

## Висновки

Підсумовуючи результати дослідження, зауважимо:

1. Модифікація аудиторської думки є наслідком виникнення обставин, що унеможливають надання аудитором безумовно-позитивної думки, а саме: наявності невиправлених суттєвих викривлень у фінансовій звітності в цілому чи на окремого рахунку, класу операцій, поданні чи розкритті інформації, або ж існування невизначеності через неможливість висловити обґрунтовану думку щодо фінансової звітності.

2. Процедурі модифікації передують оцінка ідентифікованих викривлень та невизначеності за певними критеріями. Виходячи з визначеного рівня суттєвості помилки чи невизначеності, характеру та обставин виникнення аудитор може надати умовно-позитивну чи негативну думку або ж взагалі відмовитися від висловлення думки.

3. Факт модифікації думки аудитора потребує відповідного документування в аудиторському звіті шляхом додавання пояснювального параграфу, в якому розкривається зміст та характер обставин, що призвели до модифікації думки аудитора.

4. Правильно задокументовані факти невиправлених викривлень та/або обставини обмеження аудиторської думки свідчать про невідповідність фінансової звітності встановленій концептуальній основі та дозволяють належним чином обізнаним та поінформованим зовнішнім користувачам фінансових звітів уникнути ризиків прийняття економічно невігідних рішень.

## Список використаних джерел

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2010 року, частина 1 / Пер. з англ.: Ольховікова О.Л., Селезньов О.В., Зеніна О.О., Гик О.В., Біндер С.Г. – К.: МФБ, АПУ, 2010. – 852 с. – [Електрон. ресурс.] – Режим доступу: [http://apu.com.ua/files/temp/Ukr-block\\_T1-2010.pdf](http://apu.com.ua/files/temp/Ukr-block_T1-2010.pdf)

2. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: видання 2010 року, ч. 2 / Пер. з англ.: Ольховікова О.Л., Селезньов О.В., Зеніна О.О., Гик О.В., Біндер С.Г. – К.: МФБ, АПУ, 2010. – 420 с. – [Електрон. ресурс.] – Режим доступу: [http://apu.com.ua/files/temp/Ukr-block\\_T2-2010.pdf](http://apu.com.ua/files/temp/Ukr-block_T2-2010.pdf)

3. Рішення Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 29.09.2011 №1360 «Про затвердження Вимог до аудиторсь-

кого висновку при розкритті інформації емітентами цінних паперів (крім емітентів облігацій місцевої позики)» – [Електрон. ресурс.] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1358-11>

4. Макарова Л.Г. Заключение и отчеты по результатам аудита эффективности деятельности хозяйствующих субъектов / Л.Г. Макарова, М.В. Губочкина // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №35. – С. 37–43.

5. Мизиковский Е.А. Анализ аудиторских стандартов третьего поколения / Е.А. Мизиковский, С.В. Козменкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2012. – №1–1. – С. 226–229.

6. Остапова В.В. Оценка аудиторских доказательств и её влияние на выводы аудитора / В.В. Остапова, С.В. Кузнецова // Сибирская финансовая школа. – 2009. – №5. – С. 123–128.

7. Панкова С.В. Требования к информативности аудиторского заключения / С.В. Панкова // Инновационное развитие экономики. – 2011. – №3. – С. 39–40.

8. Петраков Я.В. Модифікація аудиторського висновку: причини надання та наслідки для суб'єкта господарювання / Я.В. Петраков, В.В. Кошарна // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2009. – №39. – С. 196–202. – Серія: Економічні науки.

9. Петрик О. Законодавчо-нормативне регулювання аудиторської діяльності в Україні: реалії сьогодення / О. Петрик // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – №8–9. – С. 70–77.

10. Сахчинская Н.С. Значение учетной политики при подготовке аудиторского заключения / Н.С. Сахчинская // Вестник СамГУПС. – 2011. – №1. – С. 102–106.

11. Федоренко И.В. Проблемы стандартизации аудита / И.В. Федоренко, Г.И. Золотарева // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. – 2009. – №2. – С. 374–377.

12. Юдинцева Л.А. Этапы формирования аудиторского мнения о достоверности бухгалтерской отчетности: теоретический аспект / Л.А. Юдинцева // Инновационное развитие экономики. – 2011. – №6. – С. 26–29.

13. Юдинцева Л.А. Аудиторское заключение: исторический и международный аспект нормативного регулирования / Л.А. Юдинцева // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – №17. – С. 42–49.

УДК 65.012.65 (045)

Е.І. ДАНИЛОВА,  
аспірант, Національний авіаційний університет

# Модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації

У статті досліджено сутність медіації і фасилітації як альтернативи традиційним методам управління корпо-

ративними конфліктами в Україні. Автором охарактеризовано основні інтереси, що притаманні учасникам кор-

поративних відносин. На основі дослідження міжнародного досвіду запропоновано модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації, адаптовану до корпоративного сектору України.

**Ключові слова:** конфлікт, корпоративний конфлікт, медіація, фасилітація, модель управління, інтерес.

*В статье исследована суть медиации и фасилитации как альтернативы традиционным методам управления корпоративными конфликтами в Украине. Автором охарактеризованы основные интересы, присущие участникам корпоративных отношений. На основе исследования международного опыта предложена модель управления корпоративными конфликтами методом медиации и фасилитации, адаптированная к корпоративному сектору Украины.*

**Ключевые слова:** конфликт, корпоративный конфликт, медиация, фасилитация, модель управления, интерес.

*The author investigates the nature of mediation and facilitation, as an alternative to traditional methods of corporate conflicts in Ukraine. The author describes the basic interests that characterize participation of corporate relations. Based on the study of international experience model of corporate disputes by mediation and facilitation, adapted to the corporate sector in Ukraine was proposed.*

**Keywords:** conflict, corporate conflict, mediation, facilitation, management model, interest.

**Постановка проблеми.** Корпоративне середовище України на сучасному етапі розвитку, з одного боку, несе в собі позитивну складову і свідчить про «стабілізаційні» процеси, що відбуваються у вітчизняному корпоративному секторі, а з іншого – означає, що українські корпорації сьогодні потребують нових знань у сфері корпоративного управління в цілому та управління корпоративними конфліктами зокрема. Саме цим обумовлена актуальність дослідження проблеми управління корпоративними конфліктами у вітчизняних корпораціях, а також пошуку нових альтернативних підходів до їхнього вирішення.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Розробка підходів до вирішення корпоративних конфліктів та дослідження причин їх виникнення є однією з пріоритетних проблем для корпорації, в якій виник конфлікт. Окремі питання щодо вирішення даної проблеми висвітлені в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, зокрема Е. Абаева, Л. Беззубко, Я. Гольфельда, Л. Жукової, В. Землянської, І. Гнатъєвої, О. Ковалишина, М. Кужелева, Б. Лессера, І. Бондарчука, З. Борисенко, О. Ложачевської, Г. Ложкіна, В. Новак, А. Педько, Л. Скібіцької, С. Хименко, Л. Балабанової, А. Анцупова, А. Шипілова, С. Ємельянова та інших.

Пошуку та впровадженню нових альтернативних підходів до управління корпоративними конфліктами в корпораціях України на сьогодні присвячено дуже мало уваги з боку вітчизняних вчених, тоді як дане питання висвітлене у працях ба-

гатьох вчених США, Європи та інших країн світу, що й обумовило вибір напряму дослідження в статті, визначення її мети.

**Мета статті.** У даній статті було досліджено сутність медіації і фасилітації як альтернативи традиційним методам управління корпоративними конфліктами в Україні.

**Основна мета статті** – на основі дослідження сутності медіації та фасилітації розробити модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації, адаптовану до корпоративного сектору України.

**Виклад основного матеріалу.** Результати проведеного автором дослідження причин виникнення, динаміки розвитку та традиційних методів управління корпоративними конфліктами в авіаційній галузі України дозволили виявити основні перешкоди, що стоять на шляху впровадження більш ефективних методів вирішення конфліктів, а саме: особливості економічного та політичного середовища в країні, природний опір до нововведень, особливості менталітету вітчизняних власників та топ-менеджменту корпорацій, корпорації взаємодіють з учасниками зовнішнього середовища не за принципами рівності та верховенства закону, а за принципом «той правий, у кого більше прав», корумпованість по всій вертикалі влади тощо.

Тобто вітчизняні корпорації опинилися на роздоріжжі. З одного боку, рівень матеріальних та моральних витрат на звичні для них методи вирішення конфліктів все менше виправдовує отриманий ефект, з іншого – неготовність перейти передовий світовий досвід у вирішенні конфліктів за допомогою альтернативних методів.

Одними з найпопулярніших на сьогодні альтернативних підходів до вирішення конфліктів є медіація та фасилітація.

Термін «медіація» є міжнародно визнаним і в цілому означає процес, в якому сторони залучають третю незалежну сторону з метою надання нею допомоги у мирному врегулюванні конфліктів [5–8]. Тобто медіація, по суті, допомагає примирити сторони конфлікту та знайти конструктивні підходи до вирішення конфліктних питань. При цьому немає необхідності визнання сторонами відповідальності за виникнення конфлікту. Під час медіації немає правих та винних, а існує проблема і є учасники, які щиро бажають цю проблему розв'язати. Процес фасилітації є подібним до медіації з різницею тільки в тому, що фасилітатором є, як правило, один із співробітників корпорації, тому даний метод може застосовуватися виключно для вирішення внутрішніх корпоративних конфліктів.

На відміну від розгляду в суді або арбітражі медіація – це не визначення рішення, що базується на правових та договірних правах і обов'язках. Наприклад, у світовій практиці підприємства дедалі частіше вдаються до медіації як до способу врегулювання спорів. Однак цей метод і знання про нього нині практично не існують в Україні.

Одним з основних завдань медіації є досягнення балансу інтересів між сторонами конфлікту, тоді як у процесі судового провадження або арбітражу це практично неможливо. Дослідженню проблеми конфлікту інтересів учасників кор-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

поративних відносин присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців у галузі права та економіки. При цьому необхідно зазначити, що конфлікт інтересів є ширшим поняттям, ніж корпоративний конфлікт. Конфлікт інтересів – це протиріччя між мотивами та очікуваннями учасників корпоративних відносин у результаті їх спільної взаємодії, а корпоративний конфлікт розглядаємо як прояв конфлікту інтересів у вигляді певних дій учасників конфлікту, направлених один проти одного.

Автором досліджено основні інтереси, що притаманні мажоритарним акціонерам, міноритарним акціонерам, топ-менеджменту корпорації та трудовому колективу, а також зовнішнім учасникам конфлікту (інші корпорації, кредитори, споживачі, банки, постачальники, держава тощо) (див. табл.).

У результаті дослідження виявлено, що деякі інтереси учасників корпоративних відносин є протилежними, тому можна зробити висновок, що виникнення конфлікту інтересів і, як наслідок, корпоративного конфлікту є природним результатом їхньої взаємодії.

Автором визначено фактори, що впливають на прийняття рішення, яке б задовольняло інтереси всіх учасників конфлікту (рис. 1).

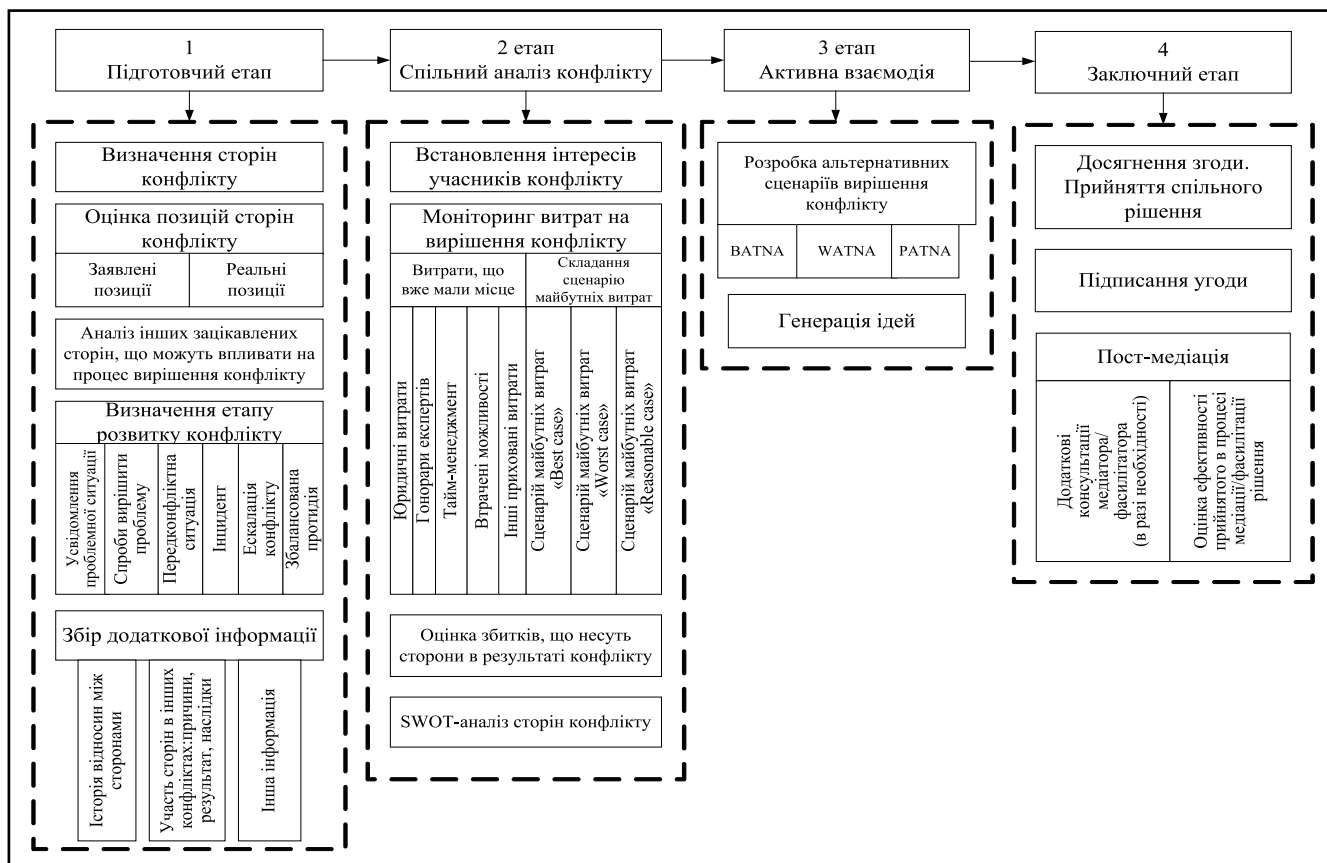
Учасники конфлікту діють в умовах, з одного боку, обмежень, а з іншого – можливостей. Обмежувальними факторами виступають час та рівень витрат, які готові нести учасники конфлікту, а також законодавча база, в межах якої вони діють. Можливості учасника конфлікту полягають в оцінці своїх сильних сторін, пошуку альтернативних варіантів вирішення конфліктів тощо.

### Інтереси учасників корпоративних відносин

№ п/п	Учасники	Інтереси
1	Контрольні акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль над фінансовими потоками корпорації;</li> <li>– прямий та максимальний контроль над топ-менеджерами корпорації;</li> <li>– прагнення до зменшення частки міноритарних акціонерів;</li> <li>– мінімальний фонд дивідендів;</li> <li>– прагнення до максимальної інформаційної закритості корпорації;</li> <li>– включення корпорації в підконтрольні або дружні холдинги;</li> <li>– диверсифікація виробничої та комерційної діяльності</li> </ul>
2	Міноритарні акціонери	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальний фонд дивідендів;</li> <li>– максимальний контроль над фінансовими потоками та кадровими змінами серед топ-менеджерів корпорації;</li> <li>– прагнення до максимальної інформаційної відкритості корпорації;</li> <li>– максимальна автономність корпорації;</li> <li>– прагнення до посилення спеціалізації діяльності корпорації</li> </ul>
3	Топ-менеджери корпорації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– самостійний контроль фінансових потоків корпорації;</li> <li>– максимальна незалежність у прийнятті рішень;</li> <li>– прагнення до мінімальної особистої відповідальності за прийняті рішення;</li> <li>– гарантований соціальний пакет;</li> <li>– мінімальний фонд дивідендів;</li> <li>– прагнення до максимальної інформаційної закритості корпорації;</li> <li>– диверсифікація виробничої та комерційної діяльності</li> </ul>
4	Трудовий колектив	<ul style="list-style-type: none"> <li>– максимальний фонд дивідендів (у разі якщо члени колективу є власниками акцій корпорації);</li> <li>– гарантований соціальний пакет;</li> <li>– прагнення до максимальної інформаційної відкритості корпорації</li> </ul>
5	Зовнішні учасники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прагнення до максимальної інформаційної відкритості корпорації, з якою взаємодіють;</li> <li>– стабільні фінансові результати діяльності корпорації, висока платоспроможність корпорації, з якою взаємодіють</li> </ul>



Рисунок 1. Фактори впливу на процес вирішення конфлікту



**Рисунок 2. Модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації**

\*Розроблено автором

Отже, робота медіатора – це допомога конфліктуючим сторонам знайти оптимальний шлях вирішення конфлікту на основі аналізу реальних причин виникнення конфлікту, а також з урахуванням умов, в яких діють учасники конфліктів, та їхніх можливостей.

У цілому процеси медіації та фасилітації подібні один до одного, різниця полягає в тому, що медіатор запрошується зі сторони, а фасилітатор зазвичай є співробітником корпорації.

Ще однією різницею є вартість послуг медіатора і фасилітатора. Вартість послуг медіатора в Україні, за даними Українського центру медіації, становить 875 грн./год. При цьому процедура медіації в середньому триває близько 20 годин (дві зустрічі по 6 годин та 8 годин на обробку інформації та приватні зустрічі медіатора зі сторонами конфлікту) [4], а сторони конфлікту знаходяться в рівних умовах і сплачують рівний відсоток від загальної вартості послуги. Послуги фасилітатора у світовій практиці оплачуються на договірній основі або взагалі можуть надаватися безкоштовно.

На основі дослідження міжнародного досвіду автором розроблено модель управління корпоративними конфліктами методом медіації та фасилітації, адаптовану до корпоративного сектору України (рис. 2).

Першим етапом запропонованої моделі є підготовчий етап – медіатор/фасилітатор проводить приватні зустрічі зі сторонами конфлікту, збирає та аналізує необхідну для проведення сеансу медіації/фасилітації інформацію (оцінка

сторін конфлікту та їхніх позицій, визначення етапу розвитку конфлікту тощо).

Другий етап – початок спільної взаємодії, включає такі кроки: – встановлення інтересів: медіатор допомагає сторонам розкрити свої реальні інтереси, виявити момент виникнення конфлікту інтересів;

– моніторинг витрат на вирішення конфліктів: сторони спільно аналізують витрати, що вже мали місце (матеріальні та нематеріальні), а також складають сценарії майбутніх витрат – розробляють прогноз майбутніх витрат на вирішення конфлікту. На даному етапі сторони спільно визначають максимально допустимий рівень витрат (Worst case), ідеальний рівень (Best case) та прийнятний рівень витрат (Reasonable case). Перелік статей майбутніх витрат може відрізнитися залежно від учасників конфлікту, етапу розвитку конфлікту, виду конфлікту тощо;

– оцінка збитків, що несуть сторони конфлікту: це можуть бути матеріальні (втрачені доходи, падіння вартості акцій, штрафні санкції тощо) та моральні збитки (вплив на імідж та ділову репутацію);

– SWOT-аналіз сторін конфлікту: традиційний SWOT-аналіз допомагає визначити можливості та слабкі місця кожного з учасників конфліктів з метою пошуку оптимальних шляхів вирішення конфлікту.

Третій етап – активна взаємодія. На даному етапі медіатор/фасилітатор разом зі сторонами конфлікту розглядає

основні сценарії можливого вирішення конфлікту. З урахуванням таких факторів, як час та витрати, необхідні для вирішення конфлікту, очікувані вигоди та наслідки вирішення конфлікту, складаються сценарії:

- найгіршого розвитку подій (WATNA – Worst alternatives to a negotiation agreement);
- найкращого (BATNA – Best alternatives to a negotiation agreement);
- прийняттого (PATNA – Probable alternatives to a negotiation agreement).

Після цього сторони та медіатор/фасилітатор у процесі спілкування шукають прийнятне для всіх учасників конфлікту рішення.

Останній етап – заключний. Тут конфлікт є вирішеним, а сторони приймають рішення та підписують угоду, в якій зазначають план заходів і обов'язки сторін щодо реалізації прийнятого рішення.

### Висновки

У результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що запропонована модель управління конфліктами дозволяє глибоко дослідити сутність конфлікту та допомагає вирішити корпоративний конфлікт, задовольняючи при цьому всіх його учасників.

Отже, медіація та фасилітація на сьогодні є найбільш ефективними підходами до управління корпоративними конфліктами та можуть застосовуватися у вітчизняних

корпораціях нарівні із судовими процесами як гідна альтернатива.

### Список використаних джерел

1. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н. Введение в общую теорию конфликтов. – М.: ИНИОН РАН, 2000. – 212 с.
2. Осипенко О.В. Конфликты в деятельности органов управления акционерных компаний. – М.: Статут, 2007. – 621 с.
3. Педько А.Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах / А.Б. Педько. – К.: Києво-Могилян. акад., 2008. – 325 с.
4. Шешуряк Ю. «1 X 1»: Есть ли будущее у медиации в Украине? – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://jurliga.liga-zakon.ua/news/2012/6/6/65468.htm#comments>
5. Alternative Dispute Resolution and Online Dispute Resolution for EU consumers: Questions and Answers. – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://www.mediationworld.net/european-union/news/full/1091.html>
6. Making Mediation Your Day Job: How to Market Your ADR Business Using Mediation Principles You Already Know by Tammy Lenski Ed.D. (2009)
7. Mandatory Mediation: an Oxymoron?: Examining the Feasibility of Implementing a Court-Mandated Mediation Program. Article by Singapore District Judge Dorcas Quek (2010) in the Cardoza Journal of Conflict Resolution. – [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://cojcr.org/vol11no2/479-510.pdf>
8. Zena D. Zumeta, J.D. Styles of Mediation: Facilitative, Evaluative and Transformative Mediation – <http://www.immediation.org/mediation-styles>

Г.В. ТЕПЛІНСЬКИЙ,  
к.е.н., доцент, Національний авіаційний університет

## Корпоративна власність у контексті здійснення управління корпораціями

У статті наведено авторське визначення поняття корпоративної власності, проаналізовані погляди зарубіжних та вітчизняних науковців щодо поняття «корпоративне управління» та «корпоративна власність». Науково обґрунтовано, що функціонування корпоративної власності забезпечує вирішення різних стратегічних завдань, до числа яких можна віднести підтримку конкурентоспроможності, розвиток інновацій і корпоративної культури, мотивацію та підвищення кваліфікації персоналу тощо.

**Ключові слова:** корпоративна власність, корпоративне управління, стратегія, інновації, інвестиції, корпорація.

В статье приведено авторское определение понятия корпоративной собственности, проанализированы точки зрения отечественных и зарубежных ученых относительно понятий «корпоративное управление» и «корпоративная собственность». Научно обосновано, что функциони-

рование корпоративной собственности обеспечивает решение различных стратегических задач, к числу которых можно отнести повышение конкурентоспособности, развитие инноваций и корпоративной культуры, мотивации и повышения квалификации персонала и т.п.

**Ключевые слова:** корпоративная собственность, корпоративное управление, стратегия, инновации, инвестиции, корпорация.

Are presented in the article the author's definition of corporate property, analyzed the point of view of domestic and foreign scientists on the concept of «corporate governance» and «corporate ownership». Scientifically proven that the functioning of the corporate property provides a solution to the various strategic objectives, one of which can be attributed support of competitiveness, innovative development and corporate culture, motivation and training of personnel, etc.