

## ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВИНИКНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

© 2015 СТОГНІЙ К. О.

УДК 005.334.2

## Стогній К. О. Дослідження передумов виникнення корпоративних конфліктів

У статті розглянуто передумови, причини виникнення та деякі аспекти зародження корпоративних конфліктів, процес протікання конфлікту на початковій стадії. Обґрунтовано необхідність розв'язання корпоративних конфліктів з позицій менеджменту, тобто через призму внутрішнього контролю. Розглянуто деякі види конфліктів і поділено їх на зовнішні та внутрішні – залежно від суб'єкта-ініціатора. Надано рекомендації щодо зниження ризику виникнення конфлікту та заходи запобігання виникнення конфліктних ситуацій. Зроблено формалізовану оцінку конфлікту з позитивної точки зору та з'ясовано корисність цього явища для розвитку корпорації.

**Ключові слова:** корпоративні конфлікти, корпоративні права, право власності, акціонери, менеджери, перерозподіл активів, «недружнє поглинання».

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Стогній Катерина Олександрівна** – старший викладач кафедри менеджменту, Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету (пров. Отакара Яроша, 8, Харків, 61045, Україна)

**E-mail:** kot\_valek@rambler.ru

УДК 005.334.2

## Стогній Е. А. Исследование предпосылок возникновения корпоративных конфликтов

В статье рассмотрены предпосылки, причины возникновения и некоторые аспекты зарождения корпоративных конфликтов, процесс протекания конфликта на начальной стадии. Обоснована необходимость решения проблемы корпоративных конфликтов с позиций менеджмента, то есть через призму внутреннего контроля. Рассмотрены некоторые виды конфликтов, которые разделены на внешние и внутренние – в зависимости от субъекта-инициатора. Даны рекомендации по снижению риска возникновения конфликта и указаны меры предотвращения возникновения конфликтных ситуаций. Предоставлена формализованная оценка конфликта с позитивной точки зрения, объяснена полезность этого явления для развития корпорации.

**Ключевые слова:** корпоративные конфликты, корпоративные права, право собственности, акционеры, менеджеры, перераспределение активов, «недружественное поглощение».

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

**Стогній Катерина Александровна** – старший преподаватель кафедры менеджмента, Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета (пер. Отакара Яроша, 8, Харьков, 61045, Украина)

**E-mail:** kot\_valek@rambler.ru

UDC 005.334.2

## Stognii K. O. Study on Preconditions for Corporate Conflicts

The article considers preconditions, causes and some aspects of corporate conflicts, process of conflict at an early stage. The necessity of resolving corporate conflicts as a management issue, i.e. from the perspective of internal control, has been substantiated. Several types of conflicts have been discussed, with dividing them into external and internal – depending on the initiator party. Recommendations to reduce the risk of conflict has been given and measures for prevention of conflict situations has been specified. A formalized estimate of conflict from positive point of view has been presented, usability of this phenomenon in the development of corporation has been explained.

**Key words:** corporate conflicts, profit participation rights, property right, shareholders, managers, assets redistribution, «hostile takeover».

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Stognii Kateryna O.** – Senior Lecturer, Department of Management, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National University of Trade and Economics (prov. Otakara Yarosha, 8, Kharkiv, 61045, Ukraine)

**E-mail:** kot\_valek@rambler.ru

Однією з найважливіших проблем за останні роки в Україні є корпоративні конфлікти. Політична та економічна ситуація, яка склалася в результаті зміни політичних еліт, спровокувала процес загострення конфліктів, пов'язаних з переділом власності та перерозподілом активів між групами учасників корпоративних відносин. Багато акціонерних товариств виявляються залученими в різні корпоративні конфлікти, які ведуть до погіршення фінансового та інвестиційного стану підприємств, зниження міжнародних рейтингів. Це зменшує інвестиційну привабливість товариств на ринку потенційних інвесторів, що в результаті негативно впливає на загальний інвестиційний та економічний стан країни. Провідні фахівці, незалежні вітчизняні та іноземні експерти з корпоративного управління констатують кризове становище у корпоративному секторі економіки України, тому корпоративна конфліктологія потребує пошуку новітніх управлінських технологій, які дозволять підтримати корпоративний сектор і знизити вірогідність виникнення корпоративних конфліктів, що є надзвичайно складною проблемою.

Дослідженням передумов і причин виникнення корпоративних конфліктів займалися такі науковці, як Румянцев С. А., Мостенська Т. Л. [1], Довгань Л. Є. [2], Євтушевський В. А. [3], Баюра Д. О. [4]. Адміністративно-правові засади вирішення корпоративних конфліктів розглянуті у роботах Губіна Е. П. [5], Штерн Т. Ю. [6]. Окремих питань дослідження корпоративних конфліктів у контексті загальних засад корпоративного підприємництва та методології корпоративного управління присвячені праці відомих закордонних вчених А. Берлі, Г. Мінза, Р. Коуза, К. Ерроу, Д. Гелбрейта, У. Хаттона, М. Хесселя, А. Шляйфера.

При оцінці ступеня розробленості проблеми виникнення корпоративних конфліктів виявлено, що дана проблема досліджується юристами та фахівцями в галузі корпоративного права. З позицій менеджменту, крім окремих статей у пресі по конкретних підприємствах, практично відсутні комплексні дослідження в даному напрямку. У ряді праць зарубіжних вчених аналізуються кризові ситуації і заходи щодо їх запобігання, проте в українській практиці спостерігається брак подібних

сучасних досліджень та рекомендацій для вітчизняних підприємств.

Метою статті є визначення причин та передумов виникнення корпоративних конфліктів, розробка рекомендацій із захисту та вирішення конфліктів через призму внутрішнього контролю, тобто з позицій менеджменту.

**Н**арощування кількості корпоративних конфліктів на Україні в останні роки змушує серйозно задуматися про причини їх виникнення та способи подолання. Наукове дослідження сутності та змісту корпоративного конфлікту дозволяє не тільки зрозуміти причини умови його виникнення, але й припустити, до яких наслідків конфлікт може призвести. А також змодельовати механізм управління конфліктною ситуацією, визначити способи запобігання і найбільш ефективно вирішення корпоративних конфліктів.

Як і будь-яке соціальне явище, корпоративний конфлікт слід розглядати як процес, що має характерні риси, протікає в часі та має певні періоди й етапи, у ході яких він виникає, розвивається і завершується. Динаміка корпоративного конфлікту являє собою хід розвитку, зміни під впливом його внутрішніх механізмів.

Виникнення корпоративних конфліктів впливає із самої суті корпорації, яка пов'язана з відділенням власності від поточного процесу управління. Тобто з ви-

никненням ситуації, коли власники не управляють своєю власністю і можуть судити про стан справ на підприємстві, а також про рівень виплачуваних дивідендів або курсову вартість акції на ринку цінних паперів тільки за інформацією, яку отримують від менеджерів [6, 7].

За способом виникнення корпоративні конфлікти є конфліктами економічними, тому що їх мета – присвоєння учасниками конфлікту матеріальних благ, створених або пов'язаних з акціонерним товариством (дивіденди, дохід від продажу цінних паперів товариства, використання майна і коштів акціонерного товариства, використання майна і коштів АТ у силу контролю над ними тощо). Більшість учених вважають, що за способом вирішення корпоративні конфлікти є конфліктами правовими. Учасники конфліктів обґрунтовують свої права та обов'язки, юридичні та фактичні дії нормами права [1, 2, 5, 8].

Однак, у зв'язку зі складністю вдосконалення правової складової у процесі вирішення корпоративних конфліктів, автор пропонує розглянути вирішення даної проблеми через призму внутрішнього контролю, тобто за допомогою організаційних заходів усередині корпорації.

Для більш глибокого розуміння ролі менеджменту в ситуації подолання корпоративних конфліктів слід детально розглянути причини, характерні риси та наслідки корпоративних конфліктів (табл. 1).

Таблиця 1

Причини та наслідки виникнення корпоративних конфліктів

Причина	Характерні риси	Наслідки
Сумнівна історія приватизації об'єкта	Незаконна, непрозора схема приватизації	Можливість рейдерських захоплень
Зміна «політичних еліт» влади	– Невизначеність центрів впливу; – виїзд з країни, втрата контролю над майном діячів з почту колишнього президента; – наявність «покинутих» підприємств	Підрив фінансового стану корпорації
Недосконалість законодавчого регулювання корпоративних відносин	– Відсутність гарантій недоторканості наявної власності; – відсутність правових механізмів попередження та розв'язання корпоративних конфліктів	Порушення норм законодавства, розмивання частки акціонерів (акціонерного капіталу)
Інформаційна закритість компанії та відсутність ефективного механізму залучення керівників до відповідальності	– Використання банківських кредитів не за призначенням; – використання внутрішньої (інсайдерської) інформації для незаконного витягання прибутку окремими учасниками корпоративних відносин	Банкрутство підприємства, різні дискредитуючі піар-кампанії
Низький рівень корпоративної культури акціонерів	Неспроможність акціонерів захищати свої права	Блокування прав акціонерів
Відділення власності від управління	Конфлікт інтересів менеджерів і власників акцій (часток) статутних капіталів, великих і дрібних акціонерів (учасників), топ-менеджерів і органів держави	Порушення інтересів учасників корпоративних відносин
Відсутність ефективних правових норм	– Відсутність гарантії корпоративних прав акціонерів і учасників господарських товариств; – недосконалість діючих механізмів застосування юридичної відповідальності за порушення корпоративних зобов'язань; – відсутність жорстких правових санкцій за дії з корпоративного захоплення бізнесу	Припинення прав власності на акції. Порушення прав акціонерів, засвідчених акціями

Не завжди вдається довідатися про підготовлюваний корпоративний конфлікт, оскільки на ранніх стадіях його легше вирішити. Виявлення корпорацією або акціонером підготовлюваного корпоративного конфлікту (захоплення бізнесу) можливе за певними ознаками або, простіше кажучи, по діях або бездіяльності, які спрямовані на виникнення певних наслідків [9]:

- ✦ підготовка реорганізації корпорації;
- ✦ розсилка порожніх бюлетенів для голосування акціонерам на загальних зборах;
- ✦ непрямі позови в арбітражному суді;
- ✦ схвалення або висновок економічно недоцільних договорів (купівлі-продажу акцій та часток статутного капіталу, заборони, позики та інші);
- ✦ ініціювання поправок до статуту товариства;
- ✦ ініціювання зміни (збільшення або зменшення) розміру статутного капіталу корпорації;
- ✦ оголошення про додаткову емісію акцій;
- ✦ повідомлення про використання акціонером переважного права купівлі акцій;
- ✦ виявлення невідповідності даних у реєстраторів щодо кількості та власників часток і акцій статутних капіталів;
- ✦ відмова суспільства від надання учаснику відомостей про діяльність корпорації;
- ✦ інші.

Безумовно, не завжди зазначені дії свідчать про корпоративний конфлікт, що називає. Вищевказані дії можуть відбуватися і при нормальному збігу обставин, у процесі звичайної фінансово-господарської діяльності корпорації, при якій акціонери і учасники корпорації реалізують відповідні корпоративні права з управління суспільством, отримання дивідендів та інформації про діяльність товариства.

Також порушення норм законодавства взагалі не завжди може бути пов'язане з корпоративним конфліктом, а буває лише його складовою частиною. Питання отримання прибутку з організації та використання її у своїх інтересах мажоритарними акціонерами на противагу інтересам міноритарних, швидше за все, є економічними правами основного мажоритарного акціонера. Зрозуміло, основний акціонер буде використовувати суспільство у своїх інтересах, власне, для цього він і володіє даним бізнесом, однак це не повинно розглядатися як корпоративний конфлікт.

**А**наліз основних причин і характерних рис виникнення корпоративних конфліктів дозволяє сформулювати розуміння, що є внутрішньою проблемою, а що зовнішньою. Тому існуючі види корпоративних конфліктів має сенс розподілити на зовнішні та внутрішні.

Навіть якщо вважати розподіл формальним (тому що однозначно вирішити, чи можна віднести будь-який конфлікт тільки до зовнішнього чи тільки до внутрішнього неможливо, бо вони виникають у системі корпоративних відносин, яка характеризується тісною залежністю зовнішніх та внутрішніх зв'язків), він допоможе розробити адміністративно-організаційну модель запобігання та попередження виникнення корпоративного конфлікту з більшим ступенем універсальності.

Підставою для такого поділу може бути суб'єкт-ініціатор, якого слід розглядати як носія прав, інтересів та потенційну причину виникнення корпоративного конфлікту. На *рис. 1* представлено розподіл корпоративних конфліктів залежно від суб'єкта-ініціатора.

Зовнішні конфлікти виникають між господарським товариством та третіми особами, наприклад, з реєстратором (реєстроутримувачем), управляючою компанією (яка виконує функції виконавчого органу корпорації), державними органами, суб'єктом-загарбником та іншими. Внутрішні конфлікти відбуваються між акціонерами і корпорацією, акціонерами та органами управління. За способами виникнення (ініціації) конфліктів виділяються: скупка акцій або «розтягування» великих пакетів акцій статутних капіталів корпорацій; блокування прав акціонерів (учасників, членів) з управління корпорації; маніпуляції з реєстром акціонерів (учасників, членів) корпорації; обмеження повноважень органів управління корпорації; створення паралельних органів управління компанії; банкрутство як спосіб встановлення контролю над корпорацією; різні дискредитуючі піар-кампанії. Використовуючи системний підхід до подальшого аналізу корпоративних конфліктів у комерційних корпораціях, пропонується розрізняти їх за суб'єктом складом і характером спірних правовідносин.

#### Основні напрямки захисту при корпоративних конфліктах

Вибір вірного способу захисту від корпоративних конфліктів є запорукою успішного вирішення ситуації. Різноманітність способів захисту та їх взаємозамінність можуть змусити засумніватися найдосвідченіших практикуючих юристів і фахівців у галузі корпоративного права. Завжди простіше попередити конфлікт, ніж запобігти виник. Це економить і час, і витрати особи, чие право було порушено.

Залежно від характеру корпоративного конфлікту і задіяних противником сил заходи захисту можуть значно відрізнятися. Провідні практикуючі спеціалісти в галузі корпоративних відносин свідчать, що універсальних рецептів захисту не існує [10]. У цьому зв'язку будь-яка спроба розробити і запропонувати для практичної реалізації універсальний механізм захисту вважається неефективною і небезпечною.

Серед основних елементів захисту автор рекомендує на практиці використовувати такі:

1. Збір інформації про інші сторони конфлікту.
2. Пошук вразливостей в захисті іншої сторони конфлікту.
3. Розробка і реалізація організаційно-технічних заходів щодо захисту інформації.
4. Збір доказів про протиправну діяльність іншої сторони.
5. Взаємодія з правоохоронними органами; кримінальне переслідування.
6. Правова допомога.
7. Судовий захист.
8. Силова підтримка.
9. Відповідні силові заходи.
10. Фізична охорона.

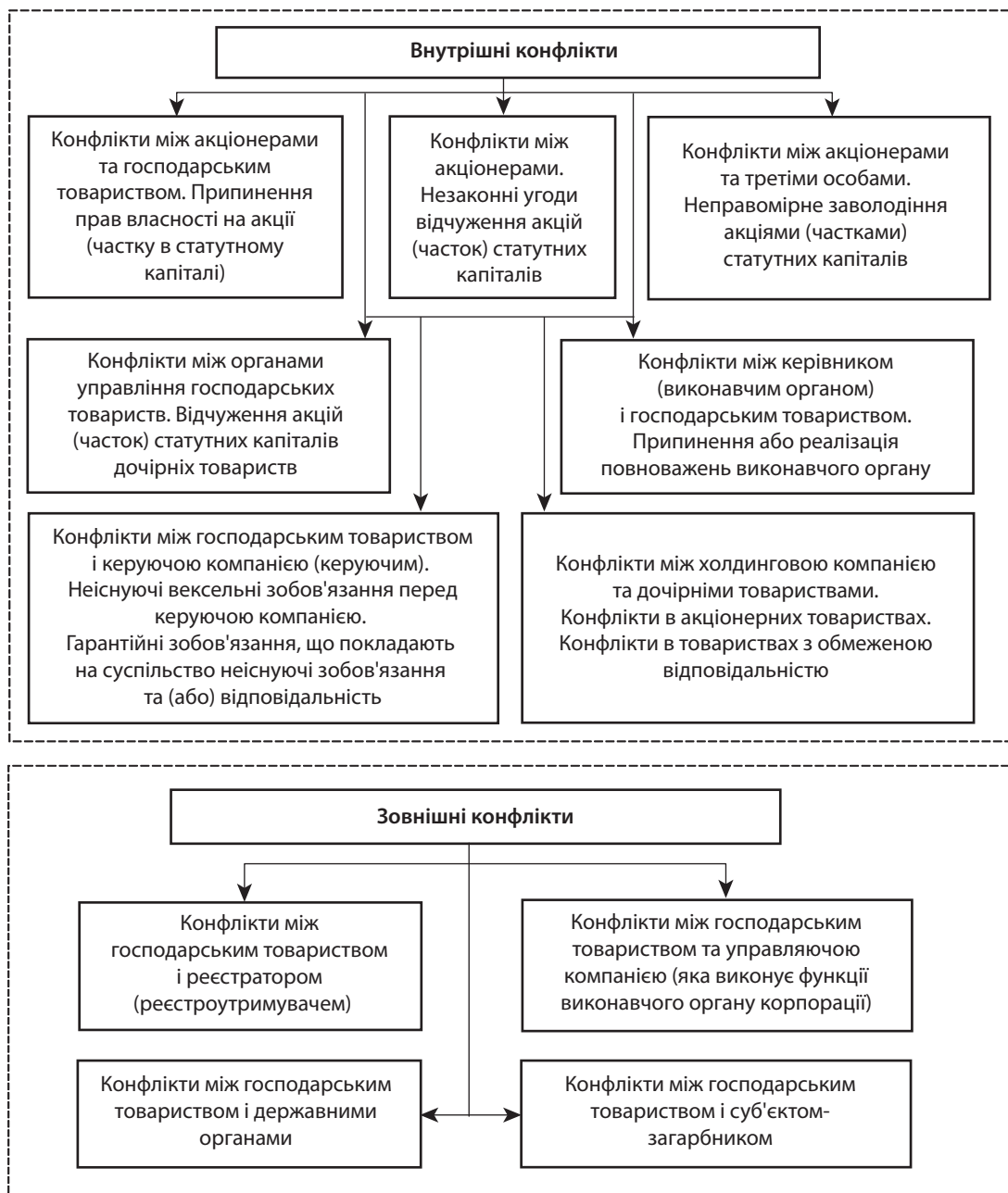


Рис. 1. Внутрішні та зовнішні корпоративні конфлікти

11. Інженерно-технічний захист.
12. Використання заходів due diligence.
13. Використання ЗМІ та PR.
14. Додаткова емісія акцій.
15. Інтегрування компаній і активів.

Відповідно, кожен з цих заходів необхідно ретельно планувати, щоб урахувати безліч деталей, особливостей бізнесу та бізнес-середовища, у якому функціонує корпорація.

#### ВИСНОВКИ

Отже, корпоративні конфлікти мають як негативне, так і позитивне значення. Виходячи з того, що негативний досвід – цінний, корпоративний конфлікт з усіма його негативними наслідками можна розглядати як науку, що визначає прогалину, підказуючи тим самим напрями від-

повідної роботи законодавцю, менеджеру та відповідним органам підприємства щодо можливості врегулювання конфліктної ситуації на відповідному рівні.

Слід відмітити ще одну позитивну тенденцію – наявність проблеми корпоративних конфліктів, аналіз та пошук шляхів її усунення слід розглядати як джерело організаційного та економічного розвитку корпорації. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Мостенська Т. Л. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак. – К. : Каравела, 2008. – 384 с.
2. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
3. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління : навч. посіб. / В. А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

4. **Баюра Д. О.** Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку : монографія / Д. О. Баюра. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2009. – 288 с.

5. **Штерн Т. Ю.** Корпоративне управління / Т. Ю. Штерн. – Харків : ХНАМТ, 2009. – 278 с.

6. **Алексеев Г. В.** Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления / Г. В. Алексеев, А. Д. Бобрышев, Е. Н. Боханова. – М. : Едиториал, 2002. – 187 с.

7. **Самойленко В.** Типологія корпоративних конфліктів / В. Самойленко // Юридична газета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yur-gazeta.com>

8. **Данілова Е. І.** Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів / Е. І. Данілова. – К. : НУХТ, 2010. – № 35. – С. 66.

9. **Юргачова М. І.** Корпоративні конфлікти в Україні: основні види та їх значущість / М. І. Юргачова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 173.

10. Рейдерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zahvat.ua>

#### REFERENCES

Alekseev, H. V., Bobryshev, A. D., and Bokhanova, E. N. *Korporativnye konflikty: prichiny ikh vozniknoveniya i sposoby preodoleniya*

[Corporate conflicts: their causes and ways to overcome them]. Moscow: Edytoryal, 2002.

Baiura, D. O. *Systema korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku* [The corporate governance in Ukraine: state and prospects]. Kyiv: Kyivskiy universytet, 2009.

Dovhan, L. Ye., and Karakai, Yu. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2009.

Daniilova, E. I. *Doslidzhennia prychyn vynyknennia korporatyvnykh konfliktiv* [Research the causes of corporate conflicts]. Kyiv: NUKhT, 2010.

Iorhachova, M. I. "Korporatyvni konflikty v Ukraini: osnovni vydy ta ikh zachushchist" [Corporate conflicts in Ukraine the main types and their significance]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, no. 698 (2011): 173-.

Mostenska, T. L., and Novak, V. O. *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kyiv: Karavela, 2008.

"Reiderstvo" [Raiding]. <http://zahvat.ua/> Shtern, T. Yu. *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate management]. Kharkiv: KhNAMT, 2009.

Samoilenko, V. "Typolohiia korporatyvnykh konfliktiv" [Typology of corporate conflicts]. <http://www.yur-gazeta.com>

Yevtushevskiy, V. A. *Osnovy korporatyvnoho upravlinnia* [Principles of corporate governance]. Kyiv: Znannia-Pres, 2002.

УДК 331.101.26

## ГРЕЙДУВАННЯ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ РІЗНИХ КАТЕГОРІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

© 2015 ШОСТАК І. В.

УДК 331.101.26

### Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі

Метою статті є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці на підприємствах торгівлі на основі використання системи грейдів. Досліджено прогресивні системи оплати праці та системи стимулювання праці працівників підприємств різної галузевої приналежності. Розглянуто особливості грейдингу та можливості його застосування на підприємствах торгівлі України, що надає можливість використання альтернативної системи оплати праці, в якій враховується внесок кожного працівника для розвитку підприємства. Проведено порівняння системи грейдів з тарифною системою та виділено основні переваги та можливості системи грейдування як для працівників підприємства, так і для підприємства в цілому. Розроблено логічну схему формування системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. Виділено основні призначення та види впливу окремих складових системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. Розглянуто структуру грейду за видами оплати праці та здійснено розподіл компонентів оплати праці на основі грейдів за категоріями персоналу. Надано методiku застосування грейдингу на підприємстві.

**Ключові слова:** грейдинг, система оплати праці, ранжування.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 9.

**Шостак Інна Володимирівна** – асистент, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** ShostakInna@ukr.net

УДК 331.101.26

UDC 331.101.26

### Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі

Целью статьи является обобщение теоретических основ и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда на предприятиях торговли на основе использования системы грейдов. Исследованы прогрессивные системы оплаты труда и системы стимулирования труда работников предприятий различной отраслевой принадлежности. Рассмотрены особенности грейдинга и возможности его применения на предприятиях торговли Украины, что дает возможность использования альтернативной системы оплаты труда, в которой учитывается вклад каждого работника для развития предприятия. Проведено сравнение системы грейдов с тарифной системой и выделены основные преимущества и возможности системы грейдування как для работников предприятия, так и для предприятия в целом. Разработана логическая схема формирования системы стимулирования труда персонала предприятия торговли. Выделены основные назначения и виды воздействия отдельных составляющих системы стимулирования труда персонала предприятия торговли. Рассмотрена структура грейда по видам оплаты труда и осуществлено распределение компонентов оплаты труда на основе грейдов по категориям персонала. Предложена методика применения грейдинга на предприятии.

**Ключевые слова:** грейдинг, система оплаты труда, ранжирование.

**Рис.:** 3. **Табл.:** 3. **Библ.:** 9.

**Шостак Інна Володимирівна** – асистент, кафедра економіки та фінансів підприємства, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

**E-mail:** ShostakInna@ukr.net

### Shostak I. V. Grading as a Contemporary System for Stimulating Labor of Different Staff Categories at the Trade Enterprise

The article is aimed at synthesis of the theoretical bases and elaboration of practical recommendations to improve the system of remuneration at the trade enterprises through the use of system of grades. Progressive systems of remuneration and systems of incentives for employees of the enterprises from different industry sectors were researched. Features of the grading have been considered, as well as possibilities for its implementation at the enterprises of Ukraine, which makes possible to use an alternative payment system taking into account the contribution of each employee to development of enterprise. A comparison of grades and tariff system has been carried out, main advantages and features of the grading for both employees and enterprise as a whole have been allocated. A logical scheme of establishing a system of incentives for labor stimulation of staff of trade enterprise has been elaborated. The main purposes and effects of individual components of the system for labor stimulation of staff of trade enterprise have been allocated. Structure of the grading by the types of remuneration have been considered and distribution of remuneration components on the basis of grades by the staff categories have been accomplished. A methodology for using the grading at the enterprise has been proposed.

**Key words:** grading, remuneration system, ranking.

**Pic.:** 3. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 9.

**Shostak Inna V.** – Assistant, Department of Economics and Finance Company, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

**E-mail:** ShostakInna@ukr.net