

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/32EVN316.pdf>

Статья опубликована 06.06.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Зайнуллин С.Б. Необходимость комплексного подхода к разрешению корпоративных конфликтов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/32EVN316.pdf> (доступ свободный).

Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 658.5.012.7**

**Зайнуллин Сергей Булатович**

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов», Россия, Москва<sup>1</sup>

Доцент кафедры «Экономика предприятия и предпринимательства»

Кандидат экономических наук

E-mail: [Law\\_union@mail.ru](mailto:Law_union@mail.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?authorid=492001](http://elibrary.ru/author_profile.asp?authorid=492001)

## **Необходимость комплексного подхода к разрешению корпоративных конфликтов**

**Аннотация.** Вопросы разрешения корпоративных конфликтов являются одними из наиболее актуальных, как в российской, так и мировой экономике. Неудачное разрешение корпоративных конфликтов может повлечь в качестве последствий разрушение корпорации как субъекта экономической деятельности, а также потеря статуса независимого субъекта. В статье рассмотрены методологические подходы к разрешению корпоративных конфликтов, как со стороны независимых исследователей, так и со стороны регулятора корпоративного сектора экономики - Центрального банка Российской Федерации. Автором также исследована методология, применяемая крупнейшим акционером в России, осуществляющим корпоративное управление в компаниях с государственным участием, Федеральным агентством по управлению государственным имуществом (Росимуществом). При этом рассмотрены как преимущества, так и недостатки общепринятой методологии разрешения корпоративных конфликтов, включающая, такие методы разрешения корпоративных конфликтов: прозрачность управления, регламентация корпоративных процедур, профессиональная деятельность Совета директоров, медиация и иные консенсуальные процедуры, выявлены ее наиболее слабые места и направления возможного совершенствования. В статье приведена комплексная система, предполагающая как внутреннюю регламентацию корпоративных процедур, так защитные механизмы от внешних угроз. На основе исследованной методологии автором предлагается более комплексный методологический подход.

**Ключевые слова:** корпоративный конфликт; акционерное общество; корпоративное управление; акционеры; Совет директоров; органы управления; корпоративный шантаж; рейдерский захват; медиация; защита активов; структурирование холдингов

---

<sup>1</sup> 117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6

Корпоративные конфликты имеют длительную историю, восходящую к созданию корпораций во всех их формах. Предпосылки конфликта лежат в самой сути корпорации как объединения людей для достижения поставленных целей.

Целью деятельности коммерческой организации, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации является извлечение прибыли.<sup>2</sup>

С учетом ограниченности ресурсов, рынков сбыта товаров, услуг корпорации вынуждены вступать в конкурентную борьбу с другими корпорациями и другими субъектами за доступ к данным рынкам, ресурсам.

При этом система целей современной корпорации отнюдь не ограничивается данной целью. Ряд корпораций концентрируют основное внимание и усилия на решении производственных задач, так как считают, что именно их решение определяет финансовую эффективность и способствует удовлетворению потребностей покупателей. Задаются нормативные показатели в сфере производства, обеспечения высокого качества, прибыльности, социальной ответственности.

Проводя анализ целей и задач компании, П. Дойль делает три вывода:<sup>3</sup>

Во-первых, хотя в какой-то момент времени на первый план может выйти любая из рассмотренных целей, если речь идет о выживании компании, ни одна из них не является достаточной.

Во-вторых, сосредоточение внимания и усилий на одной области деятельности неизбежно приводит к возникновению проблем в других. Например, стремление к максимально высоким краткосрочным прибылям снизит долгосрочную конкурентоспособность фирмы на рынке. Быстрый рост приведет к увеличению риска, который ложится на плечи акционеров и кредиторов. Стремление к увеличению стоимости акционерного капитала, быть может, подорвет доверие сотрудников и местного сообщества, поскольку основное внимание уделяется интересам собственников компании.

В-третьих, чем больше усилий будет затрачивать компания на выполнение одной задачи и стремиться к совершенству в одной области, тем сильнее обострятся эти конфликты, возникнет угроза нестабильности. В одних случаях крах наступает быстро и неожиданно, в других — ему предшествует длительный упадок, поскольку группы, интересами которых пренебрегает менеджмент, будут постепенно отказывать фирме в поддержке.

Аналогичной позиции на систему целей корпорации придерживается и теория заинтересованных сторон (Стейкхолдеров).

«Когда мы говорим о традиционных заинтересованных сторонах — покупателях, поставщиках, работниках, местных сообществах и инвесторах — мы подразумеваем, что каждая из них выполняет определенные функции и бизнес организован вокруг них. В итоге мы имеем финансы, маркетинг, производство, коммуникации и все то, что требует организации. Однако уже сейчас во многих видах бизнеса потребители одновременно выступают в качестве работников, а часть из них являются еще и поставщиками. Иными словами, существует проблема, которой я постоянно занимаюсь: потребители, поставщики,

---

<sup>2</sup> 8 Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г.

<sup>3</sup> Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: «Питер», 2007.

работники образуют сегодня сложную систему, и мы находимся лишь на пути к пониманию того, каким образом будут изменяться функциональные роли стейкхолдеров».<sup>4</sup>

Представляя корпорацию с одной стороны совокупностью заинтересованных лиц-акционеров, работников, членов Совета директоров, менеджеров, имеющих свои интересы, а с другой стороны частью макроэкономической системы, взаимодействующей с другими элементами, также имеющими свои интересы, мы неизбежно приходим к тому, что данные интересы могут не совпадать с интересами корпорации и даже противоречить им.

Данное несовпадение интересов может привести к конфликту между каким-либо элементом внутренней и внешней среды с корпорацией, а также к конфликту между самими элементами внутренней или внешней среды.

На основе данного комплексного подхода к корпорации автором предлагается следующее определение корпоративного конфликта:

***«Корпоративные конфликты - это разногласия, возникающие между акционерами, участниками, членами органов управления, органами власти, заинтересованными лицам, иными элементами внутренней и внешней среды корпорации и самой корпорации. Базисом этих конфликтов является как противоречия между интересами элементов внешней и внутренней среды корпорации, так и борьба элементов за контроль над корпорацией и ее ресурсами».***

При этом в теории и практике существуют и иные, более упрощенные подходы к разрешению корпоративных конфликтов, рассматривающие сущность корпоративного конфликта и методику их разрешения с более узких позиций. Ряд авторов предлагает отдельные способы разрешения отдельных конфликтов, данная позиция имеет как свои преимущества, так и свои недостатки. Преимущества заключаются в возможности применения более простого похода к разрешению корпоративного конфликта, позволяющего сэкономить время, материальные ресурсы и локально разрешить его. Недостаток, по мнению автора заключается, что локальные способы разрешения конфликта могут быть эффективными при одном типе конфликта, но не эффективны в иных типах конфликта.

В частности Трубникова Е.В. предлагает следующие способы:<sup>5</sup>

«Современной корпорации необходимо выстраивать систему защиты и предотвращения корпоративных споров.

Рекомендуемые руководству юридических лиц способы предупреждения корпоративных споров:

- контроль за ведением реестра владельцев именных ценных бумаг, соблюдением соответствующих правил, своевременным внесением записей на основании надлежащим образом оформленных документов;
- ведение книг учета, журналов, иных документарных регистров, позволяющих своевременно предоставлять правомочным лицам запрашиваемую информацию (например, журнал учета входящих документов; регистрационный журнал; журнал запросов и заявлений работников; журнал анкет владельцев именных ценных бумаг);
- контроль активов юридического лица (в том числе путем периодического получения выписок из ЕГРП);

<sup>4</sup> Фримен Э. Авторитетное мнение // Санкт-Петербургский университет: журнал. - 8 октября 2010 года. - №13 (3820).

<sup>5</sup> Трубникова Е.В. Определение понятия корпоративного спора // "Корпоративные Споры". - 2008. - №3 (май-июнь).

- отслеживание правильности информации, содержащейся в ЕГРЮЛ о компании, своевременное внесение изменений в ЕГРЮЛ (в том числе путем периодического получения выписок из реестра);
- утверждение внутренних локальных актов и ознакомление работников компании с названными документами;
- контроль доступа к информации корпорации».

Отмечая справедливость суждений о необходимости проведения мониторинга, автор, тем не менее, предлагает совместить мониторинг с другими превентивными действиями, т.к. выявление угрозы, к примеру рейдерства, может произойти на той стадии, когда эффективно противостоять угрозе уже не получится.

Пятенко С.В. рассматривает такой радикальный метод предотвращения корпоративного конфликта генерального директора с обществом как механизм увольнения или иного прекращения полномочий.

«На Западе давно поняли, что такие конфликты лучше предотвращать. Появилось даже понятие «золотой парашют» — внушительные суммы, которые компания обязана будет выплатить топ-менеджеру в случае его досрочной отставки или увольнения (обычно это зарплата за полгода-год). Появились первые случаи подобной практики и в России. Мировой практикой доказано: в большинстве случаев обе стороны заинтересованы провести расставание максимально безболезненно — скандал не полезен никому. В США отмечается и новая тенденция: зачастую руководителей увольняют не из-за их профессиональных ошибок, а для спасения имиджа компании и повышения доверия к ней со стороны акционеров. Ныне считается общепринятым, что если доверие к компании пошатнулось, то руководство необходимо менять. Но роль козла отпущения должна быть хорошо оплачена.

Подводным камнем увольнения топ-менеджера является вопрос о неразглашении коммерческой тайны. Возможен договор о неразглашении (хотя юридически он очень слаб), возможно джентльменское соглашение — оно опирается на ценность деловой репутации топ-менеджера. Компании иногда предлагают особенно ценным сотрудникам денежную компенсацию за то, что они в течение оговоренного времени не будут работать на конкурента. Другая сложность, когда на место одного руководителя приходит другой с совершенно иным стилем работы. В этом случае коллективу понадобится время для того, чтобы сработаться с новым начальником.

Увольнение — далеко не единственный способ избавления от топ-менеджеров, неугодных по тем или иным причинам. «Золотой парашют» может выглядеть как перевод на другую должность, причем иногда формально с повышением статуса. Например, специально придумывается некий проект, создается новое направление бизнеса, начинается освоение особых рынков. Возможно привлечение хэдхантеров к процедуре увольнения топ-менеджеров. Руководителя переманивают, соблазняют более заманчивыми предложениями, и он не должен догадываться о том, что иницирует и оплачивает это его собственная компания. Иногда действительно ему подбирают интересный вариант и расставание становится взаимовыгодным».<sup>6</sup>

С точки зрения автора данный способ разрешения корпоративного конфликта безусловно нельзя исключать из методологии, но в силу своей радикальности этот способ применим в самых крайних случаях, когда конфликт уже зашел в тупик.

---

<sup>6</sup> Пятенко С.В., Книга генерального директора, М., «Омега-Л», 2007 г.

При этом применение «золотого парашюта» как в зарубежной так и в российской практике, рассматривается с нескольких ракурсов - как механизм противодействия враждебному поглощению, как аналог страховки в интересах топ-менеджмента, как система стимулирования.

«Типичное соглашение о «золотом парашюте» обеспечивает разовую выплату определенным высшим руководителям в случае их добровольного либо принудительного увольнения. Это соглашение обычно вступает в силу, если увольнение происходит в течение одного года после смены контроля».<sup>7</sup>

Соглашения между служащими и корпорацией могут иметь фиксированный срок или быть постоянно действующими соглашениями, которые имеют срок один год, но автоматически продлеваются на следующий год, если в течение данного года не происходит изменения в контроле.

Сумма компенсации обычно определяется годовой зарплатой служащего, его трудовым стажем. Например, соглашение может предусматривать, чтобы уволенный служащий получил сумму в несколько годовых зарплат прошлого года с возможным включением в последнюю также премий и бонусов за определенное число лет.

Применение «золотых парашютов» в настоящее время в России не ограничено и дополнительными налогами не облагается.

А.Д. Осинский рассматривает следующие стадии разрешения корпоративного конфликта:

- «Предконфликтная стадия. Период, когда конфликтующие стороны оценивают свои ресурсы, прежде чем решиться на агрессивные действия или отступить. К таким ресурсам относятся: количество голосующих акций, которыми располагают стороны конфликта, информация (доступ к информации), финансовые, административные возможности и интеллектуальный потенциал сторон.
- Непосредственный конфликт. Эта стадия характеризуется прежде всего наличием инцидента, действий, направленных на изменение поведения соперников (например, проведение альтернативного собрания акционеров). Весьма характерным моментом на этапе непосредственного конфликта является наличие критической точки, при достижении которой конфликтные взаимоотношения достигают максимальной силы и остроты.
- Разрешение конфликта. Внешним признаком разрешения конфликта выступает завершение инцидента. Разрешение корпоративного конфликта происходит, как правило, лишь при изменении ситуации.

В то же время, в случае когда атакующая сторона не достигла своих целей, возможен отказ <агрессора> от <ведения войны> и конфликт из острой формы переходит в скрытую. В этом случае возобновление конфликта происходит при изменении ситуации в отношениях между противниками».<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Зайнуллин С.Б. «Ядовитые пилюли» и «золотые парашюты» как превентивные мероприятия, препятствующие враждебному поглощению предприятия // Телескоп: Научный альманах. - Вып. 18. - Самара: Изд-во «НТЦ», 2007.

<sup>8</sup> А.Д. Осинский Акционер против акционерного общества / СПб.: ДНК, 2006.

Панасюк Е.В.<sup>9</sup> предлагает в качестве способа разрешения корпоративного конфликта использование процедуры медиации. Данный подход распространен в мировой практике, в частности в США применяется классификация альтернативных средств по различным основаниям.

Наиболее традиционным является деление всех альтернативных форм на основные и комбинированные.

К основным формам относятся:<sup>10</sup>

- «1) переговоры, представляющие собой урегулирование спора непосредственно сторонами без участия иных лиц;
- 2) посредничество, означающее урегулирование спора с помощью независимого, нейтрального посредника, который содействует сторонам в достижении соглашения;
- 3) арбитраж — разрешение спора с помощью независимого, нейтрального лица — арбитра, который уполномочен вынести обязательное для сторон решение.

Критериями для такого деления являются участие в урегулировании спора третьего лица или его полномочия».

Но на взгляд автора данный способ очень сильно ограничен тем обстоятельством, что исполнение решения в рамках медиации зависит от доброй воли участников корпоративного конфликта.

Ватанина А.И. предлагает более широкий спектр альтернативных способов разрешения конфликтов:<sup>11</sup>

«Возникшие разногласия между сторонами конфликта принято разрешать в судебном порядке. Однако передача дела в суд является крайней мерой и применяется в том случае, когда другим способом проблему разрешить невозможно. На сегодняшний день альтернативные способы разрешения корпоративных споров (далее АСР) это новое интенсивно развивающееся направление юридической практики, включающее в себя такие понятия как медиация, переговоры, третейское разбирательство и так далее... Чаще всего с помощью АСР решаются споры между участниками юридического лица, возникающие из их внутренних отношений в организации, К таким спорам относятся: споры, связанные с созданием, реорганизацией и ликвидацией юридического лица; споры, связанные с принадлежностью акций, долей в уставном капитале; споры о возмещении вреда, причиненного юридическому лицу ее органом при руководстве и ведении дел; споры по поводу выплат дивидендов; споры о признании права собственности на доли или акции в общем имуществе юридического лица».

При этом, Ватниной А.И. отмечается тот же недостаток метода АСР - его зависимость от доброй воли сторон «Передача спора на разрешение с помощью АСР возможна при наличии согласия на это всех сторон спора. Исключение составляют ситуации, в которых

---

<sup>9</sup> Панасюк Е.В. ОТЛИЧИЯ МЕДИАЦИИ ОТ ИНЫХ СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ // Законность и правопорядок в современном обществе №25/2015.

<sup>10</sup> Arnold T. Why ADR? // Alternative Dispute Resolution How to Use it to Your Advantage ALI – ABA course of study, 1996.

<sup>11</sup> Ватанина А.И. Преимущества применения альтернативных способов разрешения корпоративных споров // Молодой ученый. - 2015. - №11.

стороны обязаны использовать конкретную процедуру АСР в силу указания на это закона или суда».<sup>12</sup>

Практический подход к разрешению корпоративных конфликтов регуляторов корпоративной сферы в России является более комплексным, чем рассмотренные в теории.

Исходя из своего подхода Банк России предлагает свои методы разрешения корпоративных конфликтов:<sup>13</sup>

**Таблица 1**

**Анализ методологии разрешения корпоративных конфликтов Банка России  
(составлено автором)**

Субъект	Обязанности	Сильные и слабые стороны
Совет директоров	Обеспечение прозрачности общества, своевременности и полноты раскрытия обществом информации, необременительного доступа акционеров к документам общества.	Обязанность соблюдения прозрачности относится в настоящее время к публичным компаниями, в отношении непубличных исполнение рекомендации зависит от доброй воли субъектов.
Совет директоров	Обеспечение возможности получить эффективную защиту для всех акционеров в случае нарушения их прав.	Для исполнения данной обязанности необходима четкая регламентация механизмов корпоративных процедур.
Общество	Обязано принимать все необходимые и возможные меры для предупреждения и урегулирования конфликта (а равно минимизации его последствий) между органом общества и его акционером (акционерами), а также между акционерами, если такой конфликт затрагивает интересы общества, в том числе использовать внесудебные процедуры разрешения спора, включая медиацию.	Использование консенсуальных процедур эффективно на ранних стадиях конфликтов и зависит от доброй воли сторон.
Общество	Создать систему, обеспечивающую выявление сделок общества, совершаемых в условиях конфликта интересов (в частности, в личных интересах акционеров, членов совета директоров, иных органов или работников общества).	Для исполнения данной обязанности необходима четкая регламентация механизмов корпоративных процедур.
Общество	Получение обществом актуальной информации о связанных и аффилированных лицах членов совета директоров, единоличного исполнительного органа общества, членов исполнительного органа, иных ключевых руководящих работников и конфликте интересов, имеющихся у указанных лиц (в том числе о наличии заинтересованности в совершении сделок).	Для исполнения данной обязанности необходима четкая регламентация механизмов корпоративных процедур.
Общество	Принятие решений о совершении сделок с конфликтом интересов либо осуществление контроля за условиями таких сделок, лицами, не имеющими конфликта интересов и не подверженными влиянию со стороны лиц, имеющих соответствующий конфликт интересов.	Для исполнения данной обязанности необходима четкая регламентация механизмов корпоративных процедур.

<sup>12</sup> Там же.

<sup>13</sup> Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. N 06-52/2463 "О Кодексе корпоративного управления".

Субъект	Обязанности	Сильные и слабые стороны
Независимые директора	Призваны внести значительный вклад в обсуждение и принятие решений, прежде всего по таким вопросам, как выработка стратегии развития общества и оценка соответствия деятельности общества стратегии его развития, предотвращение и разрешение корпоративных конфликтов, оценка качества работы исполнительных органов, оценка деятельности общества на предмет соответствия интересам всех акционеров, своевременное раскрытие достоверной информации о деятельности общества, реорганизация и увеличение уставного капитала общества, внесение существенных изменений в устав общества, затрагивающих права акционеров, по вопросам, связанным с процедурами поглощения общества, а также по иным важным вопросам, решение которых может затронуть интересы акционеров.	Для исполнения данной обязанности необходим отбор независимых директоров, обладающих высокой компетенцией и создание системы их стимулирования.
Независимые директора	Оценивать возможные действия и проекты решений общества, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта. Документ, содержащий такую оценку, необходимо включать в состав материалов к заседанию совета директоров общества, на котором рассматривается соответствующий вопрос.	Для исполнения данной обязанности необходим отбор независимых директоров, обладающих высокой компетенцией и создание системы их стимулирования.
Работники	Информирование Совета директоров о сделках с заинтересованностью и крупных сделках и следование процедурам.	Для исполнения данной обязанности необходима четкая регламентация механизмов корпоративных процедур.

Исходя из рекомендаций Центрального банка можно сделать вывод, что Совет директоров должен играть ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов между органами общества, акционерами общества и работниками общества в значительной степени регламентируя корпоративные процедуры и отслеживая их исполнение.

Росимущество предлагает продвигается еще дальше Банка России в формировании комплексного подхода к разрешению корпоративных конфликтов:<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Приказ Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 21 ноября 2013 г. N 357 "Об утверждении Методических рекомендаций по организации работы Совета директоров в акционерном обществе".



**Таблица 2**

**Анализ методологии разрешения корпоративных конфликтов Росимущества  
(составлено автором)**

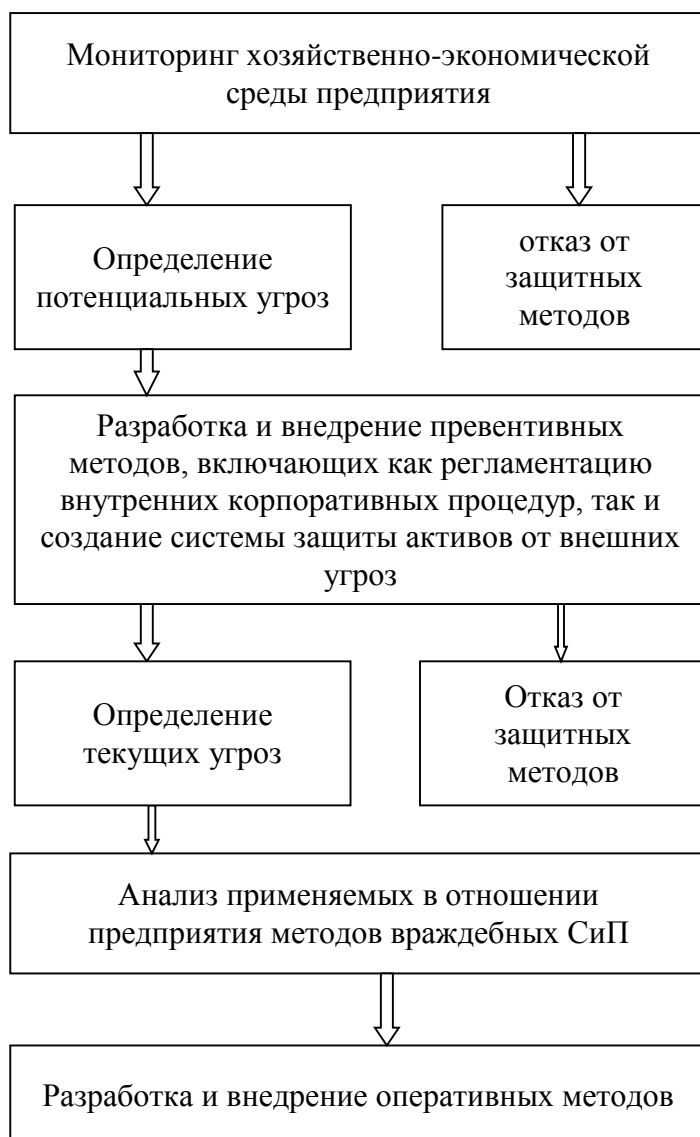
Тип конфликта	Проблема	Метод решения	Сильные и слабые стороны
Конфликт между членами Совета директоров и менеджментом общества.	Как правило, ключевой причиной подобных конфликтов является различное понимание сторонами роли Совета директоров. Менеджмент часто обвиняет Совет в "микроменеджменте" и вмешательстве в оперативную деятельность, или наоборот - "лунатизме" - неспособности понять "реальную ситуацию". Совет бывает недоволен результатами исполнения поставленных перед менеджментом задач, качеством информирования Совета и пр.	Во-первых, провести открытое обсуждение сложившейся ситуации с менеджментом, разъяснив роль Совета и ожидания сторон. Хорошим поводом для такой беседы может быть обсуждение результатов оценки деятельности Совета директоров по итогам года. Во-вторых, добиться четкого разграничения полномочий между Советом и менеджментом не только на уровне Устава, но и на уровне неформальных "правил игры". В третьих, обсуждение регламента подготовки вопросов к Совету директоров и внедрение системы контроля исполнения решений.	Использование неформального общения безусловно эффективный инструмент, который тем не менее должен сочетаться с формальным регламентированием корпоративных процедур.
Конфликт между членами Совета директоров.	Конфликт между опытными профессионалами, обладающими высокой самооценкой и репутацией на рынке, может дорого обойтись обществу.	Важнейшую роль в предупреждении и урегулировании подобных конфликтов играет Председатель Совета директоров, который должен мудро управлять регламентом дискуссии, при необходимости настаивать на консенсусе, привлекать независимых экспертов и пр. Важнейшим профилактическим приемом является практика неформального общения членов Совета (например, совместный ужин до или после проведения заседания).	Использование неформального общения безусловно эффективный инструмент, который тем не менее должен сочетаться с формальным регламентированием корпоративных процедур.

Тип конфликта	Проблема	Метод решения	Сильные и слабые стороны
Конфликт между акционерами.	Конфликт между акционерами может возникать по разным причинам: различные мнения в отношении стратегии, дивидендной политики, состава органов управления.	Особую роль в предотвращении корпоративных конфликтов должны играть независимые директора общества, которые должны предварительно оценивать действия и решения общества, которые могут привести к возникновению корпоративного конфликта, и при отрицательном заключении которых соответствующие действия (решения) не рекомендуется совершать (принимать). Оптимальным способом разрешения конфликта между акционерами может быть заключение акционерного соглашения.	Акционерное соглашение безусловно является эффективным механизмом предотвращения конфликтов между акционерами и до легализации данного способа в российском законодательстве имело место заключение подобных соглашений, используя оффшорные надстройки в странах англо-саксонского права.
Конфликт между акционерами и обществом.	Подобный конфликт может возникнуть по причине не предоставления информации, нарушений при выплате дивидендов, нарушения прав при голосовании на Общем собрании акционеров и пр.	Важнейшей профилактической мерой подобных конфликтов является подробная регламентация ключевых корпоративных процедур (проведение общего собрания акционеров, наличие дивидендной политики, информационной политики и пр.) В условиях конфликта Совет директоров и корпоративный секретарь должны предпринимать активные действия, направленные на защиту прав и законных интересов акционеров общества.	Данный способ, в сочетании с неформальным общением является эффективным, но как правило он применим если конфликт относится к внутренней среде общества, в случае когда номинальные акционеры используются внешними субъектами для враждебного поглощения или корпоративного шантажа данный способ должен сочетаться с внешней защитой активов, путем реструктуризации или иных методов противодействия рейдерству.

Тип конфликта	Проблема	Метод решения	Сильные и слабые стороны
Корпоративный шантаж.	Под корпоративным шантажом понимается "злоупотребление акционером своими правами для нанесения (создания угрозы нанесения) ущерба обществу или его акционерам с целью побудить общество или его акционеров выкупить акции корпоративного шантажиста по завышенной цене, выплатить ему отступные или создать для него иные необоснованные привилегии.	Важнейшей профилактикой данного конфликта является высокое качество внутренних документов общества, строгое соблюдение установленных правил и процедур.	Соблюдение прав акционеров и корпоративных процедур снижает базис для корпоративного шантажа, но данный метод необходимо сочетать с методами защиты от внешних угроз.
Рейдерские захваты.	Рейдерский захват - попытка правовыми и неправовыми средствами установить контроль над обществом или активами общества.	Мониторинг возможных угроз, наличие плана действий на случай возникновения подобных угроз, поддержание атмосферы лояльности и активные коммуникации с акционерами - ключевые меры по управлению по предотвращению конфликтов.	Необходимость мониторинга и поддержание лояльности акционеров безусловно снижает возможность для рейдерского захвата, но при этом должны быть и предприняты меры для превентивной защиты активов, т.к. априори рейдер не лоялен и не будет лоялен к обществу.

Автором предлагается дополнить методологию Банка России и Росимущества системным подходом разрешения корпоративных конфликтов.

Механизм разрешения корпоративных конфликтов можно представить в виде алгоритма (рис. 1).



**Рисунок 1.** Алгоритм противодействия недружественному поглощению  
(составлено автором)

Применительно к современным российским условиям рекомендуется ввести следующую систему мониторинга:

**Таблица 3**

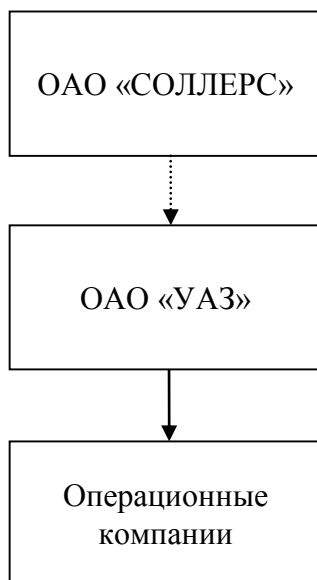
**Система мониторинга потенциальных корпоративных конфликтов, предлагаемая автором (разработано автором)**

Метод	Комментарий
Отслеживать приобретение крупных пакетов акций на открытом рынке (для открытых акционерных обществ, находящихся в листинге), или приобретение очень маленького пакета акций/доли в закрытом акционерном обществе или обществе с ограниченной ответственностью.	Например, дарение одной акции в ЗАО позволяет обойти преимущественное право покупки акций, согласно которому прежде чем предложить купить акции третьему лицу акционер должен вначале предложить их купить другим акционерам. Приобретение акции/небольшой части доли путем дарения или мены делает заинтересованное лицо полноправным акционером/участником и позволяет скупать акции вполне легально. Данные действия могут сигнализировать о применении стратегии первоначальной позиции.
Отслеживать состояние дел в отрасли. Происходящие процессы вертикальной интеграции демонстрируют опасность поглощения предприятия с целью включения его в вертикально интегрированный холдинг.	Эта опасность особенно велика, когда предприятие занимает уникальную позицию в производственной цепочке, например, обладает уникальной технологией, владеют месторождением, имеет привлекательную клиентскую базу.
Отслеживать состояние дел в регионе.	Увеличение враждебных поглощений в регионе повышает вероятность поглощения предприятия, например владение привлекательной недвижимостью на праве собственности или аренды может быть достаточным основанием для враждебного поглощения со стороны лица заинтересованного в строительстве на данной площадке.
Отслеживать немотивированный запрос документов со стороны государственных органов – милиции, налоговых служб и т.д.	Т.к. у данных органов есть право на запрос документов, а уровень коррупции к сожалению является высоким, то данный запрос может осуществляться в целях сбора информации для потенциального агрессора.
Отслеживать немотивированные запросы документов со стороны миноритарных акционеров.	Это может быть этапом оценки планирования при проведении поглощения. Особенно подозрительным выглядит запрос документов акционером владеющим одной-двумя неголосующими акциями общества.
Отслеживание долговой нагрузки.	Здесь необходимо производить тщательный контроль за задолженностью, тем более просроченной, более осторожно подходить к использованию вексельных схем расчетов. В данном случае аккумуляция задолженности у потенциального агрессора может привести к захвату активов через процедуру банкротства.
Отслеживать отчетность менеджмента и Совета директоров.	Активность менеджмента и членов Совета директоров, участие их корпоративных мероприятиях является маркером заинтересованности в работе корпорации.
Отслеживать заинтересованность в сделках и конфликт интересов.	Наличие сделок с заинтересованностью само по себе не является фактором повышения риска корпоративных конфликтов, при условии открытости и прозрачности действий заинтересованных лиц и соблюдения корпоративных процедур.

При комплексном подходе, предлагаемом автором, основной упор делается на предупреждении корпоративных конфликтов, как инициированных элементами внутренней среды, так и инициированных элементами внешней среды.

Целевая корпорация может предпринять некоторые изменения в структуре своего капитала, стремясь отпугнуть враждебного покупателя. Данные мероприятия позволят осуществить качественный переход к такому виду предприятия как производственная корпорация. Реструктуризация как способ защиты активов широко применяется на практике среди крупных корпораций.

Графическая модель организационной структуры ОАО УАЗ представлена на рис. 2.



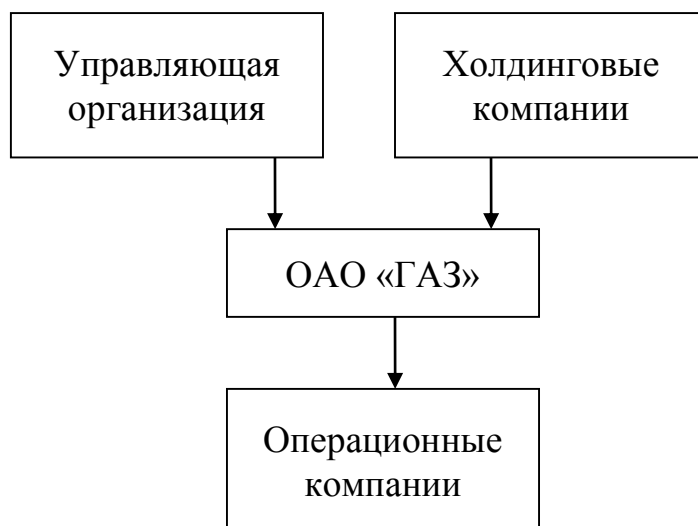
**Рисунок 2.** Модель организационной структуры ОАО «УАЗ» (составлено автором)

Как следует из приведенной модели, ОАО «СОЛЛЕРС» одновременно является держателем акций и управляющей организацией, в качестве посредников для работы с внешними контрагентами используются операционные компании, но и само ОАО «УАЗ» осуществляет операционную деятельность. При таких исходных данных варианты методов враждебного поглощения могут быть следующие.<sup>15</sup>

1. Приобретение акций на открытом рынке, затем блокировка деятельности управляющей организации путем судебного определения по иску миноритарного акционера. Блокировка возможности голосования не даст возможности для ОАО «СОЛЛЕРС» назначить новую управляющую организацию, что полностью заблокирует деятельность. Наличие договоренности с остальными крупными акционерами позволит избрать полностью подконтрольный Совет директоров и подконтрольного генерального директора и тем самым полностью перехватить управление.
2. Возбуждение процедуры банкротства со стороны предприятий, непосредственно выступающих контрагентами ОАО «УАЗ».
3. Возбуждение процедуры банкротства со стороны банков, финансирующих деятельность ОАО «УАЗ».

Графическая модель организационной структуры ОАО ГАЗ представлена на рис. 3.

<sup>15</sup> Зайнуллин С.Б. Противодействие корпорации враждебным слияниям и поглощениям. Рейлерство, гринмейл и защита от них. Lamdert academic publishing. Saarbruken. Germany.



**Рисунок 3.** Модель организационной структуры ОАО «ГАЗ»<sup>16</sup>

В данной ситуации функции управления осуществляет управляющая организация, являющаяся 100% дочкой ОАО «ГАЗ», часть акций находится в собственности холдинговых компаний, являющихся 100% дочерними, т.е. используется схема перекрестного владения, в качестве посредников для работы с внешними контрагентами используются только операционные компании. Варианты методов враждебного поглощения могут быть следующие:

1. Приобретение акций на открытом рынке, но этот способ намного сложнее, чем в случае с ОАО «УАЗ» и ОАО «АВТОВАЗ», т.к. холдинговые и управляющая организации разделены и пакет акций, находящихся на открытом рынке составляет менее 25%.
2. Возбуждение процедуры банкротства со стороны банков, финансирующих деятельность ОАО «ГАЗ».

Графическая модель организационной структуры ОАО «АВТОВАЗ» представлена рис.

4.



**Рисунок 4.** Модель организационной структуры ОАО «АВТОВАЗ»<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Там же.

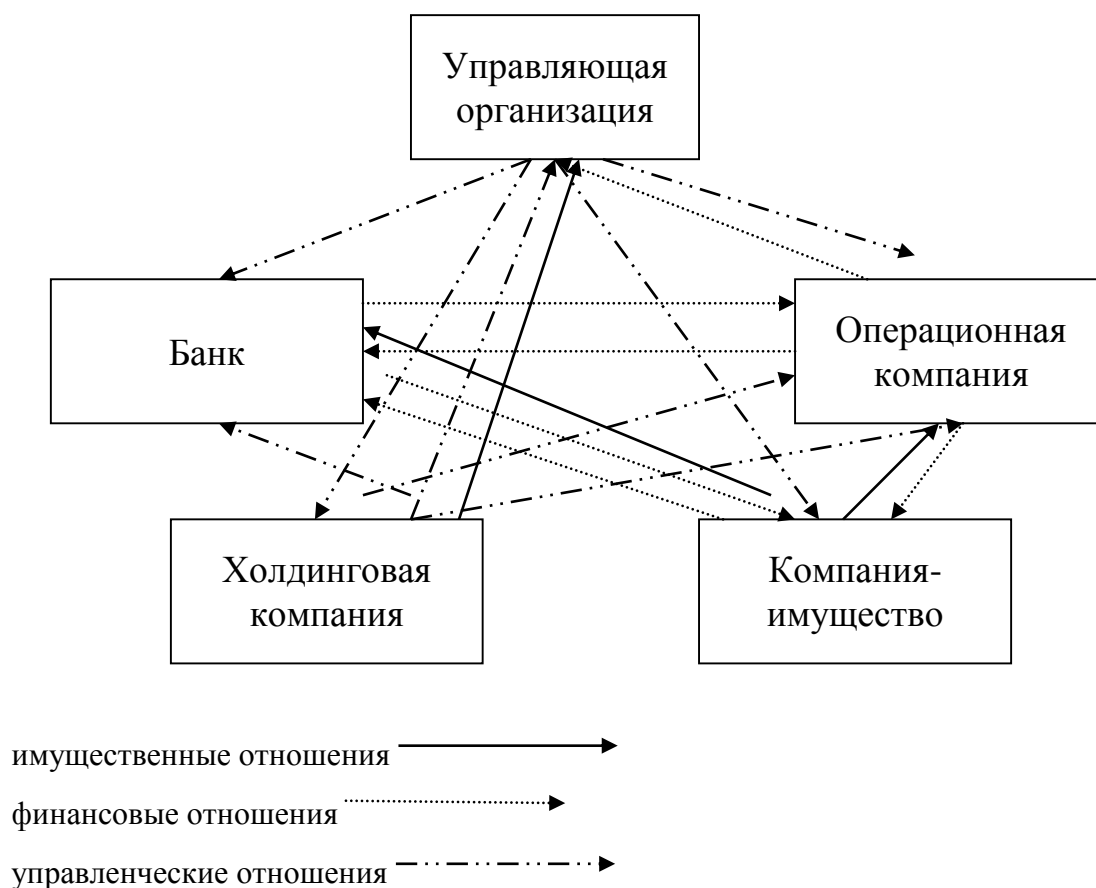
<sup>17</sup> Зайнуллин С.Б. Противодействие корпорации враждебным слияниям и поглощениям. Рейлерство, гринмейл и защита от них. Lamdert academic publishing. Saarbruken. Germany.

В качестве посредников для работы с внешними контрагентами используются операционные компании, но и само ОАО «АВТОВАЗ» осуществляет операционную деятельность. Варианты методов враждебного поглощения могут быть следующие.

1. Приобретение акций на открытом рынке, затем блокировка деятельности Правления и Совета директоров путем судебного определения по иску миноритарного акционера, позволит избрать полностью подконтрольный Совет директоров и подконтрольного генерального директора и полностью перехватить управление.
2. Возбуждение процедуры банкротства со стороны предприятий, непосредственно выступающих контрагентами ОАО «АВТОВАЗ».
3. Возбуждение процедуры банкротства со стороны банков, финансирующих деятельность ОАО «АВТОВАЗ».

Предприятие может предпринять реструктуризацию, стремясь отпугнуть враждебного захватчика.

В рамках реструктуризации предприятия автором предлагается создания вместо одной компании – холдинговой корпорации со сбалансированной системой управления (рис. 5).



**Рисунок 5. Модель реструктуризации корпорации<sup>18</sup>**

<sup>18</sup> Зайнуллин С.Б. Корпоративная безопасность. М.: Макс-Пресс 2016.



**Таблица 4**

**Разграничение функциональных обязанностей компаний холдинга, предлагаемая автором (разработано автором)**

Компания	Функционал	Персонал	Имущество	Риски
Операционная компания.	Осуществляет текущую хозяйственную деятельность, имеет необходимые лицензии.	Имеет штат сотрудников. В компании отсутствует Единоличный исполнительный орган, также отсутствуют бухгалтер или иные должностные лица, функции управления осуществляет управляющая организация.	Недвижимости, оборудования, транспорта она в собственности не имеет, а владеет на праве аренды.	Компания несет все операционные риски а в связи с отсутствием имущества не представляет интереса для потенциального захватчика.
Компания – владелец имущества.	Операционной деятельности не ведет, единственный вид деятельности - сдача в аренду имущества операционной компании и банку.	Штата сотрудников эта компания не имеет.	имеет в собственности недвижимость. оборудование, иное ценное имущество.	операционных рисков не несет. Наиболее ценное имущество обременено залогом в банке, что исключает любые сделки с ним.
Управляющая организация.	осуществляет функции единоличного исполнительного органа (ЕИО) в остальных компаниях группы компаний.	имеет в своем штате необходимый административно-управленческий аппарат.	Не имеет.	Не несет.
Холдинговая компания.	номинальный держатель акций/долей (в зависимости от организационно-правовой формы - акционерное общество или общество с ограниченной ответственностью) остальных компаний.	Не имеет.	заключает с фактическими владельцами акций/долей договор доверительного управления.	Не несет.

Компания	Функционал	Персонал	Имущество	Риски
Банк	осуществляет финансирование проектов группы компаний и держит в залоге наиболее ценные активы и акции/доли.	Имеет.	В целях и размерах лицензирования.	Несет специализированные риски кредитного учреждения.

Использование структурированных холдингов показало свою эффективность в японской модели корпоративного управления, где финансово-промышленные группы «кейрецу» занимают лидирующую роль в экономике. Отличие предлагаемой автором модели от японской заключается в том, что в авторской модели управленческая функция относится не к банку, а к специализированной управляющей организации, что соответствует российскому законодательству и основной упор сделан на разделении активов и операционной деятельности, отсутствует также популярное в «кейрецу» перекрестное владение акциями компаний холдинга и допустимые в Японии, но не допустимые в российском антимонопольном законодательстве монополистические соглашения.

Предлагаемые в теории корпоративного управления и методологии регулятора корпоративного сектора - Банка России и крупнейшего в России акционера-Росимущества методы разрешения корпоративных конфликтов: прозрачность управления, регламентация корпоративных процедур, профессиональная деятельность Совета директоров, медиация и иные консенсуальные процедуры безусловно эффективны, но как правило ограничены по сфере своего применения внутренними корпоративными конфликтами, для более комплексного предотвращения корпоративных конфликтов предлагается применять механизм, совмещающий внутренние процедуры с реструктуризацией активов общества, защищающей от внешних угроз.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. СПб.: «Питер», 2007.
2. Фримен Э. Авторитетное мнение // Санкт-Петербургский университет: журнал. - 8 октября 2010 года. - №13 (3820).
3. Трубникова Е.В. Определение понятия корпоративного спора // "Корпоративные Споры". - 2008. - №3 (май-июнь).
4. Пятенко С.В., Книга генерального директора, М., «Омега-Л», 2007 г.
5. Зайнуллин С.Б. «Ядовитые пилюли» и «золотые парашюты» как превентивные мероприятия, препятствующие враждебному поглощению предприятия // Телескоп: Научный альманах. - Вып. 18. - Самара: Изд-во «НТЦ», 2007.
6. А.Д. Осинский Акционер против акционерного общества / СПб.: ДНК, 2006.
7. Панасюк Е.В.. ОТЛИЧИЯ МЕДИАЦИИ ОТ ИНЫХ СПОСОБОВ РАЗРЕШЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫХ СПОРОВ // Законность и правопорядок в современном обществе №25/2015.
8. Arnold T. Why ADR? // Alternative Dispute Resolution How to Use it to Your Advantage ALI – ABA course of study, 1996.
9. Ватанина А.И. Преимущества применения альтернативных способов разрешения корпоративных споров // Молодой ученый. - 2015. - №11.
10. Зайнуллин С.Б. Противодействие корпорации враждебным слияниям и поглощениям. Рейлерство, гринмейл и защита от них. Lamdert academic publishing. Saarbruken. Germany.
11. Зайнуллин С.Б. Корпоративная безопасность. М.: Макс-Пресс 2016.

**Zaynullin Sergey Bulatovich**

People's friendship university of Russia, Russia, Moscow

E-mail: Law\_union@mail.ru

## **The necessity for a comprehensive approach to the resolution of corporate conflicts**

**Abstract.** Questions resolution of corporate conflicts are among the most actual, both in the Russian and global economy. Unsuccessful resolution of corporate conflicts may result as a consequence of the destruction of the corporation as an economic activity, as well as the loss of the independent status of the subject.

The article describes the methodological approaches to the resolution of corporate conflicts, both by independent researchers, as well as from the corporate sector regulator of the economy - the Central Bank of the Russian Federation.

The author also studied the methodology used the largest shareholder in Russia, engaged in corporate governance in the companies with participation of Russian Federation, the Federal Agency for State Property Management.

At the same time consider both the advantages and disadvantages of a common methodology for resolving corporate conflicts, including such methods of resolving corporate conflicts: management transparency, regulation of corporate procedures, the professional activities of the Board of Directors, mediation and other consensual procedures revealed its most weaknesses and areas of possible improvement.

The article provides a comprehensive system, which assumes as an internal regulation of corporate procedures, the same defenses against external threats. On the basis of the studied methodology the author suggests a more comprehensive methodological approach.

**Keywords:** corporate conflict; stock company; corporate governance; shareholders; board of directors; administration; corporate blackmail; corporate raid; mediation; asset protection and structuring holdings

## REFERENCES

1. Doyl' P. Marketing, menedzhment i strategii. SPb.: «Piter», 2007.
2. Frimen E. Avtoritetnoe mnenie // Sankt-Peterburgskiy universitet: zhurnal. - 8 oktyabrya 2010 goda. - №13 (3820).
3. Trubnikova E.V. Opredelenie ponyatiya korporativnogo spora // "Korporativnye Spory". - 2008. - №3 (may-iyun').
4. Pyatenko S.V., Kniga general'nogo direktora, M., «Omega-L», 2007 g.
5. Zaynullin S.B. «Yadovitye pilyuli» i «zolyte parashyuty» kak preventivnye meropriyatiya, prepyatstvuyushchie vrazhdebnomu pogloshcheniyu predpriyatiya // Teleskop: Nauchnyy al'manakh. - Vyp. 18. - Samara: Izd-vo «NTTs», 2007.
6. A.D. Osinovskiy Aktsioner protiv aktsionernogo obshchestva / SPb.: DNK, 2006.
7. Panasyuk E.V.. OTLICHYAYa MEDIATsII OT INYKh SPOSOBOV RAZRESHENIYA KORPORATIVNYKh SPOROV // Zakonnost' i pravoporyadok v sovremennom obshchestve №25/2015.
8. Arnold T. Why ADR? // Alternative Dispute Resolution How to Use it to Your Advantage ALI – ABA course of study, 1996.
9. Vatanina A.I. Preimushchestva primeneniya al'ternativnykh sposobov razresheniya korporativnykh sporov // Molodoy uchenyy. - 2015. - №11.
10. Zaynullin S.B. Protivodeystvie korporatsii vrazhdebnym sliyaniyam i pogloshcheniyam. Reyleystvo, grinmeyl i zashchita ot nikh. Lamdert academic publishing. Saarbruken. Germany.
11. Zaynullin S.B. Korporativnaya bezopasnost'. M.: Maks-Press 2016.