

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-3-105-118

# Деструктивные функции корпоративного конфликта

О. В. Осипенко<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Университет «Синергия», Москва, Россия

\* [Rincon-msk@yandex.ru](mailto:Rincon-msk@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье, состоявшейся по итогам исследования актуальной российской экономической, корпоративно-управленческой и судебной правоприменительной практики, анализируется негативное влияние корпоративной конфликтности на развитие бизнеса, его социальный и репутационный ресурс. Базируясь на анализе конкретных кейсов, автор показывает, что отечественный корпоративный конфликт разрушает бизнес или дестабилизирует деятельность компании. Корпоративный конфликт обладает свойством порождать новые корпоративные конфликты и содержит «взрывной материал», детонация которого при определенных условиях разрушает семейные и иные личные связи. Также корпоративный конфликт побуждает слабую его сторону энергично использовать потенциал административного права против целевой (базовой) компании и ее основных бенефициаров, тем самым расширяя плацдарм «боевых действий». В статье обоснованы выводы о том, что масштабный корпоративный конфликт ведущих участников компании, состоящих за обретение акционерного контроля, чреват возникновением и развитием рисков для миноритарных партнеров, непосредственно не участвующих в конфликте. Автор считает, что определенные корпоративные конфликты в недрах российской компании, осуществляющей свою деятельность за рубежом, могут стать основанием для применения к ней тех или иных санкций по законам стран, обращенных к экстерриториальному применению. Длительные корпоративные антагонизмы дестабилизируют социально-психологическую атмосферу в трудовых коллективах компаний, ставших для них основной площадкой, и могут стать почвой и причиной панических настроений топ-менеджеров и ведущих специалистов, способствуя тем самым снижению эффективности работы персонала; макросоциальный, в том числе макроэкономический и «негативный», эффект корпоративной конфликтности неизбежен.

**Ключевые слова:** корпоративный конфликт, корпоративные споры, деструктивные функции конфликта, косвенные иски, иски об исключении участника, мажоритарный акционер, миноритарий, бенефициар компании, корпоративные риски

**Для цитирования:** Осипенко О. В. Деструктивные функции корпоративного конфликта // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 105–118. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-105-118

# Destructive Functions of Corporate Conflict

O. Osipenko<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Synergy University, Moscow, Russia

\* Rincon-msk@yandex.ru

**Abstract.** The article, based on the results of a study of current Russian economic, corporate management and judicial law enforcement practice, analyzes the negative impact of corporate conflict on business development, its social and reputational resource. Based on the analysis of specific cases, the author shows that a domestic corporate conflict destroys a business or destabilizes a company's activities. A corporate conflict has the ability to generate new corporate conflicts, and contains "explosive material", the detonation of which, under certain conditions, destroys family and other personal ties. Also, a corporate conflict encourages its weak side to vigorously use the potential of administrative law against the target (base) company and its main beneficiaries, thereby expanding the springboard for "military operations". The article substantiates the conclusions that a large-scale corporate conflict between the leading participants of the company competing for shareholding control is fraught with the emergence and development of risks for minority partners who are not directly involved in the conflict. The author believes that certain corporate conflicts in the bowels of a Russian company operating abroad may become the basis for the application of certain sanctions to it under the laws of countries that are subject to extraterritorial application. Long-term corporate antagonisms destabilize the socio-psychological atmosphere in the workforce of companies that have become their main platform, and can become the basis and cause of panic among top managers and leading specialists, thereby contributing to a decrease in the efficiency of personnel, macrosocial, including macroeconomic and "the negative effect of corporate conflict is inevitable.

**Keywords:** corporate conflict, corporate disputes, destructive functions of conflict, indirect claims, claims for the exclusion of a member, majority shareholder, minority shareholder, company beneficiary, corporate risks

**For citation:** Osipenko O. Destructive Functions of Corporate Conflict. *Sovremennaya konkurentsia* = Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.3, pp.105-118 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-3-05-118

## Введение

Любое социальное явление, в том числе социально-экономическое, будучи идентифицированным и оконтуренным, требует определения в универсальной классификационно-поисковой дилемме «хорошо – плохо – сложно (неоднозначно)». Феномен корпоративного конфликта не стал исключением [1–3].

В сложившейся в отечественной конфликтологии методологической традиции такого рода исследовательская работа обычно проходит в ключе выявления и описания функций конфликта в соответствующей области. Важно понять, как корпоративный конфликт отражается на корпора-

тивной культуре и корпоративных коммуникациях [4, 5].

Между тем настойчиво призывает к определенной методологической осторожности тот факт, что процесс, преимущественно несущий деструкцию или иной значимый негатив, не принято интерпретировать как «функция» или даже «функции».

Учет помянутого нюанса, по нашему мнению, предлагает, подчеркнем, ни в коем случае не в качестве альтернативы, а в качестве развития традиции, которую эксплуатируют в методологическом поле российские конфликтологи, мобилизовать для решения означенной поисковой задачи также и понятие «фактор», обладающее сравнительным (в данном случае) достоинством инстру-

мента, несущего в себе, как представляется, определенную индифферентность системе координат «плохо – хорошо». Кроме того, «фактор», все в том же нашем восприятии, можно и нужно трактовать как некую диалектическую совокупность «функций», представляющих соответствующий полюс.

Руководство компании, учитывая весьма сложную систему различных интересов разных участников данного процесса – мажоритарных и миноритарных совладельцев, конечных бенефициаров и «суббенефициаров», стейкхолдеров, топ-менеджеров, членов органов управления и контроля, ориентировано на достижение интегрального интереса компании, в значительной мере совпадающего с общественными ценностями. Реальность и автономность такого интереса компании как субъекта предпринимательской практики признается не только кодексами лучшей корпоративной практики, в частности российским Кодексом корпоративного управления, но и судебной практикой.

Несколько цитат из авторитетных судебных актов.

«Развивая сформулированную в постановлении от 24 февраля 2004 года № 3-П правовую позицию, согласно которой в силу особенностей предпринимательской деятельности в форме акционерного общества основанием для отчуждения у части акционеров принадлежащего им имущества могут быть *интересы акционерного общества в целом*, в той мере, в какой оно действует для достижения общего для акционерного общества блага, Конституционный Суд Российской Федерации в определении от 3 июля 2007 года № 681-О-П указал на необходимость установления в законодательном порядке баланса *законных интересов*, с одной стороны, *самого акционерного общества*, которое стремится к снижению своих издержек, и, с другой стороны, его участников, чьи права затрагиваются принимаемым решением по управлению обществом, имея при этом в виду, что ограничение прав владельцев выкупаемых ценных бумаг пре-

следует законную *цель достижения общего для открытого акционерного общества интереса, содержанием которого является эффективное управление обществом*» (Постановление КС РФ от 21 февраля 2014 года № 3-П).

«Особый порядок одобрения сделок с заинтересованностью, обязанность заинтересованных лиц раскрывать соответствующую информацию обусловлены наличием у заинтересованных лиц конфликта интересов (то есть конфликта между личными интересами такого лица и *интересами акционерного общества*), в результате чего такими сделками может быть причинен ущерб акционерному обществу» (Постановление Президиума ВАС РФ от 6 марта 2012 года № 12505/11).

*«Составной частью интереса общества являются, в том числе, интересы участников. В связи с этим ущерб интересу общества также имеет место, когда сделка хотя и не причиняет ущерб имуществу юридического лица, но не является разумно необходимой для хозяйствующего субъекта, совершена в интересах только части участников и причиняет неоправданный вред остальным участникам общества, которые не выражали согласие на совершение соответствующей сделки.*

Так, по общему правилу деятельность любого коммерческого юридического лица (исходя из его уставных задач) имеет своей основной целью извлечение прибыли (часть 1 статьи 50 Гражданского кодекса). Обычным способом изъятия участниками денежных средств от успешной коммерческой деятельности принадлежащих им организаций является распределение прибыли в порядке, предусмотренном статьями 28 и 33 Закона № 14-ФЗ. Вместе с тем возможны ситуации, когда прибыль изымается в пользу отдельных участников посредством иных сделок общества, в том числе через выплату заработной платы или процентов по займу.

Указанные действия не являются сами по себе незаконными и не нарушают прав остальных участников на получение

причитающейся им части прибыли от деятельности общества (абзац второй пункта 1 статьи 67 Гражданского кодекса), при условии, что остальные участники выражали согласие на такое распределение прибыли (например, голосовали в пользу одобрения сделки с заинтересованностью или же данный вопрос был урегулирован уставом общества либо корпоративным договором, заключенным между всеми участниками хозяйствующего субъекта) либо сами также фактически получают причитающуюся им часть прибыли общества» (Постановление СКЭС ВС РФ от 22 октября 2019 года по делу № А41-6748/2018).

По нашему прочному убеждению, оценка корпоративных конфликтов *как явления* в разрезе «позитив/негатив» (или наоборот, «негатив/позитив») должна зиждется на мобилизации критерия, ориентированного, вопреки изложенному выше мнению уважаемых коллег, не столько на интересы отдельных участников соответствующего конфликта (класса конфликтов), а, в нашем случае, на *интегрированную корпоративную мотивацию обеспечения деятельности компании* (компаний), которую Конституционный Суд России именуется *«общим интересом компании»*, и/или на систему общественных ценностей, опять-таки в ее предельно общем восприятии. Что касается интересов отдельных групп участников системы корпоративного управления, то они должны быть приняты во внимание в той мере, в которой совпадают с упомянутым выше интересом компании или холдинга в целом.

Кроме того, в методологическом плане представляется обоснованным проводить такой анализ, имея в виду *интересы тех субъектов корпоративно-правовых отношений, которые непосредственно не принимают участие в конфликте* (в нашем случае стейкхолдеры, «микроминоритарии», реально сохраняющие нейтралитет члены органов управления и контроля и др.).

Отметим особо, что проблема установления зон пересечения интересов участников корпоративно-управленческих отношений

и собственно компании, а также, соответственно, сегментов, где интересы того или иного агента системы управления, управления «активного», стратегического (мажоритарии, значимые миноритарии, корпоративные центры холдингов, члены органов управления контроля) и управления «пассивного» (все те же «микроминоритарии», стейкхолдеры, в том числе персонал компании и выгодоприобретатели по различным социальным программам компании), является одной из труднейших для теории и практики управления и корпоративного права.

Показательно, что арбитражные суды по итогам одних разбирательств в тематическом поле корпоративных споров приходят к выводу о том, что интересы участников – имманентная часть интересов компании, в других, напротив, проводят содержательную демаркационную линию между ними.

Приведем пример.

*Фрагменты постановления Восьмого арбитражного апелляционного суда от 8 июня 2015 года по делу № А70-14657/2014*

«...Суд апелляционной инстанции исходит из того, что при установленной выше совокупности обстоятельств злоупотребления ответчиком правом, в том числе вытекающих из приведенных выше судебных актов, А. совершил целенаправленные действия на лишение истца корпоративного контроля, отдавая себе отчет в том, что в результате подобных действий неизбежна эскалация корпоративного конфликта в обществе, состоящем всего лишь из двух участников. При наличии таких глубоких противоречий в интересах участников, проявившихся также в неудачной попытке ответчика сконцентрировать контроль над обществом в своих руках, сохранение состава участников в неизменном виде *не может отвечать интересам ООО "А.", которое, прежде всего в силу своей природы и имущественной обособленности, имеет интересы, отличные от интересов контролирующих организацию лиц.*

В условиях противоречия имущественных интересов участников обеспечение стабиль-

ности хозяйственной деятельности и принимаемых высшим органом управления (общим собранием), при имеющемся субъектном составе участников, в будущем решений возможным быть не может. Последний вывод суда подтверждается изложенными выше эпизодами несостоявшихся попыток разрешить спор об управлении обществом, в результате которого ООО "А." фактически остается без единоличного исполнительного органа. Учитывая, что в полномочия генерального директора общества входит руководство текущей деятельностью /.../, т. е. деятельностью, необходимой для самого существования общества, истечение предусмотренного срока полномочий генерального директора, в отсутствие осуществленной в установленном законом порядке смены единоличного исполнительного органа, не является основанием для вывода об отсутствии полномочий у лица, фактически продолжающего исполнять функции директора общества после истечения срока, предусмотренного учредительными документами».

Представляется логичным аналитический взгляд на феномен корпоративного конфликта «с высоты птичьего полета», то есть в аспекте *общесоциальных и макроэкономических оценок*.

### **Деструктивные функции внутреннего корпоративного конфликта**

Деструктивные функции внутреннего корпоративного конфликта в «российском исполнении» в значительной мере являются следствием национальной специфики этого феномена.

Однако в предварительном порядке о главном стоит упомянуть в преддверии анализа частных моментов.

Первое. Внутренний корпоративный конфликт в РФ – это далеко не всегда антагонизмы совладельцев компании. Так, длительное противостояние *топ-менеджмента и участников компании*, принимая во внимание правовую и управленческую иерархию,

в которой главенствующие позиции, конечно же, занимают собственники, в цивилизованном мире малореально: хозяин корпорации избавляется от профессионально нерадивых или нелояльных им наемных специалистов и менеджеров высшего ранга быстро и юридически гарантированно. Между тем в России «чистые менеджеры» нередко являются хранителями значимых корпоративных тайн, которые в случае жесткого расставания с ними выходят в свободное информационное обращение. Адекватный собственник допустить этого не может, особенно, если предмет подобных деликатных сведений является собственно бизнес-модель или сфера менеджирования в целом.

Поэтому длящийся конфликт *подобного субъектного состава*, коль скоро его фигурантом удастся находить приемлемые компромиссные форматы поддержания статуса-кво, рассматривается ими как меньшее зло.

Второе. Значительный объем теневого корпоративного управления и бизнес-администрирования также относится к национальному колориту. Тщательно вуалируемые аспекты соответствующих отношений в этой области касаются как собственно агентов системы руководства компанией – *номинальных и фактических*, в том числе бенефициаров, первого лица компании, его основных заместителей и главных специалистов, а кроме того, членов советов директоров и совладельцев, так и *характера*, а равно *алгоритма* принятия реальных *управленческих решений*.

Корпоративный конфликт обычно обнажает тайное, делая его если не явным, то, во всяком случае, профессионально воспринимаемым.

Третье. Неприемлемая для развитого гражданского общества гипертрофия уголовно-правового «ресурса» давления на оппонента при наличии более или менее спокойных альтернативных способов ведения корпоративного диалога (прямые переговоры с ориентацией на обретение компромиссной схемы, медиация, судебные

разбирательства в жанре корпоративных споров и т. п.), напротив, органична и едина ли привычна для отечественного формата активных действий субъектов конфликта.

Четвертое. Актуально и вполне ожидаемо вмешательство в «резонансный» внутрифирменный конфликт в частном секторе экономики государства, причем не в качестве легального арбитра (административная и судебная практика), что законно и логично, а в качестве менеджера (госкомпании и госкорпорации) или носителя автономных бизнес-интересов конкретных чиновников. Помимо прочего, здесь возникают вопросы адекватной оценки стоимости бизнеса с госучастием [6]. Реальный инвестиционный процесс в сегменте крупного частного бизнеса-процесс почти всегда эксплуатирует банальную двухуровневую конфигурацию класса «предприниматель А – контрольный участник компании, за которым “стоит чиновник Б”». Последний может быть или основным бенефициаром предпринимательской модели, реализуемой компанией или холдингом в целом, в том числе ключевым инвестором, или суббенефициаром, или же ее «куратором».

Иными словами, налицо массивное вторжение классической (чиновничьей) коррупции в корпоративно-конфликтный сегмент частной инвестиционной практики.

Пятое. Просматривается прочный тренд отказа российского бизнеса в крупном и умеренно крупном секторах хозяйствования от публичных форм корпорирования. Так, по данным ресурса «РБК», в свою очередь ссылающегося на Росстат, в период с 1 января 2017 года по 1 июля 2019 года количество ПАО с госучастием уменьшилось с 1777 до 944, а количество соответствующих АО, напротив, выросло с 1071 до 1355<sup>1</sup>. По данным ресурса «Спарк-Интерфакс», общее количество всех ПАО в РФ с 2015 по 2019 год уменьшилось с 17 775 до 10 716<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> URL: <https://www.rbc.ru/economics/01/10/2019/5d9240539a79474704fc258d>

<sup>2</sup> URL: <https://www.spark-interfax.ru/statistics>

Похоже, отечественный регулятор в сфере корпоративного управления признает существование «квазипубличных» компаний. «Мы сохраняем значительное количество компаний, которые являются, по сути, квазипубличными. Потому что их ценные бумаги, несмотря на то, что они являются ПАО, не являются публично доступными для широкого интереса, если он имеет место быть»<sup>3</sup>.

Важным в плане интересующих нас аспектов анализа при этом представляется следующее. Если форма ПАО несет в себе хотя бы минимальный набор регуляторно сбалансированных и прозрачных технологий разрешения внутренних конфликтов (корпоративный секретариат, внутренний аудит, управление рисками, независимые директора, широкие масштабы раскрытия информации и др.), то конфигурация АО и ООО оставляет их поиски на усмотрение, по сути, самих противоборствующих сторон.

***Масштабный внутренний корпоративный конфликт, как минимум, дестабилизирует деятельность компании.***

Существенные затруднения в работе хозяйственного общества, пораженного антагонизмом совладельцев (вариант – совладельцев и топ-менеджеров), обычно возникают вследствие:

- 1) параллелизации бизнеса (осуществления «конкурирующей деятельности») одним из участников компании и/или его исполнительным органом;
- 2) планомерно недобросовестного, откровенно коррупционного вывода активов одним или несколькими участниками компании, в том числе не связанного с созданием или поддержанием работы ранее созданных альтернативных бизнес-единиц;
- 3) немотивированного или сознательно агрессивного уклонения одним или несколькими инвесторами хозяйственного общества от участия в управлении (работе собрания, совета директоров, оправле-

<sup>3</sup> URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10896160>

ния функций членов исполнительных органов и т. д.);

4) прямых вредоносных действий участников или скрытого корпоративного саботажа (выразившегося в иных действиях, нежели указанных выше);

5) отказа от исполнения особых обязательств по поддержке компании в кризисной ситуации (например, в форме внесения вклада в имущество, не сопряженного с изменением субъектной структуры уставного капитала, поисков клиентуры, участия в переговорах с кредиторами);

6) включения контрольным участником (участниками) в корпоративную регуляторную базу компании (устав, внутренние документы) или в корпоративный договор положений, создающих институциональную почву для дискриминации миноритарных партнеров или членов коллегиальных органов управления;

7) организации «активным» участником массивованного «судебного прессинга» против компании или других партнеров;

8) «бегства» ключевых клиентов или поставщиков компании, воспринимающих корпоративный конфликт контрагента как значимый риск;

9) эксплуатации материально-вещественных и трудовых ресурсов контролируемой или управляемой компании в личных интересах одного из участников конфликта [7];

10) ухода из компании ее руководителей и специалистов;

11) невозможности образовать едиличный исполнительный орган (изначально или в порядке пролонгирования полномочий действующего ЕИО), а также совета директоров;

12) прогрессирующей в условиях конфликта дезорганизации документооборота компании;

13) капитального отвлечения юридических, административных и финансовых служб компании от исполнения штатных миссий на «обслуживание» одной из сторон конфликта либо участие самой компа-

нии в соответствующих судебных и административных разбирательствах.

Анализ кейсов показывает:

1. Корпоративная конфликтность конструирует масштабный и разнообразный негатив, по сути, *на всех уровнях* обеспечения нормального функционирования хозяйственного общества: эксплуатации его имущественного комплекса, кадровых решений, стратегического управления, документарной базы, договорных связей, кадрового ресурса и др.

2. Указанные сбои могут относиться как к существу корпоративного конфликта (параллелизация бизнеса, иные формы корпоративной коррупции, разногласия паритетных партнеров компании по ключевым вопросам руководства и т. п.), так и к реакции на него участников корпоративно-управленческих отношений («бегство» клиентуры и персонала, инициирование новых исков, дезорганизация работы с договорами и документами и т. п.).

3. Феномен «многочисленных судебных споров» многолик. Так, он может оказаться: (1) выражением стартового корпоративного конфликта – значимого управленческого разногласия партнеров, приведшего к их явным «бое столкновениям», в данном случае в судах; (2) признаком конфликта, в частности его глубины и длительности; (3) следствием конфликта, в том числе бескомпромиссной юридико-стратегической установкой стороны (сторон) конфликта, включающей мотивы «победы любой ценой» и жесткого «урезонивания оппонента» на других полях разбирательств при неудаче в стартовом споре.

4. Причины ухода ключевого персонала в условиях длящегося корпоративного конфликта, которому, на первый взгляд, «все равно на кого работать, главное, чтоб платили», коренятся отнюдь не только в фактах или ожидании неисполнения обязательств работодателя по выплате основной и дополнительной заработной платы, но и, как выясним далее, репутационных мотивах, а также избыточной

психологической и психической «перегрузке», отмеченного выше отвлечения от исполнения базового функционала в пользу «конфликтной тематики», частых и объективно немотивированных административных «переподчинениях», утрате ощущений перспектив профессионального роста, гипертрофии неформальных правил игры в компании, часто сопровождающих серьезные внутрифирменные антагонизмы корпоративной природы.

### **Корпоративный конфликт порождает новые корпоративные конфликты.**

Эффект «токсичного домино» – один длительный конфликт сам по себе или в результате усилий по его разрешению создает новые – не такая уж редкая ситуация в отечественной корпоративной практике.

Наиболее драматичными представляются сценарии углубления ранее «освоенных» участниками корпоративных баталий их форм и полигонов по итогам попыток раздела бизнеса.

Как видим, данная корпоративная история эволюционировала по следующим сценарно значимым вехам: создание бизнеса – (предположительно) успешное функционирование компании – (предположительно) существенные разногласия – переговоры о разделе бизнеса – фиксация в тексте некоего соглашения договоренностей – возникновение проблем с исполнением соглашения – корпоративный спор относительно осуществления одного из его условий – вывод суда о том, что на самом деле соглашение юридически между партнерами «не было достигнуто, как и не были между ними согласованы и существенные условия о разделе корпоративных прав в бизнесе» (опорное основание отказа). Спрашивается, что дальше? Резонно, на наш взгляд, выдвинуть еще одно предположение – на сей раз о том, что дальнейшей эскалации корпоративного конфликта инвесторов избежать не удастся. Если это так, предельно краткая версия данного сценария такова: конфликт совладельцев – судебное разбирательство – новые конфликты.

**Корпоративный конфликт, ставший достоянием гласности, нередко влечет негативные репутационные последствия для компании, прежде всего для компании, а также для ее бенефициаров, топ-менеджеров и малых инвесторов.**

Анализ судебных актов, в которых в том или ином сценарном контексте просматривается попытка мобилизовать логику «корпоративный конфликт приводит к репутационному ущербу для компании и соответствующих участников корпоративно-правовых отношений», выявляет несколько интересных тенденций.

*Первая.* Упомянутый выше тезис ожидается чаще воспроизводится судебными текстами в части описании позиции заявителя иска, нежели в части мотивировочной, выражающей согласие с его правовой позицией.

*Вторая.* Основные конструкции исков, в которых доказательства этой причинно-следственной связи реализуется заинтересованными подателями, таковы: 1) иски о возмещении убытков руководителями компании, 2) иски об исключении участников непубличных корпораций, 3) иски о признании недействительными решений органов управления или незаконным их бездействия.

*Третья.* «Репутационная мотивация» редко используется в качестве основного довода истца. Обычно она дополняет попытки доказать причинения материального ущерба.

*Четвертая.* Как правило, суды, признавая причинения репутационных неудобств компании действиями или бездействием субъектов корпоративного управления, инициирующих или иным образом деятельно участвующих в корпоративных баталиях, по существу, постулируют факт их возникновения либо указывают на возможность их возникновения (в том числе указывая на симметричные риски). Развернутые мотивировки, а тем более количественный анализ встречаются, по нашим наблюдениям, крайне редко. Что, согласимся с коллегами, указывающими в своих публикациях на то, что

высшей судебной инстанцией страны в свое время был введен крайне жесткий стандарт доказывания, который фактически исключает возможность взыскания репутационной компенсации в общем, даже не удивляет.

Обобщение *корпоративной* практики, в свою очередь, позволяет сделать следующие выводы. Репутационный ущерб компании вследствие эскалации масштабного корпоративного конфликта формируется по следующим причинам:

1) если компания имеет форму ПАО, «классическая» нервная реакция участников биржевых сделок на негатив («боеостолкновения» крупных совладельцев едва ли можно отнести к позитиву, по крайней мере, явному – очевидному для фондовых спекулянтов) приводит (может привести) к снижению котировок акций;

2) имиджевый урон чреват «конвертацией» в материальный ввиду отказа потенциальной и при этом значимой для компании клиентуры «иметь дело со скандальной структурой» и быть тем самым косвенно «запятнанной»;

3) компании – значимые игроки соответствующего рынка обычно участвуют в разного рода рейтингах, устроители и эксперты которых квалифицируют внутрифирменную конфликтность как один из «минусов» применяемых ими методик;

4) корпоративные баталии воспринимаются как хрестоматийный (универсальный) риск при их системной оценке компетентными службами компании или независимыми специалистами в порядке аутсорсинга;

5) при прочих равных обстоятельствах «конфликтную компанию» предпочтут обойти стороной профессионально ориентированные независимые директора (потенциальные члены советов директоров), а также топ-менеджеры, располагающие собственной должной репутацией;

6) ведущие специалисты и действующие в условиях конфликта члены органов управления также, высоко вероятно, при наличии профессиональных альтернатив будут

склонны распрощаться с хозяйственным обществом, где имеется длительный конфликт собственников;

7) реалистично прогнозируется негативное повышенное внимание к компании и ее бенефициарам: (а) деловых СМИ, (б) местных властей, (в) предпринимательских и профессиональных ассоциаций, в нормальном сотрудничестве с которыми кровно заинтересована любая крупная компания. Их нелестные комментарии могут стать для конфликтной компании своего рода афтершоком после «основного землетрясения» и тем самым активно способствовать дальнейшему подрыву репутации.

Наконец, *конфликтная ситуация (в данном случае – своего рода «пассивного конфликта», вызванного невозможностью добровольной ликвидации общества в связи со смертью второго паритетного участника хозобщества) чревата утратой профессиональной репутации ЕИО и участника.*

Исследуемый вариант репутационного урона компании и участникам системы управления ею, по нашему мнению, формируется в значительной мере как совокупность кейсов *ожидания заинтересованных лиц причинения компании материального ущерба и помянутых имиджевых афтершоков.* Что, разумеется, не лишает резонов более популярную идеологию рассмотрения репутационного ресурса компании как самостоятельной (автономной) бизнес-ценности.

Корпоративный конфликт основных совладельцев компании нередко активизирует так называемый уголовно-правовой ресурс давления активной стороны на ее оппонентов, конструирующий для них перспективы серьезных «персональных неприятностей», которые, в свою очередь, будучи доведенными до искомых процессуальных результатов, оказываются для архитекторов таких пирровой победой, поскольку, как минимум, лишают компанию нормального владельческого контроля, в конечном счете не позволяют ей выжить в условиях жесткой

конкуренции на региональном рынке товаров, работ и услуг.

Как представляется, в данном тематическом сегменте отчетливо просматриваются три невязаных взаимосвязанных правоприменительных тренда.

Во внушительной по объему группе судебных кейсов факты обращения стороны корпоративного спора (обычно истца) в полицию и прокуратуру упоминаются в связи с позицией суда или участника процесса, согласно которой фигурант корпоративного конфликта стал жертвой той или иной фальсификации (как правило, подделки его подписи в документах).

В другой, более компактной, подборке массированные атаки на процессуального оппонента с активацией помянутого уголовно-правового ресурса возникают как довод относительно недобросовестного корпоративного поведения участника хозяйственного общества, возможно, влекущего его исключение в судебном порядке из состава совладельцев.

В третьем массиве описанных в судебных актах сценариев экстраординарная активность сторон корпоративных баталий воспринимается судом как четкий маркер наличия длительного и масштабного корпоративного конфликта, что, в свою очередь, в конструкции реализованной судебным актом доказательственной логики выступает доводом в пользу резонности позиции (в зависимости от обстоятельств конкретного дела) истца или ответчика.

**Корпоративный конфликт может содержать «взрывной материал», детонация которого при определенных условиях разрушает семейные и иные личные связи. Верно и обратное: деформация таких связей становится катализатором различных антагонизмов в инвестиционной и корпоративно-управленческой сфере.**

Еще один близкий к означенному проблемному сегменту отечественный тренд, отметим особо, весьма впечатляющий по об-

щему количеству частных ситуаций и их «видовому разнообразию», заключается в активной эксплуатации личных, в частности семейных, отношений как инструмента достижения праведных и неправедных целей участника корпоративного конфликта, обычно глубокого и длительного.

Вполне очевидно, что в контексте данной проблемы мы обратились к деликатной теме, приближающей теорию и практику корпоративного управления и права к зоне интересов права семейного и микросоциальной психологии.

Исходный вопрос в поле наших интересов: что важнее для социально и экономически активного индивидуума, не считающего себя одиноким (в распространенном «бытовом» понимании), – его бизнес или его комфорт в личном пространстве?

Думается, «логичный» выбор последнего, учитывая состояние общества, вобравшего в себя наследие печально известных «эпох» XX века, не так уж и очевиден. Корпоративная эмпирика и судебная практика отчасти подтверждают это не слишком оптимистичное суждение.

Полагаем, альтернатива «семейные связи – корыстные (в том числе инвестиционные и корпоративно-управленческие) мотивы» разрешается конкретным человеком не только с учетом крепости первых, как полагают некоторые наши коллеги. Обстоятельств, влияющих на этот подчас непростой выбор, довольно много. В их числе:

- личность субъекта, подчеркнем, личность в предельно широком восприятии этого феномена, включая взаимосвязанные факторы актуального социального статуса, воспитания, набожности, этического базиса в целом и даже возраста;
- персональная оценка рисков выбора, коль скоро означенная альтернатива носит выраженный антагонистический характер, в том числе опасения утраты стабильности родственных связей, личного комфорта

и, соответственно, бизнеса (или иных материальных благ);

- ожидание реакции на упомянутый выбор родственников (близких людей) и, соответственно, бизнес-партнеров;

- наличие или отсутствие профессионального и финансового ресурсов, которые можно было бы мобилизовать при утрате подвергшейся испытанию бизнес-ценности.

В любом случае анализ приведенных выше кейсов, а также аналогичных им историй, которые автор настоящих строк наблюдал в течение тридцати последних лет на практике, не оставляет сомнений в том, что семейные и иные личностные конфликты активно интегрируются в нашей грустной предпринимательской реальности во внутрифирменные антагонизмы, а вторые активизируют первые.

Существует еще один, пожалуй, самый драматичный аспект проблемы. Профессионально грамотный и при этом не отягощенный моральными принципами прогноз ожидаемого поведения в определенной ситуации корпоративного противника нередко включает оценку его уязвимости при целевом юридическом и психологическом воздействии на членов его семьи и других близких людей. Расчет агрессора прост: если мера «воздействия» будет достаточно высока, и оппонент дорожит личным, он предпочтет уступить в корпоративном противостоянии.

И, к сожалению, это не единственный пример богомерзкого «лайфхака», используемого в корпоративных войнах.

**Корпоративный конфликт побуждает так называемую слабую его сторону энергично использовать потенциал административного права против целевой (базовой) компании и ее основных бенефициаров, тем самым расширяя плацдарм «боевых действий».**

Само собой разумеется, участник, контролирующей компанию, или ее исполнительный орган, вовлеченные в корпоративный конфликт, подвергать свою фирму атакам с помощью КоАП не будут. А вот изыски-

вать соответствующие нарушения и давать им ход проигрывающие им оппоненты обычно считают логичным. Во-первых, «А ля герком а ля гер» («На войне как на войне»). Во-вторых, выходить на итоговые переговоры (изрядная часть корпоративных конфликтов завершается не абсолютной победой одной стороны, а компромиссом) лучше, имея на руках серьезные козыри в виде побед такого рода.

Экзотика жанра при этом заключается в том, что юридическое лицо и его должностные лица, которых наказывают административные органы, далеко не всегда знают об истинных инициаторах соответствующих проверок и разбирательств. Естественно, если в материалах не фигурируют соответствующие обращения «заинтересованных лиц». Такое, впрочем, случается. Если корпоративный противник уверен в своих силах, он порой действует «с открытым забралом».

Анализ судебной практики выявляет впечатляющий ряд кейсов, в которых присутствуют сценарные элементы класса «административные санкции в отношении компаний, пораженных серьезными корпоративными конфликтами».

Анализ практики, на наш взгляд, демонстрирует, в числе прочего, неоднозначность реагирования судами на гипотезу относительно дилеммы «корпоративный конфликт какотягчающее/смягчающее обстоятельство».

**Корпоративный конфликт ведущих участников компании, состязающихся за обретение контроля над ней, сулит впечатляющий цикл больших неприятностей для миноритарных партнеров, не участвующих в конфликте.**

Собственно, любой «негатив», связанный с поражением базовых интересов компании, затрагивает в той или иной мере интересы миноритарных партнеров, не вовлеченных в корпоративный конфликт. Однако существует ряд угроз и вызовов со стороны прогрессирующего антагонизма ведущих совладельцев компании, которые могут

оказаться критичными для малых участников – привести к потере или существенной девальвации титула или же предопределить их решение закрыть позиции – выйти из состава совладельцев компании.

*Угроза 1. Риски девальвации в процентном отношении пакетов акций или доли в уставном капитале ООО.*

*Угроза 2. Риски утраты информационных и организационных возможностей контроля за деятельностью компании.*

*Угроза 3. Если контрольный участник в ходе корпоративного конфликта создает легальные или теневые каналы мобилизации дохода компании в свою пользу, альтернативные инструментарию штатного распределения прибыли в форме дивидендов, малые совладельцы компании теряют текущие доходы по акциям (дивиденды, распределения чистой прибыли в ООО).*

*Угроза 4. Намерение контрольного участника причинить значимые неудобства своему оппоненту в ходе конфликта путем мобилизации тех или иных дискриминационных элементов схемы реорганизации компании, в том числе при определении формулы конвертации акций, подвергает испытанию терпение и малых совладельцев корпорации.*

*Угроза 5. В условиях масштабного корпоративного конфликта не уверенная в своих силах сторона противостояния собственников компании часто активизирует действия в сегменте теневого корпоративного управления, прежде всего по автономизации своих интересов посредством технологий так называемой нами неклассической корпоративной коррупции (то есть во всяком случае не подпадающей под составы взятки и коммерческого подкупа). В результате «микроминоритарии», которые подобные усилия коллег «видят, но не могут доказать», утрачивают свои активы посредством существенного снижения рыночной стоимости их акций (доли).*

Явление корпоративной коррупции как представительного класса внутрифирменных конфликтов будет далее нами рассмотрено подробно. Пока же ограничимся прин-

ципальным вычленением основных технологий в означенном сегменте:

1) золотые парашюты для топ-менеджеров, связанных узами родства или альтернативной совместной бизнес-практики с указанными крупными инвесторами;

2) прямой дискриминационный вывод активов (уступка по приоритетным ценам через цепочку сделок объектов недвижимости, инфраструктуры и собственно производства; создание сети «прослоек» в сфере снабжения и сбыта готовой продукции);

3) «мягкая» параллелизация бизнеса (перевод на подконтрольные компании клиентуры, привилегированных поставщиков сырья, материалов, узлов и энергоносителей, переманивание ключевых специалистов и т. п.);

4) целевой «сброс» лицензий;

5) плановый проигрыш в пользу подконтрольных компаний значимых тендеров;

6) внеэквивалентная эксплуатация контрольным участником ресурсов компании (персонала, материальных и финансовых ресурсов базовой компании);

7) создание сети фиктивных рабочих мест в дочерних компаниях.

Определенные корпоративные конфликты в недрах российской компании, осуществляющей свою деятельность за рубежом, могут стать основанием для применения к ней тех или иных санкций по законам стран, обращенных к экстерриториальному применению.

Так, согласно Закону США «О коррупционных практиках за рубежом», если так называемые данным Законом иные лица (любое физическое лицо, не являющееся гражданином США, или корпорация, товарищество, ассоциация, акционерное общество, деловой траст, организация без прав юридического лица или индивидуальное частное предприятие, учрежденные в соответствии с законом зарубежного государства, или их подразделения) оказывается уличенным, например, в использовании почты или других средств или инструментов трансграничной торговли

в коррупционных целях в поддержку предложения, выплаты, обещания произвести выплату или разрешения на передачу денег, предложений, подарка, обещания предоставить или разрешения на предоставление чего-либо, имеющего ценность, в числе прочих, лицу, которое осведомлено о том, что все или часть этих денег или имеющие ценность вещи будут предложены, переданы или обещаны, прямо или опосредованно, иностранному должностному лицу в целях оказания влияния на действие или решение иностранного должностного лица, в нарушение его официальных обязанностей или обеспечить ненадлежащее преимущество или оказания содействия в приобретении или сохранении деловых отношений в интересах какого-либо лица или с каким-либо лицом или предоставления какому-либо лицу возможности вести деловые отношения, компания, в которой трудится или которую представляет первое, может быть серьезно наказана.

**Макросоциальный, в том числе макроэкономический и «негативный», эффект корпоративной конфликтности очевиден и неизбежен.**

И не только потому, что национальная экономика есть сумма автономных хозяйств, частных и государственных. И если последние, скажем, прекращают свое функционирование или снижают его результативность по итогам развития акционерного антагонизма, темпы развития первой соразмерно снижаются.

Как нам представляется, корпоративная конфликтность, все более воспринимаемая общественным сознанием, а также в сугубо профессиональном восприятии ситуации в «сегменте терпимости» от оценки «неизбежное зло» до оценки «ОК, драйв: зрелища компенсируют отсутствие хлеба», упорно «подтачивает устои» вследствие того, что, в частности:

- в ряде регионах страны судебная статистика свидетельствует о перегрузке системы в целом и конкретных составов арбитражных судов разбирательствами в жанре «борьбы за бизнес»;

- «широкие массы трудящихся» привыкают к неформальным правилам игры как организационной основы национального корпоративного управления в целом, ассоциируя их с социальной нормой;

- право как социальный институт, стоящий на страже справедливости и здравого смысла, подвергается массивной дискредитации;

- зримо и неуклонно девальвируется пропагандистский ресурс в общем правильной идеи «народной поддержки рублем» отечественной экономики в форме миноритарного предпринимательства в реальном секторе национального хозяйства, в том числе как альтернативы пассивным формам доходов населения (банковские депозиты, сдача в аренду семейной недвижимости и т. п.).

## Заключение

Отечественный корпоративный конфликт оказывает многофронтальное отрицательное воздействие на бизнес, деформируя отношения собственности, поражая его финансовую, воспроизводственную, социальную, мотивационную и репутационную составляющие корпорации и ее основных участников.

Корпоративный конфликт ведущих участников компании, состязющихся за обретение контроля над ней, формирует существенные риски для миноритарных партнеров, не участвующих в конфликте. Определенные корпоративные конфликты в недрах российской компании, осуществляющей свою деятельность за рубежом, могут стать основанием для применения к ней тех или иных санкций по законам стран, обращенных к экстерриториальному применению. Длительные корпоративные конфликты дестабилизируют социально-психологическую атмосферу в трудовых коллективах компаний, ставших ристалищем для первых, и даже могут стать почвой и причиной панических настроений, естественно, способствуя тем самым снижению эффективности работы персонала.

### Список литературы

1. Осипенко О. В. Корпоративный контроль: в 2 т. – М.: Статут, 2013–2014.
2. Осипенко О. В. Актуальные проблемы системного применения инструментов корпоративного управления и акционерного права. – М.: Статут, 2018. – 448 с.
3. 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.
4. Лукашенко М. А. Корпоративные коммуникации: обучить нельзя регламентировать // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 2. С. 114–122.
5. Лукашенко М. А., Добровольская Т. Ю. Цифровая корпоративная культура предпринимательского университета // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 4 (80). С. 84–94. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
6. Косорукова И. В., Шуклина М. А. Корпоративное управление и оценка стоимости российских предприятий с долей участия государства // Аудит и финансовый анализ. 2014. № 2. С. 326–337.
7. Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Социально ориентированная кадровая стратегия как дополнительное конкурентное преимущество современной организации // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 1 (77). С. 38–47. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47.

### 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. Osipenko O. V. *Korporativnyi kontrol': v 2 t.* [Corporate control: in 2 parts]. Moscow, Statut Publ., 2013-2014.
2. 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.
3. 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.
4. Lukashenko M. A. Corporate communications: to teach impossible to regulate. *Vysshee obrazovanie v Rossii*=Higher Education in Russia, 2018, vol.27, no.2, pp.114-122 (in Russian).
5. Lukashenko M., Dobrovolskaya T. Digital corporate culture of an entrepreneurial university. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.4(80), pp.84-94 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-84-94.
6. Kosorukova I. V., Shuklina M. A. Corporate management and valuations of Russian enterprises with state share. *Audit i finansovyi analiz*, 2014, no.2, pp.326-337 (in Russian).
7. Alaverdov A. R., Alaverdova T. P. Socially oriented human resources strategy as an additional competitive advantage of the modern organization. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2020, vol.14, no.1(77), pp.38-47 (in Russian). DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-38-47.

### 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