

МІСЦЕ ТА ВИДИ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ У СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

ã Подольчак Н.Ю., Ковальчук Г.Р., 2012

Досліджено місце та особливості управлінських конфліктів організацій, їхнє значення та вплив на окремі елементи системи менеджменту. На основі аналізу існуючих мап управлінських конфліктів автори розвинули та запропонували нові класифікації управлінських конфліктів та виокремили основні види управлінських конфліктів у системах менеджменту підприємств. Проаналізовано послідовність управління конфліктами на підприємствах на засадах функціонального підходу.

Ключові слова: управлінський конфлікт, система менеджменту підприємства, учасники конфліктів.

N.Y. Podolchak, G.R. Kovalchuk
Lviv Polytechnic National University

LOCATION AND TYPES OF CONFLICT MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

ã Podolchak N.Y., Kovalchuk G.R., 2012

The article explores the place and especially managerial conflicts organizations, their importance and impact on the elements of the management system. Based on the analysis of existing maps managerial conflicts authors developed and proposed new classification of managerial conflicts and singled out the main types of managerial conflicts in systems management companies. It was analyzed of conflict management process in enterprises based on a functional approach.

Key words: managerial conflicts, management system enterprise, participants of conflicts.

Постановка проблеми. Система менеджменту сучасного підприємства може існувати як мінімум в двох іпостасях, а саме породжує управлінські конфлікти, а, з іншого боку, є способом розв'язання конфліктів, при цьому не тільки управлінських, а й будь-яких організаційних та економічних. Тому конфлікти, з одного боку, можуть бути перешкодою для розвитку системи менеджменту, а, з іншого боку, сприяти такому розвитку і це залежатиме від двох аспектів: від вміння управляти управлінськими конфліктами та отримувати функціональні наслідки, а також від середовища виникнення управлінських конфліктів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці пропонують велику кількість ознак виокремлення та класифікації конфліктів. Однак більшість із виділених класифікацій важко використати в практичній діяльності з метою їх прикладного ідентифікування, оцінювання та вжиття заходів для уникнення чи зниження негативних результатів. Тому проаналізуємо класифікації конфліктів, які можуть посприяти процесу формування ефективного керування управлінськими конфліктами у діяльності підприємств.

Конфлікти поділяють за рівнем зростання складності суб'єктів на: міжіндивідуальні, міжгрупові за інтересами, етнонаціональними ознаками, соціальним становищем; міжпартійними чи між асоціаціями; внутрішньоінституціональні конфлікти; між секторами розподілу праці; між державами; міжкультурні чи між типами культур [1, с. 65–66]. Саме такі типи конфліктів часто є джерелом виникнення або зростання рівня управлінських конфліктів.

Американські дослідники виокремлюють такі види конфліктів, які часто виникають і у системі менеджменту підприємств [2, с. 383]:

конфлікт цілепокладання, у якому відображається несумісність встановлених сторонами цілей або бажаних результатів;

конфлікт уявлень, у разі виникнення якого протистоять відмінні уявлення та судження сторін;

конфлікт емоцій;

конфлікт процедур, що полягає у протистоянні сторін під час вибору способу вирішення тієї чи іншої управлінської проблеми.

Класифікацію конфліктів за різними ознаками у своїй праці подає Л.А. Єршов: за змістом:

а) конфлікти бізнес-справ; б) конфлікти, що пов'язані із особистими інтересами індивіда; за значущістю: а) конфлікти, важливі лише для окремих працівників; б) конфлікти, важливі для окремих індивідів, груп, прошарків населення тощо. За формою прояву поділяють: а) конфлікти того чи іншого напрямку дії, поведінки ("наближення – віддалення", "наближення – наближення", "віддалення – віддалення"); б) конфлікти тієї чи іншої якості, інтенсивності дії, поведінки; в) конфлікти, що виражаються вербально чи невербальними засобами (мовчання, поза, погляд при сприйнятті суперника); г) за типом структури взаємин – приховані, відкриті; д) за соціальною формалізацією – конфлікти офіційні та неофіційні тощо; е) конфлікти "прав та обов'язків" [3].

Відомий науковець Карен Джен запропонував поділяти конфлікти на підприємствах на такі види [4]:

конфлікт змісту – передбачає відмінні уявлення у працівників про цілі, завдання, обов'язки, поставлені перед ними. При цьому особливість таких видів конфліктів полягає у різних поглядах на суть та значення завдань і на цілі, які формують для себе;

емоційні конфлікти – соціально-психологічний незбіг та несумісність працівників, які виконують спільну роботу або реалізують ті самі цілі;

адміністративні конфлікти, пов'язані із відмінностями та різними баченнями підходів до реалізування цілей та завдань. Розходження в уявленнях про індивідуальну відповідальність та обов'язки – один із типових прикладів адміністративного конфлікту.

Ф. Глазл зазначає про необхідність виокремлення [5] "гарячих" та "холодних" конфліктів. Перші конфлікти проходять із використанням драматичних підходів та театральної поведінки, їм притаманна емоційна напруженість та збудження. Сторона конфлікту впевнена у правоті своїх цілей, переконань та інтересів. На відміну від "гарячих" конфліктів, для "холодних" характерне спокійне та "тихе" проходження конфлікту, часто виникають розчарування, емоційне спустошення тощо. Управлінські конфлікти можуть бути як "гарячими", так і "холодними", це визначається, насамперед, корпоративною культурою підприємства та соціально-психологічними особливостями керівників.

Відомий російський дослідник проблем психології, конфліктології та управління Є. Уткін зазначає, що у різних підрозділах організації можуть виникати такі види конфліктів:

функціональні конфлікти, спровоковані протиріччями виробничо-господарського характеру;

психологічні конфлікти, пояснюються емоційним незбігом працівників підприємства;

конфлікти норм, які виникають внаслідок відмінності у поведінці працівники від загальнокорпоративних норм та культури [6, с. 63].

А.Г. Здравомислов досліджував конфлікти на макрорівні і дійшов висновку про доцільність їх поділу на конфлікти [7, с. 13]: між новими нормами, корпоративною культурою та старими; з приводу формування та реального використання нових відносин. Загалом усі проаналізовані конфлікти часто повторюються, а класифікаційні ознаки перетинаються.

Мета дослідження. Розробити класифікації управлінських конфліктів у системі менеджменту підприємств та чітко визначити місце та значення управлінських конфліктів для розвитку управлінських систем.

Основні результати дослідження. Конфлікт фактично або гальмує розвиток підприємства, або стає своєрідним акселератором його розвитку. Також конфлікт або приносить підприємству

додаткові проблеми та змушує витратити додаткові ресурси, або стає своєрідним фільтром для очищення підприємства від низки управлінських проблем, сприяє їх вирішенню. Саме на рис. 1 зображено дві траєкторії розвитку підприємств та етапи, на яких впливають управлінські конфлікти і відповідно гальмують (траєкторія Б) або акселерують (траєкторія А) розвиток підприємств.

Загалом конфлікти виникають безпосередньо у всіх без винятку сферах життєдіяльності людини і серед них управлінські конфлікти посідають чільне місце, часто домінують та є фундаментальними, тобто здатні творити низку конфліктів у інших сферах життєдіяльності.

Усі види конфліктів за сферами життєдіяльності можна поділити на конфлікти виробничої сфери життєдіяльності та невиробничої сфери життєдіяльності. У виробничій сфері життєдіяльності конфлікти виникають під час виробничої діяльності в різних сферах та рівнях. Можна виокремити такі види конфліктів: політичний, економічний, юридичний, екологічний, сімейно-побутовий, педагогічний, організаційно-управлінський, науковий.

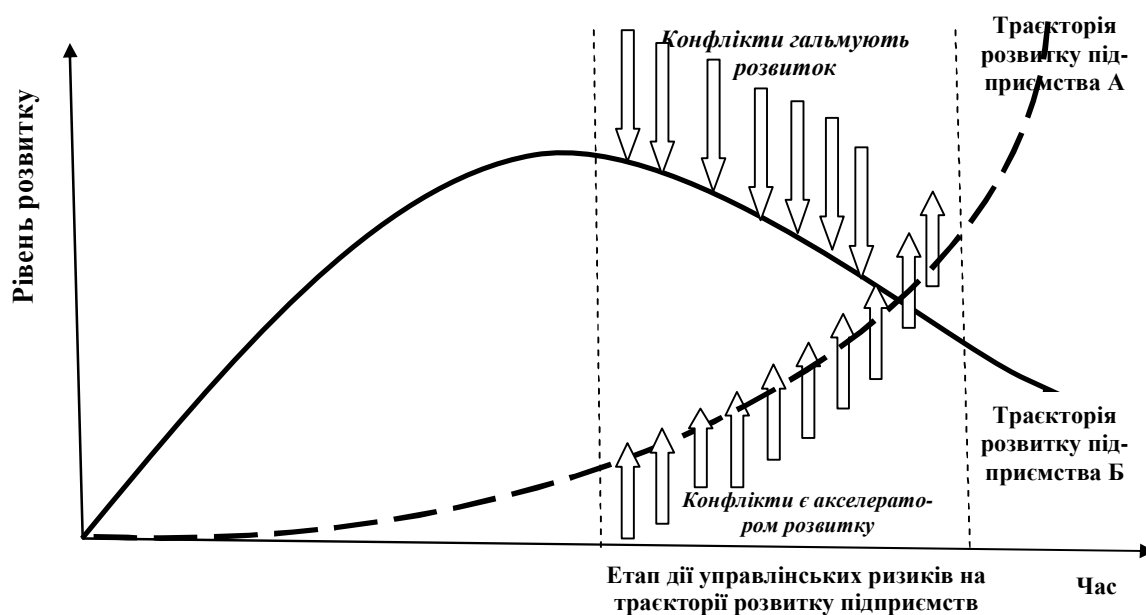


Рис. 1. Вплив управлінських ризиків на траєкторію розвитку підприємств*

*Авторська розробка

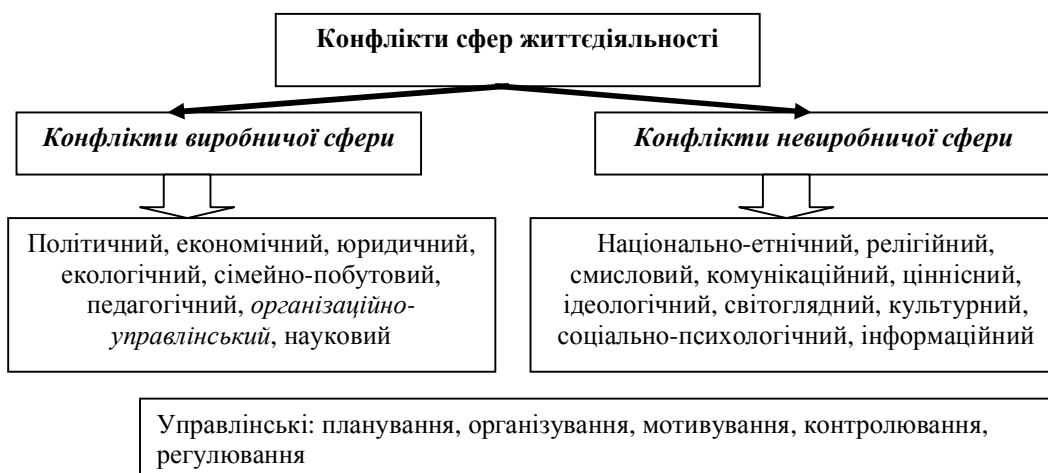


Рис. 2. Класифікація конфліктів сфер життєдіяльності та місце серед них управлінських конфліктів*

*Авторська розробка

До конфліктів невиробничої сфери зарахуємо: національно-етнічний, релігійний, смисловий, комунікаційний, ціннісний, ідеологічний, світоглядний, культурний, соціально-психологічний, інформаційний. Організаційно-управлінські конфлікти можна виокремлювати за різними ознаками та користуватись різними принципами, однак наведемо функціонально-управлінські конфлікти, а саме: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. При виконанні кожної із функцій виникатимуть певні специфічні види конфліктів, які необхідно виокремити та дослідити (рис. 2).

Управлінські конфлікти слід поділяти за рівнем виникнення: корпоративні конфлікти, ділові конфлікти, функціональні конфлікти та виробничі (операційні) конфлікти.

Корпоративні управлінські конфлікти виникають у диверсифікованих організаціях, що займаються діяльністю у різних галузях, на ринках діяльності, виготовляють різні продукти, надають диверсифіковані послуги тощо. Загалом можна виокремити такі групи корпоративних управлінських конфліктів: управлінські конфлікти, пов'язані із диверсифікацією (формування критеріїв диверсифікації, вибір сфери діяльності; спосіб диверсифікації – заснування нової компанії, купівля існуючої організації тощо), конфлікти щодо посилення конкурентних позицій на ринку, одержання синергетичного ефекту, створення інвестиційних пріоритетів та вкладення ресурсів. Загалом такі конфлікти ведуть до істотних позитивних або негативних наслідків, бо часто є визначальними у діяльності підприємства.

Ділові конфлікти виникають у процесі утвердження та посилення позицій на ринку підприємства. Такі конфлікти охоплюють все підприємство загалом та передбачають залучення великої кількості різних видів ресурсів, а їхні наслідки здатні суттєво змінити діяльність підприємства. Ділові конфлікти часто виникають за відсутності координованих дій та планів між керівниками функціональних підрозділів діяльності організації. Тому цілі за функціональними сферами діяльності повинні доповнювати одна одну і бути пов'язаними між собою з метою забезпечення від виникнення конфліктних ситуацій. Для цього слід відмовитись від встановлення вузьких функціональних цілей, а вибудовувати їх на загальнокорпоративних цілях діяльності підприємства.

Функціональні конфлікти виникають за окремими функціональними напрямками управлінської діяльності (фінанси, управління людьми, ризик-менеджмент, маркетинг, виробництво, зовнішньоекономічна діяльність, облік, постачання, інноваційна діяльність тощо). Часто функціональні конфлікти із однієї сфери переходять на інші, однак, як правило, вони вужчі та прогнозованіші, аніж ділові конфлікти.

Виробничі конфлікти виникають на нижчому рівні управління між менеджерами цього рівня. На відміну від інших видів конфліктів, джерелами яких, найчастіше, є нематеріальні речі, джерелом утворення виробничих конфліктів найчастіше стають матеріальні речі (відсутність необхідної сировини, комплектуючих, невчасне постачання ресурсів, поломки та простоювання обладнання, знос основних фондів тощо). При цьому наслідки виробничих конфліктів є незначними.

Узагальнення класифікації та дослідження управлінських конфліктів за рівнями управління, їхні особливості наведено в таблиці.

Аналіз практичної діяльності підприємств показав, що кількість управлінських конфліктів збільшуватиметься на кожному із нижніх рівнів управління, а наслідки конфліктів, навпаки, зростатимуть на вищих рівнях управління. На основі такої залежності можна припустити, що у побудові методів та заходів управління конфліктами слід дотримуватись такого правила: чим вищий рівень управління, тим специфічніші методи треба вживати для уникнення та зниження негативних наслідків від дії управлінських конфліктів, і навпаки, чим нижчий управлінський рівень, тим стандартизованіші та типовіші заходи для управління конфліктами підприємства.

Важливе значення для конфліктології має спосіб виникнення конфліктів: імпульсивний (випадковий), раціональний (спланований). Тобто конфлікти можуть виникати непланово (імпульсивно), але можливі випадки, коли керівники підприємства з метою вирішення певних проблем планомірно створюють умови для виникнення конфліктів.

Види конфліктів за рівнями управління та їхні особливості

Види конфліктів	Учасники або сторони конфлікту	Основні специфічні причини та джерела виникнення конфліктів	Наслідки
Корпоративні	Керівники корпорації (члени правління)	Протириччя щодо диверсифікації, вибору сфери діяльності, встановлення інвестиційних пріоритетів тощо	Стратегічні
Ділові	Керівники окремих підприємств або стратегічних господарських підрозділів	Неадекватне реагування на зміни зовнішнього середовища, розподіл ресурсів між підприємствами, невдале об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів, відсутність конкурентоспроможних заходів тощо	Істотні
Функціональні	Керівники підрозділів підприємства	Неправильні управлінські орієнтири функціональних підрозділів, неузгодженість дій керівників функціональних підрозділів	Середні
Виробничі	Керівники виробничих підрозділів, територіальні менеджери, керівники нижчої ланки управління	Неадекватно встановлені завдання та цілі для працівників, відсутність необхідних ресурсів для виконання завдань, інформаційна асиметрія	Незначні

Управлінські імпульсивні конфлікти – ті, які виникають раптово без жодної внутрішньої боротьби та вагання суб'єкта конфліктного процесу, за відсутності підготовки, аналізування та прийняття рішень про доцільність початку явного конфлікту. Коли виникає імпульсивний конфлікт, домінує емоційність та суб'єктивність в оцінках. Серед імпульсивних домінують явні конфлікти. Суб'єктами імпульсивних конфліктних ситуацій частіше будуть жінки, оскільки згідно з опитуваннями, жінки-керівники, на відміну чоловіків-керівників, є імпульсивнішими та непередбачуванішими. Відповідаючи на питання "Чи є які-небудь відмінності в професійній поведінці жінки-керівника та чоловіка (допускалося кілька варіантів відповідей), респонденти показали такі результати: 41 % – так, жінки емоційніші, ніж чоловіки (імпульсивно приймають рішення); 39 % – так, жінки непередбачувані (не знаю, що від неї чекати); 26 % – так, жінки менш об'єктивні; 20 % – так, жінки м'якші й гнучкіші в управлінні; 10 % – так, жінки мають підвищене почуття справедливості 9 % – ні; 4 % – інше.

Однак жінки рідше вступають у конфліктні ситуації порівняно із чоловіками, що, можливо, закладено генетично (жінка насамперед спрямована на відтворення та збереження роду) або історично (активна участь чоловіків у завоюванні нових ресурсів).

Раціональні управлінські конфлікти містять в собі обґрунтовуючий елемент виникнення конфлікту і передбачають проведення попереднього аналізу різних позицій, інтересів, механізмів та рівня захисту інтересів сторін конфлікту та прийняття на цій основі рішення про зміни форми конфлікту з прихованого на явний. Раціональні конфлікти найчастіше є спланованими, організованими, а іноді навіть відповідно мотивованими. Раціональні конфлікти частіше виникатимуть на середніх та вищих рівнях управління, а участь братимуть управлінці з певним досвідом управління та участі в конфліктах.

Раціональні конфлікти реалізують частіше управлінці із високим освітньо-кваліфікаційним рівнем та значним досвідом роботи [8]. За умови групового прийняття управлінських рішень кількість раціональних конфліктів переважатиме кількість імпульсивних, оскільки рішення стають обґрунтованішими, а відповідальність розподіляється між усіма членами групи, що приймали рішення.

Важливою характеристикою та відмінністю між імпульсивними та раціональними конфліктами є те, що за допомогою раціонального конфлікту протилежну сторону можна швидше схилити до порозуміння та прийняття цілей, ідей, пропозицій іншої сторони конфлікту. При цьому таку здатність мають працівники зі значним досвідом роботи [9, с. 49].

За напрямом формування взаємних відносин та побудови комунікаційних зв'язків виокремлюють такі види управлінських конфліктів: вертикальні, горизонтальні, діагональні та змішані. Вертикальні управлінські конфлікти виникають між керівниками різних рівнів менеджменту підприємства. Напрямок поширення конфлікту при цьому може бути як “знизу–верх”, так і “зверху–вниз”. Особливо часто такі конфлікти виникають у разі внесення змін у діяльність організації і відповідно менеджери різних рівнів управління по-різному можуть сприймати необхідність, обґрунтованість та доцільність проведення змін. Загалом, за оцінками науковців, лише 10 % інформації потрапляє від виконавців до управлінців вищого рівня, що свідчить про великі перепони, а отже, і джерела виникнення конфліктів.

Горизонтальні управлінські конфлікти виникають між керівниками одного або різних підрозділів, що містяться на одній управлінській ієрархії. Найчастіше такі конфлікти спровоковані поділом ресурсів, узгодженням цілей діяльності та виконанням спільних дій.

Діагональні конфлікти виникають між керівниками, які перебувають на різних рівнях управління в межах передачі нелінійних повноважень. Часто такі конфлікти не пов'язані із виробничо-господарською діяльністю, а виникають на основі ділових, приватних чи особистих стосунків між суб'єктами конфлікту і тому способи їх розв'язання часто лежать за межами управлінської діяльності на підприємстві.

Змішані конфлікти передбачають участь у конфліктних ситуаціях одночасно керівників одного та різних рівнів управління. Такі конфлікти за структурою є складнішими і відповідно способи управління ними повинні бути комплекснішими.

За порядком виникнення та впливом управлінські конфлікти доцільно поділяти на синхронні та послідовні. Синхронні управлінські конфлікти виникають одночасно за участю тих самих суб'єктів конфлікту, однак з різними об'єктами конфліктів або за участю різних суб'єктів конфлікту. Синхронні управлінські конфлікти є небезпечнішими для діяльності системи менеджменту, оскільки часове накладення конфліктів може спричинити виникнення мультиплікатора конфліктної ситуації, тобто значного зростання негативних наслідків та неефективності управління конфліктами. Можливі ситуації, коли синхронне виникнення конфліктів веде до того, що кожний наступний конфлікт сприяє зниженню рівня попереднього управлінського конфлікту.

Послідовні управлінські конфлікти передбачають поступове (рознесене у часі) виникнення конфліктів, між виникненням яких існують проміжки часу. Чим більший проміжок часу, тим більше можливостей для прогнозування управлінського конфлікту та відповідної підготовки до управління конфліктами. За будь-яких наслідків – позитивних чи негативних постійне ведення та існування істотних управлінських конфліктів на підприємстві виснажуватиме його як матеріально, так і соціально-психологічно. Тому краще, щоб існували часові лаги між істотними управлінськими конфліктами.

Доцільно розрізняти види управлінських конфліктів за етапами виробничо-господарської діяльності підприємства, а саме: етапу входу, етапу перетворення, етапу виходу, етапу споживання та зворотного зв'язку. На етапі входу виникають конфлікти, пов'язані із постачанням на підприємство необхідних ресурсів, матеріалів, сировини, напівфабрикатів тощо. На етапі перетворення виникають конфлікти, пов'язані безпосередньо із перетворенням отриманих ресурсів на готову продукцію чи послуги. На етапі виходу управлінські конфлікти пов'язані із маркетингом та збутом продукції чи послуг підприємства. На етапі споживання управлінські конфлікти пов'язані із гарантійним та постгарантійним обслуговуванням продукції підприємства, зокрема із відкликанням продукції за умови виявлення у ній дефектів, браку тощо та відповідно усунення їх.

Загалом усі види та типи управлінських конфліктів зведено та подано на рис. 3.

Загалом процес управління конфліктами є підсистемою менеджменту підприємства і реалізуються з домінуванням функціонального підходу в управлінні організацією шляхом планування, мотивування, контролювання та регулювання конфліктів діяльності організації з метою збільшення кількості раціональних наслідків конфліктів та зниження рівня негативних наслідків від дії конфліктів. На першому етапі, раціонально управляючи конфліктами, можна спрогнозувати види можливих конфліктів, ймовірність виникнення та наслідки їхньої дії. Планування також полягає у виборі стратегії управління конфліктами, затвердженні політики, тактики та бюджетів на заходи управління конфліктами.

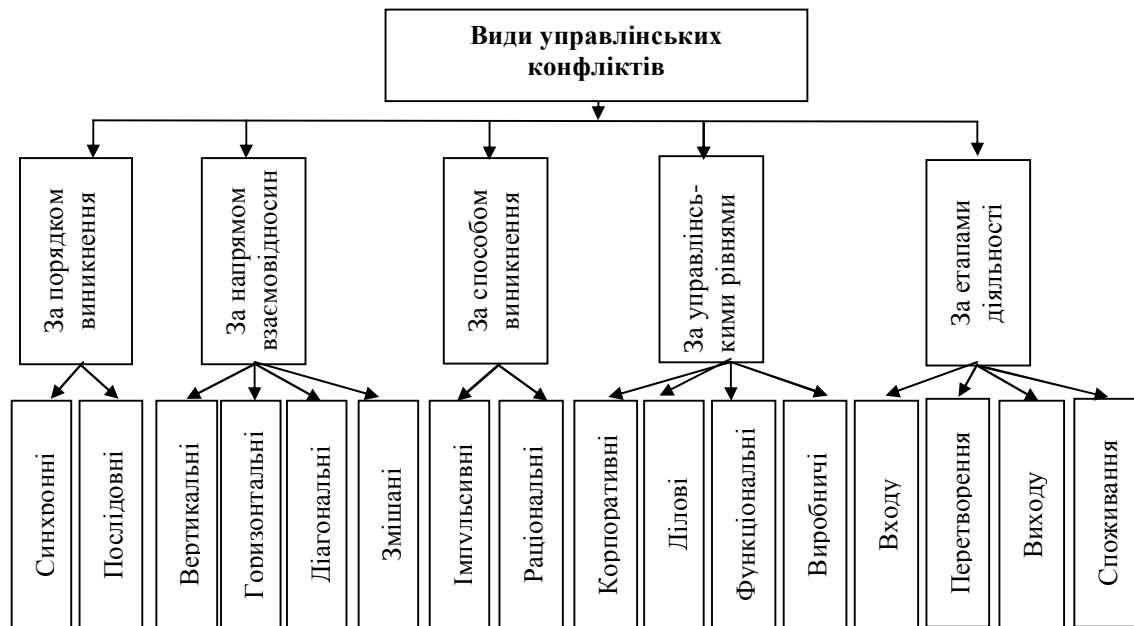


Рис. 3. Класифікація управлінських конфліктів підприємств*
*Авторська розробка

Організування конфліктологів полягає у виборі організаційної структури управління конфліктами (призначення відповідального за конфлікти, організування певного підрозділу, встановлення зв'язків між відповідальними за управління конфліктами різних рівнів управління або підрозділів тощо), надання необхідних повноважень керівникам-конфліктологам, встановлення відповідальності тощо. Також у межах організування вибудовуються основні комунікаційні канали та встановлюються інформаційні зв'язки.

Мотивування конфліктологів полягає у наданні матеріальних, соціально-психологічних та моральних стимулів для спонукання конфліктологів до виконання встановлених цілей та завдань у сфері управління конфліктами, збільшення об'єктивно обґрунтованих конфліктів та зменшення кількості суб'єктивних конфліктів. Мотивувати можна також менеджерів інших підрозділів з метою управління конфліктами, зокрема і планування управлінських конфліктів для отримання функціональних наслідків від їх дії.

Контролювання управлінських конфліктів полягає у виявленні відхилень між встановленими плановими цілями та отриманими результатами дії конфліктів. У процесі контролювання перевіряються дії та бездіяльність працівників у процесі перебігу конфліктів. Регулювання конфліктів означає вжиття комплексу заходів для виправлення помилок, упущень та відхилень, виявлених у процесі контролювання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, існування великої кількості управлінських конфліктів змушує керівників підприємств розробляти та використовувати широкий спектр підходів та методів управління конфліктами. Одним із основних етапів управління конфліктами є їх виявлення на основі розроблених мап конфліктів та класифікацій. Виявлено, що конфлікти істотно впливають на особливості побудови та функціонування більшості елементів системи менеджменту підприємств будь-якої форми власності та величини.

Подальші дослідження слід спрямувати на розвиток моделей та методів кількісного оцінювання управлінських конфліктів на підприємствах, а також удосконалення методів уникнення та зниження рівня негативних наслідків від дії управлінських конфліктів.

1. Цюрупа М.В. *Основи конфліктології та теорії переговорів* / М.В. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 172 с.
2. Гелрігел Д. *Організаційна поведінка* / Д. Гелрігел, Д. Склокум, Р. Вудмен, С. Бернінг. – К.: Основи, 2001. – 726 с.
3. Ершов Л. А. *Личность и коллектив (межличностные конфликты в*

коллективе и их разрешение). – Л., 1976. – 40 с. 4. Джен К. Межкультурные различия в управлении конфликтами: индуктивное изучение поведения китайских и американских менеджеров // Управление корпоративной культурой. – 2011. – № 1. 5. Глазл Ф. Конфликт-менеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта. – Калуга: Духовное познание, 2002. – 516 с. 6. Уткин Е. Конфликтология. Теория и практика. – М., 2001. 7. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта.- М.: Аспект-Пресс, 1995. – 317 с. 8. Найссер У. Познание и реальность / У. Найссер. – М.: Прогресс, 1981. – 232 с. 9. Моррис Д. Новое – это всегда крайности, посредственность же вызывает только стагнацию / Д. Моррис // Deutschland. – 2004. – № 4. – С. 48–49.

УДК 65.012.32

В.О. Рибінцев, М.В. Хацер

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ

Ї Рибінцев В.О., Хацер М.В., 2012

Запропоновано новий підхід до визначення терміна «корпоративний конфлікт» та удосконалено класифікацію корпоративних конфліктів акціонерних товариств.

Ключові слова: корпоративні відносини, конфлікт, класифікація конфліктів, корпоративний конфлікт, суб'єкти корпоративних відносин, класифікація корпоративних конфліктів.

V.O. Rybintsev, M.V. Khatser

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

ESSENCE AND CLASSIFICATION OF CORPORATE CONFLICTS

Ї Rybintsev V.O., Khatser M.V., 2012

The article is dedicated to the new way of definition of term “corporate conflict.” Classification of corporate conflicts of stock-companies is updated.

Key words: corporate relations, conflict, conflict classification, corporate conflict, subjects of corporate relations, classification of corporate conflicts.

Постановка проблеми. Практика корпоративних відносин в Україні вказує на велику кількість корпоративних конфліктів, що генерують вітчизняні суб'єкти господарювання. Зміни законодавства, розвиток практики бізнес-відносин, збільшення кількості економічно грамотних суб'єктів ринкових відносин, зокрема домашніх господарств, поява в Україні іноземних компаній з чіткою, напрацьованою схемою вирішення корпоративних конфліктів не приводить до суттєвого їх зменшення. При цьому проблеми корпоративного управління найбільше заважають розвитку українських акціонерних товариств.

Така ситуація призводить до:

1) зниження ефективності фінансово-господарської діяльності українських підприємств через відволікання менеджменту, власників, робітників та інших груп учасників корпоративних відносин від безпосередньої співпраці;

2) обмеження можливостей залучення інвестиційних ресурсів та звуження кількості джерел зовнішніх фінансових ресурсів для вітчизняних суб'єктів господарювання, передовсім акціонерних товариств;

3) зменшення конкурентоспроможності української економіки та більшості українських підприємств;