

УДК 338.2

Смірная С.М.

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту  
Харківського національного університету міського господарства  
імені О.М. Бекетова

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ КАРТОГРАФІЧНОГО АНАЛІЗУ СЛУЖБОЮ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ДІАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОГО КОНФЛІКТУ

## THE USE OF CARTOGRAPHIC ANALYSIS METHOD BY SECURITY SERVICE OF THE ENTERPRISE FOR CORPORATE CONFLICT DIAGNOSTICS

### АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність і причини виникнення корпоративних конфліктів у діяльності вітчизняних акціонерних товариств. Визначено основних учасників корпоративного конфлікту та виявлено природу конфлікту інтересів суб'єктів корпоративних відносин. Зазначено роль служби безпеки підприємства та головні завдання щодо протидії корпоративним конфліктам. Запропоновано алгоритм діагностики корпоративного конфлікту з позицій сучасної конфліктології із застосуванням методу картографічного аналізу. Наведено приклад використання методу картографічного аналізу в практичній діяльності служби безпеки підприємства щодо протидії корпоративним конфліктам.

**Ключові слова:** корпоративний конфлікт, мажоритарні та міноритарні акціонери, служба безпеки, діагностика, картографічний аналіз, грінмейл.

### АННОТАЦИЯ

В статье раскрыты сущность и причины возникновения корпоративных конфликтов в деятельности отечественных акционерных обществ. Определены основные участники корпоративного конфликта и выявлена природа конфликта интересов субъектов корпоративных отношений. Указана роль службы безопасности предприятия и главные задачи по противодействию корпоративным конфликтам. Предложен алгоритм диагностики корпоративного конфликта с позиций современной конфликтологии с применением метода картографического анализа. Приведен пример использования метода картографического анализа в практической деятельности службы безопасности предприятия по противодействию корпоративным конфликтам.

**Ключевые слова:** корпоративный конфликт, мажоритарные и миноритарные акционеры, служба безопасности, диагностика, картографический анализ, гринмейл.

### ANNOTATION

The article reveals the essence and causes of corporate conflicts in the activities of domestic joint stock companies. The main participants in the corporate conflict are identified and the nature of the conflict of interests of subjects of corporate relations is revealed. The role of the security service of the enterprise and the main tasks of counteraction to corporate conflicts are indicated. The algorithm of corporate conflict diagnostic from the standpoint of modern conflictology with the use of cartographic analysis method is proposed. An example of the use of cartographic analysis method in the practical activity of the enterprise security service to counteract corporate conflicts is given.

**Keywords:** corporate conflict, majority and minority shareholders, security service, diagnostics, cartographic analysis, greenmail.

**Постановка проблеми.** Однією з нагальних проблем, що постають на шляху сталого й безпечного розвитку України, безумовність імперативу якого визнано світовою стратегією

подальшого безпечного розвитку суспільства, є виникнення і загострення корпоративних конфліктів у практиці господарювання вітчизняних підприємств на сучасному етапі економічного розвитку. Останніми роками ця проблема набуває все більшої актуальності, оскільки загострення суперечностей між інтересами суб'єктів корпоративних відносин, що є основною передумовою виникнення корпоративного конфлікту, тісно пов'язане з процесами, які відбуваються у нашому суспільстві як на економічному, так і на законодавчому рівні.

Серед деструктивних наслідків, що завдають корпоративні конфлікти як власникам бізнесу, так і державі, слід зазначити економічні та іміджеві втрати, а саме: зниження ефективності діяльності вітчизняних підприємств через відволікання менеджменту, власників, працівників від безпосередньої співпраці; скорочення обсягів іноземних інвестицій та зменшення кількості джерел зовнішніх фінансових ресурсів для вітчизняних акціонерних товариств; загальне падіння обсягів виробництва; зниження темпів зростання фондового ринку та зменшення конкурентоспроможності національної економіки; можливе зниження міжнародних рейтингів країни. Саме тому одним із першочергових завдань служби безпеки вітчизняних підприємств корпоративного типу, зокрема акціонерних товариств, є протидія корпоративним конфліктам як невід'ємна частина корпоративного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем корпоративного управління та протидії корпоративним конфліктам із боку служб безпеки підприємств присвячено низку праць зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: З.С. Варналій, В.В. Боковець, А. Даллес, О.Б. Денис, О. Красна, О.Ю. Леось, Т.В. Момот, М.Б. Тумар, В.В. Холод та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні доробки науковців у сфері корпоративного управління та безпекознавства щодо протидії корпоративним конфліктам, недостатньо вирішеним залишається питання щодо прикладних

аспектів застосування ефективних інструментів діагностики корпоративного конфлікту безпечними підрозділами підприємства з позицій сучасної конфліктології.

**Мета статті** полягає у дослідженні прикладних аспектів застосування методу картографічного аналізу щодо діагностики корпоративного конфлікту для управлінського впливу з боку служби безпеки підприємства на конфліктну взаємодію у корпорації та протидії можливим деструктивним наслідкам.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виникнення корпоративних конфліктів як доволі нового поняття в сучасній вітчизняній економічній літературі пов'язують з етапом становлення ринкових відносин в Україні, а саме зі створенням господарських організацій корпоративного типу, зокрема акціонерних товариств [1, с. 12; 2, с. 92; 3, с. 66].

Ураховуючи, що виникнення корпоративних конфліктів випливає із самої сутності корпорації, тобто з наявності прав власності на акції компанії та прав, які надають такі цінні папери (наприклад, участь в управлінні, участь у розподілі прибутку компанії тощо [4]), вирізняють і досить значну кількість груп, які є учасниками конфліктів та мають свої інтереси, відмінні від інших учасників конфліктної взаємодії. Найбільш поширеними видами груп учасників корпоративного конфлікту є: мажоритарні та міноритарні акціонери, члени ради директорів, члени правління, менеджери, працівники та інший персонал акціонерного товариства. У силу того, що права власників акцій компанії не є однаковими (найбільш вагомими правами володіють мажоритарні акціонери, пакети акцій яких дають їм змогу брати участь в управлінні акціонерним товариством), інтереси таких суб'єктів корпоративних відносин, якими є мажоритарні та міноритарні акціонери, об'єктивно можуть полягати «у різній площині» і, таким чином, викликати психологічно зумовлене протиріччя особистих інтересів та інтересів компанії. Найчастіше інтереси мажоритарних акціонерів спрямовані на зростання вартості компанії і, відповідно, зростання вартості їхніх пакетів акцій, а міноритарні акціонери зацікавлені в отриманні дивідендів із відносно невеликим ризиком понесення значного збитку. При цьому міноритарії мають законне право вимагати отримувати повну інформацію про діяльність компанії, у тому числі й щодо розміру винагороди посадових осіб акціонерного товариства, що, як правило, є найбільш закритою інформацією на підприємстві.

Спираючись на те, що породженням конфліктів інтересів суб'єктів корпоративних відносин можна вважати економічну природу класичного акціонерного товариства, до найважливіших особливостей, що неминуче породжують корпоративні конфлікти різної величини і видів, слід віднести:

– наявність різних груп акціонерів, підходи яких до вибору корпоративної стратегії не збігаються (неузгодженість щодо дивідендної політики товариства, політики щодо розкриття інформації тощо);

– неоднаковий обсяг прав різних груп акціонерів відповідно до різної кількості акцій, якими вони володіють, стосовно участі в управлінні акціонерним товариством та контролі діяльності (суперечки щодо формування ради директорів, відбору кандидатів на посади менеджерів тощо);

– відмінність економічних інтересів різних груп суб'єктів корпоративних відносин (для мажоритаріїв, як правило, пріоритетними є довгострокова перспектива розвитку компанії, підвищення курсової вартості акцій, капіталізація прибутку та досягнення стратегічних планів розвитку товариства; інтереси міноритаріїв спрямовані на короткострокову перспективу, отримання доходу від своєї участі в компанії у вигляді виплати дивідендів);

– протиріччя між особистими інтересами окремих суб'єктів корпоративних відносин та інтересами компанії (в силу психологічно зумовлених власних інтересів міноритарні акціонери можуть вдаватися до корпоративного шантажу – грінмейлу – змушувати інших акціонерів до покупки акцій за завищеною ціною, тобто добиватися викупу пакету акцій за ціною вище за ціну, запроповану компанією).

З огляду на вищезазначене, у питаннях ефективного корпоративного управління та протидії корпоративним конфліктам значно підвищується роль служби безпеки підприємства. В організаціях корпоративного типу службу безпеки доцільно виділяти в окремий структурний підрозділ у загальній системі менеджменту акціонерного товариства у вигляді, наприклад, департаменту безпеки корпорації [5, с. 240] для вирішення завдань щодо попередження, зниження рівня загроз та протидії небезпекам (у тому числі й протидії корпоративним конфліктам), створюючи умови для стійкого функціонування і безпечного розвитку підприємства у цілому. Для досягнення визначеної мети і підвищення рівня економічної безпеки товариства необхідним є проведення фахівцями департаменту безпеки превентивних заходів щодо підвищення рівня корпоративної культури, запобігання корпоративному шантажу (грінмейлу), узгодження інтересів усіх суб'єктів корпоративних відносин для забезпечення пріоритетності безпечного складника розвитку компанії.

Одними з головних завдань працівників департаменту безпеки корпорації з протидії корпоративним конфліктам є:

– виявлення і перекриття можливих каналів витoku конфіденційної інформації та організація роботи із запобігання необґрунтованому допуску до відомостей, що становлять комерційну таємницю компанії (розроблення інструк-

тивних матеріалів, які регламентують порядок організації безпеки й захисту інформації);

– формування сприятливого морально-психологічного клімату в структурних підрозділах товариства (створення психологічної атмосфери колективу, яка відбиває ціннісно-орієнтовану єдність членів корпорації, почуття колективної й особистої відповідальності, взаємозалежності інтересів усіх суб'єктів корпоративних відносин, що ведуть до поєднання особистих інтересів із суспільними).

Виконання зазначених завдань передбачає застосування методів попереджувального управління корпоративними конфліктами з боку департаменту безпеки компанії на основі проведення діагностики корпоративного конфлікту, тобто визначення основних складових компонентів корпоративного конфлікту з позицій сучасної конфліктології. Сферою практичного застосування конфліктологічних знань у діяльності фахівців департаменту безпеки з протидії корпоративним конфліктам є використання методу картографічного аналізу структури конфлікту [6, с. 162–168] для діагностики й управління корпоративним конфліктом, який полягає у графічному відображенні елементів корпоративного конфлікту з розробленням конфліктологічної карти фахівця департаменту безпеки підприємства за кожним учасником конфліктної взаємодії. Алгоритм діагностики корпоративного конфлікту передбачає процедури, подані на рис. 1.

Оскільки «під корпоративними конфліктами в акціонерному товаристві розуміють істотні розбіжності між акціонерами і самим товариством в особі його органів управління та посадових осіб, а також між акціонерами щодо питань фінансово-господарської діяльності, корпоративного управління товариством...» [7], то для виявлення докорінних причин корпоративного конфлікту на попередніх етапах його діагностики фахівцю служби безпеки підприємства необхідно здійснити ідентифікацію учасників досліджуваної конфліктної ситуації, що виникла в організації або являє собою потенційну загрозу. Учасниками корпоративного конфлікту можуть бути окремі особи, групи осіб зі схожими рольовими факторами конфліктної взаємодії, організації.

Для кожного учасника корпоративного конфлікту (конфліктуючої сторони) фахівцем департаменту безпеки розробляється конфліктологічна карта, яка визначає комплекс елементів конфлікту з позиції певного суб'єкта корпоративних відносин відповідно до таких процедур.

1. *Виявлення природи корпоративного конфлікту.* На першому етапі діагностики корпоративного конфлікту здійснюється опис проблеми, причин виникнення конфлікту, визначення його типу. *Наприклад:* інформаційні обмеження для міноритарних акціонерів, котрі, як правило, є більшими, ніж для мажоритарних [3, с. 65], створили підстави для невдоволення політикою товариства щодо роз-

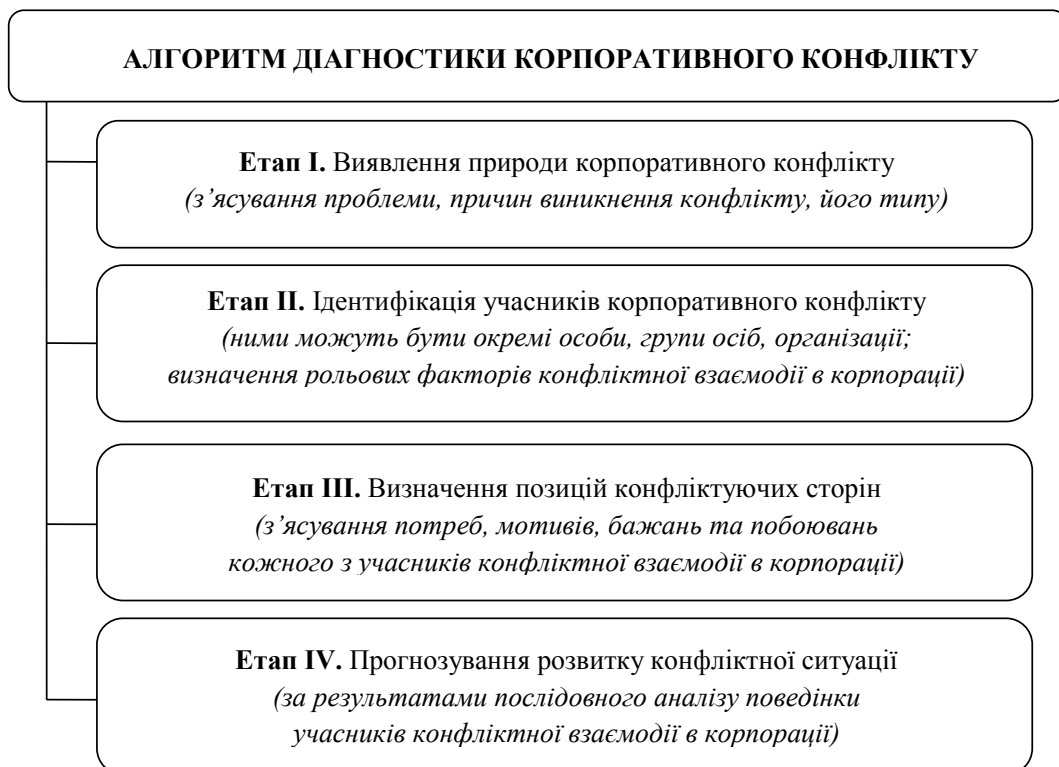


Рис. 1. Алгоритм діагностики корпоративного конфлікту із застосуванням методу картографічного аналізу

криття інформації стосовно розміру винагороди посадових осіб акціонерного товариства. Запит групи міноритаріїв до членів правління не був задоволений, що призвело до накопичення взаємних претензій. Члени правління вирішують позбутися таких акціонерів і пропонують викупити їхню частку акцій, на що отримують зустрічну вимогу придбати акції за ціною, значно вищою, ніж запропонувала компанія.

У цій ситуації фахівець департаменту безпеки має констатувати виникнення конфліктної ситуації в акціонерному товаристві і визнати тип конфлікту як корпоративний (управлінський) та причину – інформаційне обмеження міноритаріїв. Наявними є ознаки корпоративного шантажу (грінмейлу) з боку групи міноритарних акціонерів.

**2. Ідентифікація учасників корпоративного конфлікту.** Учасниками корпоративного конфлікту є, *наприклад*, група міноритарних акціонерів, яка ініціювала запит, члени правління та члени ради директорів, які за статутом акціонерного товариства мають повноваження щодо вирішення порушеного питання.

**3. Визначення позицій конфліктуючих сторін.** На цьому етапі діагностики для кожного з учасників з'ясовуються такі компоненти корпоративного конфлікту: цілі конфліктної взаємодії (*наприклад*, для міноритарних акціонерів – розкриття закритої інформації щодо розміру винагороди посадових осіб; для членів правління – намагання не надавати таку інформацію; для членів ради директорів – узгодження інтересів усіх суб'єктів корпоративних відносин); потреби (мотиви) учасників корпоративного конфлікту (*наприклад*, для міноритарних акціонерів – реалізація законних прав акціонера щодо отримання повної інформації стосовно діяльності компанії; для членів правління – нерозголошення інформації; для членів ради директорів – за статутом акціонерного товариства реалізація прав суб'єкта врегулювання питання, що вирішується); бажання (*наприклад*, для міноритарних акціонерів – володіння повною інформацією, спроба корпоративного шантажу (грінмейлу) задля досягнення власних інтересів; для членів правління – отримання більшого впливу через викуп акцій міноритарних акціонерів; для членів ради директорів – розв'язання конфлікту в компромісний спосіб); побоювання (*наприклад*, для міноритарних акціонерів – додаткові витрати на адвокатські послуги в разі доведення конфліктної ситуації до вирішення у судовому порядку; для членів правління – спроба корпоративного шантажу (грінмейлу) з боку міноритаріїв; для членів ради директорів – подальша активізація зіткнення інтересів та доведення корпоративного конфлікту до судового рішення).

**4. Прогнозування розвитку конфліктної ситуації.** За результатами послідовного аналізу поведінки учасників конфліктної взаємодії в корпорації фахівцю департаменту безпеки слід ужити превентивних заходів щодо подальшої активізації зіткнення інтересів учасників корпоративного конфлікту та для протидії небажаного розвитку конфліктної ситуації, *наприклад* розробити рекомендації вищим корпоративним органам для компромісного вирішення конфлікту в досудовому порядку з дотриманням положень статуту акціонерного товариства.

**Висновки.** Перевагою запропонованого підходу до застосування методу картографічного аналізу для діагностики корпоративного конфлікту є надання наочного уявлення відносно ідентифікації учасників конфліктної взаємодії в акціонерному товаристві та визначення позицій конфліктуючих сторін. Використання методів сучасної конфліктології розширює можливості фахівців департаменту безпеки підприємства стосовно процесу превентивного управління корпоративним конфліктом із прогнозуванням розвитку конфліктної ситуації та розробленням заходів щодо їх протидії. З огляду можливості прийняття більш раціональних рішень, за результатами діагностики департаментом безпеки корпорації забезпечується сприяння учасникам корпоративного конфлікту в його вирішенні в досудовому порядку.

Моделювання конфліктної взаємодії в корпорації на основі результатів проведеної діагностики та вибору прийнятної комбінації стилів конфліктної поведінки суб'єктів корпоративних відносин є перспективним напрямом для подальших наукових досліджень щодо протидії корпоративним конфліктам.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Денис О.Б. Суть та специфіка корпоративних конфліктів. Науковий вісник ХДУ. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 12–14.
2. Красна О. Корпоративні конфлікти між учасниками корпорації. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2013. № 3(97). С. 92–95.
3. Боковець В.В. Корпоративні конфлікти при перерозподілі вартості. Інтеллект XXI. 2015. № 4. С. 63–70.
4. Леось О.Ю., Хмельницька В.П., Очкалова М.Ю. Шляхи урегулювання корпоративних відносин у системі управління підприємствами. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12loysup.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12loysup.pdf).
5. Момот Т.В. Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід: монографія; за заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Момот. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 340 с.
6. Ващенко І.В., Кляп М.І. Конфліктологія: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 407 с.
7. Холод В.В., Резнікова Л.С. Корпоративні конфлікти та шляхи їх подолання. URL: [http://rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73501.doc.htm](http://rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73501.doc.htm).