

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ЗАПОБІГАННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ В ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Для вдосконалення процесу попередження конфліктних ситуацій було розроблено методичний підхід щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів. Також було запропоновано профілактичні процедури попередження конфліктів в рамках організаційного середовища для зниження конфліктогенного рівня.

Ключові слова: економічна безпека, конфлікт, корпоративний конфлікт, попередження та запобігання конфлікту.

M. CHEPELIUK

Simon Kuznetz Kharkiv National University of economics

DEVELOPMENT OF THE METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS ON WARNING AND PREVENTION OF CORPORATE CONFLICTS IN THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

To improve the process of conflict resolution was developed a methodical approach to warning and prevention of corporate conflicts. It was also suggested preventive procedures for avoiding conflicts within the organizational environment to reduce conflicting level.

Keywords: economic security, conflict, corporate conflict, conflict prevention, warning and prevention of the conflict.

Вступ. Глобалізаційні процеси, зміна соціально-трудових відносин, розвиток нових форм власності і зростаюча конкуренція підвищують соціальну напруженість, активізуючи інтерес до проблем корпоративних конфліктів.

Зараз, коли українська економіка знаходиться в стадії радикального реформування, площина корпоративних конфліктів викликає інтерес у багатьох дослідників. Практика останніх років впевнено демонструє той факт, що суспільство зазнає глибинних змін, внаслідок яких організації і управління ними стають більш інноваційними, культурно диверсифікованими і конфліктними. Інтернаціоналізація бізнесу і глобалізація ринків диктують необхідність підстроювання ділових управлінських практик до нових

закономірностей. При цьому процеси інтернаціоналізації економіки крім об'єктивних переваг формують нові проблеми і виклики для організацій.

Постановка завдання. Сучасні теорії конфлікту були сформовані концептуальними роботами таких вчених як М. Вебер, М. Дейч, Г. Зіммель, Л. Козер, К. Маркс, У. Мاستенбрук, Т. Парсонс, П. Сорокін, Г. Спенсер та ін. Серед зарубіжних дослідників конфлікту можна виділити С. Вільсона, А. Гелена, А. Маслоу, З. Фрейда, Х. Корнеліуса, Р. Фішера, Ш. Фейр, У. Юрі. Здебільшого перераховані вище праці мають загальний характер, так як цих результатів недостатньо, щоб сформувані конкретні практики в галузі управління конфліктами, що найбільш повно враховують глибину і ступінь конфліктних явищ в рамках корпоративної взаємодії учасників в організації. Все це зумовило необхідність розширити в концептуальному і прикладному полі проблематику, та поставило на меті вдосконалення теоретичних підходів щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів в економічній безпеці підприємства та розробку відповідних методичних рекомендацій.

Результати. В даний час чим активніше і динамічніше розвивається підприємство, тим частіше в ньому виникають причини для конфліктів. Тому для того, щоб розуміти витoki конфлікту і вміти управляти його перебігом необхідно розуміти його сутність, компоненти конфлікту, його види, причини, процес розв'язання і методи вирішення конфліктів.

З точки зору Л. І. Дорофєєвої прийнято розрізняти два основних підходи до конфлікту. В рамках першого - конфлікт визначається як зіткнення інтересів, протиріччя, боротьба і протидія. Витoki цього підходу запропоновані соціологічною школою Т. Парсонса, одним із лейтмотивів якого є гармонізація організаційних структур. З позицій другого підходу (Г. Зіммель, Л. Козер) конфлікт розглядається як процес розвитку взаємодії, який має низку неочіненних переваг з точки зору розвитку організації. При цьому сама Л.І. Дорофєєва дає наступне визначення конфлікту: конфлікт - це «така взаємодія між суб'єктами, яке характеризується їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок)» [4].

З точки зору В. Н. Лавриненко конфлікт являє собою «зіткнення протилежно спрямованих, несумісних один з одним тенденцій у свідомості окремо взятого індивіда, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних

стосунках індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями» [7].

На думку Д. Д. Вачугова конфлікт визначається тим, що свідомо поведінка однієї зі сторін (особистості, групи або організації в цілому) викликає розлад інтересів іншої сторони, яке породжує у відповідь протиріччя. При цьому причина виникнення конфліктів криється, перш за все, в тому, що кожен співробітник має власні цілі, прагнення та інтереси, так само як і організація. Отже, досягнення індивідуальних цілей доводиться пов'язувати і погоджувати з цілями всієї організації. У процесі досягнення цілей організації і вирішення індивідуальних завдань співробітниками між ними можуть виникати конфлікти [3].

Зарубіжні дослідники М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами » [8].

Таким чином, відзначимо, що конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації та дисфункціональним, тобто призводити до зниження ефективності організації, особистої задоволеності, групового співробітництва. Руйнівні наслідки виникають, коли конфлікт знаходиться на дуже низькому або дуже високому рівні. Високий рівень конфлікту супроводжується розвитком стресу у учасників. Це веде до зниження моралі і згуртованості. Руйнуються комунікаційні мережі, що призводить до приховування інформації і прийняття неправильних рішень.

Характеризуючи сутність поняття корпоративних конфліктів слід звернути увагу на їх різноманітність, що викликає потребу у їх класифікації та виділенні певних критеріїв такого поділу. На сьогодні існує декілька підходів до видової системи поділу корпоративних конфліктів. В основу даних підходів закладені різні критерії. А також існує протиріччя між різними класифікуючими ознаками у тих же класифікаційних групах. Одним із підходів до класифікації корпоративних конфліктів є поділ на дві групи видів. Одну групу складають види за таким критерієм як мета, яку ставлять перед собою сторони конфлікту. До цієї групи слід віднести такі види:

конфлікти, які спрямовані на встановленні контролю над з боку певної групи учасників;

«тактичні прийоми», пов'язані з вирішенням поточних розбіжностей між учасниками корпорації під час вирішення конкретних проблем управління підприємством.

Другу групу складають види за таким критерієм як суб'єктний склад. До цієї групи відносять конфлікти між акціонерами; конфлікти між акціонерами та органами управління товариством; конфлікти між різними органами товариства; конфлікти між інвесторами та акціонерами [5].

Даний поділ конфліктів на види не є повним, тому слід звернути увагу на більш детальнішу класифікацію корпоративних конфліктів (рис.1.).

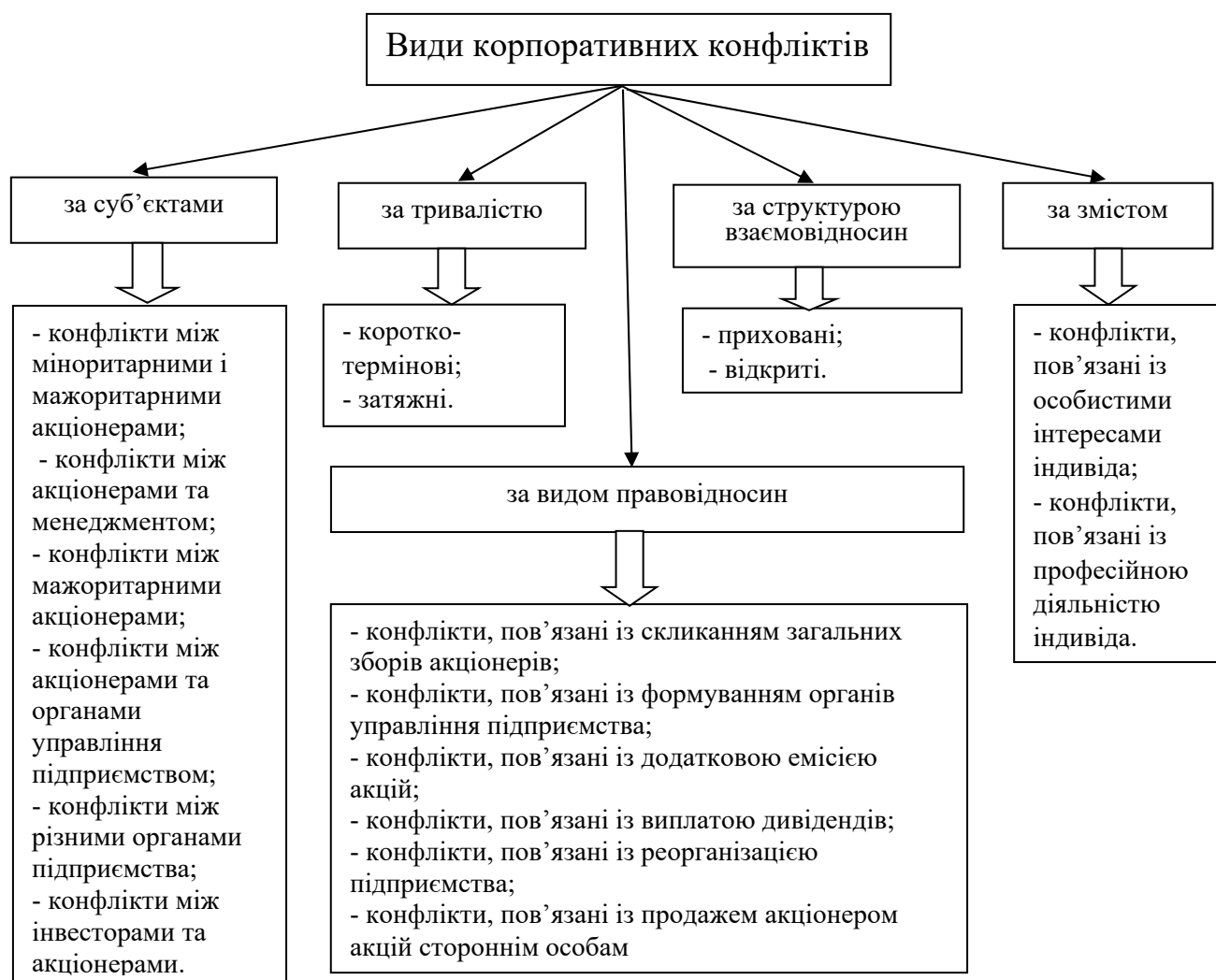


Рис.1. Класифікація корпоративних конфліктів на підприємстві

У конфлікті можна виділити наступні компоненти - учасники (опоненти) з різними цілями, посередники (можуть бути відсутні), об'єкт (предмет конфлікту), передконфліктна ситуація, інцидент, конфліктні дії опонентів, фаза конфлікту, заходи по вирішенню конфлікту, завершення конфлікту.

Виникає питання про необхідність і достатність кожного із зазначених компонентів. Так, учасники - це необхідний компонент, а посередник присутній

далеко не завжди. Передконфліктну ситуацію можна виділити завжди, навіть якщо вона короткочасна. Вважається, що конфлікт - це передконфліктна ситуація плюс інцидент. Передконфліктна ситуація може існувати, не переходячи в стадію інциденту, але інцидент не може відбутися без передконфліктної ситуації (рис. 2).

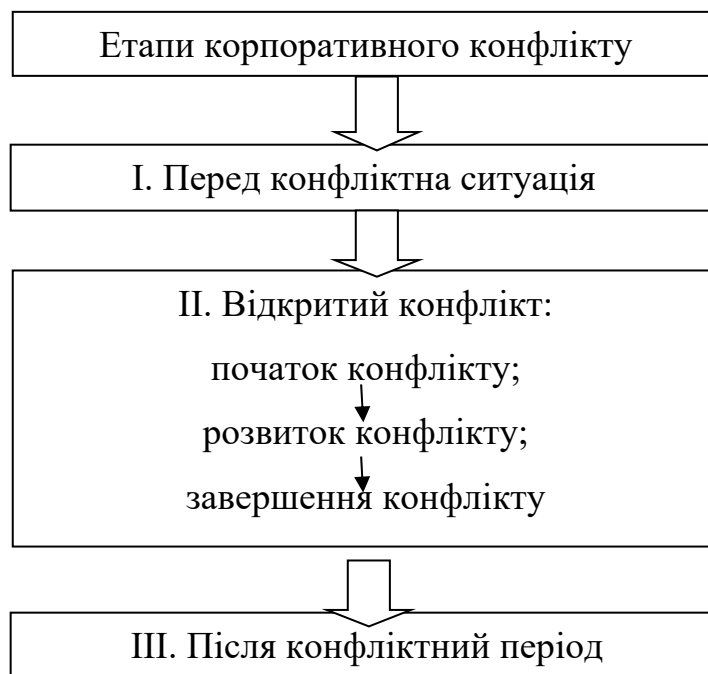


Рис. 2. Послідовність етапів корпоративного конфлікту

Таким чином, можна зробити висновок, що конфлікт - це, перш за все, зіткнення інтересів кількох сторін. Конфлікти не тільки можливі, але можуть бути бажані, так як допомагають виявити різноманітність точок зору, дають додаткову інформацію, дозволяють виявити більше число альтернатив, проблем. Це робить процес прийняття рішень в організації більш ефективним.

Корпоративний конфлікт, незважаючи на свою зовнішню монолітність, завжди може бути подроблений на складові, що допомагає відшукати загальні точки дотику сторін, а також виявити питання, по яким з більшою ймовірністю можна прийти до деякої згоди, компромісу або співробітництва. При цьому важливо проводити чітку грань між учасником і предметом конфлікту. Сторони не повинні взаємно сприйматися як ворожі утворення, адже конфлікт, по суті, це всього лише локальне протистояння, що не зачіпає весь спектр інтересів сторін. Тому і сам конфлікт не повинен приймати форму поширення на суміжні (можливо особисті) області взаємодії, організаційні цілі і цінності слід вилучити з предметної області конфлікту.

Часовий фактор має велике значення – при швидкому згортанні конфліктного опору практично не залишається негативних слідів, в разі тривалого розростання конфлікту в своєму прояві, його дорожче і важче дозволити. Важливо не просто його придушити або заморозити, потрібні певні корективи і / або зміни.

Консервація здатна тільки відкласти конфліктне обурення у часовій перспективі, але ніяк не вирішити причину. Зменшити ризик помилки при управлінському врегулювання спірної ситуації можна застосовуючи принцип поліказуальності. Кожна проблема і конфлікт є багатопричинні за своєю природою, природно є якась ієрархія в їх домінуванні, однак це надає менеджеру деяку варіацію при використанні підходів і засобів. Опрацьовуючи спектр альтернативних поведінкових реакцій, дій, допустимих поступок простіше в подальшому виявити компромісне рішення.

Методичне забезпечення попередження, запобігання та протікання конфлікту може здійснюватися ізольовано або комплексно. Це обумовлено специфікою ситуації і організації. Методичний підхід щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів було розроблено відповідно до завдання дослідження.

Виявлення конфліктного середовища організації можна розділити на наступні етапи (1 етап за рис.3.):

- збір інформації про можливі конфлікти,
- класифікація конфліктів і, по можливості, їх ранжування.

При виявленні конфліктного середовища в корпоративному управлінні найбільше значення має інформація, на основі якої робиться висновок про наявність чи відсутність конфлікту, і, відповідно, джерела цієї інформації. Від якості роботи по виявленні можливих корпоративних конфліктів на даному етапі залежить ефективність всієї заходів по їх попередженню.

З метою виявлення конфліктного середовища необхідна інформація про:

- дотримання законодавства та норм України, положення Статуту товариства, кодексу корпоративного управління і внутрішніх документів товариства,
- вчинення дій і прийняття рішень, які могли призвести до виникнення корпоративних конфліктів,
- ведення товариством протиправної діяльності,
- забезпечення обліку інформації про афілійованих осіб,

здійснення великих угоди та угод із зацікавленими особами без прийняття відповідного рішення органами товариства,
 розкриття інформації про діяльність товариства відповідно до законодавства України і внутрішніх документів товариства,
 забезпечення достовірності бухгалтерської звітності та іншої інформації, що надається акціонерам, органам регулювання та нагляду,
 дотримання принципів корпоративної етики,
 утримання від прийняття рішень по операціях, в яких у працівників існує конфлікт інтересів.



Рис. 3. Методичний підхід щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів

Посадові особи з метою недопущення та запобігання корпоративних конфліктів зобов'язані:

дотримуватися статуту товариства, Кодексу корпоративного управління і внутрішніх документами товариства,

надавати інформацію з питань, які можуть стати предметом корпоративного конфлікту,

не розголошувати та не використовувати в особистих інтересах або в інтересах третіх осіб конфіденційну інформацію про товариство під час трудової діяльності і протягом 5-10 років після закінчення трудової діяльності, в залежності, що передбачено внутрішніми документами товариства,

регулярно і своєчасно повідомляти товариству відомості про своїх афілійованих осіб і зміни підстав виникнення їх афілійованості,

утримуватися від дій і не допускати ситуацій, які приведуть або потенційно здатні призвести до виникнення корпоративних конфліктів між його інтересами (або афілійованих з ним осіб) і інтересами основних акціонерів і товариства, а в разі виникнення негайно інформувати про наявність корпоративного конфлікту.

Класифікація конфліктів корпоративного управління - це їх сортування по ступеню важливості, виходячи з певних критеріїв. Метою такого ранжирування є виявлення пріоритетів в попередженні та управлінні виникшими конфліктами на найближчу перспективу. При цьому метою ранжирування не є визначення точного розміру конфлікту, а розглядаються таким чином окремі сценарії або конфліктні події, які можуть привести до неможливості реалізації економічних інтересів тих чи інших учасників корпоративного управління і, в кінцевому підсумку, спричинити прямий або непрямий збиток для бізнесу в цілому.

Зарубіжні джерела свідчать про значне поширення практики попередження та запобігання корпоративних конфліктів на основі інституційних форм при використанні ідей суспільної злагоди і партнерства. В організації може бути введений певний механізм єдиної процедури запобігання конфлікту. Для його працездатності слід сформувати легітимну основу, іншими словами, визнання та прийняття усіма учасниками корпоративних відносин правомірності і справедливості певної логістики дій, яка може розходитися навіть з нормативно-правовими нормами.

Моніторинг та коригування є важливим етапом процесу виявлення можливих конфліктів корпоративного управління. Після того, як вони виявлені,

оцінені і прийнято рішення про спосіб впливу на них, необхідно визначити, яким чином підприємство (в особі учасників корпоративного управління) буде контролювати виконання прийнятого рішення, а також його ефективність. Логічним підсумком процесу моніторингу є коригування стратегії або попередження, запобігання та управління конфліктами в корпоративному управлінні. Від ефективності системи моніторингу багато в чому залежить загальна ефективність системи управління корпоративними конфліктами.

Цілями моніторингу можливих корпоративних конфліктів є:

контроль за виконанням прийнятого рішення про попередження конфлікту в корпоративному управлінні;

контроль за зміною оцінки ризику виникнення корпоративного конфлікту і коригування методів впливу на нього;

контроль за зміною зовнішніх ризиків корпоративного управління;

контроль за ефективністю процесу впливу на ризик корпоративного управління (оцінка зниження ризику) і коригування застосовуваних процедур і інструментів;

виявлення нових ризиків виникнення конфлікту у корпоративному управлінні.

Моніторинг корпоративних конфліктів може вестися на різних рівнях управління підприємством і за допомогою різних механізмів. Значною мірою це залежить від суттєвості конфлікту в корпоративному управлінні і організаційної структури підприємства.

З метою ефективного моніторингу корпоративних конфліктів всі ризики виникнення конфлікту корпоративного управління можна класифікувати з точки зору їх суттєвості за трьома групами:

пріоритетні (конфлікти корпоративного управління, які здатні істотно вплинути на весь бізнес і потребують негайного керуючого впливу);

істотні (конфлікти корпоративного управління, які здатні істотно вплинути на основний бізнес і потребують розробки спеціальних програм з управління ними);

несуттєві (конфлікти корпоративного управління, які здатні істотно вплинути лише несуттєво на окремі напрямки бізнесу).

Загальна логіка організації моніторингу і контролю корпоративних конфліктів - чим істотніше конфлікти корпоративного управління, тим вище повинен бути рівень управління ними.

Рада директорів має затверджувати загальну політику в галузі попередження та запобігання конфліктів в корпоративному управлінні і контролювати ефективність її реалізації.

Доцільно, щоб Рада директорів не рідше одного разу на рік формувала свою думку з наступних питань:

визначення стратегічних цілей впливу на корпоративні конфлікти в зв'язку зі зміною пріоритетів розвитку бізнесу;

оцінка якості та обсягу виконаних робіт в області попередження та запобігання корпоративних конфліктів, включаючи роботи, виконані службою внутрішнього контролю;

істотні помилки і прогалини в попередженні конфліктних ситуацій.

Виконавчий апарат на регулярній основі повинен розглядати питання визначення рівня конфліктності і ефективності витрат на їх управління. Оперативне управління конфліктами корпоративного управління має здійснюватися під керівництвом відповідального за стратегію розвитку.

Запропонована система попередження та запобігання конфліктів корпоративного управління дозволить забезпечити високу якість корпоративного управління, дотримання інтересів основних учасників корпоративного управління, зростання вартості підприємства і підвищення її іміджу в інвестиційному співтоваристві.

В рамках методичного підходу щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів було запропоновано профілактичні процедури попередження конфліктів в рамках організаційного середовища для зниження конфліктогенного рівня (рис. 4).

Під формуванням корпоративної культури мається на увазі прищеплення конструктивних традицій, справедливий розподіл організаційних обов'язків і матеріальних благ, генерування позитивного трудового настрою і відчуття причетності кожного до даного колективу і справи, оптимізація взаємодії між структурними елементами і співробітниками, балансування формальних та неформальних структур колективу.

Кадрова робота передбачає приведення у відповідність задач, що вирішуються в організації до структури організації, пошук і виховання лояльних співробітників, розстановка персоналу з урахуванням професійного і психологічного профілів працівника, чітке позиціонування посадових

компетенцій, відповідальності і повноважень, підвищення кваліфікації працівників, їх особистісний ріст.

Робота по формуванню організаційної поведінки передбачає створення економічних стимулів, справедлива система заохочення, включення в якості самоуправляючого компонента формальних / неформальних норм, що регулюють спільну діяльність в колективі, інформаційну політику і стиль спілкування з підлеглими.



Рис. 4. Профілактичні процедури попередження конфлікту в рамках організаційного середовища підприємства.

Інформаційна прозорість сьогодні прямо впливає на управлінську діяльність і діяльність всього підприємства в цілому. Інформацію необхідно розкривати для працівників і клієнтів, кредиторів та інвесторів. При ознайомленні з даними про підприємство кожна зацікавлена особа робить свій власний висновок про спроможність і тенденції розвитку бізнесу. Тому рівень якості інформації важливий. Неотримання належної або отримання завідомо неправдивої інформації може негативно вплинути на чинники, що характеризують діяльність всього підприємства.

Відсутність або недостатність обсягу інформації (наприклад, про проведення позачергових зборів, про умови угоди по злиттю, про параметри додаткової емісії) тягне за собою:

неможливість прийняття акціонерами і потенційними інвесторами зваженого рішення,

різку зміну вартості акцій внаслідок маніпулювання на ринку з використанням інсайдерської інформації,

нанесення шкоди організації (неотримання прибутку) внаслідок відсутності системи захисту інформації, тощо.

Корпоративний веб-сайт, як правило, є першим джерелом швидкого доступу до необхідної інформації, дає уявлення про підприємство для сторонніх осіб, у тому числі інвесторів та дає можливість акціонерам бути у курсі подій. Веб-сайт як обличчя підприємства, формує уявлення про нього, дозволяє ознайомитись з необхідною інформацією, а також показує рівень корпоративної культури підприємства, що відображає змістову наповненість сайту. Адже інформаційна відкритість товариства, тобто готовність працювати в умовах open-space, коли кожна дія вивчається і оцінюється ринком, є гарантією надійності підприємства як стратегічного партнера.

Відповідно до ст.78 Закону України «Про акціонерні товариства» та внесених змін, «акціонерне товариство зобов'язане розкривати інформацію відповідно до законів України». Згідно п.3 ст.78 «приватне акціонерне товариство зобов'язане мати власну веб-сторінку в мережі Інтернет, на якій розміщується інформація, що підлягає оприлюдненню відповідно до законодавства», а саме:

- «1) статут товариства, зміни до статуту, (установчий договір)
- 2) положення про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію, інші внутрішні положення товариства, що регулюють діяльність органів товариства, та зміни до них
- 3) положення про кожну філію та кожне представництво товариства
- 4) принципи (Кодекс) корпоративного управління товариства
- 5) протоколи загальних зборів
- 6) висновки ревізійної комісії (ревізора) та аудитора товариства
- 7) річну фінансову звітність
- 8) особливу інформацію про товариство згідно з вимогами законодавства» [1].

На рис.5. представлено карту роботи менеджера по попередженню і запобіганню конфліктів.

В практиці попередження та запобігання конфліктами, в тому числі і корпоративними не існує однозначних і правильних підходів, кожна ситуація своєрідна, а набір організаційних заходів та ресурсів варіативний.

Природно, що формальні заходи по вирішенню конфліктів, закріплених в певних процедурах, є таким собі прикладом зняття відповідальності як з співробітників, так і з керівника, що представляється, безумовно, привабливим. Але при цьому вони не дозволяють конфлікт як такий, а лише пропонують (вірніше, змушують) співробітників дотримуватися певного регламенту професійного поведінки, що говорить не про дозвіл, а про відкладення конфлікту.

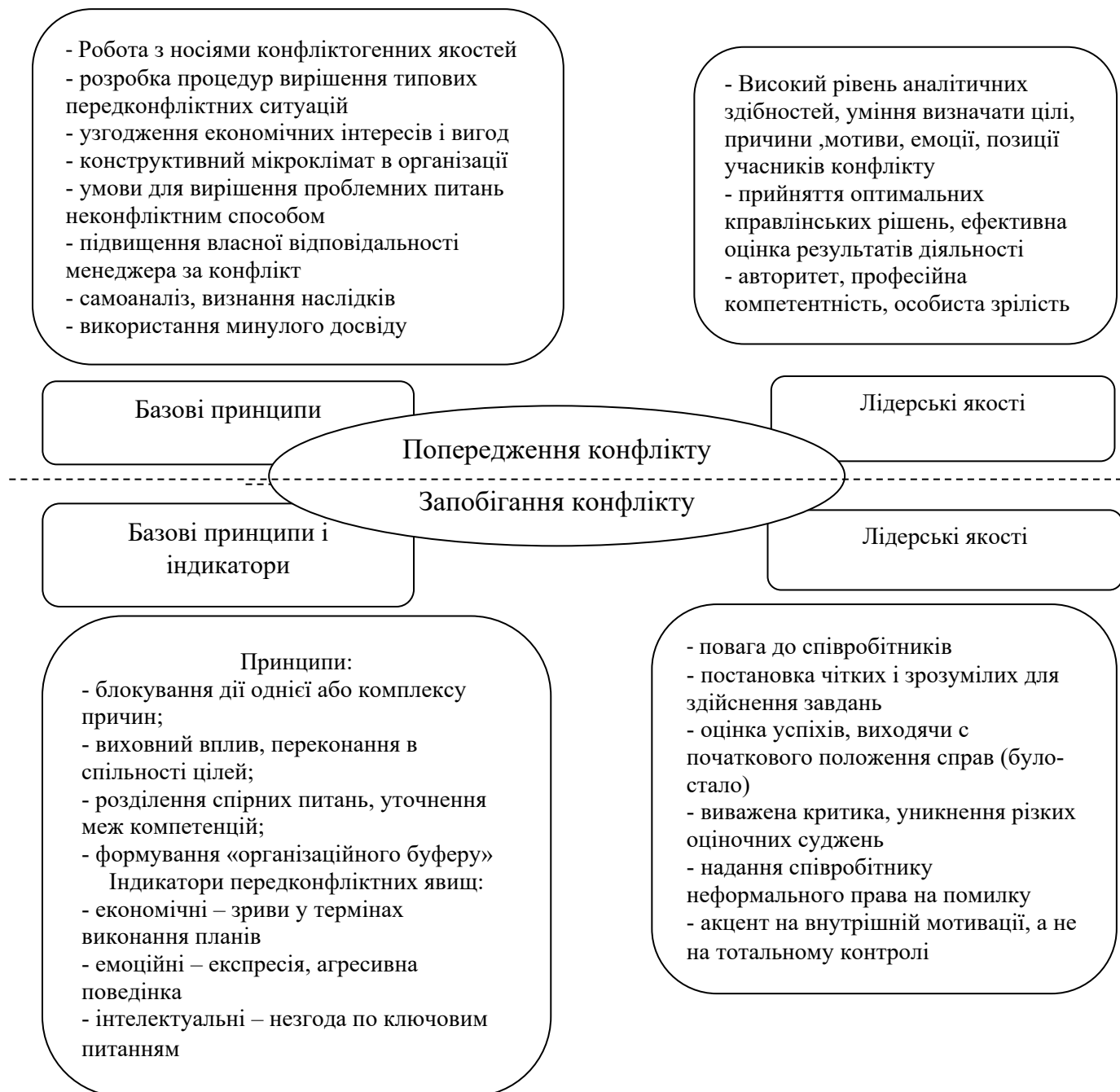


Рис. 5. Карта роботи менеджера по попередженню і запобіганню конфліктів

Важливу роль в організаційному конфлікті віддають керівнику відділів. Важливість керівної функції підкреслюють шведські фахівці вказуючи на те,

що саме керівник впливає на загальну продуктивність роботи організації і опосередковано є джерелом емоційного фону, що, в кінцевому рахунку, сильно впливає на відношення та виникнення конфліктів.

Останнім часом частіше стали говорити про ефективність менеджера в професійному аспекті з позиції досвіду конструктивного вирішення конфліктів. Актуальності набуває так звана конфліктна компетентність менеджера. Однак дослідження в області конфліктної компетентності поки недостатньо глибоко і всебічно відображають дане явище [6].

Л.А. Петровська [10] визначає конфліктну компетентність як складне інтегральне утворення особистості в складі компетентності в спілкуванні, що включає в себе компетентність людини у власному «Я», суб'єктну позицію, рефлексивну культуру, володіння широким спектром стратегій поведінки в конфлікті, а також культуру саморегуляції, перш за все, емоційну. У загальному вигляді конфліктна компетентність представляється Б.І. Хасаном як вміння утримувати протиріччя в продуктивній конфліктній формі, що сприяє його вирішенню [13].

Конфлікти, які відбуваються всередині організації, повинні служити сигналізом для оптимізації системи управління. Найчастіше найбільш ефективною вважається така система управлінських відносин, в якій організаційна структура побудована за принципом підпорядкування одному керівнику не більше трьох-чотирьох відділів, а відділ налічує не більше 7-10 осіб.

Автором була зроблена спроба систематизувати сукупність уявлень, принципів і методів в площині попередження та запобігання конфліктам (рис.5). Складена карта допоможе менеджеру будь-якого рівня цілеспрямовано управляти конфліктними явищами ще на стадії профілактичних процедур [6].

В процесі оцінки ризиків конфліктного середовища було виявлено 3 групи основних джерел формування корпоративних конфліктів підприємства (рис. 6.).

Ефективними інструментами кількісної та якісної оцінки ризиків виникнення конфліктів в корпоративному управлінні може стати корпоративний аудит або використання методик організацій, що займаються оцінкою ризиків корпоративного управління, в тому числі і виникнення корпоративних конфліктів. Серед найбільш відомих варто відзначити Інвестиційний банк Brunswick Warburg, міжнародне рейтингове агентство Standard & Poor's.

Скориставшись оцінкою ризиків корпоративних конфліктів Standard & Poor's виділено дві частини: (1) оцінки організації (ефективності взаємодії між Менеджментом, директорами, акціонерами та іншими зацікавленими особами); (2) аналізу країнного фону (ефективності правової, нормативної, інформаційної та ринкової інфраструктури в країні).



Рис. 6. Основні джерела формування корпоративних конфліктів

Рейтинг корпоративного управління (РКУ), який передбачає присвоєння кількісного балу практиці корпоративного управління, може використовуватися при оцінці ризиків корпоративного управління, в тому числі і ризиків конфлікту.

Бали від 7 до 10 отримують товариства з низькими ризиками корпоративного управління: структура власності не містить конфліктів, права акціонерів добре визначені і захищені, високий рівень розкриття інформації

(міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, ефективний внутрішній контроль та аудит), збалансована структура ради директорів і активну участь зовнішніх і незалежних директорів.

Бали від 4 до 6 означають, що в товаристві дотримуються основні принципи корпоративного управління, хоча є очевидні упущення: найслабшими чинниками є структура власності, низький рівень розкриття інформації, конфліктність між менеджментом та акціонерами, не дотримання етичних норм і стандартів для учасників корпоративного управління, відсутність чіткої політики корпоративного управління.

Бали від 1 до 3 означають, що товариство має фундаментальні недоліки або прогалини в системі і практиці корпоративного управління і, відповідно, характеризується високими ризиками корпоративного управління.

Наступний етап методичного підходу щодо попередження та запобігання ризиків є розробка інструментів зниження ризиків корпоративних конфліктів. До інструментів зниження ризиків корпоративних конфліктів було віднесено чотири основних складових:

1) формалізація статусу учасників корпоративного управління, під якою розуміється визначення і чітке розмежування прав і обов'язків, повноважень і відповідальності (і закріплення їх в документах компанії) окремих осіб - членів органів управління та контролю (Ради директорів, Ревізійної комісії, виконавчих органів) і посадових осіб товариства. Це дозволяє значно знизити ризики зловживання зазначеними особами своїх прав і повноважень.

2) формалізація процесів корпоративного управління передбачає розробку різних регламентів організації роботи органів управління і контролю товариства (Положення про Загальні збори акціонерів, Положення про Ревізійну комісію, Положення про Правління тощо), які визначають процедури взаємодії різних учасників корпоративного управління і роблять їх прозорими і зрозумілими для всіх.

3) впровадження етичних норм і стандартів для учасників корпоративного управління. Велике значення для запобігання корпоративних конфліктів має вироблення і впровадження стандартів корпоративного управління, в тому числі етичних стандартів діяльності посадових осіб товариства, Кодексу корпоративної етики, Кодексу по урегулюванню корпоративних конфліктів.

Проблематика конфліктів в рамках корпоративної культури стає особливо актуальною в умови впровадження нових технологій, інструкцій,

інструментарію, включаючи методичний підхід (рис.3.), а також реструктуризації. Будь-які організаційні зміни передбачають трансформацію відносин з іншими співробітниками і навіть з самим собою. В таких випадках конфлікт може бути посилений або ослаблений певним набором факторів. Так звані «блокуючі» чинники часто можуть стати причиною неможливості врегулювання конфліктної ситуації (рис. 7.).

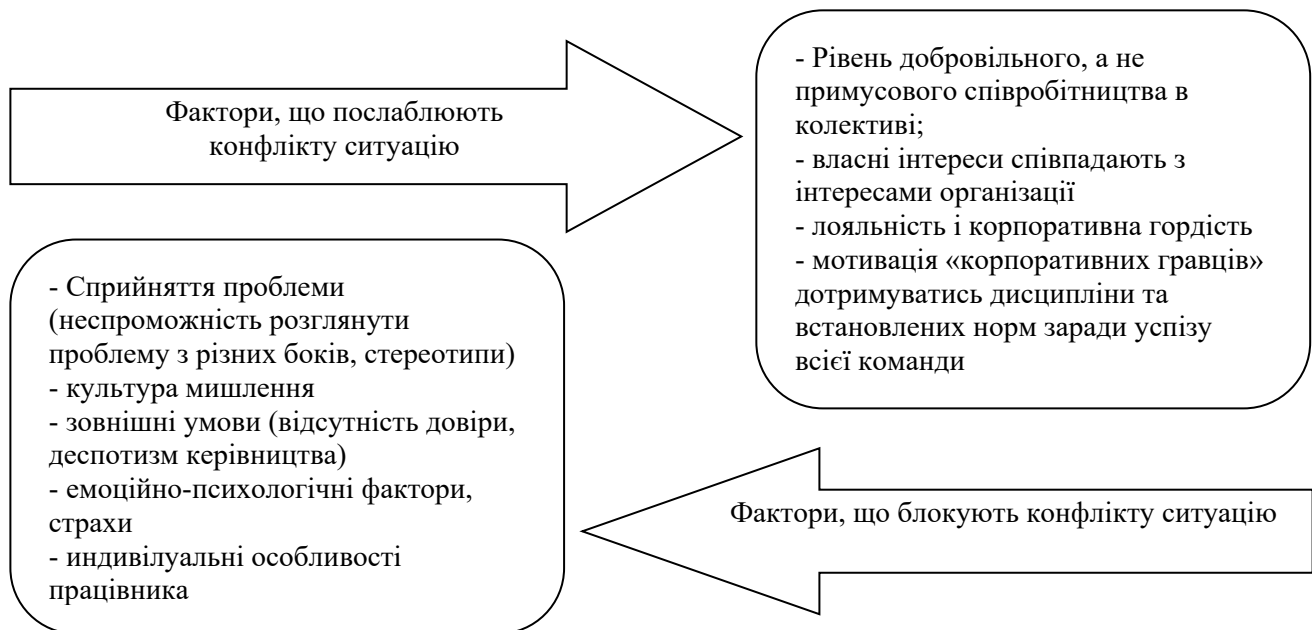


Рис.7. Фактори, що послаблюють або «блокують» конфліктну ситуацію.

4) формування політик корпоративного управління є одним з найбільш значущих механізмів зниження ризиків корпоративних конфліктів. До таких політик відноситься система мотивації топ-менеджменту, дивідендна політика товариства, інформаційна політика товариства, сучасний корпоративний сайт. Такі політики не тільки встановлюють «правила гри» учасників корпоративного управління зрозумілі один одному, але і сприяють усуненню розриву між їхніми інтересами. Отже, основною ідеєю різних заходів зниження ризиків корпоративних конфліктів є встановлення і, подальше дотримання принципів, або «правил гри» для всіх учасників корпоративного управління.

Висновки. Таким чином, для вдосконалення процесу попередження конфліктних ситуацій було розроблено методичний підхід щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів та ряд відповідних заходів. В рамках методичного підходу щодо попередження та запобігання корпоративних конфліктів було запропоновано загальні профілактичні процедури попередження

конфліктів в рамках організаційного середовища для зниження конфліктогенного рівня. Першим етапом даного підходу є виявлення конфліктного середовища організації, що включає етапи збору інформації про можливі конфлікти, класифікації конфліктів та їх ранжування. Другим етапом є оцінка ризиків конфліктного середовища та проведена оцінка основних ризиків корпоративних конфліктів. Наступним етапом методичного підходу щодо попередження та запобігання ризиків є розробка інструментів зниження ризиків корпоративних конфліктів. Четвертим етапом методичного підходу є систематизація сукупності уявлень, принципів і методів в площині попередження та запобігання конфліктам у вигляді карти, що допоможе менеджеру будь-якого рівня цілеспрямовано управляти конфліктними явищами ще на стадії профілактичних процедур.

Література

1. Закон України "Про акціонерні товариства" // Відомості Верховної Ради України. - 2008. - № 50-51. - Ст. 384.
2. Анцупов А. Я. Конфліктологія / А. Я. Анцупов, А.І. Шипілов. – СПб. : Пітер, 2008 - 496 с.
3. Вачугов Д. Д. Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д. Д. Вачугова. – Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 2003 – 512с.
4. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. Менеджмент: учебник для студентов, обуч. по спец. «Математика», «Механика», «Прикладная математика в экономике». – Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2008 – 403 с.
5. Захарова, Т.І. Організаційна поведінка / Т.І. Захарова. - М. : Изд. Центр ЕАОІ, 2008 - 330 с.
6. Крутов В. В. Становлення та розвиток недержавної системи безпеки підприємства / В.В. Крутов. – К. : Фенікс, 2008 – 406 с.
7. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. Лавриненко В.Н. -2,3,4 изд. М. : Юнити, 2004.
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000 – 704 с.
9. Парсонс Т. О структуре социального действия. – М.: Директмедиа Паблишинг, 2007 - 880 с.
10. Петровская Л. А. К вопросу о природе конфликтной компетентности // Вестник московского университета. Серия 14. - Психология. 1997. №4. С. 41–45.

11. Регнет Э. Конфликты в организациях. Формы, функции и способы преодоления: Пер. с нем. – Харьков: Изд-во Института прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005 - 396 с.
12. Уткін Е. Л. Конфліктологія / Е.Л. Уткін. – М. : ЕКМОС, 2009 - 238 с.
13. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта. – СПб.: Питер, 2003.

References

1. The law of Ukraine "On joint stock companies" // Vedomosti of the Verkhovna Rada of Ukraine. 2008.- 384 s.
2. Antsupov A. Y. Conflict / A. Ya. Antsupov, A. I. Shipilov. – SPb . : Peter, 2008. - 496 s.
3. Vachugov D. management Course: textbook for students / ed. by D. D. Vachova. – Rostov-on-don: "Phoenix", 2003. – 512 s.
4. Dorofeeva L. S., Basev M. V. Management: a textbook for student respondents, obuch. spec. "Mathematics", "Mechanics", "Applied mathematics in economy". – Saratov: Publishing house Sarat. University press, 2008. – 403 s.
5. Zakharova, T. I. Organizational behavior. - М.: Ed. Center EAO, 2008. - 330 s.
6. Krutov V. V. Formation and development of non-state security enterprises / Vladimir Krutov. – К. : Phoenix, 2008 – p. 406
7. Lavrinenko V. N. The psychology and ethics of business communication: the Textbook for high schools / Under the editorship of Professor Lavrinenko V. N. -2,3,4 ed. М. : Yuniti, 2004.
8. Meskon M. H., albert M., Hedouri F. Fundamentals of management: TRANS. from English. – М: Business, 2000 – 704 S.8. Meskon M. H., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of management: TRANS. from English. – М: Business, 2000, Vol. 70.
9. Parsons T. The structure of social action. – Moscow: DirectMedia Publishing, 2007, Vol. 880.
10. Petrovskaya L. A. To the question about the nature of conflict competence // The Moscow University Herald. Series 14. - Psychology. № 4, 1997. 41-45 s.
11. Regnet E. Conflicts in organizations. Form, functions and methods overcome. – Kharkov: Publishing house of Institute of applied psychology "Humanitarian Center", 2005 – 396 s.
12. Utkin E. L. Conflict Management. – М. : AKMOS, 2009. - 238 s.
13. Hassan B. S. Constructive psychology of conflict. – SPb.: Peter, 2003.