

УДК 331.101.3

О. В. Мороз, д. е. н., проф.;**О. В. Лазарчук**, асп.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛІКТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто корпоративні конфлікти у соціально-економічному розрізі, проаналізовано їх функції та особливості перебігу, в тому числі характер поширених конфліктів на машинобудівних підприємствах Вінниччини. Здійснено аналіз методики оцінювання інтенсивності корпоративних конфліктів.

Вступ

Як свідчить світова та вітчизняна практика, одним із основних факторів зростання на мікроекономічному рівні щораз більше стає потенціал корпоративного управління, у т. ч. таких його складових елементів як корпоративна культура, корпоративне законодавство тощо. На сьогодні корпоративна культура та рівень корпоративного управління значної частини вітчизняних підприємств перебуває на стадії свого становлення, що ускладнюється бурхливою динамікою зовнішнього економічного середовища. Між тим, якщо організація розраховує вижити у нестабільних умовах ринку, то їй необхідно пристосувати свою діяльність до змін і конфліктів у навколишньому середовищі, враховуючи зміни у самих різних сферах своєї діяльності – політиці, економіці, технологіях і т. д. А для цього необхідно прогнозувати конфлікти, формуючи корпоративну культуру в організації саме з огляду на можливість використання потенціалу останніх або ж нейтралізації їх негативних наслідків. Економічна важливість конфліктів, як показали проведені дослідження [1], є досить значною, обумовлюючи інколи втрати робочого часу до 15 % і більше.

Невизначеність результату конфлікту, прагнення до перемоги спонукає людей та групи соціальних агентів, об'єднаних за інтересами, до свідомого вступу до конфлікту. Як свідчить практика, найчастіше конфлікти на сучасних підприємствах носять корпоративний характер, тобто охоплюють широке коло учасників корпоративних відносин. Саме тому, в інтересах підприємства, необхідні рекомендації з раціональної поведінки у конфліктах всіх його учасників.

Постановка задачі

Метою статті є проведення загального аналізу конфліктів та конфліктних ситуацій, а також аналіз існуючих конфліктів на машинобудівних підприємствах Вінниччини; чіткіше формулювання позитивних та негативних функцій конфлікту, визначення та характеристика стадій перебігу конфліктів. З метою створення бази для ідентифікації корпоративного конфлікту розглянуто можливість застосування методики оцінювання корпоративних конфліктів на підприємстві за допомогою індексу корпоративного конфлікту.

Результати дослідження

Термін «корпоративний конфлікт» отримує у практиці управління дедалі більшого розповсюдження, про що свідчать літературні джерела [1–5], досвід бізнесу, практика діяльності підприємств. Практика свідчить, що для забезпечення високої ефективності діяльності підприємств необхідно цілеспрямовано створювати механізм конструктивно-конфліктного узгодження інтересів різних зацікавлених у діяльності підприємств осіб, або груп осіб.

За результатами проведеного Центром дослідження корпоративних відносин наприкінці 2006 р. експертного опитування на тему: «корпоративні конфлікти» [2], 67 % експертів вважали, що кількість корпоративних конфліктів в найближчий рік в Україні збільшиться через розгортання процесів перерозподілу власності і влади у країні. І тільки 6,6 % респондентів переконані, що ця кількість в найближчий рік залишиться на нинішньому рівні. При цьому головною формою прояву корпоративних конфліктів, як вважається, стане рейдерство, тобто перерозподіл корпоративної власності за умов різкого загострення конфліктних ситуацій.

При цьому, 20 % учасників дослідження вважали, що корпоративні конфлікти позитивно впливають на залучення інвестицій до України. На думку цієї групи експертів, на тлі корпоративних

конфліктів зростає інтерес іноземних інвесторів до українського ринку. Отже, наявність конфліктів свідчить про динамічний розвиток ринку, що привертає увагу інвесторів. Водночас, серед представників бізнесу переважала точка зору про те, що корпоративні конфлікти негативно впливають на інвестиційну привабливість українського фондового ринку та окремих підприємств, оскільки у багатьох випадках результатом таких конфліктів стає порушення майнових прав інвестора, кредитора та ін., у т. ч. і за наслідками судових рішень.

Оцінюючи роль корпоративного конфлікту, слід виходити із того фундаментального твердження, що основою кожного конфлікту є існування протиріччя, яке приймає форму розбіжностей у поглядах. Отже, конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома та більше сторонами – особами або групами осіб, яка проявляється при спробі вирішити протиріччя, причому часто на фоні особистих емоційних переживань. Зазначимо, що залучення до стану конфлікту у комерційній діяльності великої кількості людей за певних умов дозволяє збільшити та віднайти альтернативи, що є важливою позитивною функцією конфліктів, пов'язаною з розширенням кругозору. Таким чином, корпоративний конфлікт – це водночас і економічний, і соціальний фактор.

Таким чином, можна стверджувати про як позитивні, так і негативні функції конфліктів (табл. 1). Конфлікти, які мають позитивні наслідки, прийнято називати конструктивними, а ті конфлікти, що несуть негативні наслідки – деструктивними. Як правило, конструктивні конфлікти мають об'єктивні причини, а деструктивні можуть викликатися причинами як об'єктивного, так і суб'єктивного плану.

Таблиця 1

Функції корпоративних конфліктів на підприємстві

Позитивні функції	Негативні функції
<ol style="list-style-type: none"> 1. Діагностика можливостей опонентів; 2. Удосконалення організації виробництва та управління; 3. Отримання нової інформації про опонента; 4. Об'єднання колективу при протиборстві з опонентом; 5. Зняття синдрому покірності у підлеглих (наприклад, коли підлегли не виказують своїх ідей, бо, на їх думку, вони протистоять ідеям керівництва); 6. Розрядка напруги між сторонами, що конфліктують; 7. Сторони більше схильні до співробітництва після вирішення конфлікту; конфлікт різко збільшує інтенсивність зв'язків і відносин, стимулює соціальні процеси, додає асоціації динамічності, заохочує у ряді випадків творчість і інновації; 8. Конфлікт пояснює позиції, інтереси та цілі учасників і тим самим сприяє збалансованому рішенню проблем, що виникають, виконує роль «запобіжного клапану», своєчасно виявляє протиріччя і зберігає соціальну структуру організації в цілому; 9. Виявляє і вирішує протиріччя, і тим самим сприяє суспільному організаційному розвитку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення ступеня співробітництва між частиною колективу під час та після завершення конфлікту; 2. Можливість звільнення співробітників, погіршення соціально-психологічного організаційного клімату; 3. Складне відновлення ділових відносин; 4. Великі емоційні та матеріальні затрати на участь у конфлікті; 5. Формування уявлення про опонентів як про ворогів; 6. Надмірне захоплення процесом конфлікту на протигагу робочому процесу; 7. Зміщення «акценту»: надання більшого значення перемозі у конфлікті, ніж вирішенню реальної проблеми; 8. Можуть здійснювати негативний вплив на психологічний стан персоналу, сприяти формуванню невіри у справедливість і т. д.

Зазначимо, що вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний суперечливий характер, тобто оцінюється діаметрально протилежно різними сторонами, це зв'язано з тим, що відсутні чіткі критерії відмінності конструктивних і деструктивних конфліктів, важко дати узагальнену оцінку результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може мінятися в міру його розвитку; також необхідно враховувати, що конфлікт окремих учасників може водночас нести конструктивний, а для інших – деструктивний зміст.

Формалізація ролі і наслідків корпоративного конфлікту є одним із пріоритетних напрямів наукових досліджень у галузі теорії корпоративного управління. Так, для вирішення конфліктних ситуацій і надання обґрунтованих рекомендацій щодо раціоналізації поведінки учасників конфліктів може використовуватись математична теорія ігор, відповідні підходи описані в літературі [3]. За цією теорією, конфлікти доцільно зобразити у вигляді гіпотетичної гри. Отже, ігрову модель конфлікту можна уявити як відображення позитивних та негативних наслідків учасників гри (K та Π), а також варіантів результатів ходів K_i та Π_j у вигляді матриці (рис. 1).

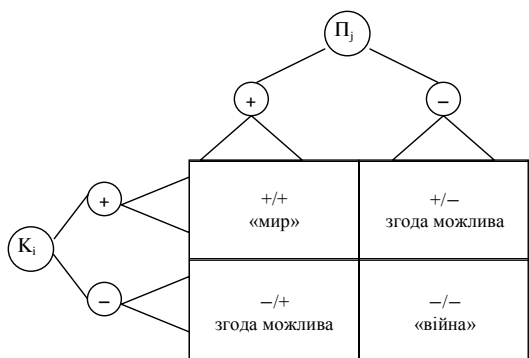


Рис. 1. Ігрова модель конфлікту

Модель теорії ігор є схематизованим описом взаємодії сторін у конфлікті. Це дозволяє користуватися нею для пошуку альтернативних рішень. На цьому рисунку показано, що негативні дії з обох сторін призводять до «війни», коли зрозуміти один одного стає неможливо, тоді як варіанти (-/+) та (+/-) можуть привести до згоди. У такому трактуванні неможливість досягти згоди асоціюється з найнегативнішим розвитком подій і відповідно, досягнення найбільшої узгодженості між сторонами розглядається як позитивний сценарій. При цьому, однак, вважаємо, що таке трактування потребує економічного до-

ведення позитивних чи негативних наслідків, тобто отримання оцінки з огляду на зміни ефективності функціонування окремого підприємства.

Водночас структура конфлікту може бути представлена з позицій процесуального підходу, тобто як процес, що має певні універсальні етапи, у т. ч. початок і завершення (рис. 2). Залежно від особливостей перебігу конфлікту виділяють [4] його стадії: передконфліктний період, конфліктна взаємодія та післяконфліктний період.

Об'єктивно напруженість з розвитком часу зростає в передконфліктний період ($t_0 - t_1$) поступово (1)

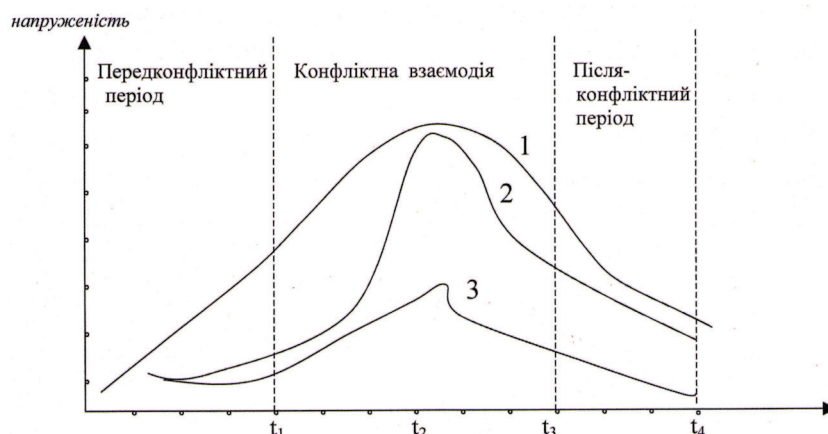


Рис. 2. Стадії конфлікту

чи лавиноподібно (2), (3) і досягає найвищого значення в момент кульмінації t_2 та спадає у подальшому. Слід відмітити, що конфліктна взаємодія ($t_3 - t_1$) може мати незначну тривалість, тоді як післяконфліктний період може бути більше за нього, як стверджується [4] у 600...2000 і більше раз; причому показники результату конфлікту для обох сторін можуть не мати виграшних показників.

Передконфліктний період включає в себе стадію зародження та формування. На стадії зародження конфлікт може мати прихований для стороннього нагляду характер і виявлятися як незадоволеність, що виражається у словесній формі, ізоляціоністській або недобррозичливій поведінці (замкнутість, недовір'я, розповсюдження чуток і ін.).

На стадії формування конфлікту відбувається консолідація сторін конфлікту і висунення вимог до опонента. Під час конфліктної взаємодії сторони переходять до відкритих дій, блокуючи одного у плані можливості одному досягнення цілей іншою стороною. Післяконфліктний період характеризується повним чи частковим вирішенням проблеми, що відбувається в результаті, як правило, або закінчення ресурсів у однієї або у обох сторін, або ж досягнення між ними угоди, чи «усунення» однієї із сторін.

Вважається [4], що у довготривалих конфліктах частка ділового змісту зменшується і починає домінувати особистісна сфера (рис. 3). Таким чином, економічний підтекст такого опису ситуації передбачає загрозу трансформації будь-якого корпоративного конфлікту (наприклад такого, що має суто виробничий зміст) у конфлікт психологічного плану.

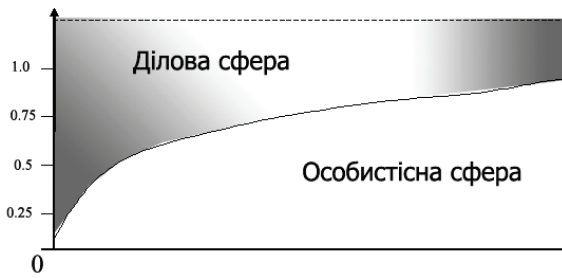


Рис. 3. Зміна відношення ділової та особистісної сфер конфлікту

В процесі аналізу характеру корпоративних конфліктів на машинобудівних підприємствах Вінниччини було виявлено, що джерелами проблем є недосконалість управління акціонерними товариствами (АТ), що перш за все пов'язане з низьким рівнем корпоративної культури, зокрема, невідповідністю останньої щодо світової практики. Аналіз мотивів, що призводять до конфліктів, напрямки та поле конфліктів між різними групами учасників корпоративних відносин показано у табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика корпоративних конфліктів на машинобудівних підприємствах Вінниччини

Типи конфлікту	Мотиви конфлікту	Форма реалізації конфліктів	Поле конфліктів
Мажоритарних акціонерів між собою	<ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ul style="list-style-type: none"> – порушення у веденні реєстру; – створення паралельних органів управління; – надання інформації про діяльність недоступним для деяких акціонерів шляхом; – надання недостовірної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> – економічне; – інформаційне; – фінансове; – владне
Мажоритарні акціонери — міноритарні акціонери	<ul style="list-style-type: none"> – для міноритарних акціонерів важлива виплата дивідендів і короткострокова перспектива, для мажоритарних — довгострокова перспектива та капіталізація активів; – бажання отримати правдиву інформацію щодо діяльності АТ та справедливую ціну акцій 	<ul style="list-style-type: none"> – порушення порядку та строку виплати дивідендів; – витіснення міноритарних акціонерів шляхом «розмивання акцій» (додаткової емісії), порушення норм ведення реєстру; реорганізації; – здійснення тиску на акціонерів при проведенні скуповування акцій 	<ul style="list-style-type: none"> – економічне; – інформаційне; – фінансове
Акціонери — вищий менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – схильність менеджерів до більшої ступені ризику в операціях, оскільки ризикують не своїм майном, а майном акціонерів; – намагання менеджерів здійснювати крупно — масштабні операції без відома акціонерів 	<ul style="list-style-type: none"> – надання недостовірної інформації щодо операцій; – перешкоди для акціонерів процедурного характеру (дезінформація щодо зборів акціонерів; не проведення зборів взагалі) 	<ul style="list-style-type: none"> – економічне; – інформаційне; – фінансове; – владні конфлікти інтересів; – структурні конфлікти інтересів;
Держава — акціонери	<ul style="list-style-type: none"> – несвоечасність сплати податків АТ; – недостатня соціальна відповідальність корпорацій (наприклад, екологічна безпека виробництва); – недотримання правил чесної конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> – 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) 	<ul style="list-style-type: none"> – економічне; – інформаційне, — природно-екологічне; – владні конфлікти інтересів; – правове; – адміністративне;

Дослідження взаємозв'язку корпоративних конфліктів (або процедури управління ними) та ефективності підприємств обумовила розробку індексу ефективності корпоративних конфліктів, який може слугувати узагальненням практики та характеру корпоративних відносин на підприємстві. В ході розробки індексу була виявлена, як стверджується [5], залежність між рівнем корпоративних конфліктів та фінансовим станом підприємства.

Характерною особливістю розвитку корпоративного сектора у постприватизаційний період є сталі гострі і затяжні конфлікти між інсайдерами і аутсайдерами різними групами аутсайдерів, великими акціонерами і державною владою; менше поширеними є конфлікти і між іншими учас-

никами корпоративних відносин.

Серед науковців сформулювалися два альтернативні концептуальні підходи до формалізації даної проблеми в рамках емпіричного дослідження. Так, з одного боку, існує т. з. «негативна» гіпотеза, за якою прийнято вважати, що корпоративний конфлікт, будучи природним елементом процесу перерозподілу економічної влади, частіше всього знижує ефективність роботи підприємства. Боротьба акціонерів створює негативний психологічний клімат для працівників і керівництва підприємства. З іншого боку, існує т. з. «позитивна» гіпотеза, за якою конфлікт між різними групами акціонерів можна розглядати і як невід'ємну ознаку розвитку корпоративного сектора у перехідній економіці, оскільки наявність потужної опозиційної групи акціонерів є порівняно ефективним способом санації та моніторингу діяльності реальних керівників («контролерів» фінансових потоків та центрів економічної влади на підприємствах).

Для перевірки обох гіпотез сформульовано [5] методику побудови індексу інтенсивності корпоративного конфлікту, який відображає (з відомою часткою умовності) стан справ у сфері відносин між акціонерами для кожного з підприємств та вплив різного ступеня конфліктності на економічно-господарський стан останнього. Кількісна оцінка індексу здійснюється за формулою

$$IKK = d_0 \sum_{j=1}^N d_j,$$

де N — число задіяних в побудові індексу питань до підприємств, j — номер питання, d_j — змінна, що приймає те або інше значення залежно від відповіді підприємства на питання j , d_0 — змінна, що приймає значення нуля у випадку коли на підприємстві існує акціонер, що володіє більш 50 % акцій, i — значення одиниці в решті випадків.

Нульове значення індексу інтенсивності корпоративних конфліктів (ІКК) свідчить про відсутність конфлікту між акціонерами підприємства. За вищезазначеним підходом, чим більше значення індексу, тим більшою є інтенсивність корпоративного конфлікту. Для розрахунку ІКК використовують відповіді на групу питань:

- 1) чи існує акціонер, що володіє більше ніж 50 % акцій (d_0);
- 2) чи виплачувалися в АТ дивіденди по привілейованих акціях за певний період (d_1);
- 3) чи здійснювало АТ викуп своїх акцій; чи здійснювало АТ продаж (передачу) акцій працівникам (d_2);
- 4) чи здійснювалися за останні 5 років в АТ нові емісії, не пов'язані з переоцінкою основних фондів (d_3);
- 5) скільки за останні 2 роки було загальних зборів акціонерів (d_4).

Емпірично оцінюючи вплив корпоративного конфлікту на фінансові показники АТ, дослідниками перевірялися як «негативна», так і «позитивна» гіпотези. Стверджується [5], що «негативна» гіпотеза не знайшла свого підтвердження, тоді як «позитивна» гіпотеза, отримала певне емпіричне підтвердження. Так, в ході аналізу, проведеного О. Радигінім та С. Архіповим [5], щодо результатів діяльності ряду російських підприємств, зміни п'яти середніх відносних показників, що характеризують ефективність (фінансове положення) підприємств (а саме: відношення виручки від реалізованої продукції до числа зайнятих; відношення доходу до основних фондів; відношення доходу до виручки від реалізованої продукції; відношення виручки до числа персоналу, задіяного на виробництві; відношення виручки до основних фондів) була виявлена така емпірична закономірність: чим краще фінансові показники підприємства, тим вище значення індексу корпоративного конфлікту (в іншій інтерпретації — тим вищі стимули мають великі (мажоритарні) акціонери в боротьбі за контроль над підприємством). Таким чином, для підприємств з вищим рівнем інтенсивності корпоративного конфлікту характерні і вищі показники фінансової стійкості (щонайменше в рамках вибірки даних досліджень). Відповідно підтверджується і висновок про позитивний вплив конфліктної ситуації на ефективність діяльності корпорацій.

Слід підкреслити, що результати, які були одержані за допомогою побудованого індексу інтенсивності корпоративного конфлікту, до певної міри є умовними. Ефективність значущості індексу можемо перевірити лише на основі комплексної оцінки його взаємозв'язку з рівнем концентрації корпоративної власності, складом (альянсами) домінуючих власників і фінансовими результатами за достатньо тривалий період. При цьому необхідна реальна інформація, (яка, як правило, є важкодоступною), про боротьбу різних груп акціонерів і перерозподіл власності за декілька років. За нашими даними щодо динаміки розвитку машинобудівних підприємств Вінницької області за пе-

ріод з 1990—2007 рр., стверджувати про будь-які тенденції є проблематичним: водночас мали місце процеси як позитивного, так і негативного впливу корпоративних конфліктів на ефективність функціонування даної групи підприємств. Слід, однак, зважити на те, що машинобудування і далі залишається малопривабливою для інвестування галуззю, що, безперечно, впливає на характер і значення корпоративних конфліктів на цих підприємствах.

Висновки

Конфлікти займають одне з центральних місць в управлінні персоналом не тільки через високу економічну ціну пов'язаних з ними тимчасових витрат, але і внаслідок високої організаційної значущості їх інноваційних, творчих і особливо руйнівних наслідків. Звідси конфлікт/корпоративний конфлікт слід розглядати як потужний економічний фактор важкопрогнозованої дії. Конструктивний конфлікт – часто єдиний спосіб пошуку шляхів виходу з кризи конкретного підприємства, коли тільки його персонал володіє інформацією про внутрішню взаємодію і реальні можливості колективу. Реалізація ж цього потенціалу, його матеріалізація в процесі реструктуризації бізнесу неможлива без конфліктів. Проаналізувавши співвідношення сфер розвитку конфлікту, можна зробити висновок, що вирішення конфліктів полягає не тільки (і не стільки), можливо, в діловому, а ще і в особистісно-емоціональному просторі. Перспективи подальших досліджень полягають у встановленні природи впливу корпоративних конфліктів на діяльність вітчизняних підприємств, зокрема галузі машинобудування з огляду на кризовий стан більшої частини підприємств даної галузі.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Елітаріум. Центр дистанційної освіти. — Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2006/09/07/konflikt_kak_metod_upravlenija_v_krizisnoj_situacii.html
2. Опитування центру досліджень корпоративних відносин «Вплив корпоративних конфліктів на економіку України». — Режим доступу: <http://www.corporative.info/?/81/print>
3. Фомин Г. П. Модели конфликтов / Г. П. Фомин // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб.: Питер, 2000. — 464 с.
5. Радыгин А. Тенденции в структуре собственности, интенсивность корпоративных конфликтов и финансовое состояние предприятий: эмпирический анализ и проблемы государственного регулирования / А. Радыгин, С. Архипов // Научные труды РЕЦЭП, 2001. — 46 с.

Рекомендована кафедрою менеджменту і моделювання в економіці

Надійшла до редакції 7.04.08
Рекомендована до друку 20.05.08

Мороз Олег Васильович — завідувач кафедри, **Лазарчук Ольга Василівна** — аспірантка кафедри менеджменту та моделювання в економіці.

Вінницький національний технічний університет