

## Елементи захисту та запобігання корпоративним конфліктам

*Проблематика розроблення і функціонування системи управління корпоративними конфліктами досліджена недостатньо, тому ми хочемо запропонувати своє бачення її вирішення.*

*Поряд із основними елементами захисту і запобігання корпоративним конфліктам, які базуються на веденні переговорів, медіації, залучення третейського судді, на практиці доцільно використовувати ще й такі: збирання інформації та формування бази даних про потенційних учасників конфлікту; пошук та аналіз вразливих позицій сторін; розроблення та реалізація організаційно-технічних заходів щодо захисту інформації про корпорацію та учасників конфлікту; збирання, систематизування, опрацювання, аналіз протиправної діяльності сторін конфлікту; взаємодія з правоохоронними органами, антимонопольним комітетом; правова допомога; фізична охорона осіб причетних до конфлікту; інженерно-технічний захист.*

*Усі ці заходи допоможуть уникнути корпоративних конфліктів або мінімізувати їх негативні наслідки.*

*The problem of developing and functioning of the system for managing corporate conflicts is not enough, so we want to offer our vision of its solution.*

*Along with the main elements of protection and prevention of corporate conflict, which are applied on the basis of review, mediation, involvement of the arbitral tribunal, in practice it is expedient to use the following: collecting information and building a database of potential participants in the conflict; search and analysis of vulnerable positions of the parties; development and implementation of organizational and technical measures for the protection of information about the corporation and participants in the conflict; collection, systematization, processing, analysis of the illegal activities of the parties to the conflict; interaction with law enforcement agencies, antimonopoly committee; legal aid; physical protection of persons involved in the conflict; engineering and technical protection.*

*All these measures complement corporate conflicts or minimize their negative consequences.*

*Ключові слова: корпорація, корпоративний конфлікт, система, захист, управління конфліктами, розвиток.*

*Keywords: corporation, corporate conflict, system, protection, conflict management, development*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Вітчизняна та зарубіжна конфліктологічна наука і практика мають значні напрацювання у теорії конфлікту та її застосування у виробничій діяльності. Проте через відсутність системного підходу у процесі інтервенцій у конфліктну взаємодію в організації результати не завжди очікувані.

Системний підхід у будь якій діяльності – це запорука досягнення бажаного результату. У діяльності корпорацій системність повинна бути невід'ємною складовою усіх рівнів та сегментів управління.

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблеми виникнення і розв'язання корпоративних конфліктів досліджують вітчизняні й зарубіжні науковці. Свої праці присвятили цим проблемам зокрема такі вчені: О. Беліков, Е. Боханова, Ю. Васильєва, А. Педько, О. Перхач, Н. Подольчак, Д. Уайлі, А. Berle, G. Means, M. Jensen, W. Meckling, R. Morck, A. Shleifer, R. Vishny. Як показав аналіз досліджень, наразі недостатньо уваги приділено системному підходові до управління корпоративними конфліктами.

Враховуючи те, що проблематика розроблення і функціонування системи управління корпоративними конфліктами досліджена недостатньо, хочемо запропонувати своє бачення її розв'язання.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування необхідності розроблення системи елементів управління корпоративними конфліктами в організації для її подальшого впровадження у практичну діяльність.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** В основі корпоративних конфліктів лежать природні протиріччя, що виникають між інтересами акціонерів; між акціонерами та менеджментом корпорації; внаслідок боротьби інвесторів за контроль над бізнесом; небажання власників бізнесу виділяти необхідні ресурси на комерційну безпеку; низький рівень конфліктологічних компетенцій [4] в учасників корпоративного управління.

Корпоративні конфлікти часто мають жорсткий перебіг, а іноді – навіть з кримінальним відтінком, і можуть призводити до втрати контролю над підприємством. Тому значно легше й дешевше не допускати виникнення корпоративного конфлікту або запобігти йому на початкових етапах, аніж потім намагатися відновити роботу корпорації, відновлювати її імідж, відновлювати своє підприємство та ін. Але якщо проблеми вже є, конфлікти виникають, то необхідно докладати зусиль та термінових і рішучих дій для захисту корпоративних інтересів.

Створення ефективної системи управління конфліктами в організації має бути на порядку

денному всіх керівників організацій незалежно від сфери діяльності та форми власності [5].

Поряд із основними елементами захисту і запобігання корпоративним конфліктам, які базуються на веденні переговорів, медіації, залучення третейського судді, на практиці найчастіше доцільно використовувати ще й такі, які могли б захистити від недружніх поглинань чи рейдерських захоплень. Це, зокрема:

- ✓ збирання інформації та формування бази даних про потенційних учасників конфлікту;
- ✓ пошук і аналіз вразливих позицій сторін;
- ✓ розроблення і реалізація організаційно-технічних заходів щодо захисту інформації про корпорацію та учасників конфлікту;
- ✓ збирання, систематизування, опрацювання, аналіз протиправної діяльності сторін конфлікту;
- ✓ взаємодія з правоохоронними органами, антимонопольним комітетом;
- ✓ взаємодія з міжнародними організаціями та компаніями у сфері діяльності корпорації (якщо корпорація здійснює міжнародну господарську діяльність);
- ✓ кримінальне переслідування, правова допомога;
- ✓ судовий захист і адвокатський супровід;
- ✓ силова підтримка та силові заходи у відповідь на силові дії опонента;
- ✓ фізична охорона осіб, причетних до конфлікту;
- ✓ інженерно-технічний захист.

Коротко опишемо кожен із цих елементів, щоб можна було чіткіше розуміти особливості та можливості їх застосування у конкретному кожному конкретному випадку і для конкретного підприємства.

*Збирання інформації та формування бази даних про потенційних учасників конфлікту.* Потенційними учасниками корпоративного конфлікту може бути обмежене коло осіб. Це – співвласники або засновники корпорації; великі акціонери, які не володіють контрольным пакетом акцій; директори і топ-менеджери, котрі не є акціонерами або засновниками; зовнішні особи чи організації, що мають певні претензії (майнові, правові, інші) до конкретної корпорації. Коли мова заходить про збирання інформації, то виникає логічне запитання: хто повинен це робити? Адже всі учасники чи акціонери спілкуються між собою, добре знають один одного, за винятком зовнішніх осіб. На перший погляд це так, але справа в тому, що акціонери можуть продати свою частку, засновники можуть виходити з частки майна і капіталу, але через деякий час у них можуть виникати претензії до корпорації. І щоб на всі запитання можна було дати обґрунтовану й конкретну відповідь, має бути сформована база відповідних даних. Для цього, на нашу думку, в корпорації повинен функціонувати інформаційно-аналітичний відділ, підпорядкований діючому главі корпорації. Варто окремо зазначити, що коли ми говоримо про збирання інформації, то це не має стосуватися особистої інформації та відповідати вимогам законодавства України і насамперед Закону України «Про доступ до публічної інформації».

Із збільшенням обсягу інформації про якусь конкретну людину зростатиме ймовірність знайти певні *вразливі місця потенційного ініціатора* корпоративного конфлікту. Знання такої важливої інформації, її аналіз та інтерпретація дадуть змогу правильно оцінювати не тільки можливості потенційного ініціатора конфлікту, а й можливі напрямки забезпечення адекватної відповіді або дій на упередження і недопущення конфлікту.

*Розроблення та реалізація організаційно-технічних заходів* щодо захисту інформації про корпорацію та учасників конфлікту набирає особливої ваги саме у нинішній час, адже інформаційні технології розвиваються надзвичайно швидкими темпами. І щоб встигати за цим розвитком і темпами, треба мати у штаті працівників відповідного фаху та кваліфікації. За необхідності можна залучати й зовнішніх виконавців, але при цьому слід уважно і дуже відповідально підходити до їх добору. Адже зовнішні виконавці можуть бути заангажованими потенційними конкурентами, і тоді від них буде більше шкоди ніж користі.

Це один аспект цього елементу. Другий полягає у тому, щоб захистити корпорацію в цілому і кожного учасника чи управлінця зокрема від витоку інформації про них за межі корпорації. При цьому не важливо, якої інформації – чи ділової, чи особистої, чи іншої – всяка інформація може бути використана проти них. Тому це ще одне завдання для організаційно-технічних заходів захисту інформації.

Безпечнішими у такому плані можуть бути університети, у структурі яких є кафедри, що займаються питаннями розроблення організаційно-технічних заходів щодо захисту інформації. Вони можуть розробити теоретичні положення, обґрунтування, аналітичну базу а при потребі забезпечити їх реалізацію. Крім цього, кафедри можуть надавати й інші послуги, а саме:

- ✓ діагностування стану фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності та розроблення пропозицій щодо її зміцнення;
- ✓ оцінювання вартості майна та бізнесу;
- ✓ аналізування боргової політики господарюючих суб'єктів;
- ✓ дослідження економічних аспектів інтелектуальної власності;
- ✓ оцінювання майнових прав інтелектуальної власності.
- ✓ консультування стосовно митного та податкового законодавств;
- ✓ консультування з питань запобігання рейдерству та корпоративним конфліктам;
- ✓ розроблення заходів протидії промислому шпигунству;
- ✓ управління захистом комерційної таємниці на підприємстві;
- ✓ охорона прав інтелектуальної власності.

Дуже часто трапляється так, що ініціаторами корпоративних конфліктів є особи чи організації, які вже мають у «послужному» списку не один такий конфлікт. А якщо особа за своєю природою схильна до провокацій, то ці люди часто мають і певні негаразди, пов'язані з порушенням законодавства. Тому, створюючи систему заходів з недопущення чи управління конфліктами, обов'язково слід передбачити можливість *збирання, систематизування, опрацювання й аналізування протиправної діяльності сторін* корпоративного конфлікту. Наявність такої інформації, щонайменше, допоможе виробити тактику і стратегію дій стосовно цього опонента. Систематизація й аналізування інформації покажуть, наскільки він вразливий у цьому плані. Якщо така інформація має певний історичний аспект, то можна буде зрозуміти, які мотиви спонукають опонента до деструктивних дій, а вже враховуючи це, впливати на мотиви.

Збираючи інформацію про протиправну діяльність опонентів, слід пам'ятати про дотримання законодавства. Тому такі заходи доречно і бажано здійснювати у тісній *співпраці з правоохоронними органами*. Поліція та інші спецслужби можуть допомогти у збиранні інформації, якщо це не порушує закону. Дещо важче буде збирати інформацію, якщо особа, яка цікавить – громадянин іншої держави. Проте є служби і компанії, котрі можуть у цьому допомогти.

Якщо корпорація здійснює міжнародну діяльність, активно розвиває контакти з іноземними партнерами і тим самим загострює конкуренцію на якомусь конкретному ринку, то можуть виникати спроби недружнього поглинання з метою прибрати до своїх рук бізнес або знищити конкурента. Тому для захисту своїх інтересів за межами України необхідно тісно *співпрацювати з міжнародними організаціями* та компаніями, які б надавали усю необхідну інформацію і правову підтримку.

Окремим завданням з розроблення елементів захисту і запобігання корпоративним конфліктам є недопущення виникнення проблем у сфері фінансів та бухгалтерського обліку, пов'язаних із міжнародною діяльністю корпорації. Річ у тім, що для того, аби добре розумітися на фінансах інших країн, треба довго й наполегливо їх вивчати, а також мати відповідну практику і досвід. Проте є й інший варіант – тісна *співпраця з міжнародними фінансовими організаціями*, які надають відповідну допомогу, підтримку і супровід.

Якщо проаналізувати випадки рейдерських атак на корпорації, то очевидним стає те, що організації, які залучені до рейдерства, часто мають дуже серйозну професійну юридичну підтримку з боку приватних компаній і навіть державних установ. За цих обставин корпорація, на яку здійснено напад, також потребує професійної юридичної підтримки. Таку підтримку може забезпечити власний юридичний відділ, який є у структурі корпорації. Його головні функції полягають у тому, щоб забезпечити повний спектр *правового захисту своєї корпорації, відстоювати її інтереси в судах*. При потребі цей відділ має забезпечувати і кримінальне переслідування рейдерів, адже дуже часто вони уникають навіть початку провадження проти них. Якщо ж корпорація не має у своїй структурі такого вузькоспеціалізованого юридичного відділу, то необхідні послуги можна замовити у зовнішнього виконавця; та й у зовнішнього виконавця, як правило, є вже немалий досвід вирішення таких питань.

Не секрет, що на деякі корпорації рейдери нападали із застосуванням сили, використовуючи при цьому спеціально навчених і добре підготовлених фізично молодиків. Щоби бути готовим до такого сценарію розвитку подій, корпорації слід подбати про власну безпеку і можливість дати рішучу силову відсіч подібним діям зовнішніх ворогів. Нині більшість підприємств уже мають так звану охорону. Але найчастіше номінальними охоронцями фактично є звичайні сторожі й вахтери. І часто їх знання, вміння, навички, фізична підготовка не годяться до силового протистояння. Та й відповідно до посадових інструкцій фізичне протистояння часто не належить до їх обов'язків. Тому для таких потреб варто укладати угоди з професійними охоронними компаніями, які можуть забезпечити *силовий захист* і навіть, за потреби, дати достойну відсіч. Тут маємо на увазі як приватні охоронні компанії, так і державні структури.

Іноді корпоративні конфлікти розвиваються настільки інтенсивно і непередбачувано, що виникає пряма загроза життю та здоров'ю окремих чи багатьох учасників та їх родин. Отже,

необхідно *подбати про їх особисту безпеку*. Далеко не в усіх корпораціях є такі можливості, тому це також має лягати на плечі або державних органів, або приватних охоронних компаній.

І останній із перелічених елементів, захисту й запобігання корпоративним конфліктам – *інженерно-технічний захист*. Сюди ми відносимо засоби спостереження та екстреного зв'язку, пропускні турнікети, спеціально захищені приміщення, де перебувають охоронці-вахтери, додаткові захисні двері, вікна і ґрати на них, підсилена огорожа, охорона по периметру (якщо цього потребують специфіка діяльності підприємства й розміри території), надійні вхідні ворота та ін. Варто відразу ж зазначити, що особливості інженерно-технічного захисту прямо залежать від розташування підприємства чи його головного офісу.

**Висновки.** Ми перерахували та охарактеризували досить багато можливих елементів захисту і запобігання корпоративним конфліктам, але, звісно, що кожна корпорація повинна обирати собі ті з них, які їй необхідні. Усі ці заходи допоможуть уникнути корпоративних конфліктів або мінімізувати їх негативні наслідки. Водночас ми переконані, що найкращим і найефективнішим способом недопущення та розв'язання корпоративних конфліктів є переговори й бажання всіх сторін дійти згоди у вирішенні складних питань і знайти прийнятне рішення.

#### ***Література***

1. Беліков О. Рейдерство в Україні – реалії сьогодення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua>
2. Перхач О. Л., Подольчак Н. Ю. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання: навч. посіб. – Львів: Вид. Львів. політехніки, 2014. – 192 с.
3. [Слезингер Г. Э.](#) Социальная экономика: учебник – М. : Дело и Сервис, 2001. – 364 с.
4. Цісецький О. [Формування конфліктологічних компетенцій у студентів вищих навчальних закладів](#) // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — Тернопіль: Економ.думка, 2012. – С. 56–59.
5. Цісецький О. [Формування системи управління конфліктами в організації](#) // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. — Тернопіль: Економ. думка, 2017. – С. 77–82.