

## УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ У ГІРНИЧОРУДНИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ КРИВБАСУ

Для трансформаційного етапу розвитку економіки України на рівні формування системи управління конфліктами інтересів у ринково орієнтованих підприємствах характерною стала заміна об'єктивних інтересів учасників корпоративних відносин особистими та клановими інтересами осіб, які у результаті приватизації та первинного періоду перерозподілу власності та накопичення капіталу набули можливості контролювати гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК) Кривбасу.

Розбіжності інтересів осіб, які здійснюють управління АТ на всіх рівнях, збільшуються. Обсяги тіньової економічної діяльності на українських підприємствах у результаті посилення державного контролю поступово зменшуються, але достатньо повільними темпами. У результаті має місце мутація системи управління ринково орієнтованих підприємств, унаслідок якої доміантними зацікавленими у діяльності АТ особами реалізуються не ринкові цілі товариства (нарощування обсягів прибутку АТ, зменшення витрат, посилення конкурентної позиції на ринку), а особисті цілі збагачення окремих груп учасників товариств за рахунок виведення з підприємств активів і прибутків через мережу виробничо-господарських взаємозв'язків із афілійованими з мажоритарними власниками фірмами. Це і є основним предметом конфліктів інтересів в українських акціонерних товариствах. Кількість корпоративних конфліктів, за прогнозами експертів, найближчим

часом збільшиться. Зокрема, до такої думки схильні 66,7% респондентів дослідження, яке проводилося в Україні Центром дослідження корпоративних відносин наприкінці 2006 р. [1].

Оскільки сфера дослідження проблематики побудови оптимальної та ефективної системи управління конфліктами інтересів у вітчизняних акціонерних товариствах у даний час набула актуальності, метою статті є визначення питань інтеграції в організаційний механізм діяльності АТ, функції управління конфліктами інтересів та визначення конкретних організаційних форм її здійснення. Базові елементи системи управління конфліктами інтересів, розроблені нами для ГЗК Кривбасу, узагальнено у табл. 1.

Важливим етапом формування системи управління конфліктами інтересів є запровадження системи моніторингу потенційних та наявних конфліктів інтересів на макро-, мезо- та мікрорівні. Моніторинг конфліктів інтересів – це комплексна система досліджень, призначена для: спостереження, аналізу й оцінки середовища інтересів на ринку корпоративного контролю АТ, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища інтересів та кон'юнктури на ринку корпоративного контролю, діагностики відхилень фактичного стану середовища інтересів від запланованого та створення основ для розробки засобів впливу на умови, бар'єри та поведінку суб'єктів корпоративних відносин у середовищі інтересів та на ринку корпоративного

контролю з метою гармонізації інтересів осіб, зацікавлених у діяльності  
*Таблиця 1. Базові елементи системи управління конфліктами інтересів на ГЗК Кривбасу*

© Хименко Сергій Михайлович – здобувач.

Національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, Київ.

<b>Елементи</b>	<b>Характеристика</b>
Мета	Гармонізація інтересів стейкхолдерів щодо формування та використання ресурсів АТ для його розвитку і підвищення рівня ринкової капіталізації АТ
Об'єкт	Латентні та наявні конфлікти інтересів, зокрема: економічні, функціональні, інформаційні, виробничі, владні, адміністративні, структурні, природно-екологічні конфлікти інтересів
Функції	1) моніторинг латентних конфліктів інтересів (через систему спеціальних фільтрів) та недопущення їх розгортання у дисфункціональному для системи корпоративного управління напрямі; 2) ідентифікація сторін конфлікту та їх позиції у конфлікті; 3) визначення меж втручання у конфлікти інтересів; 4) вибір форм впливу на сторони конфлікту з метою гармонізації їх інтересів та знаходження точок компромісу; 5) балансування інтересів стейкхолдерів у наявних конфліктах інтересів з метою мінімізації негативних наслідків даних конфліктів для результативності та ефективності системи корпоративного управління
Зв'язки	Мережа з управління конфліктами інтересів
Механізми	Організаційний, економічний, мотиваційний
Процеси	Внутрішньоорганізовані, зовнішньоорганізовані

АТ. Розробку теоретико-методичних та прикладних основ формування системи стратегічного моніторингу гірничо-збагачувальних підприємств Кривбасу здійснено Ю.М. Ратушним [2]. Нами уточнено задачі цієї системи стосовно важливої функції моніторингу «середовища інтересів» АТ, розгалужено суб'єкти та об'єкти даного моніторингу.

На рисунку наведено запропоновану схему моніторингу конфліктів інтересів на ГЗК Кривбасу. Такий моніторинг має включати відстежування факторів, які впливають на формування та розвиток конфліктів інтересів і мають джерела формування на рівні підприємства, галузі та держави.

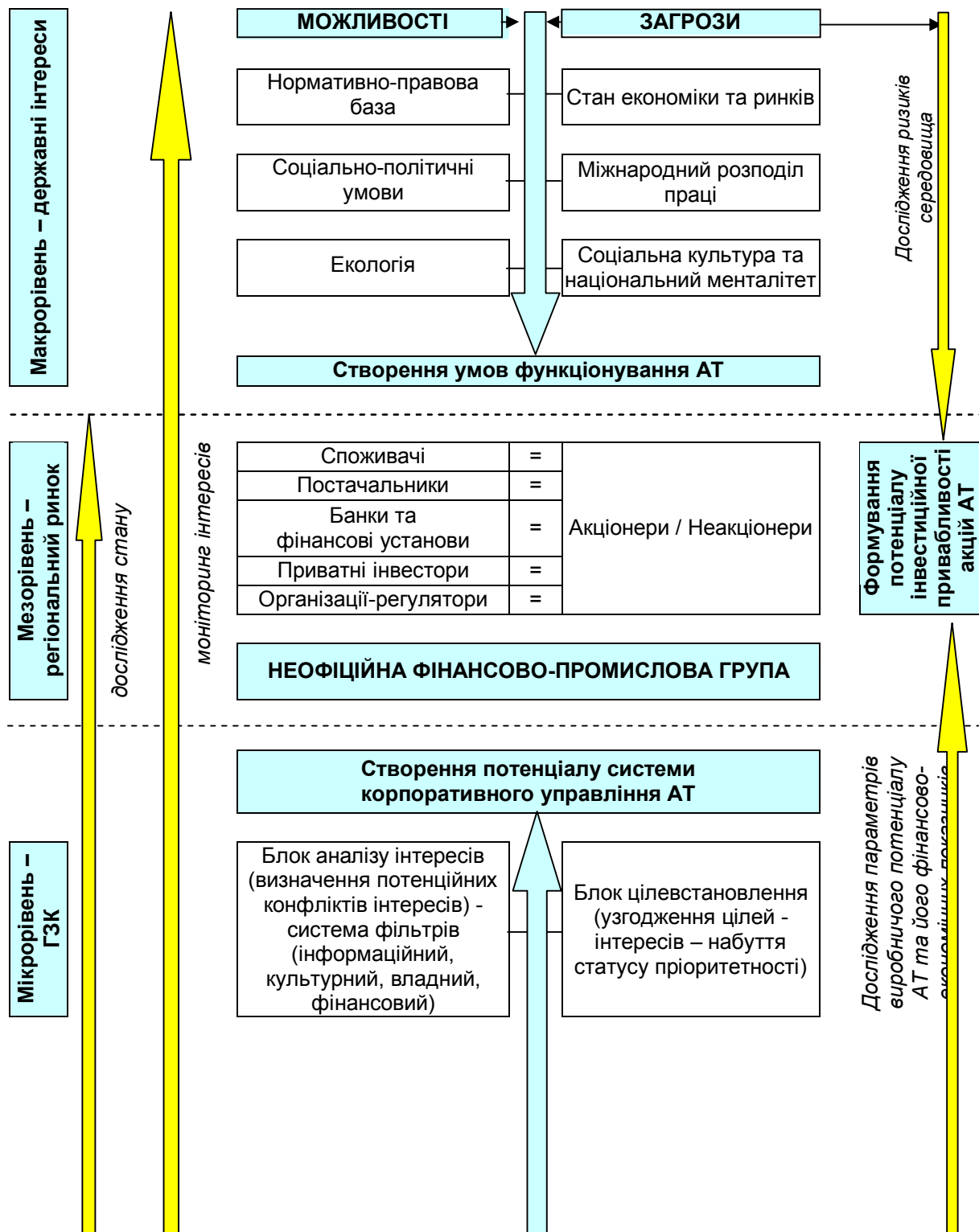
За результатами проведеного нами протягом 1996-2007 рр. на ГЗК Кривбасу дослідження встановлено, що ні за однією посадовою особою не закріплене здійснення функцій з управління конфліктами інтересів. Виконання функцій

моніторингу та гармонізації інтересів стейкхолдерів може бути покладене й на окрему особу – медіатора-контролера конфліктів інтересів, або в АТ має бути чітко визначена сфера задач з управління конфліктами інтересів, які можуть виконуватися різними посадовими особами товариства [3].

Зокрема, якщо в АТ діє система контролінгу, то в цьому разі вирішення

задач із моніторингу конфліктів інтересів та визначення меж втручання у конфлікти інтересів може бути покладене на контролерів, задачі та принципи роботи яких ґрунтовно описано Д. Ханом [4]. Однак якщо така комплексна система контролінгу відсутня, то виникає необхідність створення додаткової

посади у системі управління або передачі цих додаткових повноважень корпоративному секретарю АТ. Фактично мова йде про необхідність запровадження в АТ функції стратегічного моніторингу конфліктів інтересів.



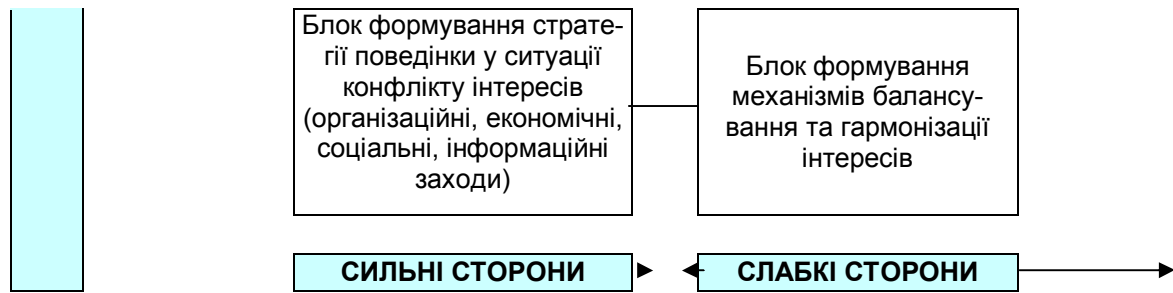


Рисунок. Схема моніторингу конфліктів інтересів на ГЗК Кривбасу

До обов'язків медіатора-контролера конфліктів інтересів слід віднести відповідальність за:

- 1) визначення меж втручання у конфлікти інтересів в АТ;
- 2) прозорість ситуації конфлікту інтересів в АТ;
- 3) належне функціонування підсистеми розкриття інформації в АТ;
- 4) залучення стейкхолдерів до прийняття рішень в АТ;
- 5) координацію роботи органів управління АТ та стейкхолдерів;
- 6) підготовку загальних зборів акціонерів, засідань наглядової ради стосовно попереднього узгодження позицій стейкхолдерів;
- 7) контроль за дотриманням етичного кодексу АТ;
- 8) контроль за використанням ресурсного потенціалу АТ із дотриманням інтересів стейкхолдерів;
- 9) урахування інтересів стейкхолдерів при встановленні цілей діяльності та розподілі складових виробничого потенціалу АТ для їх досягнення;
- 10) інформаційну безпеку АТ;
- 11) координацію реалізації антирейдерівської програми в АТ.

Система стратегічного моніторингу конфліктів інтересів – це система управління процесом гармонізації інтересів в АТ, яка узгоджує у часі та просторі цілі підрозділів та окремих учасників корпоративних відносин із цілями

діяльності АТ, спрямована на виявлення та прогнозування ризиків, джерелом яких є конфлікти інтересів. Дана система поєднує здійснення таких функцій: моніторингу потенційних корпоративних конфліктів; контролю за прозорістю інформації щодо сфер зіткнення інтересів; планування організаційно-управлінських заходів з формування сценаріїв розвитку конфліктів та ліквідації їх негативних наслідків.

У кожному конкретному АТ задача щодо делегування функцій із стратегічного моніторингу інтересів може вирішуватися варіативно: залежно від завантаження менеджменту на різних рівнях управління, визначених меж втручання у конфлікти інтересів та наявності та рівня організації системи стратегічного моніторингу в АТ. У будь-якому разі виконання функцій із стратегічного моніторингу інтересів сприятиме збільшенню ступеня керованості системою та оптимізації корпоративного управління у напрямі забезпечення максимального ступеня гармонізації інтересів.

Дані пропозиції в цілому відповідають сучасному напрямку розвитку організаційних структур управління, зокрема поширенню сітьових структур. Так, П. Друкер відзначає, що поступово у великих компаніях скорочується кількість рівнів управління та менеджерів, оскільки роботу все більше виконують проектні групи

спеціалістів, які представляють різні відділи, а координація і контроль у таких групах залежить від бажання співробітників самостійно підтримувати дисципліну. Основу таких змін становлять інформаційні технології, за допомогою яких комунікації є швидшими та ефективнішими, ніж посередництво менеджерів середньої ланки [5, 9]. Тому, на нашу думку, для управління конфліктами інтересів традиційний варіант вирішення даної проблеми (за допомогою створення спеціального підрозділу) є застарілим. Сітьова структура, учасники якої є представниками різних груп інтересів, які вміють перетворювати розрізнені факти на інформацію, може більш ефективно сприяти вирішенню основної проблематики управління конфліктами інтересів стейкхолдерів.

П. Друкер також наголошує на таких важливих рисах сучасних «інформаційноємних» корпорацій, як набір простих і чітких цілей, зрозумілих для всіх членів даної структури, а також «інформаційна відповідальність», коли кожен член корпорації ставить собі запитання: хто чекає від мене тієї або іншої інформації та яким чином він залежить від мене; від кого залежу я сам? [5, 9]. Аналогічні принципи мають становити основу функціонування мережі з управління конфліктами інтересів, тому що всі члени такої мережі є у першу чергу інформаційно залежними один від одного, а по-друге, ефективно управління конфліктами інтересів неможливе без встановлення конкретних, чітко вимірюваних цілей, оскільки досягнення особистих цілей кожного суб'єкта корпоративних відносин здійснюється шляхом їх гармонізації у часі та просторі.

Слід зазначити, що мережі демонструють свою більшу ефективність саме в умовах розширення використання

інформаційних технологій у процесах організації і здійснення управлінської діяльності. Через те що система стратегічного моніторингу також базується на відповідній системі інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо реакції на зміни у середовищі, саме сітьовий варіант організації здійснення функції з управління конфліктами інтересів є найбільш актуальним і прийнятним з точки зору сучасного підходу до організації управління.

Інші відомі дослідники сучасних організаційних структур – Дж.Б. Куїнн, Ф. Андерсон та С. Фінкельштейн [6, 193] наголошують на тому, що сучасні корпорації, бажаючи подолати великі проблеми та максимально використати власні інтелектуальні активи, застосовують форму самоорганізованої мережі, яку ці вчені називають «павутиною». «Павутина» швидко набирає людей для вирішення конкретної задачі, а потім також швидко звільняє їх, коли роботу закінчено. На думку авторів [6], формування «павутини» є найдоцільнішим у ситуації, коли знання про проблему розпорошені серед великої кількості спеціалістів компанії, скоординовані дії яких є необхідними для вирішення проблеми.

Таким чином, створення самоорганізованої мережі для здійснення управління конфліктами інтересів у разі їх виникнення дозволить об'єднати можливості, знання, досвід та знайти точки узгодження інтересів усіх зацікавлених осіб, стейкхолдерів, а також, що не менш важливо, забезпечити економію коштів на функціонування мережі (порівняно із створенням традиційної ієрархічної структури). Сукупність усіх рішень, прийнятих на даних етапах, узагальнюється у вигляді внутрішніх нормативних документів АТ. Цінність мережі буде складатися із

цінності її вузлів для реалізації задачі гармонізації інтересів різних стейкхолдерів, синергії між цими інтересами та сприяння мережі виживанню організації у складному та багатошаровому середовищі інтересів. У табл. 2 узагальнено основні характеристики сітьової структури, переваги та недоліки з точки зору цільового її спрямування на управління конфліктами інтересів.

Водночас слід урахувати, що у зв'язку з різноманітним ендегенним та екзогенним впливом факторів на організаційну структуру підприємства немає і не може бути загальних, прийнятних для будь-якої організації положень про правильний і єдино можливий варіант структурної побудови

підсистеми управління конфліктами інтересів.

Проведені нами на ГЗК Кривбасу протягом 1996-2007 рр. дослідження свідчать, що найважливішими факторами впливу на організацію підсистеми управління конфліктами інтересів є розміри підприємства, розпорошеність акцій та динаміка зовнішнього середовища – середовища інтересів. Отже, закріплення функцій управління конфліктами інтересів в організаційній структурі АТ необхідно здійснювати відповідно до значень даної функції для конкретного підприємства. Незважаючи на загрозу збільшення витрат на утримання апарату управління АТ, пов'язаних із введенням до організаційної структури спеціальної посади або відділу, покликаних здійснювати функцію з

*Таблиця 2. Основні характеристики, переваги та недоліки сітьової структури управління конфліктами інтересів<sup>1</sup>*

<b>Характеристики</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Непостійний характер функціонування елементів; здійснення зв'язків та управлінських дій на базі інтегрованих та локальних систем і комунікацій; побудова взаємозв'язків з усіма партнерами та іншими зацікавленими організаціями на основі угод, домовленостей; створення тимчасових груп для вирішення конкретних проблем	Цільова орієнтація; координаційний, демократичний стиль керівництва; джерело влади – знання; переважне використання інтелектуальних активів; висока гнучкість; економія часу; проактивна реакція на зміни; інтелектуальне співробітництво; атмосфера відкритості та вільного обміну знаннями про ситуацію конфлікту інтересів; взаємозалежність між учасниками мережі та зумовлене цим конструктивне співробітництво; постійне навчання учасників мережі за допомогою обміну знаннями; об'єднання професійних навичок персоналу з різних функціональних підрозділів для вирішення задач управління конфліктами інтересів; скорочення нераціональних витрат,	Відсутність регулюючої функції структури організації; складність рівного інформаційного забезпечення всіх учасників мережі в умовах існування асиметричності розподілу інформації в АТ; надмірне ускладнення відносин, яке виникає через різноманітність функцій учасників мережі; надмірна залежність від якісних характеристик компетенції кадрів-учасників мережі; висока залежність від зміни ситуації у «середовищі інтересів»

у тому числі за рахунок уникнення дублювання функцій

<sup>1</sup>Складено автором на підставі узагальнення [7-11].

управління конфліктами інтересів і розширення обов'язків наглядової ради щодо моніторингу конфліктів інтересів, інший варіант, що не передбачає створення спеціального підрозділу, також має недоліки.

Зокрема, небажання створювати спеціальний підрозділ з управління конфліктами інтересів передбачає розподіл відповідних задач між усіма підрозділами, які здійснюють управлінські функції. Але при цьому буде складно забезпечити застосування цілеспрямованого та організованого обміну інформацією між окремими функціональними підсистемами (наприклад, шляхом створення координаційного центру або спеціальних груп). Зважаючи на вищезазначене, альтернативним варіантом організації здійснення функції з управління конфліктами інтересів є побудова сітьової структури, яка дозволить не тільки гнучко вирішувати

проблеми внутрішньої взаємодії між суб'єктами управління конфліктами інтересів, але і забезпечити координаційні зв'язки із стейкхолдерами, які є агентами зовнішнього середовища – середовища інтересів.

Ми пропонуємо для здійснення функції з управління конфліктами інтересів будувати динамічні багатоструктурні мережі, основою яких є чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані зв'язки, оформлені (на відміну від ієрархічних організацій, у яких взаємодія регламентується за допомогою внутрішніх правил, процедур, інструкцій тощо) у вигляді контрактів різного типу [12, 514]. У табл. 3 наведено типові варіанти структурної побудови мережі управління конфліктами інтересів у АТ, які розроблено на основі підходу до формування мереж груп підприємств, викладеного Ю. Жуковим [7].

Таблиця 3. Типові варіанти структурної побудови мережі управління конфліктами інтересів у АТ<sup>1</sup>

№ з/п	Характеристика мережі	Графічний вигляд
1	Відкрита мережа, зорієнтована на зовнішніх акціонерів. Прийняття тактичних рішень і розробка спільної стратегії поведінки у ситуації конфлікту інтересів узгоджується та контролюється єдиним організаційно виділеним координаційним центром	
2	Дорадча структура, ієрархічна мережа з поширеними горизонтальними зв'язками між її членами та можливою децентралізацією деяких функцій	

3	Інтегрована (здебільшого вертикально) ПФГ, базована на ланцюгу створення вартості з поширеним ієрархічним підпорядкуванням підприємств, мережею зворотних зв'язків і спільним центром прийняття рішень	
4	Гнучка розширена мережа, що має відкриту і змінну структуру, де в центральному вузлі зосереджені стратегічні рішення, які формують організаційне ядро, а менш важливі компоненти передані зовнішнім групам, які зберігають один з одним горизонтальні зв'язки. Передбачена часткова централізація ряду координаційних функцій	

<sup>1</sup> Sk – стейкхолдери; КЦ – координаційний центр.

Вищенаведене дозволяє зробити такі висновки. Науковою новизною даної статті є визначення сутності та основних етапів процесу стратегічного моніторингу конфліктів інтересів у АТ, функцій медіатора-контролера конфліктів інтересів, розробка типових варіантів побудови сітьових структур управління конфліктами інтересів.

Отже, актуальними напрямками вирішення проблем стосовно управління конфліктами інтересів у АТ є дослідження багатоваріантності організації сітьових структур управління конфліктами інтересів та вивчення критеріїв оцінки результативності та ефективності їх роботи у процесі організаційного аудиту.

### Література

1. Корпоративні конфлікти в Україні // Центр дослідження корпоративних відносин. – <http://corporativ.info/?/experts/775/>.
2. Ратушний Ю.М. Розвиток

підприємств гірничо-збагачувальної галузі: моніторинг середовища функціонування // Економіст. – 2002. – № 11. – С. 38-41.

3. Хименко С.М. Стратегічний моніторинг конфліктів інтересів у АТ // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: Збірник тез міжвузівської наук.-практ. конф. (19-20 квіт. 2007 р.). – Рівне: НУВГП, 2007. – С. 129-130.

4. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

5. Друкер П. Рождение новой организации // Управление знаниями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. (Сер. «Классика Harvard Business Review»). – С. 9-26.

6. Куинн Дж.Б., Андерсон Ф., Финкельштейн С. Управление профессиональным интеллектом:



использовать лучшее по максимуму // Управление знаниями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с. (Сер. «Классика Harvard Business Review»). – С. 174-198.

7. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. – Харьков: Изд-во «Кроссроуд», 2006. – 440 с.

8. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2.

9. Мильнер Б. Уроки бюрократической системы управления // Вопр. экономики. – 1999. – № 1. – С. 77-87.

10. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации: Учеб. пособие. – [http://media.karelia.ru/~resource/econ/Teor\\_org/index.htm](http://media.karelia.ru/~resource/econ/Teor_org/index.htm).

11. Пауэлл У., Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь // Экономическая социология. – 2003. – Т. 4. – № 3. – С. 51-105.

12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.



