

мережеві зміни та конкурентно-інноваційні виміри: [монографія] / І.Б. Маркович. – Тернопіль: Астон, 2012. – 256 с. 7. Угода між Урядом України та Урядом Російської Федерації “Про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств оборонної галузі промисловості” від 18.11.1993 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 8. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Білорусь “Про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств і організацій оборонних галузей промисловості” від 15.02.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 9. Постанова Кабінету Міністрів України “Про деякі питання Державного концерну “Укроборонпром” №993 від 31.08.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 10. Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні: [монографія] / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. – Львів: ТзОВ “Компанія “Манускрипт”, 2011. – 284 с. 11. Оцінка активів підприємства / [Ю.В. Панасовський, Б.А. Семененко, О.М. Теліженко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2009. – 512 с.

УДК 65.012.32

В.О. Рибінцев, М.В. Хацер

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

## ШЛЯХИ УСУНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

Ї Рибінцев В.О., Хацер М.В., 2013р.

Запропонована сукупність шляхів усунення корпоративних конфліктів на вітчизняних суб'єктах господарювання з акцентом на досудовому розв'язанні корпоративних конфліктів.

Ключові слова: корпоративний конфлікт, усунення корпоративних конфліктів, корпоративний секретар, медіація корпоративних конфліктів, третейський суд, судовий розгляд корпоративних конфліктів.

V. Rybintsev, M. Khatser

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

## WAYS OF CORPORATE CONFLICTS ELIMINATION IN TERMS OF CORPORATE RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE

Ї Rybintsev V., Khatser M., 2013

The article is dedicated to the generality of ways of corporate conflicts elimination in domestic subjects of management making an emphasis on pre-trial corporate conflicts solving.

Key words: corporate conflict, corporate conflicts elimination, corporate secretary, mediation of corporate conflicts, an arbitrator, trial of corporate conflicts.

**Постановка проблеми.** В сучасних посткризових умовах розвитку економіки України вітчизняні суб'єкти господарювання потребують інвестиційних вливань.

Ситуація, коли, з одного боку, є суттєва зацікавленість інвесторів – як вітчизняних, так і іноземних у інвестиційних вкладеннях, а з іншого – вітчизняні підприємства конче потребують інвестицій, однак ні перші, ні другі не можуть реалізувати своїх прагнень, повинна бути вирішена у найближчій перспективі.

Головною причиною, що перешкоджає інвесторам та вітчизняним підприємствам вирішити наведену вище проблему, є невпевненість у захисті своїх корпоративних прав.

Велика кількість корпоративних конфліктів, відсутність дієвого механізму їх вирішення призводять до невикористання значного інвестиційного потенціалу вітчизняної економіки.

Тобто, сьогодні головною проблемою, яка постала перед науковцями, менеджерами – практиками та державними органами, є проблема ефективного вирішення корпоративних конфліктів на українських підприємствах, і, насамперед у вітчизняних акціонерних товариствах, де ця проблема є найгострішою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику виявлення та усунення корпоративних конфліктів детально вивчено закордонними і вітчизняними вченими. Однак, слід зазначити такі недоліки:

1. Розробки закордонних вчених для реалій економіки України переважно мають інформативний характер. Застосувати їх у практиці вирішення корпоративних конфліктів доволі складно через розбіжності у розвитку економіки держави, корпоративному управлінні та законодавчій базі.

2. Розробки вітчизняних вчених мають фрагментарний характер, торкаючись тих або інших проблем вирішення корпоративних конфліктів в Україні, водночас не пропонуючи сукупності шляхів їх вирішення у комплексі.

Серед науковців, що зробили значний внесок у дослідження проблематики корпоративних конфліктів, можна назвати: Н. Арабову, С.В. Васильчака, М. Грачову, М.І. Юргачову, Н.Л. Клик, Л.С. Резнікову, В.В. Холод та ін.

**Цілі статті.** Розробити та запропонувати сукупність шляхів вирішення корпоративних конфліктів в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідивши проблематику вирішення корпоративних конфліктів в Україні, автори можуть зазначити, що дієвого механізму їх недопущення та вирішення не існує.

Практика розглядів та вирішення корпоративних конфліктів лише у межах роботи господарських судів себе не виправдовує. Недоліками такого шляху вирішення конфліктів є:

1. Строки розгляду спорів.
2. Вартість вирішення конфліктів.
3. Публічність конфлікту.
4. Руйнівний характер конфлікту.
5. Суттєві зловживання та порушення в рамках судових розглядів корпоративних конфліктів.

Автори вважають, що в сучасних умовах розвитку корпоративних відносин в Україні повинна діяти сукупність шляхів усунення корпоративних конфліктів, яка міститиме:

1. Сукупність заходів недопущення корпоративних конфліктів загальнодержавного характеру.
2. Механізм недопущення корпоративних конфліктів, що діє в акціонерному товаристві.
3. Медіація в рамках роботи акціонерного товариства.
4. Медіація корпоративних конфліктів поза акціонерними товариствами.
5. Вирішення корпоративних конфліктів у третейських судах.
6. Вирішення корпоративних конфліктів у господарських судах.

Важливою є не тільки сукупність запропонованих шляхів вирішення корпоративних конфліктів, але і порядок їх використання на вітчизняних суб'єктах господарювання.

Автори вважають, що для ефективного вирішення корпоративних конфліктів послідовність повинна бути такою, як наведено вище. При цьому акціонерні товариства повинні при вирішенні корпоративних конфліктів акцент робити саме на досудовому їх вирішенні.

Розглянемо детальніше кожний з наведених шляхів вирішення корпоративних конфліктів.

У межах недопущення корпоративних конфліктів на загальнодержавному рівні необхідно реалізувати такі заходи:

1. Законодавчо підвищити відповідальність за порушення законодавства в області корпоративного управління.

2. Підвищити правову культуру основних груп учасників корпоративних відносин, особливо акцентувати увагу на міноритарних акціонерах.
3. Удосконалити механізм державного регулювання у сфері корпоративного управління.
4. Підвищити результативність діяльності рад директорів акціонерних компаній.
5. Систематизувати та підвищити якість підготовки кадрів керівників та членів рад директорів акціонерних товариств.
6. Підвищити якість знань в області корпоративного права робітників прокуратури та правоохоронних органів.
7. Започаткувати та підвищити якість роботи існуючих недержавних організацій в сфері корпоративного управління, зокрема засобів масової інформації.

Зусиль тільки держави у межах недопущення корпоративних конфліктів замало. Головним генератором конфліктів є діяльність акціонерних компаній. Тому необхідно запропонувати механізм недопущення корпоративних конфліктів, що діятиме у кожному українському акціонерному товаристві.

Для вітчизняних акціонерних компаній пропонуються такі напрями недопущення корпоративних конфліктів:

1. Доопрацювання внутрішніх нормативних документів акціонерного товариства (насамперед статуту) з метою усунення конфліктних ситуацій.
2. Розроблення та впровадження в компанії Кодексу корпоративного управління (поведінки).
3. Внесення в організаційну структуру акціонерного товариства елементів, діяльність яких буде скерована на моніторинг, недопущення та вирішення корпоративних конфліктів.
4. Робота із підвищення правової культури співробітників акціонерної компанії та акціонерів у сфері корпоративних відносин.

Зупинимось детальніше на змінах в організаційній структурі акціонерного товариства.

Для українських акціонерних товариств пропонується дворівнева схема організації роботи із моніторингу, недопущення та вирішення корпоративних конфліктів:

– перший рівень – корпоративний секретар акціонерного товариства;

– другий рівень – Спостережна Рада акціонерного товариства (комітет Спостережної Ради акціонерного товариства з вирішення корпоративних конфліктів).

Розглянемо роботу кожного з вищенаведених рівнів детальніше.

Основну роботу в акціонерній компанії із моніторингу, недопущення та вирішення корпоративних конфліктів здійснює корпоративний секретар.

При цьому залежно від розмірів компанії, кількості акціонерів, кількості конфліктів, складності побудови ефективного механізму моніторингу, недопущення та вирішення корпоративних конфліктів корпоративний секретар може працювати в акціонерному товаристві самостійно або мати підлеглий йому підрозділ. Також акціонерна компанія може вибирати шляхи залучення корпоративного секретаря, яким може бути:

1. Робітник товариства, що пройшов відповідну підготовку.

2. Новий найманий робітник, що вже має кваліфікацію корпоративного секретаря.

3. Співробітник консалтингової компанії, що спеціалізується на послугах такого напрямку, який працює за контрактом.

Стосовно роботи Спостережної Ради акціонерного товариства із цього напрямку, то автори вважають за доцільне створити із членів Ради спеціальний комітет, що контролюватиме роботу корпоративного секретаря, а також вирішувати суперечки, які не належать до компетенції корпоративного секретаря або стосуються його власних інтересів. Зрозуміло, що основна робота такого комітету буде скерована на вирішення корпоративних конфліктів, а не на їх моніторинг та недопущення.

Для вирішення корпоративних конфліктів можливо використовувати медіацію (посередництво).

Медіація – це сприяння третьої сторони двом (або більше) іншим у пошуках компромісної угоди в конфліктній ситуації.

Головними принципами, які становлять основу медіації, є нейтральність посередника та самовизначення сторін: сторони самі мають знайти взаємоприйнятний варіант вирішення конфлікту або суперечки [1].

Критерії застосування медіації для вирішення конфліктних ситуацій наведено у Європейському кодексі поведінки для медіаторів:

1. Головними є не правові претензії, що пов'язані з минулим, а майбутні інтереси партнерів по конфлікту і можливість збереження нормальних відносин у перспективі.

2. Мова йде про довгострокові, суттєві відносини.

3. На ситуацію впливають особисті відносини та емоційна сторона конфлікту.

4. Сторони бажають зберегти повну конфіденційність, а судові процеси, як правило, публічні.

5. Необхідно прийняти загальне рішення, а правова суперечка торкається (або може торкатись) лише частини проблеми.

6. Мають місце складні випадки, які не можуть бути вирішені в інтересах всіх сторін учасників конфлікту за допомогою права з його бінарним конструктом “так/ні” [2].

Найпоширенішими тактиками медіації є:

1. Тактика почергового вислуховування – застосовують на спільній зустрічі для з'ясування ситуації і вислуховування пропозицій у період гострого конфлікту, коли роз'єднання сторін є неможливим.

2. Угода – полягає в тому, що посередник прагне більше часу вести переговори за участю обох сторін, при цьому наголошують на прийнятті компромісних рішень.

3. Човникова дипломатія – означає, що медіатор розділяє конфліктуючі сторони і постійно курсує між ними, узгоджуючи різні аспекти угоди, внаслідок чого зазвичай досягають компромісу.

4. Тиск на одного з опонентів – більшу частину часу медіатор присвячує роботі із одним учасником, у бесідах з яким доводиться помилковість його позиції. У підсумку цей учасник іде на поступки.

5. Директивний вплив – припускає акцентування уваги на слабких моментах у позиціях опонентів, помилковості їхніх дій стосовно один до одного і метою яких є доведення сторін до примирення [3].

Стосовно медіації для вирішення корпоративних конфліктів, то пропонується її використовувати в рамках двох напрямків:

– медіація в рамках роботи акціонерного товариства;

– медіація корпоративних конфліктів поза акціонерним товариством.

У першому випадку роль посередника буде брати на себе або корпоративний секретар, або Спостережна Рада акціонерного товариства (спеціальний комітет). Зрозуміло, що нейтральність посередників буде дещо умовна, однак такий напрям медіації дозволить прискорити та зменшити вартість вирішення корпоративних конфліктів.

У межах другого напрямку медіації посередником буде незалежний, сторонній консультант. Недоліком цього напрямку є строки та вартість вирішення корпоративних конфліктів, а також відсутність в Україні інституту професійних медіаторів. Однак цей напрям забезпечить повну нейтральність посередника.

Важливим буде також використання наведених вище напрямків медіації при вирішенні корпоративних конфліктів між акціонерами акціонерного товариства.

Зі згоди акціонерів, що є сторонами конфлікту, посередником при вирішенні корпоративного конфлікту може бути корпоративний секретар акціонерного товариства, Спостережна Рада акціонерного товариства, спеціальний комітет Спостережної Ради акціонерного товариства з вирішення корпоративних конфліктів.

При цьому, зі згоди акціонерів, що є сторонами конфлікту, органи товариства (їх члени) також можуть брати участь у переговорах між акціонерами, надавати акціонерам інформацію та документи, що стосуються конфлікту, пояснювати норми акціонерного законодавства та положення внутрішніх документів товариства, надавати поради і рекомендації акціонерам, готувати проекти документів про врегулювання конфлікту для їх підпису акціонерами, від імені товариства, у межах власної компетенції приймати зобов'язання перед акціонерами тією мірою, якою це може сприяти врегулюванню конфлікту.

Зі згоди акціонерів, що є сторонами конфлікту, посередником при вирішенні корпоративного конфлікту може бути нейтральний, незалежний посередник, який співпрацює з акціонерною компанією. У такому випадку органи акціонерного товариства тільки рекомендують посередника акціонерам, що є сторонами конфлікту.

Ще одним альтернативним шляхом усунення корпоративних конфліктів в акціонерному товаристві є вирішення спору за допомогою арбітражного розгляду. При цьому, якщо рішення третейського (арбітражного) суду добровільно не виконується, то господарський суд може санкціонувати його виконання в примусовому порядку із застосуванням всіх потрібних для цього заходів [1].

Третейські суди – це недержавні органи, які свої вердикти виносять від власного імені. Усе третейське судочинство засноване на довірі сторін до конкретної людини, яка має добру репутацію, спеціальну освіту і здатна зважено вирішити конфлікт. Єдина обов'язкова вимога – щоб кандидатуру третейського судді схвалили як позивач, так і відповідач у цивільній справі. Тільки в цьому випадку рішення такого судді визнається легітимним [4].

Розгляд корпоративних конфліктів третейськими судами прискорить вирішення конфліктів та зменшить рівень їх публічності, що є важливим для корпоративного управління.

Сьогодні вирішення корпоративних спорів третейськими судами в Україні заборонено, однак автори вважають, що необхідно повернутись до такої практики, врахувавши попередні помилки та недоліки.

Ще одним шляхом вирішення корпоративних конфліктів в акціонерних компаніях є їх вирішення в рамках судових розглядів. Як вже відзначалось раніше, цей напрям потребує оптимізації. Автори підтримують рекомендації В.В. Холод та Л.С. Резнікової для підвищення ефективності роботи вітчизняної судової системи у рамках розглядів корпоративних спорів. Це такі положення:

- уточнити перелік категорій корпоративних спорів, що належать до виключної підсудності господарського суду;
- встановити норму про обов'язкове об'єднання в одне провадження пов'язаних між собою вимог, які випливають з одного корпоративного спору, що повинно вирішити проблему ініціації безлічі судових розглядів, спрямованих на зміну корпоративного контролю;
- передбачити норму про застосування заходів забезпечення позовів на вказані вимоги виключно господарським судом за місцезнаходженням юридичної особи;
- забезпечити розкриття інформації про ініційований судовий розгляд, пов'язаний з корпоративним спором, з метою недопущення приховування від іншої сторони факту свого звернення до суду [5].

Однак, слід нагадати, що вирішення корпоративних конфліктів у межах судового розгляду господарськими судами повинно бути останнім і крайнім засобом вирішення корпоративних проблем українських акціонерних товариств.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У дослідженні було запропоновано та обгрунтовано використання в українських акціонерних товариствах сукупності шляхів усунення корпоративних конфліктів. При цьому автори рекомендують при вирішенні корпоративних конфліктів в сучасних умовах господарювання насамперед використовувати інструменти досудового усунення конфліктів.

У роботі акцентується увага на комплексному підході до вирішення корпоративних конфліктів як з боку держави, так і з боку акціонерного товариства з використанням таких інструментів усунення корпоративних проблем, як зміни в організаційній структурі українських акціонерних товариств, медіація, третейські суди.

У подальшому автори вважають за доцільне сконцентрувати увагу на детальному розробленні запропонованих заходів усунення корпоративних конфліктів, з акцентом на найбільш перспективних. І у межах такої роботи звернути увагу на дослідження проблем роботи рад директорів в вітчизняних акціонерних компаніях, як одному з базових напрямів генерації корпоративних конфліктів.

*1. Васильчак С.В., Руснак Л.В. Шляхи цивілізованого вирішення корпоративних конфліктів / С.В. Васильчак, Л.В. Руснак // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково – технічних праць. –*

Львів: РВВ НЛТУ України, 2009. – Вип. 19.11. – С. 122–126. 2. Европейський кодекс поведіння для медиаторів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mediacia.com/files/Documents/Code\\_of\\_Conduct.pdf](http://mediacia.com/files/Documents/Code_of_Conduct.pdf). 3. Беліков О. Конфлікти у підприємницькій діяльності та можливості їх вирішення /О. Беліков. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2664>. 4. Третейський суд. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uk.wikipedia.org>. 5. Холод В.В., Резнікова Л.С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання/ В.В. Холод, Л.С. Резнікова. –[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>.

УДК 658

О.А. Русановська

Національний університет “Львівська політехніка”

## ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ã Русановська О. А., 2013

Охарактеризовано сутність стратегічного контролінгу підприємства, показано основні положення, на яких ґрунтується стратегічний контролінг підприємства. Наведена відмінність між стратегічним і оперативним контролінгом. Показані основні методи та інструменти стратегічного контролінгу підприємства з метою простішого і зручнішого застосування обраної концепції. Наведено графічну інтерпретацію методів та інструментів контролінгу для наочнішого подання сутності концепції та усвідомлення результатів діяльності стратегічного контролінгу.

**Ключові слова:** стратегічний контролінг, інструменти та методи контролінгу, стратегічне управління.

О. Rusanovska

Lviv Polytechnic National University

## TOOLS AND TECHNIQUES OF STRATEGIC CONTROLLING ON ENTERPRISE

ã Rusanovska O., 2013

Described the essence of strategic controlling company, shows the main provisions of which are based strategic controlling company. The above distinction between strategic and operational controlling. The following basic methods and tools of strategic controlling enterprise in order to easier and more convenient use of the chosen concept. Conducted graphical interpretation methods and instruments controlling, allowing more clearly understand the nature of the concept and understand the performance of strategic controlling.

**Key words:** strategic controlling, tools and methods of controlling, strategic management.

**Постановка проблеми.** Останнім часом управління підприємством вимагає якомога більших знань, вмінь і навичок для досягнення успіху, і, беззаперечно, ефективність прийнятих рішень досвідченого менеджера залежатиме від інформації, якою він володіє. Саме необхідну керівникам інформацію допомагає зібрати контролінг на підприємстві, який, як і будь-яка діяльність, поділяється на стратегічний і оперативний. Оскільки оперативна діяльність безпосередньо залежить від стратегії підприємства, то доцільно буде розглянути стратегічний контролінг як актуальну сьогодні концепцію в управлінні підприємством інформаційного суспільства. Розглядаючи стра-