

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-1-41-54

Особенности корпоративных конфликтов в российском предпринимательстве

О. В. Осипенко^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* Rincon-msk@yandex.ru

Аннотация. В статье по итогам исследования актуальной российской экономической, корпоративно-управленческой и арбитражно-судебной правоприменительной практики излагаются основные особенности состояния и трендов эволюции корпоративной конфликтности в Российской Федерации. В их числе рассмотрены такие взаимосвязанные тенденции: а) чрезвычайно высокая мера концентрации капитала отечественной экономики – корпоративных прав на бизнес-структуры и сохранение тренда на «вымывание» слоя микроминоритариев как фундаментальная предпосылка акционерных антагонизмов; б) гипертрофия «теневых» отношений в сфере отечественного корпоративного управления и высокая степень латентности принимаемых управленческих решений как источник конфликтности; в) активное применение сторонами корпоративного конфликта уголовно-правовых методов давления на прямого оппонента и его союзников; г) видная роль государства (РФ, ее субъектов, муниципальных образований) в сфере корпоративных конфликтов, не затрагивающих его легальные интересы напрямую; д) высокий уровень не располагающихся в легальном поле способов разрешения корпоративных конфликтов; е) сценарная трагичность протекания отечественных корпоративных споров в силу профессиональной неподготовленности значительной части «активных инвесторов», которая редко воспринимается ими в контексте неэффективности применяемых систем и способов управления компаниями; ж) жесткие разногласия субъектов системы корпоративного управления, которые обычно поражают значительную часть группы компаний, построенных по типу холдинга; з) внушительный объем корпоративных конфликтов в РФ, представленных взаимными упреками совладельцев паритетных компаний; и) корпоративная конфликтность в сфере умеренно крупного и среднего бизнеса, являющаяся следствием ориентации отечественной инвестиционной практики на сугубо краткосрочную перспективу; к) избыточная «психологизация» корпоративных конфликтов, отказ участников управленческого противостояния от эксплуатации критерия экономической эффективности соответствующих мер реагирования на нештатные корпоративные ситуации – сопоставления ожидаемых результатов и сопутствующих затрат.

Ключевые слова: корпоративный конфликт, корпоративный контроль, мажоритарный участник, миноритарий, корпоративное право, теневое корпоративное управление, конечный бенефициар, судебная практика, государственный сектор экономики, паритетная компания

Для цитирования: Осипенко О. В. Особенности корпоративных конфликтов в российском предпринимательстве // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 41–54. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-41-54

Features of Corporate Conflicts in Russian Entrepreneurship

O. Osipenko^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* Rincon-msk@yandex.ru

Abstract. Based on the results of a study of current Russian economic, corporate management and arbitration/judicial law enforcement practice, the article outlines the main features of the state and trends in the evolution of corporate conflict in the Russian Federation. Among them, the following interrelated trends are considered: a) an extremely high measure of the concentration of capital in the domestic economy – corporate rights to business structures and the persistence of the trend to “wash out” the layer of micro-minority shareholders as a fundamental prerequisite for shareholder antagonisms; b) hypertrophy of “shadow” relations in the field of domestic corporate governance and a high degree of latency in managerial decisions as a source of conflict; c) active use by the parties of a corporate conflict of criminal law methods of pressure on a direct opponent and his allies; d) the prominent role of the state (the Russian Federation, its constituent entities, municipalities) in the sphere of corporate conflicts that do not directly affect its legal interests; e) a high level of methods of resolving corporate conflicts that are not located in the legal field; f) the scenario/tragedy of domestic corporate disputes due to the professional unpreparedness of a significant part of “active investors”, which is rarely perceived by them in the context of the inefficiency of the applied systems and methods of company management; g) tough disagreements between the subjects of the corporate governance system, which usually affect a significant part of a group of companies built like a holding company; h) an impressive volume of corporate conflicts in the Russian Federation, represented by mutual reproaches of coowners of parity companies; i) corporate conflict in the sphere of moderately large and medium-sized businesses, which is a consequence of the orientation of domestic investment practice towards a purely short-term perspective; j) excessive “psychologization” of corporate conflicts, the refusal of the participants in the managerial confrontation to exploit the criterion of economic efficiency of appropriate response measures to emergency corporate situations – a comparison of expected results and associated costs.

Keywords: corporate conflict, corporate control, majority member, minority shareholder, corporate right, shadow corporate governance, ultimate beneficiary, arbitrage practice, public sector of the economy, parity company

For citation: Osipenko O. Features of Corporate Conflicts in Russian Entrepreneurship. *Sovremennaya konkurenciya=Journal of Modern Competition*, 2022, vol.16, no.1, pp.41-54 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-41-54

Введение

Поиски места корпоративной конфликтологии в системе конфликтологических наук в ее современном облике, созерцаемом славными представителями отечественного сегмента гуманитарных знаний, приводят к неожиданному и, в общем, несколько обескураживающему итогу. Актуальность проблематики, связанной с феноменом разногласий и антагонизмов собственников отечественного бизнеса и руководства различных корпоративных

структур, российской конфликтологией не признается.

Необходимо отметить, что конфликтология – юная отрасль знаний. Первые прорывы в этой области состоялись, как резонно отмечают авторы авторитетных отечественных учебников по конфликтологии, в начале 90-х годов прошлого века. Почему именно в этот период? Во-первых, потому что в совокупности иных, слишком хорошо известных революционных потрясений в стране, именно 30 лет назад подвергся энергичному демонстражу и приснопамятный канон относительно

генетической бесконфликтности общественных отношений в стране, плакатно стремившейся семь десятилетий к социальной гармонии вообще и классовой гармонии в частности. Так, «вдруг выяснилось», что ощутимыми и даже критичными во всех мыслимых аспектах могут оказаться не только межличностные и международные конфликты (их существование признавалось и до 1990 года), но и другие социально колерованные явления конфликтной природы.

Во-вторых, именно тогда, в 90-е годы состоялся подлинный прорыв в сфере «вербальной демократии»: говорить и писать оказалось разрешенным едва ли не обо всем. Причем не только о недавнем прошлом, но и о настоящем. Вполне логично и ожидаемо: пороки институционального и социопсихологического обустройства «нового мира», довольно бессистемно реанимируемого так называемыми реформаторами капитализма, истерично провозглашающими свою неминуемую «расстрельность», от семейных коллективов до головокружительных высот разного рода государственных конструкций, также, конечно, оказались в фокусе внимания ученых. В их числе явления, в недрах которых обнаружили пороки, доведенные до состояния прямых боестолкновений разного рода социальных интересов.

В-третьих, тогда же оказались широко открытыми шлюзы гуманитарного и профессионального сотрудничества ученых и педагогов нашей страны с западными коллегами. Сотрудничества, обнаружившего в своде иных мотивов и векторов значительную прочность и доктринальную сбалансированность европейских и североамериканских традиций исследований в сфере конфликтологии. Остаться нашим мотивам/векторам в стороне от мейнстрима стало уже просто неприлично, а программная установка и корреспондирующая с ней мода на радикальное «импортозамещение» в те годы всего лишь терпеливо ждала своего часа.

За три десятилетия усилиями прежде всего российских социологов и психоло-

гов проделана колоссальная работа. Отечественная конфликтология, вне всяких сомнений, состоялась: наука определилась с объектом, предметом, доктринальными подходами и методологией, выдав на гора сотни в высшей степени интересных статей, монографических исследований, диссертаций и учебных пособий. При этом весьма отрадно и то, что прикладные обобщения в этой области мощно поддержали усилия коллег-теоретиков, предложив практикам, представляющим в том числе сферы медиации и конструирования технологий ранней профилактики конфликтов различной природы, солидные своды экспертных наблюдений и рекомендаций.

Одним из итогов данного творческого союза стало вроде бы ныне устоявшееся представление о системе *отраслей конфликтологии*, включающей одиннадцать областей: психологию, социологию, политологию, педагогику, философию, искусствоведение, социобиологию, исторические науки, математику, юриспруденцию и военные науки [1]. Корпоративная конфликтология в этом перечне частных дисциплин отсутствует.

Приходилось сталкиваться с кулуарным мнением о том, что проблематика корпоративной конфликтологии поглощается юридической конфликтологией¹. Иными словами, корпоративный конфликт, по мнению некоторых коллег, – частный случай конфликта правового. Чтобы понять, верно ли это, обратимся к некоторым определениям, изложенным и обоснованным в юридической литературе.

Позиция авторов весьма авторитетного и часто цитируемого российскими конфликтологами издания «Юридическая конфликтология»: «Многие элементы самых разных конфликтов имеют прямое отношение к правовым нормам и институтам. Какой же конфликт следует назвать юридическим?»

¹ Впрочем, не только кулуарным. Вот вполне четкая точка зрения, изложенная в научной публикации: «Корпоративный конфликт – это противоречие между сторонами корпоративного правоотношения» [2].

Так как вопрос стоит о названии, еще не устоявшемся в литературе, мы вольны выбрать и обсудить ту или иную терминологию. Практически дело сводится к следующей альтернативе: либо все элементы конфликта (мотивация, участники, объекты и др.) должны иметь юридическую характеристику для того, чтобы конфликт в целом был признан юридическим, либо для этого достаточно, чтобы правовыми признаками обладал хотя бы один его элемент.

Мы склоняемся к последнему решению и полагаем, что *юридическим конфликтом следует признать любой конфликт, в котором спор так или иначе связан с правовыми отношениями сторон (их юридически значимыми действиями или состояниями), и, следовательно, субъекты, либо мотивация их поведения, либо объект конфликта обладают правовыми признаками, а конфликт влечет юридические последствия*» [3, с. 9].

«Если же исходить из способов предупреждения, разрешения или прекращения конфликтов, то почти каждый из них можно назвать юридическим, ибо не бывает, по видимому, такого случая, когда нельзя было бы с помощью юридических норм и институтов вмешаться в развитие тех или иных событий (возможно, редким исключением был бы когнитивный конфликт). Иначе говоря, можно утверждать, что не каждый конфликт юридический, но практически каждый может завершиться той или иной юридической процедурой» [3, с. 9–10].

«В юридическом конфликте можно выделить две группы субъектов: физические и юридические лица. Если речь идет о противоборстве юридических лиц, то конфликт обязательно приобретает юридический характер, потому что между этими субъектами складываются (или уже существуют) правовые отношения, да и разрешить такой конфликт скорее всего можно лишь юридическим путем. Более разнообразной может быть ситуация, когда конфликт разворачивается между физическими лицами (одиночками, группами людей, толпой и др.). Физи-

ческие лица, будучи гражданами, обычно являются субъектами определенных правоотношений. Это налагает заметный отпечаток на их поведение в конфликте. Участник конфликта, состоящий в тех или иных правовых отношениях, *должен соотносить свое поведение с существующими нормами права*, помнить, что определенное развитие событий может стать небезразличным для "блюстителей порядка" – правоохранительных органов, а следовательно, и для самих участников происходящего. Субъект конфликта вполне может впоследствии стать участником гражданского, административного или уголовного процесса в качестве истца, ответчика, потерпевшего, обвиняемого или свидетеля. Такая перспектива грозит многим субъектам конфликтов» [3, с. 12].

Выделенные нами выше курсивом позиции, как представляется, можно считать содержащими критериальные оценки. Коль скоро это предположение верно, обращение к эмпирике – кейсам, трендам и разного рода частным рубрикам корпоративной конфликтности, фиксируемой практикой, в том числе правовой, позволяет сделать вывод о том, что «дошедшие» до судебных и административных разбирательств, а равно следственной практики в широком смысле этого последнего понятия, корпоративные конфликты, безусловно, следует рассматривать как класс явлений, изучаемых юридической конфликтологией. В этом сегменте гипотеза о помянутом выше категориальном «поглощении» вполне реалистична.

Однако находясь на том же эмпирическом уровне восприятия феномена корпоративного конфликта, во всяком случае отечественного, отринув романтику о «возможности» зарождения, эволюции и разрешения всех без исключения управленческих конфликтов, так сказать, в цивилизованной плоскости, мы вынуждены констатировать, что далеко не все антагонизмы в сфере общего, прежде всего стратегического, управления компаниями и иными корпоративными образованиями отвечают квалифициру-

ющим элементам формулы «либо субъекты (строго: физические или юридические лица) – либо мотивация – либо объект конфликта – либо юридические последствия = обладают правовыми признаками».

Так, серьезными экспертами признано, что от трети до половины отечественной экономики (цифры варьируют в зависимости от авторства и методик) располагается в области теневого, то есть, как минимум, легально не учтенного и таким же образом организованного, хозяйствования. Есть ли основания полагать, что масштабы теневого корпоративного управления – управления, в первую очередь, разного рода предпринимательскими структурами, иные?

Вполне очевидно, что в этом секторе управленческой практики:

1) действуют субъекты, которые, формально рассуждая, хоть и относятся к рубрике «физлица» (хотя к ней относятся все родившиеся, не правда ли?), обретают *мотивационную общность* в контексте формирования и продвижения значимых управленческих решений, которые становятся со временем почвой того или иного конкретного конфликта, отнюдь не как правообладатели, законно функционирующие в гражданском обороте «своей волей и в своем интересе», а как носители своего рода *группового руководящего интереса* (чиновники, члены ОПГ, архитекторы и фрагментарные выражения «корпоративных вуалей» и т. д.);

2) могут воспользоваться формальными, легальными институтами (авторы монографии 1995 года правы: да, *могут*), однако чаще предпочитают им некие альтернативные, «андерграундные» правила, для которых юридические являются лишь неким прикрытием;

3) участники соответствующих корпоративных боестолкновений, *находясь в фарватере своей «субкультуры»*, умудряются доводить соответствующие конфликты до логичных (с их точки зрения) фаз, которые мы не можем отнести к роду «правовых последствий».

Поисков истины ради необходимо признать и тот факт (опять-таки, эмпирически легко «уловимый»), что в сегменте внешне легального корпоративного управления «групповой интерес» доминирует над критериальной правовой альтернативой (либо юрилица, либо физлица). В таком доминировании, в частности, проявляются различные жесткие противостояния мажоритариев и миноритариев отечественных компаний.

Так, по мнению А. С. Хохлова, «организационно-управленческий конфликт – это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий» [4, с. 194]. Делая акцент на, на наш взгляд, не вполне четкой демаркационной линии между понятиями «руководители», с одной стороны, и «члены управляющей организации» – с другой, равно как и на загадочности последнего словосочетания в целом, признаем резонность предложенной дефиниции, по сути, относящей феномен организационно-управленческого конфликта к тематическому полю «теория и практика управления организации».

Однако корпоративное управление не есть управление организацией. Первое, как хорошо известно, апеллирует прежде всего к идее (а для многих практиков – аксиоме) значимости и первичности отношений владения бизнесом, доминирования стратегии управления компанией и их группами над текущим управлением, примата отношений между совладельцами компаний во всем разнообразии их интересов над отношениями исполнителей – топ-менеджмента и сотрудников компаний в целом, озабоченных главным образом операционной практикой. В спектре интересов второго (управления организацией), как мы себе это представляем, – *организационно-технический*

инструментарий реализации судьбоносных решений органов управления компании ее персоналом, трансформации долго- и среднесрочного видения развития бизнеса в *краткосрочные акты и транзакции*, инвестиционной, кадровой, информационной и собственно воспроизводственной политики в конкретные *алгоритмы и бизнес-модели*.

В это связи, думается, можно и нужно исходить из того, что корпоративная и организационная конфликтологии имеют некие зоны тематического пересечения (например, обе отрасли знаний и навыков «обязаны» исследовать деятельность исполнительных органов компаний), однако большая часть их объектового состава специфична.

По нашему прочному убеждению, корпоративная конфликтология не относится в чистом виде ни к одной из признанных (хрестоматийных) областей знаний и умений, являя собой область интегрированного интереса теории и практики корпоративного управления и юриспруденции (прежде всего именно этих сфер осмысления социального устройства мира), а также экономики, социологии, психологии и ряда других «традиционных» дисциплин.

Наряду с отмеченным выше, очевидная для автора междисциплинарность корпоративной конфликтологии – причина незаслуженной «рассеянности» классиков общей теории конфликтологии, исторически и генетически представляющих, как правило, одну из одиннадцати названных ранее отраслей.

Одним из частных направлений междисциплинарного анализа в фарватере корпоративной конфликтологии следует признать изучение проблемы отечественной специфики конфликтов в сфере руководства компаниями.

Диалектика общего (общемировые тренды) и особенного (национальная специфика) в сфере корпоративной конфликтности обнаруживает себя, по нашим экспертным наблюдениям, весьма причудливо. А вот то, что не является «страново оригинальным»:

означенная специфика в значительной мере являет собой отражение, в чем-то корректное, в чем-то искаженное, специфики экономики, традиций построения корпоративного управления в целом, а равно и национальной системы правоприменения. Иными словами, национальный социально-экономический колорит просто не может не воплотиться в особенностях характера возникновения, протекания и завершения управленческих антагонизмов.

Обратимся к иллюстрации выдвинутой гипотезы. И сразу отметим, что выделенные нами моменты находятся в тесной содержательной связи, а некоторые, по существу, оборотной стороной, «парафразом» других.

Особенность первая. Чрезвычайно высокая мера концентрации капитала отечественной экономики – корпоративных прав на бизнес-структуры как фундаментальная предпосылка конфликтности

Изучению данной проблемы по состоянию на начало второго десятилетия текущего столетия автор посвятил значимые фрагменты двухтомника «Корпоративный контроль» [5] (две истекшие с тех пор пятилетки мало что в стране изменили):

- Насколько нам известно, среди листингуемых Московской биржей компаний лишь единицы можно рассматривать как партнерские корпорации (в свое время представители этой авторитетной фондовой площадки сей факт обнародовали на авторитетной юридической конференции), остальные имеют конкретных контролирующих лиц и доминирующих конечных бенефициаров. В зоне крупного и умеренно крупного «закрытого» бизнеса (там преобладают компании в форме АО и ООО) ситуация в этом плане еще суровой.

- Слой микроминоритариев продолжает вымываться. Непродолжительный период снижения учетной ставки ЦБ РФ в 2020–2021 годах, на который рассчитывали оптимисты, прогнозируя переключения внимания публики с «лишними деньгами» с банковских депозитов на акции крупных компаний, по нашим оценкам, значимых корректив в эту тен-

денцию не внес: Банк России под давлением галопирующей инфляции довольно быстро передумал, да и капитально перестроиться означенные представители среднего класса предположительно как в силу боязни общих рисков и волотильности рынка ценных бумаг, так и ввиду отсутствия нужных компетенций для данного времяпрепровождения то ли не смогли, то ли не захотели.

- В сегменте среднего бизнеса установка «либо я хозяин (обладатель корпоративного контроля), либо не стоит и начинать», по нашим наблюдениям, представляет собой если не фундаментальную аксиому, то, во всяком случае, доминирующее правило.

- Мало кто довольствуется простым корпоративным контролем. Стремление к обладанию квалифицированным контролем (3/4 в секторе ПАО и АО, 2/3 в секторе ООО) либо статусом полный или хотя бы «почти полный» хозяин (для ПАО – минимум 95%) – еще один частный, но впечатляющий тренд.

Что из всего этого следует? Плохо или хорошо отмеченное в плане профилактики и ожидания мобилизации сугубо цивилизованных форм разрешение корпоративных конфликтов.

Данная особенность реализуется противоречиво.

Особенность вторая. Гипертрофия «теневых» отношений в сфере отечественного корпоративного управления как источник конфликтности

«Теневое», то есть негласное, при этом функционирующее вне формальных норм и реализуемое закулисными субъектами руководство компаниями охватывает все подсистемы (элементы) корпоративного управления и связи (отношения, структуры), а именно:

- *блок «субъекты»:*
 - «номинальный участник (акционер)» – лицо, осуществляющее миссию владельца титула на бизнес в интересах реального инвестора (бенефициара);
 - «теневой директор» / исполнительный директор как лицо, осуществляющее

фактическое руководство в операционном сегменте при наличии «номинального директора»;

- «номинальный директор» – лицо, формально осуществляющее руководство в операционном сегменте при наличии «теневого»;

- «конечный бенефициар» как физическое лицо, скрывающееся за сложной владельческой конфигурацией («корпоративной вуалью») и не только извлекающее основной доход по итогам работы корпорации, но и реализующее функции стратегического руководства ею и контроля за деятельностью менеджмента при наличии «титального» основного общества;

- «менеджерская» («техническая») компания – юридическое лицо, прикрывающее свои подлинные отношения управляемым обществом договором об оказании консультационных услуг, при этом де-факто реализующее миссию и функции управляющей компании, которой переданы в полном объеме полномочия ЕИО (указания персоналу обязательны), при наличии указаний в ЕГРЮЛ на осуществление руководства компанией без доверенности конкретным физическим лицом;
- подставные лица в составе совета директоров, полностью подчиненные «кураторам», работающим на реального инвестора (конечного бенефициара);

- члены правления и иных структур коллегиального и квазиколлегиального принятия решений по вопросам текущего руководства (заместители ЕИО), каких-либо управленческих функций не осуществляющие, на деле же являющиеся «смотрящими» – эмиссарами конечного бенефициара в сегменте мониторинга и оперативного контроля за сделками и кадровой политикой, решениями коллег, прежде всего ЕИО;

- *блок «объекты»:*
 - имущество (производственные и инфраструктурные активы);

– результаты интеллектуальной деятельности;

– участие в капитале других компаний;

• блок «отношения»:

– сделки;

– актуальная юридическая практика;

– представительство (не сделки);

– трудо-правовые отношения, в том числе заработная плата;

– финансовый оборот в целом;

• блок «правила игры» – негласный организационный, юридический, контрольный и учетный инструментарий, девальвирующий (если угодно, превращающий в фикцию) формальные источники:

– устав;

– внутренние документы нормативной природы;

– договоры с персоналом;

– значимые управленческие решения (акты), в том числе кадровые, а также деятельность в порядке управления работой номинальных членов органов управления дочерних компаний;

– частные распорядительные акты;

– корпоративные планы и программы компании, холдинга в целом,

– теневой бухгалтерский учет.

«Подковерные» методы принятия управленческих решений в бизнесе уже давно перестали быть рубрикой жанра «все знают, но боятся публично признать».

В плане констатации означенного тренда показательно, что существование теневого корпоративного управления учитывается не только в практике руководства компаниями, в восприятии экспертов и иных независимых специалистов, но и в судебной практике.

Особенность третья. Высокая мера латентности принимаемых решений также работает на углубление корпоративной конфликтности

Вполне очевидно, что данная черта в значительной мере проистекает из второй особенности: едва ли найдутся «герои», эпатажно демонстрирующие эксплуатируемые ими методы «теневого» обогащения. Одна-

ко парадоксальным образом идиосинкразия к прозрачности и предсказуемости цикла управленческих решений типична и для многих компаний, мажоритарии и исполнительные директора которых остаются на почве легальности.

Как это объяснить? Ведь в формате «скрывать нечего» мобилизация принципов и методов плановости и публичности, как минимум, серьезный фактор обеспечения инвестиционной привлекательности компании.

Полагаем, гипотетически культ социальной скромности здесь ни при чем. Нет, точно, не наш случай. Управленческая «закрытость» отечественных компаний имеет объективные причины, в свою очередь, коренящиеся в иных национальных особенностях ведения бизнеса. Ключевым термином в применимых для их описания тезисах, по видимому, может стать слово «опасения». А именно, опасения:

• получить критические оценки экономической обоснованности и формального качества принимаемых решений со стороны предпринимательского и экспертного сообществ, а также, естественно, со стороны собственных акционеров;

• быть уличенными в неких «нечаянных» нарушениях со стороны государственных органов, надзирающих за бизнесом;

• или же, напротив, стать объектом «предпринимательской ревности», активация которой особенно тревожна в заочных информационно-аналитических дуэлях с конкурентами и, как уже отмечалось, с учетом реальности применения против «особо успешных компаний» технологий недружественного поглощения и гринмейла.

Эта *distinctivum* также не способствует смягчению корпоративной конфликтности. Если в «прозрачной» компании имеют место хозяйственные или юридические пороки применяемых методов и моделей, есть шанс, что на первых этапах их эксплуатации заинтересованные и при этом добросовестные партнеры или же руководствующие

еся профессиональными мотивами класса «почему бы не подсказать добрым людям» независимые эксперты забывают тревогу, контрольные участники и топ-менеджеры, не проповедующие каноны упорства в глупости, могут быстро внести необходимые коррективы в свои стратегические или тактические решения, тем самым профилируя возможный конфликт. Если компания «закрыта», болезнь попросту может быть и не замечена: извне ее никто не диагностирует, изнутри тем более. По прошествии времени, когда предпринимательский организм компании окажется серьезно пораженным, почва для «конфликтного спроса» с авторов ошибочных корпоративных актов – мажоритария и топ-менеджеров, будет уже значительно более благоприятной.

Отмеченная особенность философии управления компаниями материализуется еще в одном любопытном конфликтологическом моменте – *феномене мнимого конфликта*.

Коллеги, впрочем, предпочитают рассуждать об этом явлении в разрезе диалектики явного и скрытого. Так, авторы монографии под редакцией Владимира Николаевича Кудрявцева, ссылаясь на мнение другого авторитетного специалиста, описывают это явление следующим образом: «Сложность анализа конфликтных процессов и явлений в значительной мере определяется тем, что внешне наблюдаемое противоборство субъектов очень часто не дает адекватного представления о его подлинных причинах. Характеризуя подобные случаи, М. Дойч использует понятия "скрытого" и "явного" конфликта. Его мысль заключается в том, что конфликт в реальности может основываться на противоречиях более глубоких (скрытый конфликт), чем те, которые служат предметом противоборства во внешнем плане (явный конфликт)» [3, с. 24].

Сама по себе специфика носит, конечно же, универсальный, если угодно, интернациональный характер. Однако, в очередной раз апеллируя к отечественной практи-

ке, приходится констатировать, что в России такого рода «перевертышей» сравнительно больше, чем в других странах. Почему?

Полагаем, что прежде всего в силу многообразия инструментария защиты прав и законных интересов участников корпоративно-правовых отношений, предлагаемого всем желающим как собственно корпоративным правом страны, так и ее правозащитной практикой, в том числе административной и судебной. Каким ни был реальный, «явный» конфликт участников системы управления компанией – собственно предпринимательским (не связанным с корпоративным управлением), в том числе в сфере незаконных форм ведения дел («чиновничий» бизнес, бизнес ОПГ, внутренние распределительные отношения в коррумпированных сообществах и т. д.), личностным, семейным, политическим, идеологическим, этническим, религиозным, его в нашей «формальной атмосфере», с позволения сказать, слишком легко легализовать, переведя в плоскость спора управленческого. Кроме того, в означенных частных ситуациях демонстрация подлинных причин антагонизма часто бывает не в интересах соответствующих сторон. Поэтому они предпочитают наносить друг другу тяжкие удары на ринге корпоративного права, часто, как убеждает та же практика, специально «вклиниваясь» в область управленческих интересов оппонентов, например, посредством заблаговременного приобретения акций (долей) целевой компании либо «покупки доверенностей» на отправление обязательственных прав у старинных ее участников.

Особенность четвертая. Запредельная «психологизация» корпоративных конфликтов

В странах со сложившимися гражданским обществом и устойчивыми бизнес-традициями хрестоматийный уклад персонального поведения в сфере руководства компаниями является в значительной мере тщательно продуманным бизнес-проектом, КПЭ и иные персональные установки которого

защищаются инвестором и членом органа управления либо классическими методами инвестиционной практики (все плохо – акции продаются, все хорошо – акции покупаются и т. п.), практики переговорной и медиаторской, а также, что вполне логично и ожидаемо, ресурсами права (если налицо нарушения, прибегаем к судебной защите с помощью специалистов). При этом везде или почти везде подобная работа эксплуатирует критерии экономической эффективности соответствующих мер реагирования на нештатные корпоративные ситуации – сопоставления ожидаемых результатов и сопутствующих затрат (усилий).

Поскольку любая (не только российская) экономика – это в конечном счете экономика физических лиц, эмоциональная составляющая ведения хозяйственной деятельности, естественно, также присутствует и в «рациональных» странах. В России же корпоративная конфликтность демонстрирует лишнюю балансу пропорцию рационального и эмоционального, центр тяжести которой зримо смещен в сторону последнего.

Принято считать, что инвестиционное поведение являет собой балансирование между страхом и жадностью или, по иной версии, между жадностью и страхом. Верно. Хотя и не полно. Так, личностные установки участников процесса подготовки и принятия управленческих решений лидеров российских компаний, думается, в значительно большей степени, чем, положим, у их коллег из США, Западной Европы, КНР и Японии, сфокусированы на таких стимулах/антистимулах, как:

- честолюбие;
- азарт;
- свободолюбие (в частности, в форме нонконформизма);
- творчество (прежде всего профессиональное);
- эвристические мотивы (в том числе «радость познания»);
- альтруизм (не только благотворительность, но и позитив от «вклада в развитие

экономики»: рабочие места, налоги, взносы в пенсионные фонды, поддержка молодых семей и ветеранов компании и т. п.);

- рефлексивная личностная симпатия/антипатия;
- даже классическая любовь/ненависть к ближнему (любовь, например, в формате бизнес-поддержки взрослых детей, щедрых выплат экс-женам – бывшим партнерам по бизнесу и т. п.).

Феномен «бизнес-страх» в сфере отечественного корпоративного управления, по нашим экспертным наблюдениям, также чрезвычайно диверсифицирован и поглощает, помимо опасений потерять инвестиции и не получить минимальный доход, осознание, подчас весьма острое, рисков утраты:

- свободы;
- здоровья (в том числе психического) и жизни;
- квалификации;
- профессиональных допусков в бизнес и профессию (род занятий);
- поддержки со стороны родных, близких и партнеров;
- профессиональной и деловой репутации (в предельно широком контексте, в частности в сфере управленческого андеграунда);
- временного ресурса для рекреации и развития (укрепления здоровья, отдыха, деятельного участия в других сферах социальной жизни, радости человеческого общения, получения новых знаний и иной полезной информации и т. п.);
- самоуважения.

Критическая масса данных личностных установок (не забудем про жадность как таковую) до такой степени деформирует базовые мотивационные установки участия в управлении фирмой как реализации бизнес-проекта с его расходной и доходной частями, расчетом реалистичного планового горизонта и т. д. (в случае его вхождения в зону антагонизма), что многие корпоративные конфликты в России приобретают внешний облик и сценарные контуры чудо-

вицно иррациональной «войны до последнего солдата», комбинирующей юридические атаки с методами физического воздействия на оппонентов.

Особенность пятая. Активное применение сторонами корпоративного конфликта уголовно-правовых методов давления на прямого оппонента и его союзников

В упомянутом активе ресурсов уголовного преследования участников компаний и членов органов управления – ст. 185.4, 185.5, 330, 201, 159, 160 УК РФ. Известная еще с конца 90-х годов установка правоохранительных ведомств «не позволять сотрудникам углубляться в корпоративные конфликты» остается эффективным благим намерением, не претендующим на большее.

Адресованное клиентам предостережение ведущих столичных адвокатов о том, что «уголовное дело сравнительно нетрудно возбудить, гораздо сложнее закрыть», сохраняет свою прикладную актуальность, особенно в случае достижения сторонами корпоративных боестолкновений компромиссов и перемирий.

Особенность шестая. Видная роль государства в сфере корпоративных конфликтов, не затрагивающих его легальные интересы напрямую

Как уже ранее отмечалось, государство, не будучи акционером российских компаний, является для таких хозяйственных обществ стейкхолдером, в частности, реализуя миссию субъекта административной власти. Практикующие специалисты порой отмечают, что в этой роли государство иногда без достаточных для того оснований, по меньшей мере явных, настораживающее рьяно поддерживает позицию одной из сторон корпоративного конфликта.

Эксперты нередко объясняют «непропорциональную» мотивацию к энергичным попыткам поддержать ту или иную сторону корпоративного конфликта в частном секторе прямым интересом господ чиновников, являющихся скрытыми инвесторами или бенефициарами компаний.

Не может не удивлять также замеченный все теми же практиками-консультантами тренд к «сезонному», а то вовсе «импульсивному» применению тех или иных положений «курируемого» адморганом закона.

Что касается нормативного регулирования перспектив перехода на работу в компании, являвшиеся участником или площадкой серьезных акционерных баталий господ чиновников, администрировавших в этом статусе ход соответствующего корпоративного конфликта, то «фильтров», выставленных ст. 12 Федерального закона «О противодействии коррупции» и ст. 19.29 КоАП РФ, явно недостаточно.

Особенность седьмая. Высокий уровень не располагающихся в легальном поле способов разрешения корпоративных конфликтов

Очевидно, что данная специфика связана с отмеченной выше гипертрофией «теневое» корпоративного управления в целом. Однако не только.

По нашим экспертным наблюдениям, мнение предпринимателей – контрольных участников средних и умеренно крупных компаний в отношении судебно-арбитражной системы страны, которое можно выразить мнемотезисом «долго – непредсказуемо – накладно», является, по-видимому, одной из значимых подсистем ренессанса бизнес-философии 90-х годов. Увы, как и ранее, в качестве поставщиков альтернативных закону институтов («правил игры») и инструментов разрешения острых управленческих проблем выступают представления о «здоровом смысле» и «честном ведении дел», алгоритмы и квазимедиаторские ресурсы:

- ОПГ;
- чиновничьего андеграунда;
- неписаных правил силовых структур.

Прогноз относительно периода их, в общем, ожидаемого вымывания, кардинального или в значительной мере, крайне затруднителен.

Особенность восьмая. Трагичность протекания отечественных корпоративных споров в силу профессиональной неподготовленности значительной части «активных инвесторов» и иных причин такого рода редко воспринимается ими в контексте неэффективности применяемых систем и способов управления компаниями

Скептическое отношение большинства отечественных бенефициаров компаний к *ранней профилактике* акционерных антагонизмов, например, посредством периодического проведения независимого корпоративного аудита функционирующей схемы и системы внутрифирменных норм руководства компаний силами располагающих должной экспертной репутацией специалистов или подготовки и заключения корпоративного договора, имеющего сильный «корпоративно-управленческий эффект» (оборот, набирающий популярность в судебной практике), преодолеть не удастся. Во всяком случае, со стороны тех, кто продолжает рассуждать в духе аксиом «корпконфликт – это не про нас», в отличие от своих менее удачливых коллег, не получивших отрезвляющего «иммунного ответа» по итогам преодоленной корпоративной войны с их участием.

Особенность девятая. Корпоративная конфликтность обычно поражает всю или значительную часть группы компаний, построенных по типу холдинга

Думается, в основе данного тренда – три ключевых обстоятельства, обнаруживающих себя на «стыке» объективного и субъективного.

Во-первых, в нашей стране серьезный бизнес, начиная с умеренно крупного и выше, крайней редко организуется его бенефициарами в формате «монокомпании». РФ – страна холдингов: вертикально интегрированных, горизонтально интегрированных, конгломератов, «планово-убыточных» (вроде группы компаний с участием «фирм-каприччо для жены»), а также сложных комбинаций вышеназванного, априори лишенных и/или исторически утративших рациональную структуру [6].

Во-вторых, такой бизнес воспринимается «третьими лицами» как целостный – оконтуренный отношениями собственности или фактическим корпоративным контролем, формирующимися или сложившимися вокруг «одного отдельно взятого» бенефициара.

В-третьих, абсолютное большинство корпоративных баталий в России – это боестолкновения участников (совладельцев) компаний [7].

В этой связи как «провоцирование» корпоративного конфликта, так и реагирование на такого рода действия (бездействие) «обиженных» партнеров по управлению конкретной компанией, фиксирующее, как ранее отмечалось, переход соответствующего противоречия интересов в зону реального конфликта, фактически неизбежно обретает характер и масштаб противостояния не столько на уровне нанесения юридических ударов и контрударов «в пределах юридического лица», сколько в сценарных очертаниях «бенефициар А против бенефициара Б», то есть, по существу, «активная сторона конфликта против холдинга бенефициара Б».

Особенность десятая. Внушительный объем корпоративных конфликтов в нашей стране представлен взаимными упреками совладельцев паритетных компаний, эволюционировавшими в явный антагонизм

«Паритетная компания (субъектная структура 50% × 50%, 33,3% × 33,3% × 33,3% и т. д.) – кратчайший путь в суд». Данный афоризм практикующих специалистов в области корпоративного права и управления в среде инвесторов популярностью не пользуется. Напрасно.

Пессимистический прогноз, содержащийся в приведенном суждении, слишком часто становится реальностью. Это объясняется тем, что партнеры воспринимают себя в качестве «равносильных» – обладателей равных прав и обязанностей. Разумеется, это иллюзия. Так, очевидно, что пресловутый управляющий партнер – участник такой компании, исполняющий функции

единоличного исполнительного органа, в этом незримом «состоянии правообладания» лидирует с большим отрывом: в его активе и права участника, и операционная власть – компетенция генерального директора. Последнюю никоим образом не смогут «уравновесить» должностные позиции заместителей ЕИО или главных специалистов, милостиво отданные второму (третьему) партнеру, либо их право на оперативный контроль работы генерального директора. Управляющий партнер и в ООО, и в АО, участники которых пользуются традиционной моделью «первого лица» (то есть не применяют конфигурацию «коллективного ЕИО»), а также корпоративный договор, содержащий грамотно сформулированные позиции о «патовых» ситуациях», бессменен. Его защищает как ст. 58 ТК РФ («В случае, когда ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением срока его действия и работник продолжает работу после истечения срока действия трудового договора, условие о срочном характере трудового договора утрачивает силу и трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок»), так и нормы специальных корпоративных законов, посвященных институту кворума собрания участников (акционеров).

На самом деле довести паритетность «до логического конца», включив философию «или находим компромисс, или делим бизнес (вариант – “кто-то уходит”)), позволяют:

- передача операционной власти коллегиальному исполнительному органу, количественный и персональный состав которого соответствует владельческой схеме (например, два члена, они же – участники или их эмиссары), оставив ЕИО миссию технического исполнителя решений такого правления;
- «коллективный ЕИО» (опять-таки: два члена такой структуры с полным набором вопросов компетенции, они – же участники или их эмиссары), правление не создается;
- корпоративный договор.

Однако данные управленческие конструкции популярностью в РФ не пользуются.

Особенность одиннадцатая. Корпоративная конфликтность в сфере умеренно крупного и среднего бизнеса нередко является следствием ориентации отечественной инвестиционной практики на краткосрочную и среднесрочную перспективу

В этом сегменте предпринимательской практики инвесторам попросту не хватает элементарного терпения. Отмеченная специфика фокусирует актуальную мотивацию «бизнес-спринтеров» на ожидание сравнительно быстрого эффекта от вложений в капитал компании или же реализацию оптимистичных «джентльменских» обещаний основных грюндеров. Затягивание процесса выхода на рентабельность по тем или иным причинам, кстати, часто вполне объективным, а тем более разочарования от «взлома» рабочих договоренностей партнеров, в восприятии «пассивных» инвесторов с жесткой неизбежностью приводит «активных» инвесторов (управляющие партнеры или ключевые организаторы бизнеса) в стан «клятвопреступников» с соответствующими прикладными выводами о необходимости корпоративного возмездия.

Заключение

Корпоративные конфликты в России в значительной мере являют собой отражение специфики ее макро- и мезоэкономики, традиций построения корпоративного управления в целом, а равно и национальной системы правоприменения: национальный социально-экономический колорит трансформируется в совокупность взаимосвязанных особенностей характера возникновения, протекания и завершения управленческих антагонизмов.

Наиболее активное влияние на характер генезиса и эволюции внутрифирменного конфликта оказывает парадокс

толерантности экономических властей страны, а равно бенефициаров крупных бизнесов в отношении явления поддержания неформальных «правил игры» в сфере администрирования, подготовки, принятия и контроля исполнения управленческих решений в компании и холдинге в целом.

Весомый вклад в углубление конфликтности вносит тотальная идиосинкразия на коллективный формат принятия внутрифирменных решений, партнерские конфигурации владельческих конструкций компаний, а также прозрачность процесса подготовки таких решений.

Список литературы

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2019. – 560 с.
2. Намдан С. С., Мельникова Т. В. К вопросу о понятии современного корпоративного конфликта // Вестник Тувинского государственного университета. Социальные и гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 109–113.
3. Юридическая конфликтология / под ред. В. Н. Кудрявцева. – М.: Юридическое издательство «Норма», 1995. – 316 с.
4. Хохлов А. С. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие. – Самара, 2014. – 312 с.
5. Осипенко О. В. Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Статут, 2013–2014.
6. Осипенко О. В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
7. Осипенко О. В. Новые схемы инвестиционных альянсов // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 72–76. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.

Сведения об авторе

Осипенко Олег Валентинович, ORCID 0000-0002-4990-5594, докт. экон. наук, профессор, кафедра теории и практики конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, Rincon-msk@yandex.ru

Статья поступила 27.10.2021, рассмотрена 15.11.2021, принята 13.01.2022

References

1. Antsupov A. Ya., Shipilov A. I. *Konfliktologiya: uchebnik dlya vuzov* [Conflictology: a textbook for universities]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2019, 560 p.
2. Namdan S. S., Melnikova T. N. On the concept of corporate conflicts. *Vestnik Tuvinskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'nye i gumanitarnye nauki*=Bulletin of Tuva State University. Social and human Sciences, 2016, no. 1, pp.109-113 (in Russian).
3. *Yuridicheskaya konfliktologiya* [Legal conflictology]. Ed. by V. N. Kudryavtseva. Moscow, *Norma Publ.*, 1995, 316 p.
4. Khokhlov A. S. *Konfliktologiya. Istoriya. Teoriya. Praktika: uchebnoe posobie* [Conflictology. History. Theory. Practice: study guide]. Samara, 2014, 312 p.
5. Osipenko O. V. *Korporativnyi kontrol'*: v 2 t. [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, *Statut Publ.*, 2013-2014.
6. Osipenko O. V. *Aktual'nye problemy sistemnogo primeneniya instrumentov korporativnogo upravleniya i aktsionernogo prava* [Actual problems of the systematic application of corporate governance and shareholder law tools]. Moscow, *Statut Publ.*, 2018, 448 p.
7. Osipenko O. New schemes of investment alliances. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2021, vol.15, no.2, pp.72-76 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-72-76.

About the author

Oleg V. Osipenko, ORCID 0000-0002-4990-5594, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Theory and Practice of Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, Rincon-msk@yandex.ru

Received 27.10.2021, reviewed 15.11.2021, accepted 13.01.2022