

Ю. В. Біляк,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту ім. Й.Завадського, НУБіП

## КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ ТА ШЛЯХИ ЙОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ В ГОСПОДАРСЬКОМУ ТОВАРИСТВІ КОРПОРАТИВНОГО ТИПУ

Y. Biliak,

Ph.D, Associate Professor of Management them. Y.Zavadskoho, NUBiP

### CONFLICT OF INTEREST AND WAYS TO SOLVE A CORPORATE BUSINESS ENTITY TYPE

*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 у корпоративному секторі та окреслено шляхи організаційного забезпечення запобігання виникнення корпоративних конфліктів і встановлення балансу інтересів акціонерів та корпорації.*

*The article deals with the organizational support prevention of corporate conflicts in joint stock companies, reveals the economic nature of conflict between shareholders and the corporation, the essence of the concept of "balance of interests", investigated the role of each stakeholder in ensuring the stable development corporation, the main causes of conflict in the corporate sector and outlines Ways organizational support prevention of corporate conflicts and maintain the balance of interests of the shareholders and the corporation.*

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

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

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

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.

З позиції психології, конфлікти — це природні закономірні процеси в життєдіяльності людей і організацій, які є неминучими умовами їх розвитку. Конфлікти трапляються завжди і скрізь, де є люди. Не потрібно боятися конфліктних ситуацій, оскільки їх виникнення є природною реакцією будь-якої людини на певні подразники. Що б ми не робили — уникнути конфліктів неможливо. І навіть більше, часом внутрікорпоративні конфлікти можуть бути навіть корисними для організації.

Нешкідливими, а іноді навіть позитивними за наслідками, вважаються конструктивні конфлікти. Це конфлікти, пов'язані з суперечністю, розбіжністю і боротьбою з принципово значущих проблем життя організації. Вони можуть бути джерелом розвитку колективу на шляху до нових цілей і зазвичай супроводжуються формуванням нових норм і цінностей. Конфлікт передусім виявляє джерело розбіжностей, що дозволяє усунути його. Позитивний ефект конструктивного конфлікту для окремої людини може виявлятися і в тому, що при його вирішенні відбувається усунення внутрішнього психічного напруження і, як наслідок, буде знайдено вихід зі стану фрустрації. Відомо також, що конфлікт може виконувати функцію об'єднання, інтеграції групи щодо зовнішніх проблем і труднощів.

Але навпаки, конфлікт деструктивний, це той, що може тільки гальмувати розвиток, погіршувати взаємини, знищувати взаєморозуміння і довіру, знижувати працездатність і т. д. Саме такими конфліктами і повинен управляти керівник [4].

Попри активний розвиток 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 вивчен-

ня 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 владами 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.

## 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 [1], І.Ю. Верейтіної [3], І.А. Ігнат'євої [4], О.В. Беззай [2], Г.В. Циганенко [6], К.С. Шапошникова [7] та ін.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конфлікт — це зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій (потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів тощо) у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях та міжособистісних стосунках індивідів чи груп людей.

Конфлікти інтересів як в державному, так і приватному секторах, непокоять громадськість у багатьох країнах світу. Ситуації, до виникнення яких сприяють конфлікти інтересів, вже давно є об'єктом конкретної політики, законодавства, а також практики управління, спрямованої на збереження добросовісності та об'єктивності механізму прийняття рішень, що його використовують уряд та інші державні установи. Приватний сектор протягом досить тривалого часу також турбується з приводу добросовісного здійснення ділових операцій, і зокрема — захисту інтересів акціонерів та широкого загалу. Останні скандали привернули увагу суспільства до актуальності попередження конфліктів інтересів, які здатні перетворитися на серйозну проблему в разі, наприклад, коли чиновник залишає свою посаду в державній установі і працевлаштовується в приватному секторі або неурядовій організації або коли бухгалтерська фірма пропонує одному й тому ж клієнтові аудиторські і консалтингові послуги чи коли орган регулювання починає підтримувати занадто тісні стосунки з діловими структурами, за якими він має наглядати.

У залежності від причин протиріччя конфлікти можна поділити на наступні види. Економічні конфлікти, в основі яких зіткнення економічних протиріччя, коли задоволення потреб однієї сторони задовольняється (або може задовольнятися) за рахунок іншої. Чим глибші ці протиріччя, тим сильніше їх зіткнення, чим вони стійкіші, тим складніше (а іноді неможливо) їх вирішувати. Саме економічні конфлікти спричиняють глобальні протиріччя між державами, групами людей, між окремими людьми.

Ідеологічні конфлікти, в основі яких лежать протиріччя у поглядах, в установках людей з найрізноманітніших питань життя суспільства, колективу, розбіжності в життєвих позиціях. Вони можуть виникати як на рівні макросередовища, так і в найменших об'єднаннях, між окремими особами. Ці конфлікти не менш розповсюджені, ніж економічні, можуть бути настільки ж глибокими, гострими, складними для розв'язання. Вони з'являються внаслідок розбіжностей у поглядах на політи-

ку держави, а також на міжнаціональні відносини як у побуті, так і в офіційній обстановці.

Соціально-побутові конфлікти пов'язані з протиріччями груп або окремих людей з питань житла, користування побутовими послугами, розподілу обов'язків, встановленні черги для надання соціально-побутових послуг та ін.

Соціально-психологічні конфлікти виявляються у стосунках між окремими людьми, групами. Причина конфліктів у стосунках — психологічна несумісність, тобто несвідоме, нічим зовні невмотивоване неприйняття людини людиною, що викликає у однієї сторони або одночасно у кожної з них негативні емоційні стани.

Емоційно-неврогенні конфлікти, в основі яких лежить зіткнення будь-яких інтересів, а емоційні стани, що викликають напружену обстановку і в кінцевому рахунку переростають в дійсні конфлікти найрізноманітнішого характеру: від економічних, ідеологічних до сімейно-побутових. Причини такого роду конфліктів лежать у сфері стану здоров'я і особливо нервової системи людини. Це можуть бути неврози, нав'язливі стани, відхилення у сфері інтимних стосунків, патологічні потяги (алкоголь, наркотики).

Педагогічні конфлікти. В їх основі — протиріччя, що виникають у навчально-виховному процесі при зіткненні вимог інтересів педагогів та тих, хто навчається. Для вирішення цих конфліктів важливо добиватися гармонізації стосунків між суб'єктами взаємодії.

Також всі можливі причини конфліктів можна класифікувати на організаційні, виробничі і міжособистісні. Знання цих особливостей може допомогти розібратися у конфліктній ситуації, що склалася, а, в більшості випадків, помітити проблемні вузли в організації роботи до того, як конфлікт виникне і запобігти йому.

Отже, організаційні конфлікти виникають у колективі внаслідок неузгодженості формальної організаційної поведінки та реальної поведінки членів колективу. Цей тип конфліктів виникає, по-перше, якщо працівник з якихось причин не виконує, ігнорує вимоги, які висуває до нього організація (порушує дисципліну, неякісно виконує свої обов'язки і т. д.). По-друге, якщо вимоги, які ставить перед працівником, нечіткі, неконкретні, суперечливі, (низька якість посадових інструкцій, непродуманий розподіл посадових обов'язків, недостатнє організаційне забезпечення тощо). Також часто "втягує" працівників у конфліктні ситуації виконання функцій контролю, ревізії, нормування, оцінки. Це, звичайно, не означає, що виконання цих функцій завжди призводить до конфлікту. Конфлікт виникає тільки в тих випадках, коли немає організаційного та психологічного забезпечення виконання цих функцій.

Причини конфліктів, що виникають, класифікуються за різними принципами. За джерелом виникнення конфлікти можна поділити на об'єктивно та суб'єктивно зумовлені. Об'єктивним вважається конфлікт, що виникає у складній, суперечливій ситуації, в якій знаходяться люди. Погані умови праці, нечіткий розділ функцій і відповідальності — такого роду проблемні ситуації відносяться до числа потенційно конфліктних, тобто об'єктивно стають тим підґрунтям, на якому напевно створюється напружене середовище. Якщо люди поставлені в неприйнятні для них умови, то незалежно від їх настрою, характерів, стосунків, що склалися у колективі, закликів до взаєморозуміння та стриманості вірогідність виникнення конфліктів доволі велика. Виділити конфлікти, що викликані такими причинами можливо тільки змінивши об'єктивну ситуацію. В цих випадках конфлікт виконує свого роду сигнальну функцію, вказуючи на неблагополуччя в життєдіяльності колективу.

Суб'єктивні конфлікти пов'язані з особистісними особливостями людей, з ситуаціями, що створюють перешкоди на шляху до задоволення тих чи інших праг-

нень, бажань, інтересів. Прийняте рішення здається помилковим, оцінка праці — неправильною, поведінка колег — неприйнятною.

У залежності від того, чи входять у протиріччя позитивні чи негативні, з нашої точки зору, цінності та інтереси, конфлікти можна розділити на три види:

- а) конфлікт "плюс-плюс" (вибір з двох сприятливих альтернатив);
- б) конфлікт "мінус-мінус" (обидва варіанти небажані);
- с) конфлікт "плюс-мінус" (стикаються поганий на гарний варіанти).

За обсягом конфлікти розділяють на внутрішньоособистісні, міжособистісні, між особистістю та групою та міжгрупові. Внутрішньоособистісні конфлікти виникають у результаті того, що виробничі потреби не узгоджуються з особистими потребами та цінностями працівників, а також у відповідь на робоче недовантаження та перевантаження, суперечні вимоги. Міжособистісні конфлікти у сфері виробництва пов'язані з посяганням на обмежені ресурси, капітал, робочу силу, використання устаткування, вакантну посаду, а також обумовлені несумісністю характерів. Конфлікт між особистістю та групою виявляється як протиріччя між очікуваннями та вимогами окремої особистості та нормами поведінки і праці, що склалися у групі. Подібні конфлікти виникають у зв'язку з неадекватністю стилю керівництва рівню зрілості колективу, невідповідністю компетентності керівника і компетентності спеціалістів колективу, в силу неприйняття групою моральних установок та характеру керівника.

Міжгрупові конфлікти — це конфлікти всередині формальних груп колективу, всередині неформальних груп, а також між формальними та неформальними групами. За триванням протікання конфлікти можна розділити на короткочасні та довготривалі. Короткочасні конфлікти частіше за все є наслідком взаємного непорозуміння та помилок, які швидко усвідомлюються. Довготривалі конфлікти пов'язані з глибокими морально-психологічними травмами або з суб'єктивними труднощами. Тривалість конфлікту залежить як від предмету протиріччя, так і від рис характеру людей, що зіткнулись. Тривалі конфлікти дуже небезпечні, оскільки в них конфліктуючі особистості закріплюють свій негативний стан. Частота конфліктів може викликати глибоку та тривалу напруженість стосунків. Критерієм групування конфліктів можна вважати і ступінь їх впливу на життя колективу. В цьому випадку кажуть про конфлікти, що лихоманяють організацію, і суперечностях руйнівних для колективу. Якщо лихоманні конфлікти характеризуються дрібними сутичками, пов'язаними головним чином з психологічною несумісністю особистостей, то руйнівні викликані глибокими розбіжностями думок членів колективу. Якщо зважати на вплив конфлікту на подальше життя і розвитку колективу, то виокремлюють конфлікти, що дають ускладнення — так звані "після конфлікти" — і конфлікти, що не мають будь-яких негативних наслідків. "Післяконфлікт" виявляється в негативній поведінці і почутті незадоволеності після того, як конфлікт вважається завершеним. Це означає, що конфлікт не було вирішено чи було вирішено несправедливо, чи використовувались методи, що порушують особисту гідність партнера. Виникненню "після конфлікту" може сприяти передчасне чи неповне врегулювання конфлікту, незадовільність інтересів, несанкціоновані дії або непередбачені обставини, які можна було б передбачити, обіцянки виконати будь-що без взяття на себе зобов'язань та ін. Дуже суттєві такі психологічні і поведінкові фактори: прагнення знайти вину ватого і зняти вину з себе, розрахунок на односторонню вигоду, недостатні можливості "зберегти обличчя", відчуття тиску і примусу, зміна балансу сил між учасниками конфлікту. Структурні фактори виникнення конфліктів здебільшого пов'язані з існуванням формальної і неформальної організації соціальної групи. Сюди можна

віднести питання, пов'язані з власністю, соціальним статусом, владними повноваженнями і звітністю, різними соціальними нормами і стандартами, традиціями, системою безпеки, заохоченнями та покараннями, географічним положенням (добровільна чи вимушена ізоляція чи відкритість, інтенсивність контактів), розподілом ресурсів, товарів, послуг, доходів. Ціннісні фактори — принципи, які ми проголошуємо чи спростовуємо. Це суспільні, групові або особистісні системи поглядів, вірувань, поведінки (переваги, прагнення, заботи, побоювання), ідеологічні, культурні, релігійні, етичні, політичні, професійні цінності та потреби. Фактори стосунків пов'язані з почуттям задоволення від взаємодії чи від її відсутності. Важливо враховувати основу стосунків (добровільні, примусові), їх сутність (незалежні, залежні, взаємозалежні), баланс сил, значимість для себе та інших, взаємочікування, тривалість стосунків, сумісність сторін в розумінні цінностей, поведінки, особистих і професійних цілей і особистої сумісності, вклад сторін у стосунки (надії, гроші, час, емоції, енергія, репутація), різниця в освітньому рівні, життєвому і професійному досвіді. Поведінкові фактори неминуче ведуть до конфліктів, якщо пригноблюються інтереси, підривається самооцінка, виникає загроза безпеці (фізичній, фінансовій, емоційній або соціальній), якщо складаються умови, що викликають негативні емоційні стани, якщо в поведінці людей проявляються егоїзм, безвідповідальність, несправедливість. Розуміння причин конфліктів полегшує проведення необхідного аналізу стану речей, що створився. Але слід пам'ятати, що реальне життя, яке значно багатше будь якої схеми, породжує безліч інших причин виникнення суперечностей, і виникає ситуація, коли в тому чи іншому конфлікті можна виявити тісні переплетіння різних факторів.

Конфлікт, в якій би формі він не виступав, завжди проходить певні стадії розвитку, що відрізняються між собою якісними характеристиками і можливостями для локалізації, вирішення. Перша стадія — передуюча. Вона пов'язана з виникненням передумов, за яких може виникнути зіткнення інтересів. Друга стадія — зародження конфлікту. Для цієї стадії характерний такий розвиток передумов, за якого можливе зіткнення різних груп чи окремих людей. Третя стадія — назрівання конфлікту. Якщо на попередній стадії зіткнення лише накреслюється, то на цій стадії воно стає неминучим. У конфліктуючих сторін починає формуватись конфліктогенна установка на дії в тому чи іншому напрямку чи відмова від них. Четверта стадія — усвідомлення конфлікту. Якщо на попередній стадії суб'єкти конфліктних стосунків знаходились на рівні інтуїтивних очікувань, передчуття конфліктної ситуації, то на стадії усвідомлення вони починають аналізувати причини конфлікту, виробляти можливу лінію поведінки. П'ята стадія — "сутічка", або "вибух". Безсумнівний сам факт зіткнення інтересів в тій чи іншій формі: вербальній, дієвій, відкритій, прихованій і т.д. Але частіш за все конфлікт проявляється у різних формах одночасно. Шоста стадія — пригасання конфлікту. Для неї характерні спад емоційно-психологічного і психофізіологічного напруження, оцінка наслідків конфлікту і вибір подальшої лінії поведінки. Сьома стадія — вирішення конфлікту. На цій стадії проходить практична ліквідація суперечностей. Однак далеко не кожний конфлікт може знайти своє вирішення. Все залежить від ступеня зняття суперечностей і створення умов, що викликають їх нове зародження.

Ще існує така думка, що причини виникнення конфліктів на роботі передусім треба поділяти на виробничі та особисті. До особистих можна віднести не стільки відмінності в характерах, баченні життєвих цінностей та стратегії поведінки, скільки те, що людина (або група людей) переносить особисті стосунки в робоче середовище. Проте особисті причини виникають не лише на роботі, а у будь-якій сфері життя. Це норма. Відтак, у контексті роботи логічніше розглядати вироб-

нічі причини конфлікту. Виробничий конфлікт зазвичай виникає у колективі, де існує низький рівень організації праці та управління. Причинами такого конфлікту може стати морально застаріла техніка, обладнання, не пристосоване до нормальної роботи приміщення, дефіцит нової техніки (наприклад, конфлікт між водіями, обумовлений дефіцитом нових машин і т. д.). Виробничий конфлікт може також виникнути в результаті недостатнього забезпечення управлінського апарату інформацією, некваліфікованого управлінського рішення, яке впроваджується у життя, може бути обумовленим необґрунтованістю норм виробітку, низькою кваліфікацією працівників, яка не відповідає кваліфікації виконуваної роботи і т. д. Вирішення цих конфліктів безпосередньо пов'язане з впровадженням наукової організації праці, з широким застосуванням економічних і психологічних методів управління.

Найчастіше виникають такі чотири типи конфліктів:

- 1) внутрішньоособистісні (інтраперсональні), які виникають на рівні однієї особистості (наприклад, на рівні безпосереднього викладача або студента);
- 2) міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома особистостями (наприклад, між двома студентами);
- 3) внутрішньогрупові (інтрогрупові), які виникають всередині групи, зокрема між конкретною особою з групою;
- 4) міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як всередині організації, так і за її межами з оточенням (наприклад, між двома підрозділами в організації).

Конфлікти, які розгортаються в організаціях, характеризуються об'єктивно-суб'єктивною природою виникнення: з одного боку, вони зумовлюються зовнішніми, об'єктивними факторами (соціально-політичною та економічною ситуацією в суспільстві, станом розвитку та матеріально-технічного забезпечення галузі, особливостями функціонування конкретної організації тощо), а з іншого — внутрішніми, суб'єктивними факторами (психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, мірою значущості для них конфліктної ситуації, особливостями характеру тощо).

За причинами виникнення внутрішньоособистісні, міжособистісні, внутрішньогрупові та міжгрупові конфлікти можна класифікувати у такий спосіб:

- а) конфлікти ролей — зіткнення різних соціальних ролей, які виконуються однією людиною або декількома людьми (групами);
- б) конфлікти бажань — зіткнення кількох бажань у свідомості однієї людини або зіткнення свідомостей декількох людей (груп) з приводу того самого бажання;
- с) конфлікти норм поведінки — зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду при взаємодії та спілкуванні людей (груп).

Причини виникнення конфліктів, класифікованих у такий спосіб, наведені у таблиці 1.

Законом України "Про запобігання корупції" поняття конфлікту інтересів поділено на:

- 1) потенційний конфлікт інтересів — наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що може вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;
- 2) реальний конфлікт інтересів — суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень;
- 3) приватний інтерес — будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або

діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях (тобто переваги для нього або його родини, близьких родичів, друзів чи осіб та організацій, з якими він має або мав спільні ділові чи політичні інтереси, що впливає або може впливати на неупереджене та об'єктивне виконання службових обов'язків).

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) [5].

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), напрямками стратегічного розвитку корпорації, змінами статутного капіталу, прийнятими внутрішньокорпоративними положеннями тощо.

Організаційне забезпечення запобігання виникненню конфліктів визначається:

- 1) наявністю органів, які запобігають виникненню конфлікту;
- 2) частотою розгляду питань, що стосуються контролю за діяльністю корпорації;
- 3) підвітністю 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 системою 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

Таблиця 1. Причини виникнення конфліктів в організаціях

Загальні причини конфліктів	Конкретизація причин різних типів конфліктів	
	Причини внутрішньоособистісного конфлікту	Причини міжособистісного, внутрішньогрупового та міжгрупового конфліктів
Конфлікт ролей	Очікування від людини неадекватних ролевих дій (з боку суспільства, конкретної організації, управлінського персоналу)	Неадекватне виконання соціальних ролей учасниками спільної діяльності та управлінської взаємодії (різне ставлення до діяльності, різні цілі діяльності)
Конфлікт бажань	Зіткнення різних бажань (потреб, інтересів тощо) у свідомості однієї людини, які можуть мати особистий характер або бути зв'язаними з діяльністю організації	Зіткнення свідомостей різних людей (груп) щодо якогось бажання, особистого або пов'язаного з цілями організації (розподілення обмежених ресурсів, досягнення мети в процесі конкурентної боротьби)
Конфлікт норм поведінки	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду у свідомості однієї людини	Зіткнення цінностей, норм поведінки, життєвого досвіду людей (груп) у процесі спілкування та соціальної взаємодії

викликають компанії зі значною кількістю міноритарних акціонерів, оскільки вони містять у собі менший ризик конфлікту інтересів [4].

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

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 корпорації.

**Література:**

1. Баюра Д.О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія /

Д.О. Баюра. — К.: ВПЦ "Київський університет", 2009. — 288 с.

2. Бедзай О.В. Діагностика ефективності системи корпоративного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / О.В. Бедзай; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2011. — 26 с.

3. Верейтіна І.Ю. Організаційно-методичне забезпечення оцінки ефективності корпоративного управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / І.Ю. Верейтіна; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк, 2008. — 20 с.

4. Внутрішні корпоративні конфлікти: мирись, мирись, мирись — і більше не сварись! [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/kermo-kerivnyka/1842-vnutrikorporatyvni-konflikty-myrys-myrys-myrys-i-bilshe-ne-svarys.html>

5. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління: підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. — К.: КНУТД, 2010. — 312 с.

6. 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 / Г.В. Циганенко. — Житомир. нац. агрокол. ун-т. — Житомир, 2010. — 20 с.

7. Шапошников К.С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика: монографія / К.С. Шапошников. — Х.: Вид-во ХДУ, 2010. — 256 с.

**References:**

1. Bayura, D.A. (2009), *Systema korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku* [Corporate governance system in Ukraine: state and prospects of development], СUP "Kyiv University", Kyiv, Ukraine.

2. Bedzay, O.V. (2011), "Diagnosis efficiency of corporate governance", Ph.D. Thesis, Economy, Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovskoho, Donetsk, Ukraine.

3. Vereitina, I.J. (2008), "Organizational and methodological support to assess the effectiveness of corporate governance", Ph.D. Thesis, Economy, Donetsk, Ukraine.

4. Hrytsak, N. (2013), "Intracorporate Conflict: Make your peace, Make your peace, Make your peace - and no more quarrell!", *Hazeta "Ahrobiznes s'ohodni"*, available at: <http://www.agro-business.com.ua/kermo-kerivnyka/1842-vnutrikorporatyvni-konflikty-myrys-myrys-myrys-i-bilshe-ne-svarys.html> (Accessed 10 Nov 2015).

5. Ignatieva, I.A. (2010), *Korporatyvne upravlinnia* [Corporate governance], KNUITD, Kyiv, Ukraine.

6. Tsyganenko, G.V. (2010), "Mechanism of corporate governance in joint stock companies for agricultural products", Ph.D. Thesis, Economy, Zhytomyr. nats. ahroekol. un-t., Zhytomyr, Ukraine.

7. Shaposhnikov, K.S. (2010), *Kreatyvne korporatyvne upravlinnia: teoriia i praktyka* [Creative Corporate governance: theory and practice], KSU, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2015 р.