

CORPORATE CONFLICTS: DEFINITION, TYPOLOGY AND MANAGEMENT MECHANISMS

V. Bokovets

Vinnitsa Institute of Trade and Economics of KNTEU

Key words: <i>Corporation</i> <i>Corporate conflicts</i> <i>Management of corporate conflicts</i>	ABSTRACT The theoretical approaches to defining corporate conflicts are studied; the causes of corporate conflicts are defined and the mechanisms and tools of corporate conflicts are described. The descriptions of corporate conflicts testify that most conflicts are influenced by the legal form of corporations and peculiarities of their management. According to the causes of conflicts and corporate types, the appropriate mechanisms for prevention and management of corporate conflicts should be chosen. The author has identified conflicts, their motives, forms of realization and described the mechanisms of action of conflict participants. This will improve the quality of corporate governance and create conditions to reduce conflicts within corporations.
Article history: Received 15.08.2015 Received in revised form 29.08.2015 Accepted 22.09.2015	
Corresponding author: V. Bokovets E-mail: npnuht@ukr.net	

КОРПОРАТИВНІ КОНФЛІКТИ: ВИЗНАЧЕННЯ, ТИПОЛОГІЯ І МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ

В.В. Боковець

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення корпоративних конфліктів, визначено причини їх виникнення й охарактеризовано механізми та інструменти управління корпоративними конфліктами. З'ясовано, що більшість конфліктів викликано організаційно-правовою формою корпорацій та особливостями здійснення управління в корпорації. Зроблено висновок, що відповідні механізми запобігання корпоративним конфліктам й управління ними необхідно обирати з урахуванням причин виникнення та видів корпоративних конфліктів. Ідентифіковано учасників конфліктів, мотиви, форми реалізації та поле конфліктів, що дозволить підвищити якість корпоративного управління й створити передумови зниження конфліктних ситуацій у корпораціях.

Ключові слова: *корпорації, корпоративні конфлікти, управління корпоративними конфліктами*

Постановка проблеми. Ефективність діяльності корпорацій часто знижується корпоративними конфліктами, причини та типи яких постійно досліджуються науковцями. Розуміння природи корпоративних конфліктів та

особливостей їх перебігу дозволить забезпечити високу якість корпоративного управління, досяжність загальнокорпоративних цілей, дотримання стандартів корпоративної етики тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання корпоративних конфліктів досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями, серед яких М. Джменсен, Ж. Менс, В. Меклін, Р. Морк, А. Берл, С. Гроссман, Л. Козер, О. Макарова, Є. Єфименко, В. Лаптев та ін. В статті розглянуто точки зору на корпоративні конфлікти, представлені в [1—15].

Мета статті. Визначення сутності корпоративних конфліктів, здійснення їх ідентифікації та характеристик, що дасть змогу підвищити ефективність здійснення управління корпоративними конфліктами та забезпечити створення рівних умов для власників і зацікавлених осіб — учасників корпоративного управління.

Виклад основного матеріалу. Для корпорацій характерні як організаційні конфлікти, що притаманні будь-якій організації, так і специфічні — корпоративні, які визначаються організаційно-правовою формою корпорацій та особливостями їх управління. Корпоративні конфлікти випливають із природи корпорацій. Однією з основних причин корпоративних конфліктів є структура власності й особливості здійснення контролю в корпорації. В основі корпоративних конфліктів лежить сутність корпорації як юридичної форми господарюючих суб'єктів.

Корпорація — організація з правами юридичної особи, створена за принципом об'єднання осіб і капіталів (система участі) [1].

Оскільки виникнення корпоративних конфліктів випливає із самої сутності корпорації, що пов'язана з відділенням власності від поточного процесу управління, то основною причиною корпоративних конфліктів є виникнення ситуації, при якій власники корпорації, не здійснюючи управління своєю власністю, можуть оцінювати стан справ на підприємстві тільки за інформацією, яку отримують від менеджерів, за рівнем дивідендів, які виплачуються, або курсової вартості акцій на ринку цінних паперів [2].

Пояснюючи природу корпоративних конфліктів, науковці прийшли до висновку, що корпоративні конфлікти можуть бути двох типів [3, с. 266]:

- визначатись правовим середовищем, культурно-політичними традиціями країни, в якій функціонує корпорація;
- визначатись структурою власності та існуючою системою контролю в корпорації.

У науковій літературі не існує єдиного погляду на визначення корпоративних конфліктів. Проте найбільш розповсюджені визначення корпоративних конфліктів лежать саме у площині взаємодії між собою власників та власників і менеджменту. Так, О.А. Макарова розглядає корпоративні конфлікти як конфлікти між органами товариства та його акціонерами, а також між акціонерами, якщо такий конфлікт стосується інтересів товариства [4].

У [5] зазначається, що корпоративним конфліктом можна визначити відносини, засновані на колізії прав та інтересів, в яких дії його суб'єктів свідомо спрямовані на реалізацію взаємовиключних цілей, досягнення яких зумовлено їх участю в корпоративних правовідносинах.

Існує точка зору, що корпоративний конфлікт — це розбіжності та суперечки, які виникають між акціонерами товариства, акціонерами й менеджментом, інвесторами (потенційними акціонерами) і товариством [6, с. 11].

Корпоративний конфлікт — це розбіжності (суперечки) між акціонерами (інвесторами) і менеджерами у зв'язку з порушенням прав акціонерів, які призводять або можуть призвести до позовів стосовно товариства, що контролює акціонера або керівника, з приводу рішень, які приймаються ними, дострокового припинення повноважень органів управління, істотної зміни у складі акціонерів [7].

Таким чином, найчастіше корпоративні конфлікти супроводжуються порушенням або обмеженням прав тієї чи іншої групи акціонерів. У юриспруденції корпоративний конфлікт розглядають як родове поняття стосовно спеціального терміна «корпоративний спір» [8].

Виходячи із сутності корпоративних конфліктів, слід зазначити, що корпоративні конфлікти — це протистояння зацікавлених сторін з питань, що регулюються корпоративним правом. Варто зазначити, що корпоративний конфлікт за своїми загрозами й наслідками для бізнесу завжди більш важкий і має більш глибокі наслідки, ніж будь-який інший господарський або міжособистісний.

Швидкість вирішення конфліктів та усунення загрози, які він несе, залежать від виду корпоративного конфлікту. Види корпоративних конфліктів, що пов'язані з корпоративною формою власності й управлінням корпоративом, можна визначити таким чином: конфлікти між акціонерами (учасниками); конфлікти між акціонерами (учасниками) та господарським товариством; конфлікти між акціонерами (учасниками) й третіми особами; конфлікти між органами управління господарюючих об'єктів; конфлікти між керівником (виконавчим органом) і господарським товариством; конфлікти між господарським товариством і третіми особами та конфлікти між холдинговим і дочірніми підприємствами.

Більшу деталізацію конфліктів, визначення учасників конфліктів, аналіз мотивів, що призводять до них, форми реалізації та поле конфліктів між різними групами учасників корпоративних відносин здійснено у табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика корпоративних конфліктів, розширено і доповнено автором за [9, с. 24—25]

Учасники конфлікту	Мотиви конфлікту	Форма реалізації конфліктів	Поле конфліктів
1	2	3	4
Конфлікти між акціонерами (учасниками)			
мажоритарних акціонерів між собою	порушення реалізації прав та участі в управлінні; різні можливості щодо участі у викупі додаткових акцій; неадекватне повернення вкладених капіталів при ліквідації АТ; відмінність уявлень про розподіл доходів АТ; порушення у веденні реєстру	створення паралельних органів управління; надання інформації про діяльність недоступним для деяких акціонерів шляхом; надання недостовірної інформації	економічне; інформаційне; фінансове; владне

1	2	3	4
мажоритарних акціонерів і міноритарних акціонерів	для міноритарних акціонерів важлива виплата дивідендів і короткострокова перспектива, для мажоритарних — довгострокова перспектива та капіталізація активів; бажання отримати правдиву інформацію щодо діяльності АТ і справедливую ціну акцій порушення порядку й строку виплати дивідендів; витіснення міноритарних акціонерів шляхом «розмивання акцій» (додаткової емісії)	порушення норм ведення реєстру; реорганізації; здійснення тиску на акціонерів при проведенні скуповування акцій	економічне; інформаційне; фінансове
<i>Конфлікти між акціонерами (учасниками) та господарським товариством</i>			
акціонери — вищий менеджмент	схильність менеджерів до більшого ступеня ризику в операціях, оскільки ризикують не своїм майном, а майном акціонерів; намагання менеджерів здійснювати крупномасштабні операції без відома акціонерів	надання недостовірної інформації щодо операцій; перешкоди для акціонерів процедурного характеру (дезінформація щодо зборів акціонерів; не проведення зборів взагалі)	економічне; інформаційне; фінансове; владні конфлікти інтересів; структурні конфлікти інтересів;
акціонери – колектив товариства	різниця у підходах до мотивації	продаж або закриття бізнесу; рівень заробітної плати та система винагород; підходи до розподілу прибутку;	економічне, фінансове, інформаційне
<i>Конфлікти між органами управління господарюючих об'єктів</i>			
наглядова рада-менеджмент	різниця у стратегічних і поточних цілях; різниця у рівнях допустимого ризику	принципи розподілу прибутку; визначення стратегічних орієнтирів; рівень рентабельності власного капіталу	економічне, фінансове; структурні конфлікти інтересів
менеджмент різних рівнів управління	різниця в політиках і шляхах досягнення організаційної цілі	принципи розподілу відповідальності	владні конфлікти інтересів; адміністративне; структурні конфлікти інтересів
керівники різних структурних підрозділів (функціональні) керівники	боротьба за обмежені ресурси корпорації	принципи розподілу ресурсів; внутрішньоорганізаційна конкуренція	економічне; інформаційне; фінансове

1	2	3	4
наглядова рада та інші органами управління	втручання в оперативну роботу правління	розподіл відповідальності та повноважень	адміністративне; структурні конфлікти інтересів
Конфлікти між керівником (виконавчим органом) та господарським товариством			
президент (директор) компанії — корпорація	різниця в способах досягнення організаційних цілей; різниця в підходах до забезпечення ефективності функціонування корпорації	незрозумілі організаційні цілі співробітниками; опір змін; різні критерії мотивації	інформаційне, економічне
Конфлікти між акціонерами (учасниками) і третіми особами: конфлікти учасників і держави; конфлікти акціонерів і реєстраторів (реєстроутримувачів)			
державна — акціонери	несвоєчасність сплати податків АТ; недостатня соціальна відповідальність корпорацій (наприклад, екологічна безпека виробництва); недотримання правил чесної конкуренції	адміністративні санкції до АТ, яке порушило законодавство; у випадку, коли держава є акціонером компанії: встановлення тотального контролю держави над підприємством зниження рівня капіталізації, великі відрахування у бюджет	економічне; інформаційне, природно-екологічне; владні конфлікти інтересів; правове; адміністративне;
акціонери — реєстроутримувачі	передача інформації зацікавленим особам; сприяння недружнім поглинанням	порушення норм ведення реєстру; реорганізації	економічне, структурні конфлікти інтересів;
Конфлікти між холдинговим і дочірніми підприємствами			
головна компанія — дочірні компанії	проблеми у розподілі ресурсів; проблеми у розподілі повноважень і відповідальності	неузгоджені цілі дочірніх підприємств; наявність антагоністичних цілей у структурних підроділів	економічне; інформаційне, правове; адміністративне; владні конфлікти інтересів

Крім відносин власності (реалізація прав акціонерів (учасників), припинення прав власності на акції (частки) статутних капіталів, незаконних угод (договори) відчуження акцій (часток) статутного капіталу товариств), до причин виникнення конфлікту відносять: імовірність виникнення конфлікту інтересів між тими, хто володіє контролем над корпорацією та її активами, рівень розвитку корпоративних відносин, рівень їх прозорості, рівень захищеності прав акціонерів в існуючому законодавчо-нормативному полі, в якому функціонують корпорації тощо.

А. Козер визначає конфлікт як боротьбу за цінності та претензії на певний соціальний статус, владу і недоступні для всіх матеріальні блага; боротьбу, в якій цілями, що перебувають у конфлікті сторін, є нейтралізація, нанесення збитку або знищення суперника [10, с. 110].

Узагальнюючи визначення корпоративних конфліктів, корпоративний конфлікт слід розглядати як відсутність узгодженості дій між власниками корпорації, менеджментом і зацікавленими особами.

Узагальнення підходів до визначення видів конфліктів за класифікаційними ознаками здійснено в табл. 2.

Таблиця 2. Класифікація корпоративних конфліктів, узагальнено автором за [3, с. 266; 11, с. 35; 12; 13; 14]

Критерії класифікації	Види корпоративних конфліктів
Природа виникнення	Соціальні, організаційні, особистісні
Спосіб розв'язання	Антагоністичні, компромісні
Кількість залучених учасників	Внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові
Форма прояву	Відкриті, скриті, гострі, згладжені
Спрямованість впливу	Вертикальні, горизонтальні
Тривалість	Короткотермінові, затяжні
Корпоративні конфлікти, які притаманні корпоративним відносинам	Між акціонерами та менеджерами, між державою й товариством, між власниками та колективом працівників товариства, між товариством як соціально-економічною системою й трудовим колективом, між акціонерами-керівниками та працівниками-акціонерами, між керівниками різних органів управління, між керівниками виборних органів управління та представниками зовнішніх (аутсайдерів) і внутрішніх (інсайдерів) акціонерів
Локалізація	Внутрішні, зовнішні
Відношення до корпоративної власності	Конфлікти власників, конфлікти інтересів.
Види розбіжностей	Розбіжності щодо стратегії компанії; розбіжності через умови конкретних угод, у тому числі угоди зі злиття та поглинання, емісії або викупу акцій, виплати дивідендів, рекапіталізації; розбіжності щодо складу ради директорів і менеджменту компанії; розбіжності щодо корпоративного управління (як системи, так і окремих елементів)

Вирішення корпоративних конфліктів та управління ними є запорукою підвищення якості корпоративного управління й забезпечення досягнення корпоративних цілей. При розумінні необхідності вирішення конфліктів способи їх запобігання та вирішення обираються залежно від типу конфліктів, наявних ресурсів корпорації, глибини конфлікту й часу перебігу.

Можливість втручання у перебіг корпоративних конфліктів та управління ними залежить від того, до внутрішніх, чи зовнішніх конфліктів вони належать.

Внутрішні конфлікти — це конфлікти, які зачіпають інтереси учасників корпорації, тоді як зовнішні конфлікти відносяться до конфліктів, які відбуваються між корпорацією і зовнішнім середовищем [14].

Часто корпоративний конфлікт супроводжується порушенням або обмеженням прав тієї чи іншої групи акціонерів, тому більшість внутрішніх корпоративних конфліктів проявляється в протистоянні великих мажоритаріїв і міноритаріїв, мажоритаріїв між собою, в суперечностях між міноритаріями та великими акціонерами й акціонером-державою.

Авторами по-різному ідентифіковано способи вирішення конфліктів. Так, у [15] способами вирішення корпоративних конфліктів визначено: компроміс, переговори, посередництво, арбітраж, правозахисні процедури, адміністративні процедури, судові процедури, антагоністські способи. В.А.Лаптев зазначає, що розв'язання конфлікту можливе шляхом проведення переговорів, створення узгоджувальної комісії, а також у судовому порядку [1].

Існує також думка про те, що корпоративні конфлікти можна розв'язати двома шляхами [2]: антагоністичними та компромісними. До антагоністичних відносять: судові, адміністративні та правоохоронні процедури. До компромісних способів вирішення конфліктів відносять: примирення, переговори, посередництво, арбітраж.

Висновки

Конфлікту легше запобігти, ніж управляти ним, коли він розвивається. Для захисту інтересів акціонерів та інвесторів у разі запобігання конфліктів можна використовувати такі механізми забезпечення їх прав для підсилення контролю в компанії, до яких можна віднести:

- визначення процедури своєчасного і повного інформування акціонерів та інвесторів про наміри і дії набувача прав;
- встановлення ускладненої процедури прийняття рішень про захисні заходи, які дозволять запобігати поглинанню та сприятимуть можливості надання акціонерам права вибору більш ефективного власника й ускладненню виведення капіталу менеджментом;
- створення механізму реалізації права міноритарних акціонерів продажу акцій за справедливою ціною та недопущення дискримінації;
- створення механізмів забезпечення балансу інтересів корпоративних власників із різною часткою у акціонерному капіталі.

Оскільки однією з причин виникнення корпоративних конфліктів є якість корпоративного управління, то підвищення ефективності корпоративного управління можна розглядати як чинник зменшення конфліктності в корпораціях.

Але, з огляду на переважаючу причину виникнення конфліктів — право володіння, основним механізмом зменшення кількості корпоративних конфліктів можна вважати удосконалення корпоративного законодавства.

Література

1. *Корпоративные конфликты (споры). Учебно-практическое пособие* / Е.Н. Ефименко, В.А. Лаптев. — ООО Проспект, 2015. — 240 с.
2. *Леось О.Ю.* Шляхи регулювання корпоративних відносин у системі управління підприємствами [Текст] / О.Ю. Леось, В.П. Хмельницька, М.Ю. Очкалова [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12loysup.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12loysup.pdf).
3. *Рабошук А.В.* Конфлікт інтересів в середовищі корпоративного управління / А.В. Рабошук // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. — 2012. — № 2(60) — С. 264—268.

4. Макарова О.А. Корпоративное право: Учебник / О.А. Макарова. — М.: Волтерс Клувер, 2005. — 420 с.
5. Никологорская Е.И. Урегулирование корпоративных конфликтов в акционерных правоотношениях. / Е.И. Никологорская // Законы России: опыт, анализ, практика. — 2007. — № 7.
6. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления / Г. Алексеев, А. Бобрышев, Е. Боханова, С. Карулин, А. Семенов, Ю. Сизов // Под ред. А.С. Семенова и Ю.С. Сизова. 2-е изд., стереотип. М.: Едиториал УРСС, 2006. — 304 с.
7. Ліщинський М.П. Сутність та причини корпоративних конфліктів в аграрних корпоративних структурах / М.П. Ліщинський // Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. — 2012. — 177 (4).
8. Лаптев В.А. Понятие корпоративных конфликтов / В.А. Лаптев. — 2010. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.juristlib.ru/book_8377.html
9. Мороз О.В. Соціально-економічний зміст корпоративного конфлікту на сучасному підприємстві / О.В. Мороз, О. В.Лазарчук // Вісник Вінницького політехнічного інституту. — 2008. — № 3. — С. 22—27.
10. Козер Л. Функции корпоративного конфликта / Л. Козер. — М.: Идея-Пресс, 2000. — 205 с.
11. Кужелев М.А. Корпоративные конфликты: сущность, виды и механизм защиты интересов собственников / М.А. Кужелев // Экономика і організація управління. — 2010. — Выпуск № 1 (7) — С. 32—40.
12. Іоргачова М.І. Корпоративні конфлікти в Україні: основні їх види та значущість / М.І. Іоргачова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2011. — № 698. — С. 170—180.
13. Ильсова Е.В. Классификация корпоративных конфликтов // Научная сессия МИФИ. Том 15. — 2008. — С. 121—122 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: library.mephi.ru/data/scientific-sessions/2008/t15/2-1-26.doc.
14. Mostenska T. Conflicts in Organithation. Features of Corporate Conflicts Management / T. Mostenska, O. Ralko // Transformation in Business & Economics Vol. 13, # 2 (32), 2014. — Brno—Kaunas—Riga—Vilnius. — 220—236 с.
15. Румянцева А.Е. Управление принципал–агент конфликтами на предприятии / А.Е. Румянцева // Молодой ученый. — 2015. — № 5 (20). — Ч. 2. — С. 76—80.

КОРПОРАТИВНЫЕ КОНФЛИКТЫ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ТИПОЛОГИЯ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ

В.В. Боковец

Винницкий торгово-экономический институт КНТЭУ

В статье рассмотрены теоретические подходы к определению корпоративных конфликтов, определены причины их возникновения и охарактеризованы механизмы и инструменты управления корпоративными конфликтами. Выяснено, что большинство конфликтов вызвано организационно-правовой формой корпораций и особенностями осуществления управления в корпорации. Сделан вывод о том, что определенные механизмы предупреждения и управления корпоративными конфликтами необходимо выбирать в соответствии с причинами возникновения корпоративных конфликтов и их видов. Идентифицированы участники конфликтов, мотивы конфликтов, формы реализации конфликтов и поле конфликтов, что позволяет повысить качество корпоративного управления и создать предпосылки снижения конфликтных ситуаций в корпорациях.

Ключевые слова: корпорации, корпоративные конфликты, управление корпоративными конфликтами.