

ринку праці. У зв'язку з цим необхідно розкрити завдання маркетингових досліджень ринку праці: аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають напрями дослідження ринку праці, аналіз вимог до персоналу й очікувань претендентів на посаду, аналіз сильних і слабких сторін підприємства й позиціонування умов зайнятості на ринку праці, визначення потреби в персоналі та джерел забезпечення потреби в персоналі. Для реалізації цих завдань формується процедура маркетингових досліджень ринку праці: постановка цілей і завдань дослідження, дослідження структури ринку праці, дослідження кон'юнктури умов зайнятості, сегментація ринку праці, позиціонування умов зайнятості на підприємстві на ринку праці, розроблення плану маркетингу персоналу, оцінка ефективності маркетингових досліджень ринку праці, проведення коректувальних заходів.

Таким чином, основними результатами проведення маркетингу персоналу полягає в результативності використання персоналу підприємства, формуванні привабливого іміджу підприємства на ринку праці, створенні організаційної культури, направленої на ефективне використання персоналу підприємства. Використання сучасних методів формування персоналу дозволяє підприємству залучити найбільш конкурентоспроможний персонал на ринку праці, визначити можливості ефективного використання власного кадрового потенціалу, створити умови для навчання й професійного розвитку працівників, сприяти формуванню творчого підходу до роботи й зміцнення корпоративної культури.

УДК 65.012.432

*С. М. Хименко,*  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

**АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРОЦЕСІВ  
ФОРМУВАННЯ СПЕЦИФІЧНОГО ПОЛЯ  
КОНФЛІКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ СУБ'ЄКТАМИ  
КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН У ГЗК КРИВБАСУ**

Автором розглянуті питання щодо формування та узгодження специфічних інтересів основних суб'єктів корпоративних відносин у ГЗК Кривбасу. Викладено результати досліджень, присвячених аналізу поля конфліктної взаємодії між суб'єктами корпоративних відносин.

The author has considered the questions of forming and co-ordination of specific interests of the main subjects of corporate relations in Ore

Mining and Dressing Enterprises of Kryvyi Rig region. The results of research dedicated to analysis of the field of conflict interaction between subjects of corporate relations are stated in the report.

Узагальнення та аналіз існуючої практики управління конфліктами інтересів у ГЗК Кривбасу свідчить про фактичну відсутність уваги до цієї важливої проблеми, особливо зважаючи на посилення в Україні процесів перерозподілу власності та розгортання конфліктів інтересів, які супроводжують цей процес.

Предметом нашого дослідження був процес формування та узгодження специфічних інтересів основних суб'єктів корпоративних відносин в акціонерних гірничорудних підприємствах Криворізького залізничного басейну, а саме: ВАТ «Південний ГЗК», ВАТ «Центральний ГЗК», ВАТ «Північний ГЗК», ВАТ «Інгулецький ГЗК», ВАТ «КЗРК».

Протягом 1996—2004 років стратегічно важливі для України гірничорудні підприємства Кривбасу були продані державою бізнес-групам за заниженими цінами, про що свідчить, наприклад, порівняльна таблиця 1, з одного боку, вартості основних фондів, валового доходу та валових прибутків, а з другого — отриманих державою коштів за приватизацію. Як видно з таблиці, виручені державою кошти від продажу в процесі приватизації майнових комплексів ГЗК Кривбасу приблизно в 3,5 рази менше від остаточної вартості їх основних фондів і в 1,5 рази менше від одержаного в 2006 р. на цих комбінатах валового прибутку. І це в той час, коли на світових ринках вартість корпоративних прав на акціонерний капітал гірничорудних підприємств значно перевищує вартість основних фондів, оскільки забезпечує власникам надійний контроль над запасами і видобутком обмежених покладів залізничної сировини.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ  
ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГЗК КРИВБАСУ СТАНОМ  
на 01.01.06 р. ТА ВИРУЧЕНИХ ДЕРЖАВОЮ КОШТІВ ВІД ПРИВАТИЗАЦІЇ**

Назва підприємства	Балансова вартість основних фондів на 01.01.06, тис. грн.	Залишкова вартість основних фондів, тис. грн.	Чистий дохід, тис. грн.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), тис. грн.	Вартість чистих активів, тис. грн.	Сума коштів від приватизації, тис. грн.
Інгулецький ГЗК	2 006 828	812 229	1 446 528	411 868	1 145 869	174 500

Північний ГЗК	2 329 946	807 749	2 503 983	920 525	2 106 613	296 600
Південний ГЗК	1 892 877	899 467	856 522	259 493	941 312	164 200
Центральний ГЗК	1 241 586	607 077	1 080 297	- 33 737	743 354	177 033
Криворізький залізорудний комбінат	3 656 671	658 570	857 461	79 643	2 085 540	689 419

Зазначена ситуація призвела до формування специфічного поля конфліктної взаємодії між суб'єктами корпоративних відносин у ГЗК Кривбасу. Результати проведених нами досліджень свідчать, що основними групами, між якими є розбіжності в інтересах у ГЗК Кривбасу це: акціонери, інсайдерські групи, менеджмент, персонал та держава. Характерні приклади розбіжностей між їх цілями наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРНІ ПРИКЛАДИ РОЗБІЖНОСТЕЙ ЦІЛЕЙ  
У АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ — ГЗК КРИВБАСУ**

Антагоністичні цілі	Предмет розбіжностей між цілями
1	2
Цілі акціонерів — цілі акціонерів	<ul style="list-style-type: none"> <li>— різні стратегії;</li> <li>— розбіжності з приводу орієнтації на статус АТ чи на прибуток;</li> <li>— розбіжності у пріоритетах: короткострокова чи довгострокова дохідність;</li> <li>— розбіжності при розподілі прибутку на різні цілі;</li> <li>— інсайдерська рента;</li> <li>— різні інтереси груп власників (дрібні та крупні акціонери);</li> <li>— членство в органах управління АТ;</li> <li>— ставлення до соціальної відповідальності АТ (у питаннях забезпечення екологічної безпеки, охорони праці, сплати податків до місцевого та державного бюджету, підтримання соціальної інфраструктури та ін.)</li> </ul>
Цілі акціонерів — цілі інсайдерських груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>— розбіжності у розподілу прибутку на інвестиції у повну чи часткову модернізацію активів або на дивіденди акціонерам;</li> <li>— розбіжності у пріоритетах: капіталізація чи розвиток бізнесу;</li> <li>— акціонери не рідко не знають усієї специфіки бізнесу, пред'являючи нереальні вимоги до нього;</li> <li>— зацікавленість інсайдерських груп у клієнтах (наприклад, оптових торгових компаніях, розташованих в офшорних зонах), який для бізнесу є збитковим;</li> <li>— інсайдерські групи можуть ліквідувати бізнес, який втрачає для них цікавість (з точки зору перспектив розвитку ринку, рівня доходу за інвестиціями,</li> </ul>

	країни розташування бізнесу та ін.)
Цілі акціонерів — цілі менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>— витрати на управлінські технології не зрозумілі акціонерам;</li> <li>— різні шляхи розвитку бізнесу;</li> <li>— належність центрів прибутку та центрів витрат;</li> <li>— акціонери призначають «своїх» людей у керівництво;</li> </ul>
Цілі акціонерів — цілі персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>— витратити кошти на дивіденди чи збільшення заробітної плати;</li> <li>— власники хочуть мати відмінних робітників з низькою зарплатою;</li> <li>— умови праці й економія;</li> <li>— стабільність (персонал) чи зміни й реорганізація (власники)</li> </ul>
Цілі інсайдерських груп — цілі інсайдерських груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>— продажі з відстрочкою платежу деяким клієнтам (збільшення дебіторської заборгованості) та прибутковість;</li> <li>— конфлікти між напрямками бізнесу (за ресурси, клієнтів);</li> <li>— оптова торгівля конкурує з власною роздрібною торгівлею;</li> <li>— зростання чи розвиток клієнтської бази</li> <li>— розподіл інвестицій між різними напрямками бізнесу</li> </ul>
Цілі інсайдерських груп — цілі менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>— бізнес прагне динаміки, а менеджмент орієнтований на стабільність;</li> <li>— бізнес потребує реорганізації, але для менеджменту це створює додаткову напругу;</li> <li>— ліквідація деяких напрямків бізнесу заради рентабельності бізнесу в цілому;</li> <li>— керівники відволікають ресурси від бізнесу на власні потреби (збільшення управлінського персоналу, представницькі витрати, нову оргтехніку);</li> <li>— орієнтація на кар'єру та можливості бізнесу</li> </ul>
Цілі інсайдерських груп — цілі персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>— бізнес потребує кваліфікації, технологічної дисципліни, що зустрічає опір з боку деяких співробітників;</li> <li>— безсуб'єктність персоналу як гальмо розвитку бізнесу;</li> <li>— несумісність особистості й функції;</li> <li>— бізнес потребує коштів на розвиток, а персонал — на соціальні програми;</li> <li>— рентабельність бізнесу передбачає звільнення</li> </ul>
Цілі менеджменту — цілі менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>— боротьба між менеджерами різних рівнів за ресурси, статус та повноваження;</li> <li>— внутрішньо фірмова конкуренція за клієнтів</li> </ul>
Цілі менеджменту — цілі персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівники намагаються забезпечити власникам дохідність, підлеглі вимагають зростання заробітної плати;</li> <li>— спонтанне управління та вимога щодо порядку;</li> <li>— керівники вимагають повної віддачі, персонал працює по мінімуму</li> </ul>
Цілі персоналу-цілі	— приватні групи інтересів за рахунок інших

персоналу	— протириччя інтересів між (підрозділами які заробляють кошти та забезпечують цей процес; підрозділами, що закупають та торгують; між ін. новаторами та консерваторами)
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Аналітична оцінка практичних результатів реалізації стейкхолдерами власних інтересів в АТ всупереч цілям та інтересам інших учасників, дозволяє нам стверджувати, що основними типами конфліктів інтересів у ГЗК Кривбасу є:

— конфлікти між бізнес-угрупованнями щодо отримання власності на контрольні пакети акцій ГЗК з метою встановлення контролю ринків сировини металургійних підприємств;

— конфлікти між державою та бізнес-угрупованнями щодо визначення справедливої вартості пакетів акцій ГЗК від час їх приватизації та щодо повноти сплати до бюджету платежів у процесі функціонування АТ, недопущення тіньового обігу капіталу у цьому секторі економіки, стягнення інсайдерської ренти;

— конфлікти між фактичними власниками АТ, менеджментом та персоналом щодо розподілу прибутку АТ.

Крім того, проведене дослідження існуючої у ГЗК Кривбасу практики управління конфліктами інтересів дозволяє її охарактеризувати як недосконалу, оскільки вона:

— по-перше, позбавлена елементів моніторингу латентних та існуючих конфліктів інтересів;

— по-друге, не є комплексною й системною, що охоплює усі функціональні підсистеми підприємства та органи управління АТ;

— по-третє, не має належного організаційно-економічного підґрунтя й системи багатокритеріальної оцінки ефективності його здійснення.

У таких умовах найважливішим питанням стає формування методики управління конфліктами інтересів, адекватної інсайдерській моделі корпоративного управління, властивій на сьогодні ГЗК, а також розробка організаційно-економічного підґрунтя реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення управління конфліктами, виходячи із нагальних потреб керівництва ГЗК Кривбасу із врахуванням стратегічного потенціалу та орієнтирів розвитку цих акціонерних товариств.

УДК 338

**В. І. Хомяков**, проф., д-р техн. наук,

**І. В. Бакум**, ст. викл.,

**О. В. Федоренко**, викл.,

Черкаський державний технологічний університет