративного управління. Подібні тенденції все частіше виявляють дослідження з корпоративного управління [12].

Особливості господарювання у країнах з трансформаційною економікою зумовлюють різні можливості реалізації учасників власних прав на участь в управлінні АТ (табл. 2).

Таблиця 2. Можливості реалізації інтересів стейкхолдерів у країнах з трансформаційною економікою

Стейкхолдери	Перелік прав				
	Право на отримання інформації	Право на рівне ставлення	Право на захист власних інтересів	Право вільно розпоряджатися акціями	Право брати участь в управлінні
Держава (загальнодержавні, регіональні та місцеві органи влади)	Низький	Середній	Високий	Залежно від частки ДКП Залежить від політики уряду	Залежно від частки ДКП Залежить від статусу та рангу уповноваженого з управління ДКП та загальнодержавної політики щодо управління ДКП
Дрібні акціонери-інсайдери	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
Дрібні акціонери-аутсайдери	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
Великі інституційні інвестори (страхові, інвестиційні компанії, пенсійні та інші фонди, інші корпорації тощо)	Високий	Високий	Високий	Залежно від частки акцій Переважно високий	Залежно від частки акцій Переважно високий
Менеджмент компанії	Високий	-	Середній	Залежно від делегованих повноважень та місця в управлінській ієрархії	Високий

Джерело: [13, с. 194]

Узагальнення табл. 2 свідчать, що стейкхолдери-неакціонери у країнах з трансформаційною економікою мають низький ступінь реалізації належних їм прав. Ширше використовують інструменти відстоювання своїх прав мажоритарні акціонери, користуючись, у тому числі, можливостями лобювання власних інтересів в органах державної та судової влади. Таким чином, для забезпечення ефективної діяльності сучасної корпорації є необхідним усвідомлення всіма учасниками, що реалізація їхніх інтересів в першу чергу залежить від їхнього вміння узгоджувати власні цілі з цілями розвитку компанії таким чином, щоб забезпечити синергетичний ефект від спільної діяльності та врахування інтересів усіх зацікавлених у корпорації осіб.

Для управління конфліктами інтересів у корпораціях слід визначати: причини, предмет, сторони, механізми розвитку, наслідки, можливості впливу та раціональні межі втручання. Зазначений підхід був використаний у 2005–2016 рр. у науково-дослідній роботі кафедри менеджменту ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" при підготовці кандидатської дисертації та 9 дипломних магістерських робіт за магістерською програмою "Менеджмент корпорацій (АТ)", виконаних на інформаційній базі комерційних банків, промислових та торговельних АТ. На основі проведених досліджень було виявлено, що серед основних причин конфліктів інтересів у цих організаціях переважно роль відігравали такі фактори: недосконалість чинного законодавства щодо оподаткування АТ; нерозвиненість фондового ринку; відсутність досвіду управління АТ та ІКС. Основними предметами конфліктів визначені: розподіл та використання доходів АТ, уявлення про цілі корпорації та способи їх досягнення; розподіл влади, ресурсів та винагороди; наявність інсайдерської ренти тощо. Серед сторін досліджуваних організацій визначено переважно конфлікт інтересів різних груп внутрішніх стейкхолдерів та конфлікт інтересів "власники АТ – держава", що підкреслює нерозуміння природи та можливої керованості конфліктами інтересів. Слід зазначити також, що у конкретних АТ не досліджуються конфлікти інтересів, не враховується вплив більшості стейкхолдерів, не визначаються меха-

нізми розвитку та наслідки різних конфліктів інтересів, хоча у науковій та періодичній літературі все більше місця займають дослідження корпоративних конфліктів, як наслідків конфлікту інтересів [14]. Розвиток інститутів корпоративного управління має здійснюватися в тому числі з урахуванням широкого спектру конфліктів інтересів, наявних в українських корпораціях [15, с. 161 – 204].

Висновки. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що управління корпоративними конфліктами інтересів полягає у здійсненні управлінського впливу на процеси суб'єктно-об'єктної взаємодії в АТ з метою балансування і гармонізації інтересів учасників корпоративних відносин. Науково і практично значимою для формування ефективної системи корпоративного управління, стійкої до негативного впливу конфліктів інтересів у корпорації, є рекомендація запровадження наступних принципів: 1) інформаційної, організаційної та методологічної співпраці між стейкхолдерами у процесі розробки внутрішніх корпоративних документів, стратегічних і тактичних планів діяльності АТ; 2) відкритості та повноти інформування громадського суспільства та потенційних інвесторів про основні результати та пріоритети у діяльності АТ, корпоративні цінності організації; 3) регламентації та стабілізації функцій органів управління корпорацією; 4) незалежності зовнішнього і внутрішнього контролю потенційних конфліктогенних сфер у діяльності корпорації; 5) формування та визнання учасниками корпоративних відносин сфер взаємного невтручання та власної відповідальності як перед корпорацією, так і перед суспільством в цілому.

Дискусія. Дане дослідження є логічним продовженням роботи авторів у площині розвитку теоретико-методичного інструментарію корпоративного та стратегічного управління. Відкритими залишаються питання формування комплексного механізму конструктивно-конфліктної взаємодії інтересів стейкхолдерів у процесі функціонування акціонерних товариств і теоретико-методичних засад формування ефективної системи управління конфліктами інтересів у вітчизняних корпораціях з урахуванням специфічних особливостей сучасних соціально-економічних процесів в Україні.

Список використаних джерел

1. R.Edward Freeman. Stakeholder Theory of the Modern Corporation / R. Edward Freeman // *Perspectives in Business Ethics* Sie. – 2001. – Volume 3. – P. 144.
2. Педько А.Б. Собственность, контроль и конфликт интересов в акционерных обществах: монография / А.Б. Педько. – Х.: ИД "ИНЖЕК", 2008. – 448 с.
3. Кузьмина А.В. Категория "интерес" в правовых воззрениях И.А. Ильина / А.В. Кузьмина // *История государства и права*. – 2011. – №9. – С. 38 – 42.
4. Энциклопедический словарь бизнесмена. Менеджмент, маркетинг, информатика / [под ред. М.И.Молдованова.] – К.: Техника, 1993. – 377 с.
5. Шершньова З.Є. Мехі втручання в конфлікти інтересів корпорацій / З.Є.Шершньова // *Вісник Черкаського університету, серія "Економічні науки"*. – Вип.69. – 2005. – С. 137 – 142.
6. Шершньова З.Є. Методичні основи формування моделей середовища функціонування організації як "середовища інтересів" / З.Є. Шершньова // *Економічна організація та економічна освіта: взаємобумовленість стратегій розвитку: Зб.мат.Міжнар. наук.-практ.конф., присвячен.100-річчю від дня народж. Бухала Сергія Максимовича, доктора економічних наук, професора. 7-8 лют.2007 р./ Відп.за вип. А.П.Наливайко. – К.:КНЕУ, 2007. – С.381-384.*
7. Хименко С.М. Управління конфліктами інтересів в процесі функціонування акціонерного товариства (на прикладі ГЗК Криворізького залізничного басейну) : дис... кандидата екон. наук: 08.00.04 / Хименко Сергій Михайлович. – К., 2008. – 307 с.
8. Хименко С.М. Корпоративний менеджмент та його роль у консолідації та спрямуванні різних груп інтересів на забезпечення розвитку акціонерних товариств / С.М. Хименко // *Стратегія економічного розвитку України: Зб. наук. праць*. – 2006. – Випуск 18. – С.76-83.
9. Довгань Л.Є. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: монографія / Л.Є. Довгань, І.П. Малик; за ред. Л.Є.Довгань. – К.: Політехніка, 2006. – 340 с.

З. Шершньова, канд. екон. наук, проф.

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна,

С. Хименко, канд. екон. наук

Метинвест Холдинг, Кривий Ріг, Україна

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМИ КОНФЛИКТАМИ ИНТЕРЕСОВ: ГНОСЕОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

В статье исследована суть и особенности корпоративного конфликта интересов. Предложена модель среды функционирования корпорации как среды интересов. Обобщен и детализирован типичный состав стейкхолдеров и их цели в корпорации. разработаны специфические принципы построения в акционерном обществе системы корпоративного управления.

Ключевые слова: корпорация; конфликт интересов; акционеры; корпоративные интересы; управление конфликтами интересов

Z. Shershnyova, PhD in Economics, Professor

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,

S. Khimenko, PhD in Economics

Metinvest Holding, Kryvyi Rih, Ukraine

CONFLICTS OF INTEREST'S MANAGEMENT IN CORPORATION: GNOSEOLOGICAL ASPECT

The article is devoted to analysis the nature and peculiarities of stakeholder's conflicts of interests in corporations. It is mentioned that corporation is a system that continuously interacts with stakeholders which include a wide range of subjects interested in the company. The model of corporation functioning' environment as the environment of interests is developed. The corporation is considered to be a system that continuously interacts with subjects of interest' environment namely stakeholders which include a wide range of subjects interested in the company' activity. The objectives of stakeholders entering into a relationship with the corporation are revealed. The key groups of stakeholders in corporation are determined. The main cause of interests' conflict in the corporation is outlined as the opposite of the general and private interests. And the bearer of general interest is the corporation and of private are individual stakeholders. The model of Accountability Scorecard decision is proposed for making decision about classification of certain persons to corporation' stakeholders. The various feasibility of stakeholders interests in the countries with transition economies are determined. The specific principles of conflicts' interests' management are outlined.

Keywords: corporation; conflict of interests; stakeholders; stakeholders' interests; conflicts of interests' management.

References (in Latin): Translation / Transliteration/ Transcription

1. Freeman, R.Edward (2001), "Stakeholder Theory of the Modern Corporation", *Perspectives in Business Ethics* Sie, vol. 3, p. 144.
2. Ped'ko, A.B. (2008), *Sobstvennost', kontrol' i konflikt interesov v akcionernykh obshchestvakh* [Property, Control and Conflict of Interest in Joint Stock Companies], ID "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.
3. Kuz'mina, A.V. (2011), "The Category "Interest" in Legal Views of I.A. Ilin", *Istorija gosudarstva i prava*, vol.9, pp. 38 – 42.
4. *Jenciklopedicheskij slovar' biznesmena. Menedzhment, marketing, informatika* (1993), [Encyclopedic Dictionary of Business. Management, Marketing, Computer Science] / [pod red. M.I.Moldovanova], Tehnika, Kyiv, Ukraine.
5. Shersh'n'ova, Z.Ye. (2005), "The Limits of Intervention in Corporation Conflicts of Interest", *Visnyk Cherkas'koho universytetu*, vol. 69, pp. 137 – 142.
6. Shersh'n'ova, Z.Ye. (2007), "Methodological Guidelines for the Development of Models of Organization Environment' Functioning as a "Environment of Interests", *Zb.mat.Mizhznar. nauk.-prakt.konf., prysviachen.100-rihchuiu vid dnia narodzh. Bukhala Serhiiia Maksymovycha, doktora ekonomichnykh nauk, profesora* [Conference Proceedings of the International Science and Practical Conference dedicated to the 100th anniversary of the birth of Sergei Maksimovic Bukhalo, Doctor of Economics, professor], *Ekonomichna orhanizatsiia ta ekonomichna osvita: vzaiemoobumovlenist' stratehij rozvytku* [The economic organization and economic education: the interdependence of development strategies], *Kyiv, Ukraine*, 7-8 February, pp.381-384.
7. Khymenko, S.M. (2006), "Conflicts of Interests' Management in the Process of the Corporation's Functioning (at the Example of Kryvyi Rih Enterprises of Iron-Ore Industry)", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics and Management of the Enterprises (by the Kinds of Economic Activities), Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
8. Khymenko, S.M. (2006), "Corporate Governance and Its Role in Consolidating and Directing Various Interest Groups to Ensure the Development of Joint Stock Companies", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: Zb. nauk. prats'*, vol. 18, pp. 76–83.
9. Dovhan', L.Ye. and Malyk, I.P. (2006), *Korporatyvne upravlinnia: instyutsional'ni aspekty: monohrafiia* [Corporate Governance: Institutional Aspects], Politekhnikha, Kyiv, Ukraine.
10. Baiura, D. and Sytenko, D. (2015), "IPO as an Effective Institution and a recondition of Corporate Restructuring for Agricultural Companies", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seria Ekonomika*, vol. 5, pp. 17-23. DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/170-5/3
11. Nickols, F. (2002), "The Stakeholder Scorecard: A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score", *Performance Management*, August 21, available at: <http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>
12. Stivenson, Je. (2007), "The Growth Implications", *The McKinsey Quarterly*, vol.12, available at: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue18/03_0108.aspx
13. Krush, P.V. Kavchys, O.P. Hrechko, A.V. and Chykhach'ova, Yu.S. *Formuvannia ta rozvytok modeli korporatyvnoho upravlinnia v transformatsijnij ekonomitsi* [Formation and Development of Corporate Governance Model in Tranzitional Economy], TsUL, Kyiv, Ukraine.
14. Cherpak, A.Ye. and Shersh'n'ova, Z.Ye. (2015), "The Effectiveness of Corporate Governance in Developing Models of Corporate Capital Owners and Other Stakeholders", *Biznes Ynform: Zhurnal KhNEU*, vol. 6, pp. 215 – 222.
15. Shersh'n'ova, Z.Ye. Cherpak, A.Ye. Sylant'iev, S.O. ta in. *Instytuty korporatyvnoho upravlinnia v umovakh innovatsijnij ekonomiky* [The Institutions of Corporate Governance in Terms of Innovative Economy], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Baiura D. IPO як ефективний інститут та передумова корпоративної реструктуризації агропромислових підприємств / Д. Байора, Д. Ситенко // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. – 2015. – Вип.5 (170). – С. 17 – 23. DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/170-5/3

11. Nickols F. The Stakeholder Scorecard: A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score" / F. Nickols // *Performance Management* [Електронний ресурс]. – 2002. – August 21. – Режим доступу: <http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>

12. Стівенсон Э. Последствия роста / Э.Стівенсон // *The McKinsey Quarterly* [Електронний ресурс]. – 2007. – №12. – Режим доступу: http://www.mckinsey.com/russianquarterly/articles/issue18/03_0108.aspx

13. Круш П.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: [навч.посіб.] / П.В. Круш, О.П. Кавчиш, А.В.Гречко, Ю.С. Чихачьова; під заг. ред. П.В. Круша. – К.: ЦУЛ, 2007. – 264 с.

14. Черпак А.Є. Ефективність корпоративного управління в цільових моделях власників корпоративного капіталу та інших стейкхолдерів / А.Є. Черпак, З.Є.Шершньова // *Бізнес Інформ: Журнал ХНЗУ, Харків*, 2015. – №6. – с.215 – 222.

15. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки: колективна монографія / З.Є. Шершньова, А.Є.Черпак, С.О. Силантьєв та ін.; за наук. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2015. – 371с.

Надійшла до редколегії 26.05.16

Date of editorial approval 03.06.16

Author's declaration on the sources of funding of research presented in the scientific article or of the preparation of the scientific article: budget of university's scientific project