О.В. Осипенко

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИВНОЙ КОНФЛИКТОЛОГИИ

СТАТУТ
МОСКВА 2025

УДК 346
ББК 67.404.013.11
О-74

Осипенко, Олег Валентинович.
О-74 Актуальные проблемы корпоративной конфликтологии. – Москва : Статут, 2025. – 560 с.

ISBN 978-5-8354-2038-4 (в пер.)

Книга продолжает цикл монографий периода 2013–2022 гг., посвященных корпоративной конфликтологии. В новой работе автор исследует институты отмены решения коллегиального органа управления, введения в заблуждение участника корпоративно-управленческих отношений, делегирования полномочий органа управления, «экономической точки зрения» на холдинговые правоотношения, визирования в сфере управления компанией, «номинального руководителя» компании, бездействия в отечественном корпоративном управлении и многие другие проблемы в тематическом поле корпоративной конфликтологии.

Издание содержит конкретные рекомендации бенефициарам, топ-менеджерам и специалистам российских компаний.

Книга адресована широкой читательской аудитории: контрольным участникам и миноритарным акционерам, членам советов директоров, специалистам и корпоративным секретарям российских акционерных компаний, экспертам в области формирования эффективных систем управления хозяйственными обществами, студентам, аспирантам и преподавателям юридических и экономических вузов, и всем, кто интересуется актуальными проблемами акционерного права и корпоративного управления.

УДК 346
ББК 67.404.013.11

ISBN 978-5-8354-2038-4

© Осипенко О. В., 2025
© Редподготовка, оформление. Издательство «Статут», 2025

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее издание продолжает цикл публикаций, увидевших свет благодаря издательству «Статут» начиная с 2007 г. Вниманию читателя предлагается очередная попытка исследования реалий отечественного корпоративного управления, воспринимаемых с позиции его конфликтной практики.

Корпоративная конфликтология как новая, весьма перспективная отрасль знаний, экспертных обобщений, управленческих технологий и соответствующего им цикла образовательных дисциплин неторопливо, но, по скромному мнению автора, довольно уверенно завоевывает себе достойное место в импровизированном зале современных учений об обществе. Многотрудный путь с «галерки» в «ложу бенуара» пройден. При вдохновляющей инициаторов энергичной поддержке руководства Университета «Синергия» в 2023 г. создан Центр корпоративной конфликтологии. В начале 2024 г. дирекция НИИ конфликтологии поддержала идею формирования в организационной структуре института междисциплинарного направления «Корпоративная конфликтология». Создан и активно функционирует телеграм-канал «Корпконфликты». Система дополнительного профессионального образования, пусть пока довольно скромно, однако все-таки более активно, чем несколькими годами ранее, проявляет интерес к частной проблематике в этом тематическом поле.

Впрочем, до «амфитеатра» и тем более до «партера» еще далеко. Архитекторы базовых учебных программ вуза (вузов) интеллигентно обходят корпоративную конфликтологию стороной. При том что «конфликтология вообще» в качестве учебной дисциплины, если верить Рунету, востребована в более чем 20 высших учебных заведениях страны. Свои спецкурсы удачно интегрировали в ученый процесс уважаемые коллеги – социологи, психологи, политологи. И не только они. Анализ причин досадного отставания «корпоративщиков» предпринят в одной из глав книги. Думается, главное *объективное* обстоятельство, активно способствующее торможению, – междисплинарность. Ведь только в этом методологическом ключе возможно конструирование реалистичных и сбалансированных по критериям управленческой практики подходов к изучению разногласий участников корпоративно-правовых отношений. Однако хрестоматийная «минобровская» и «ваковская» идеология по сложившейся с незапамятных времен традиции предлагает «заинтересованным лицам» определиться, кто они, где их

«место в строю». В итоге метания корпоративной конфликтологии между берегами экономических, правовых, «общеорганизационных» и иных гипотетически «относимых» знаний, «оцифрованных» в некие бюрократические комбинации, пока тщетны.

В начале «нулевых» годов автор выдвинул и обосновал концепцию пятиуровневой системы институтов отечественного корпоративного управления (нормативно-правовой уровень, рекомендательные источники регулятора и иных государственных органов, судебная и административная практика, профессиональная саморегуляция, собственно корпоративные правила). Прошедшие годы показали, что на каждом их них формируются в той или иной мере применяемые практикой руководства компанией «правила игры». Однако динамика и эффект продуцирования актуальных для нее ориентиров разные. Как представляется, наиболее скромные результаты демонстрирует первый уровень. 1 сентября 2014 г. – дата, с которой связывают начало пресловутой радикальной реформы российского корпоративного права, одновременно стала «праздником без перспектив рецидива»: все остальные новации носили преимущественно точечный характер, осуществлялись фрагментарно, да и не всегда институционально логично.

Регулятор[1] время от времени радует советами (организация управления рисками, внутреннего аудита, ESG, дивидендной политики и др.) и «примерными» документами нормативной природы (положение о совете директоров и комитетах совета), за что ему низкий поклон. На этом фоне, мягко рассуждая, странным является нежелание подвергнуть капитальной переработке изрядно устаревший, морально и формально, Кодекс корпоративного управления.

Помогают ли компаниям и специалистам профобъединения корпоративных директоров, секретарей, медиаторов? Несомненно. Однако, полагаем, главный потребитель их услуг – крупные эмитенты и их кадры. Продолжаются в том же сегменте корпорирования и регуляторные эксперименты внутрифирменного характера. Умеренно крупные и средние компании, как и раньше, – на обочине: по нашим эмпирическим наблюдениям, их удел в лучшем случае – копирование локального нормотворчества и иных находок маститых коллег.

Призывая в свидетели 35-летнюю консультационную практику и выстраданный ею опыт, безоговорочно и беспристрастно конста-

[1] Справедливости ради, заметим, не только ЦБ РФ, но и ФАС, ФНС, Минэкономразвития России, Минфин России и некоторые другие уполномоченные государственные структуры.

тируем: институциональная эффективность деятельности российской арбитражно-судебной системы – на высочайшем уровне. Как правило, за уникальностью каждого отдельного дела стоят экспертные и доктринальные поиски составов судов, таким образом, деликатно и в то же время результативно демпфирующие регуляторные алогизмы и лакуны системы норм корпоративного права. Да, результаты таких правоприменительных поисков не всегда безупречны. Один подход при аналогичных обстоятельствах корпоративного спора может противоречить другому. Нижестоящие суды не всегда учитывают позицию вышестоящих. Практика порой демонстрирует резкие развороты. Однако ориентиры, вырабатываемые вердиктами арбитражных судов, бесценны для внутрифирменной (собственно корпоративной) практики. Последней надо о них знать и уметь элементарно применять.

Настоящая книга – это всего лишь скромная попытка анализа и обобщения практики – практики судебной и практики корпоративной. На этой базе автором формируются соответствующие рекомендации компаниям, их бенефициарам, руководителям, специалистам, экспертам, заинтересованным в профилактике корпоративных антагонизмов. Вопросы теории («доктрины») и методологии освещаются лишь в той мере, в какой автору казалось это разумным для достижения прикладных целей исследования. Интересующихся ими читателей адресуем к монографии 2022 г.: в ней есть соответствующий раздел.

ГЛАВА 1

Задачи корпоративной конфликтологии

Принятие решения о создании Центра корпоративной конфликтологии МФПУ «Синергия» знаменует не только организационное конституирование приоритета одного из ведущих университетов страны в сфере соответствующих научных и научно-прикладных исследований, но и действительный переход к новому этапу развития корпоративной конфликтологии как новой, перспективной отрасли науки и свода управленческих технологий – системы знаний о реальном положении дел в экономике, ее правовой институционализации, направленных на достижение цели эффективного конструирования компетенций собственников, членов органов управления и других руководителей российских компаний. Данная генеральная целевая установка декомпозируется в цикл взаимосвязанных задач, краткому анализу которых в порядке постановки проблемы посвящена настоящая статья.

Гармонизация корпоративно-управленческих отношений

В основе любого социального конфликта, в том числе конфликта корпоративного, лежит столкновение интересов участников соответствующих отношений, не сумевших найти приемлемые форматы и организационные алгоритмы компромисса или не захотевших по тем или иным причинам их активировать, предпочтя философии взаимных уступок активные действия по отстаиванию своих прав на «внешнем» контуре базового социума – например, в порядке апеллирования к общественному либо профессиональному мнению, правоохранительной системе, «признанным авторитетам» и т.д. Нельзя не признать очевидное: сопряженные с таким выбором участника системы корпоративного управления риски многообразны и существенны, причем как в отдельности, так и в еще большей мере в совокупности существенны – экономические, юридические, репутационные и иные издержки инвестора (участника компании), члена органа управления, иного топ-менеджера, собственно компании и даже холдинга в целом.

В этой связи, как представляется, одна из основных миссий корпоративной конфликтологии – аналитическое конструирование и по-

следующая научно-прикладная демонстрация реалистичных представлений состоявшихся и потенциальных агентов инвестиционной практики и бизнес-процессов относительно сравнительной эффективности тактики инициирования и масштабирования корпоративного антагонизма, с одной стороны, и ситуативно приемлемых версий его предупреждения, купирования, а равно преодоления последствий – с другой.

В самом деле, так называемые транзакционные издержки «корпоративного бунта», а именно так с позиций сторон мирного сценария развития обострения противоречий участников корпоративно-управленческих отношений видится выход одного или нескольких «действующих лиц» из этой фазы столкновения интересов, почти всегда накладнее усилий по предотвращению антагонизма и обретению искомой стабильности посредством переговоров или латентной поддержки медиаторов. В затратной части бюджета проекта «бунтаря» – судебные издержки (госпошлина, гонорары юристам и экспертам, коммуникационные расходы и др.), прямые экономические и репутационные «утраты» (паническое «бегство» контрагентов, исход сильных топ-менеджеров и независимых директоров, осуждение коллег по профессиональному цеху и т.п.), потеря времени на достижение тактических и стратегических целей атакующей (активной) стороны конфликта (наиболее впечатляющим выглядит в этом плане слишком хорошо известный практикам тренд на существенное увеличение фактических сроков рассмотрения корпоративных споров, особенно их рассмотрения по первой инстанции в столичных регионах страны), чреватый вытеснением с рынка соответствующих товаров, работ и услуг крупных компаний скепсис региональных властей и многое другое. Разумеется, не стоит забывать и о рисках утраты свободы и здоровья. Любопытно: этот емкий факт признают почти все известные автору значимые участники конфликта, но, увы, лишь по прошествии значительного времени с момента его завершения.

Имея в виду отмеченное выше обстоятельство, считаем важным подчеркнуть, что исследования в тематическом поле корпоративной конфликтологии преследуют не только достижение сугубо прикладной задачи детального выяснения и всесторонне мотивированного «прокламирования» преимуществ корпоративного миротворчества, но и реализацию цикла более значительных целей, главной из которых с очевидностью является совершенствование опорных конструкций и частных инструментов руководства компаниями. Экспертно при-

знанные «лучшей практикой» механизмы корпоративного управления – это одновременно почти всегда эффективные способы ранней или оперативной профилактики корпоративных конфликтов. Верно и обратное.

О каких механизмах идет речь? На наш взгляд, это прежде всего:

- модельно выверенное[1] применение ключевыми партнерами компании конструкции корпоративного договора, по нашему мнению, особенно злободневное для инвесторов паритетных компаний (два неаффилированных партнера с 50%-ной долей участия в капитале, три обладателя доли в размере 33,3% и т.д.);
- корпоративный секретариат (институт корпоративного секретаря)[2];
- система результативной в инструментальном плане планомерной «диалогизации» отношений контрольного участника и компании в целом с миноритариями (комитеты и комиссии наблюдательного совета по взаимодействию с «минорами», присоединение профессионально ориентированных малых инвесторов к основным принципам кодекса корпоративной этики, антикоррупционной политики компании или головного звена соответствующего холдинга, положения о взаимодействии основного общества с дочерними компаниями и др.);
- деятельное сотрудничество с отечественными независимыми директорами, располагающими обширным опытом и должной репутацией;
- проведение на регулярной основе независимого аудита системы корпоративного управления компании (группы компаний), в том числе внутрифирменной регуляторной базы;
- добросовестная, исключающая лоббизм корпоративная аккредитация доказавших свой профессионализм консультантов компаний холдинга по вопросам корпоративного управления, независимых оценщиков, медиаторов и других специалистов с последующей договорной мобилизацией их потенциала;
- внедрение в практику корпоративного управления механизмов дополнительного (дополняющего обязательные федеральные стандарты) раскрытия информации о деятельности компании;

[1] Один лишь анализ актуальной судебно-арбитражной практики позволяет вычленить около 20 моделей.

[2] Как минимум в объеме функционала, прописанного в приказе Министерства труда и социальной защиты РФ от 20 ноября 2018 г. № 711н «Об утверждении профессионального стандарта «Корпоративный секретарь»».

- формирование корпоративных структур взаимодействия с ассоциациями розничных инвесторов[1].

Весьма важным направлением гармонизации корпоративно-управленческих отношений является совершенствование нормативно-правовых институтов в этой области. Изучение эволюции корпоративных конфликтов определенного рода и прежде всего конфликтов, «дошедших до суда», помогает федеральному законодателю вскрыть на системной основе или в порядке «исправления регуляторных недоразумений» резервы действующих легальных механизмов.

Обратимся к примерам.

Первый. В 2023 г. на весьма авторитетном нормотворческом уровне[2] было заявлено о намерении легализовать холдинговые конструкции, известные как «корпоративные матрешки», чему, как мы полагаем, в немалой степени способствовали обобщения конфликтологов в сфере корпоративного управления. Дело в том, что и судебная, и собственно корпоративная практика обнаружила за почти три десятилетия «применения блокировки жестких холдингов» такое количество вполне приемлемых с формальной точки зрения способов обхождения запрета на обладание 100%-ной долей в капитале подконтрольной компании хозяйственным обществом, в свою очередь не имеющим миноритарных участников, что соответствующий правовой запрет в значительной мере потерял регуляторный смысл (п. 1 ст. 10 ГК РФ признает видом злоупотребления правом «действия в обход закона с *противоправной целью*»).

Второй. Арбитражная практика по корпоративным спорам (на эмпирическом уровне – род корпоративной конфликтологии) высветила ряд «институциональных алогизмов» в осуществлении на практике весьма полезной (как уже отмечалось выше по другому поводу) конструкции корпоративного договора. Так, в некоторых случаях суды признавали обоснованным участие в подписании корпоративного соглашения самой компании, хотя закон этого не допускает. В отечественном законодательстве нет упоминания об инструментарии совместной продажи инвесторами акций в случае, когда «одна сторона может присоединиться к продаже акций третьему лицу, инициированной партнером (*tag-along*), или же понуждению к продаже (продающий

[1] Их впечатляющее экспертов активное развитие стартовало в начале – середине 2023 г.

[2] Минюст возвращает компании-«матрешки» // https://pravo.ru/news/247495/?ysclid=lpvcu1ts44133987381.

акционер требует партнера присоединиться к продаже, *drag-along*)»[1]. Между тем такие опционные механизмы инвестиционной практикой востребованы. Налицо еще один повод для конфликтной конкуренции соответствующих норм соглашения. Конструктивная реакция Минэкономразвития России в том же 2023 г., направленная на исключение конкуренции формальных установлений и системы правоприменения, а именно прописать в законе ситуации, допускающие работу данных договорных инструментов, – еще одна, пусть и не явная, заслуга корпоративной конфликтологии.

Третий. Фрагмент постановления Пленума ВС РФ от 29 июня 2021 г. № 21 «О некоторых вопросах судебной практики по делам о преступлениях против интересов службы в коммерческих и иных организациях (статьи 201, 201.1, 202, 203 Уголовного кодекса Российской Федерации)»: «...как злоупотребление полномочиями должны квалифицироваться деяния лица, выполняющего управленческие функции в коммерческой или иной организации, которое в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам совершает входящие в круг его полномочий действия при отсутствии обязательных условий или оснований для их совершения (например, *принимает на работу лиц, которые фактически трудовые обязанности не исполняют, освобождает работников организации от исполнения трудовых обязанностей с направлением для ремонта квартиры, обустройства домовладения, принадлежащих самому лицу либо его родственникам и знакомым, совершает сделку в отсутствие необходимого для этого согласия или последующего одобрения коллегиального органа управления организации*), если эти деяния повлекли общественно опасные последствия, предусмотренные статьей 201 УК РФ».

По нашему мнению, данная установка[2] также в определенной мере может быть вписана в актив корпоративных конфликтологов, не единожды в своих публикациях, предшествующих изданию этого документа высшей судебной инстанции, недоумевавших по поводу доминирования в правоприменительной практике легковесных оценок подобного рода кейсов в духе признания лишь «нарушения принципов предпринимательской и управленческой этики».

[1] Обещать – значит жениться // https://kommersant.ekiosk.pro/1039206.

[2] И в этом аспекте – вполне беспристрастная точка зрения автора: установка абсолютно правильная как в общем, институциональном отношении, так и с позиции формальной квалификации.

Обучение владельцев бизнесов

Система высшего образования страны ориентирована на профессиональную подготовку лиц наемного труда – врачей, инженеров, строителей, менеджеров, финансистов, экономистов, юристов и т.д. Таково правило, логика которого в условиях рыночной экономики, основанной на частном предпринимательстве, улавливается с трудом. Правило имеет исключения. Некоторые университеты и академии, по нашим наблюдениям, главным образом частные, ориентируют часть студенческой аудитории на обретение знаний, так или иначе связанных с персональным участием в гражданском обороте, непосредственным или в составе юридического лица. Их поиски и опыт заслуживают высокой меры одобрения и поддержки. Университетам-экспериментаторам помогают разного рода субъекты системы дополнительного образования – бизнес-школы, корпоративные институты и тренинговые центры. Впрочем, сломать упомянутый образовательный тренд, последствием которого является хорошо известное явление «удачными предпринимателями становятся самоучки – бывшие менеджеры, инженеры и сотрудники НИИ», такого рода усилия пока, увы, не могут.

Полагаем, руководствующиеся универсальной жизненной установкой «дорогу осилит идущий» энтузиасты корпоративной конфликтологии могут и должны внести посильный вклад в практическое продвижение программного тезиса, фокусирующего внимание на высокой степени актуальности фундаментальной «профподготовки буржуа» (состоявшихся и будущих).

Корпоративная конфликтология – подотрасль теории и практики корпоративного управления. Субъектами этой системы отношений являются участники компаний, члены органов управления, высшие менеджеры, звенья стратегического управления группой компаний (холдингом). Следовательно, разработка и интеграция в учебный процесс курса корпоративной конфликтологии, ориентированного на обучающихся, имеющих как минимум базовую подготовку по соответствующей специальности (имеются в виду уровни магистратуры и аспирантуры, их аналоги), преследует не просто означенную цель «обучения буржуа» – обретения необходимых и достаточных знаний и навыков субъектами *крупного* бизнеса.

Тематический план такого курса корпоративной конфликтологии, рассчитанный на 80 академических часов (включая самостоятельную подготовку обучающихся), мог бы содержать следующие тематические модули.

Тема 1. Феномен корпоративного конфликта

Понятие корпоративного управления. Феномен корпоративного конфликта. Интересы участников процесса подготовки, принятия и исполнения управленческих решений в компании. Объекты и субъекты корпоративных конфликтов. Корпоративные разногласия и конфликты.

Тема 2. Классификация корпоративных конфликтов

Границы и стадии корпоративного конфликта. Основные разновидности корпоративных конфликтов. Антагонистические формы корпоративных конфликтов. Особенности корпоративных конфликтов в России. Регулятор и корпоративные конфликты.

Тема 3. Влияние корпоративных конфликтов на социальное и экономическое развитие

Корпоративный конфликт как фактор дестабилизации социально-экономического развития. Корпоративный конфликт как парадоксальный ресурс гармонизации корпоративно-управленческих отношений.

Тема 4. Корпоративная коррупция: сущность, формы, способы ее предотвращения

Феномен корпоративной коррупции. Корпоративное мошенничество и коррупция. Причины и факторы корпоративной коррупции. Анализ отечественной практики противодействия корпоративной коррупции. Экспертное выявление зон коррупционной опасности. Системная профилактика корпоративной коррупции.

Учитывая специфику объекта и предмета корпоративной конфликтологии, осуществление соответствующих им целей и задач данного курса мы видим в гибком комбинировании традиционных методов обучения и *case-study*. Более того, последней методике можно было бы предоставить определенный приоритет. Релевантными кейсами в этом аспекте могут стать материалы судебных дел (уголовный, административный и судебно-арбитражный процесс), описание авторитетными СМИ «демонстрационно-значимых» бизнес-конфликтных сюжетов разного рода, аналитико-эмпирические зарисовки преподавателей, взятые из их актуального экспертного портфеля, а также относимые гипотетические схемы.

Внедрение в учебный процесс вуза систематического курса корпоративной конфликтологии никоим образом не препятствует осуществлению мотивов и задач его дерзновенного погружения в конкурентный процесс на рынке лекционно-тренинговых услуг.

Как представляется, поощряющих данную гипотезу триггер-поводов для проведения занятий по тематически злободневным «мини-курсам» (8–24 акад. час.), а равно «точечных» вебинаров (2–6 акад. час.), рассчитанных на состоявшихся инвесторов, руководителей, специалистов – деятелей сферы стратегического и операционного управления крупными компаниями, в области экспертного обозрения действительной конъюнктуры, в этом сегменте вполне достаточно: новации корпоративного права, публикация соответствующим регулятором (Банк России, ФАС России, ФНС России и др.) документов, содержащих их позицию относительно интерпретации приемлемых и неприемлемых управленческих схем (примерные тексты внутренних документов компаний, рекомендации, письма в рубрике «ответы на вопросы» и т.п.), обзоры ВС РФ и арбитражных судов округа, а равно судебные акты высшей судебной инстанции по конкретным делам, знаменующие повороты правоприменительной практики по корпоративным спорам в части применения сложных корпоративно-правовых режимов, описание деловыми СМИ новых «конфликтных историй» и многое другое.

Апробация методологии междисциплинарных исследований

По нашим скромным наблюдениям, польза междисциплинарных подходов к проведению исследований в гуманитарной сфере[1], пусть и с большим отставанием на фоне успехов ученых, представляющих естественные науки[2], признается многими коллегами-обществоведами. Более того, к этому методологическому виражу призывают даже авторитетные программные документы федерального уровня. Так, в п. 32 Национального плана противодействия коррупции на 2021–2024 годы, утвержденного Указом Президента РФ от 16 августа 2021 г. № 478, сформулирована следующая задача: «подготовить по согласованию с Администрацией Президента Российской Федерации план проведения в 2021–2024 годах научных междисциплинарных исследований по актуальным вопросам противодействия коррупции с указанием тем таких исследований, сроков их проведения и исполнителей, определяемых на основании государственных заданий, выданных соответствующим научным и образовательным организациям».

[1] Имеются в виду общественные науки в широком смысле.

[2] Им уже давно не нужно убеждать кого-либо в значительном эффекте достижений, скажем, «междисциплинарщиков», занимающихся биофизикой, исторической геологией, астрофизикой, математической кибернетикой и т.д.

Однако ожидаемый прорыв, которому, вероятно, историей уготована миссия нанесения непоправимого урона скептикам, по соображениям персонального уюта и тривиального незнания практики предпочитающим не покидать наезженную колею «старых добрых» классификаций вузовских и ВАКовских специальностей и поэтому весьма агрессивно относящимся к оппонентам, предлагающим новые пути, пока, на наш взгляд, не состоялся. Думается, и в этом разрезе корпоративная конфликтология призвана поддержать пропагандистов идеи поиска аналитической истины, в которой остро нуждается практика, на «стыке» традиционных отраслей научного знания.

В самом деле, корпоративная конфликтология, как, повторимся, и корпоративное управление в целом, одновременно опирается на цикл знаний, обретенных и распространяемых некоторыми отраслями и подотраслями экономической теории, не исключая направлений «менеджмент», «бизнес-администрирование», «микроэкономика», а также правоведения, дисциплины, известной как «управление организацией», социальной психологии и, наконец, ряда экспертно-прикладных блоков.

Междисплинарность как базовый методологический вектор обществознания терпеливо ожидает унифицированных интерпретаций. Так, некоторые научные коллективы отдают предпочтение философии эпизодического и планомерного «взаимоинформирования смежников» о достижениях в области социальных отношений, объективно являющейся общей для них. И ведь действительно, нельзя не признать позитива, положим, совместной конференции экономического и географического факультетов уважаемого госуниверситета по теме «NN», в названии которой фигурирует термин «междисциплинарная». Обменялись мнениями, безусловно, информационно и творчески обогатились, и... вернулись домой, радушно приветствуемые членами профессиональной гильдии, не сумевшими по той или иной причине внести таким вот образом свой вклад в многосложный процесс взаимоинтеграции знаний.

Еще один в высшей степени интересный методологический подход – научные и научно-педагогические усилия на ниве обеспечения учебного процесса по специальности бакалавриата 37.03.02 «Конфликтология». В стране более 20 вузов, работающих по данной программе. Базовая часть учебного плана студентов этой фазы высшего образования включает общетеоретический блок, отдельные курсы по экономической, политической и юридической конфликтологии, а также философский, психологический, социологический и этно-

графический учебные модули (курсы). Завершение обучения венчает междисциплинарный экзамен по направлению «Конфликтология».

Полагаем, ключевая методологическая идея авторов этого цикла изысканий и их внедрения в учебный процесс вуза в *принципиальном плане* является весьма удачной. По завершении учебы мы получаем некоего «многостаночника» – конфликтолога, на практике, по идее, готового осуществлять *универсальные* профессиональные компетенции, являющиеся плодом *взаимной интеграции* избранных составителем базового учебного плана «традиционных» направлений научного знания. Очевидно, что хрестоматийный «механистический» подход, о котором шла речь выше, в аспекте эффективности (это, как известно, соотношение результата и затрат или ресурсов) явно уступает данному.

В то же время нельзя не обратить внимание на ряд серьезных сомнений все по тому же критерию эффективности.

Во-первых, не слишком ли широк тематический охват? Существует незримая, но эмпирически хорошо улавливаемая демаркационная линия, отделяющая комбинацию «базовый универсализм плюс углубленная специализация по одному-двум направлениям» от модели «суперуниверсал». Последний на практике часто проигрывает первому. Предположительно в парадигме, положенной в основу второй модели, присутствует заявка на то, что бакалавр – «универсальный конфликтолог» в равной степени разберется в причинах, предпосылках и способах урегулирования масштабного военного конфликта и личностных антагонизмах некогда дружной пары – семейного коллектива, члены которого банально утратили взаимный интерес. Универсализм до такой степени – это реально?

Во-вторых (в тесной связи с «во-первых»), не рано ли избрано столь сложное для восприятия учебное направление для молодых людей, в массе своей «не понюхавших пороху» в бизнесе (бакалавриат)?

В-третьих, студенты, возможно, станут носителям означенных универсальных компетенций. А преподаватели? Они «все те же»? «Ортодоксальные» специалисты по направлениям – психологи, юристы, экономисты, социологи и т.д., которых «попросили» развернуть хорошо освоенные ими учебные курсы в определенную сторону? Думается, ответ скорее положительный. Нет ли в таком положении дел странного парадокса?

В-четвертых, где будут работать обладатели диплома о высшем образовании с такой специальностью? Интернет оперативно и вполне оптимистично отвечает на данный вопрос. Примерно так. Идеаль-

но для конфликтолога подходят такие должности, как «консультант по микроклимату в коллективе», «корпоративный директор», «руководитель миротворческих организаций на международном уровне». Серьезно? Корпоративный директор – это член совета директоров компании, обычно крупной. И это *гражданско-правовая (корпоративно-правовая) миссия* и соответствующий ей функционал: не трудо-правовая. Две остальные позиции? Допустим. Спрашивается, однако, какие стандартные штатные расписания организаций с такими экзотическими наименованиями должностей, если они вообще существуют, способны поглощать ежегодно выпускников 23 вузов страны?

Быть может, бакалавры-конфликтологи будут с энтузиазмом приняты в профессиональные цехи медиаторов? Возможно: курс медиации в базовой части учебной программ присутствует. Между тем и здесь есть некое «но». Как трактовать следующую норму ст. 16 Федерального закона от 27 июля 2010 г. № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)»: «осуществлять деятельность медиаторов на профессиональной основе могут лица, достигшие возраста двадцати пяти лет, имеющие высшее образование и получившие *дополнительное* профессиональное образование по вопросам применения процедуры медиации»? Буквально или в широком контексте?

Как представляется, методология исследований в области корпоративной конфликтологии и последующая интеграция их результатов в учебный процесс подразумевают реализацию следующих взаимосвязанных принципов и целевых векторов.

- Отрицание «механистического подхода» в пользу идеи взаимной интеграции «частных дисциплин», круг которых при этом объективно ограничен – задан координатами тематического поля анализа и формирования учебных курсов.
- Собственно учебный процесс. Не пытаемся «сразу сделать из детей универсальных солдат» конфликтологии, ставим реалистичную задачу: опираясь на имеющиеся у обучающихся знания и опыт (магистратура, аспирантура, бизнес-образование и т.п.), осуществляем их бизнес-управленческую подготовку к возможным форматам обострения экономических интересов участников корпоративно-управленческих отношений.
- Междисциплинарные исследования в данной области осуществляют не «творческие коллективы» узких специалистов по экономике и географии, иным «стандартным» направлениям научных исследо-

ваний, а «специалисты-интеграторы»[1], в частности, располагающие аналитическим ресурсом гибкого перенесения центра тяжести анализа с одного аспекта на другой (с экономического на юридический или социально-психологический, а равно и наоборот и т.д.) в зависимости от сюжета, фигурантов, остроты, ожидаемых последствий данного конфликта.

Такого рода поисковая идеология, как видится, более приемлема для формирования корпоративной конфликтологии как целостной системы знаний и навыков.

Формирование реалистичных представлений о рисках управления компанией

Классический курс корпоративного управления, насколько может судить автор, и в рамках учебной программы бакалавриата, и адресованный будущим магистрам и кандидатам наук, обычно содержит изложение важных теоретических и в определенной мере прикладных представлений о существе и опорных механизмах управления «компанией вообще» (под которой обычно подразумевается аналог российского ПАО), рефреном которого является генеральная установка класса «так должно быть». Отсюда – повествование о трех «мировых» моделях корпоративного управления, независимых директорах, миссии совета директоров, корпоративном секретаре, стандартах корпоративного управления (в том числе о «лучшей практике»), качестве корпоративного управления и его влиянии на стоимость компании, социальной ответственности бизнеса. Все это, несомненно, весьма познавательно. Однако, к сожалению, имеет весьма отдаленное отношение к реалиям отечественной практики корпорирования. Полагаем, исследование различных аспектов корпоративной конфликтологии на базе обобщения отечественного опыта и вслед за тем интеграция в учебный процесс вуза одноименного курса позволяют в значительной мере купировать это недоразумение.

Особо важным в данном отношении представляется сосредоточить усилия ученых и преподавателей на целенаправленных и энергичных усилиях по избавлению от неких крайностей в восприятии корпоративного конфликта, в которые без достаточных на то объективных оснований нередко впадает инвестиционная и управленческая практика.

[1] Может быть, именно здесь в перспективе и пригодятся обладатели специальности 37.03.02?

Первая крайность заключается в нагнетании избыточного трагизма в оценке ближайших и отдаленных перспектив эволюции конфликтной ситуации в компании. Акционерный антагонизм ассоциируется с неизлечимой болезнью корпорации, от которой следует незамедлительно, «пока не поздно», дистанцироваться. Банк направляет исполнительному органу компании формальный или «кулуарный» сигнал о неукротимом желании досрочно получить возврат кредита и прекратить расчетно-кассовое обслуживание. Перспективные топ-менеджеры обращаются к рекрутерам с просьбой найти достойные «запасные аэродромы». Инвесторы погружаются в поиск покупателей доли в капитале (пакета акций). Все это вполне ожидаемо дополнительно нарушает управленческий баланс и способствует гибели конфликтного бизнеса.

В актуальной повестке корпоративной конфликтологии – «демонизация» представлений об управленческих конфликтах.

В действительности компания в стадии корпоративного конфликта, в том числе острого и длительного, отнюдь не всегда хрестоматийный «субъект приговора к высшей мере наказания». Конфликтом можно и нужно управлять. Поиск соответствующих инструментов – одна из задач корпоративной конфликтологии. Выжившая корпорация в лице совладельцев (оставшихся после уступки доли одним из фигурантов или всех нашедших компромисс) в существенно большей мере защищена от будущих гипотетических обострений, нежели компании, не оказавшиеся на «корпоративном минном поле». И не только в силу правила «за одного битого...». Весьма вероятно, с помощью специалистов будут мобилизованы упомянутые выше механизмы предотвращения конфликтов. Снижение стоимости доли (акции) способствует притоку новых инвесторов. Усиливается владельческий контроль за исполнением менеджментом одобренной советом директоров или собранием участников стратегии. Все это – очевидный позитив.

На другом полюсе – сохраняющая изрядную инерционность система взглядов на корпоративное управление как на «эдем бизнес-практики» (дескать, главное – «попасть в число избранных, дальше – вечное блаженство»), в котором даже возможное обострение противоречий некоторых совладельцев трактуется исключительно в контексте их (некоторых участников) «личных рисков», ни в коей мере не содержащих угроз иным агентам системы руководства. Ключевым элементом подобных убеждений выступает наивная вера в отсутствие каких-либо вызовов для всех, соблюдающих правила корпоративной субординации и «персональной финансовой чистоплотности», подчеркнем, в их интуитивной интерпретации.

Конкретнее. Внешний или внутренний конфликт привлек внимание правоохранительных органов к недавно одобренным советом директоров сделкам. Не страшно: претензий к «рядовым» членам совета быть не может, коль скоро сделки инициировал контрольный участник, он же – председатель совета. Генеральный директор получает для исполнения протокол общего собрания акционеров, в котором содержатся решения по вопросам управления активами дочерних компаний. Решения работодателя нельзя не исполнять: этот тезис вроде бы не может быть оставлен без внимания судом, рассматривающим иск о возмещении убытков. Или может? Генеральный директор вручает заместителю или главному бухгалтеру коды доступа в систему «банк – клиент» или факсимиле подписи руководителя. Коллегу поймали на растрате, спрашивается: при чем здесь пребывающий в очередном отпуске руководитель?

На практике в приведенных случаях единоличного исполнительного органа все-таки призовут к ответу. Почему?

Корпоративная конфликтология призвана выяснять не только общие вопросы в этом тематическом поле, к примеру: теоретические «антиконфликтные» достоинства бизнесов, построенных на высокой концентрации капитала, перед «равноправно-партнерскими» конфигурациями отношений совладения или «инсайдерских компаний» (один человек или юридическое лицо – контрольный участник и одновременно исполнительный орган хозяйственного общества) перед структурами, где замеченные еще марксистской доктриной миссии управления компанией дистанцированы («капитал-собственность» жестко отделен от «капитала-функции»), но и реальное положение дел в конфликтной сфере исходя из отечественной следственной, административной, судебной и, разумеется, внутрифирменной практики.

Обратимся к иллюстрациям, демонстрирующим феномен несовпадения критериев «здравого смысла» (именно к ним, по нашим наблюдениям, чаще всего прибегают подготовленные отечественной высшей школой менеджеры различных направлений, конструируя различные бизнес-схемы), с одной стороны, и действительных правоприменительных трендов – с другой.

Пример 1. Выводы одной судебной вертикали относительно правовой оценки сделки юридического лица могут не совпадать с оценками другой. Иногда кардинально.

Многие российские корпорации активно используют в качестве направления повышения эффективности использования непрофильных для данной конкретной компании активов несложную конструкцию

двухуровневого холдинга. Основное общество оплачивает акции (доли) первой или второй эмиссии дочерней компании указанными активами (чаще всего это недвижимость), сохраняя за собой абсолютный контроль (100%-ное участие в капитале). Материнская компания подбирает для обеспечения операционного руководства подконтрольных структур грамотных топ-менеджеров, что позволяет исполнительным органам головного звена холдинга сосредоточиться на ключевых вопросах (профильной практике), перестает платить налоги на имущество, получает и иное преимущество и т.д.

Конфликтологическая проблема заключается в том, что данная схема «традиционно» не нравится значимым миноритариям основного общества, которые нередко мобилизуют серьезные юридические ресурсы для отстаивания своих прав и интересов, гипотетически нарушенных сделкой с передачей активов «дочкам»: подают иски о признании сделки недействительной, о взыскании убытков предполагаемых убытков с членов органов управления головного звена холдинга, обращаются в правоохранительные органы.

Арбитражные суды обычно каких-либо нарушений в использовании данной конфигурации бизнес-применения соответствующего «непрофиля» не видят[1]. Между тем суд общей юрисдикции, соглашаясь с позицией прокуратуры, напротив, способен усмотреть в ней основания для применения ст. 201 УК РФ и наказать членов органов управления (не всех, некоторых)[2].

---

[1] ***Фрагменты Определения ВС РФ от 25 октября 2023 г. по делу № А40-158907/2021.***

«Годовые отчеты ОАО «В.» за 2019 и 2020 годы подтверждают, что приоритетные направления деятельности общества до и после совершения оспариваемой истцом сделки являются одинаковыми. Согласно представленной информации спорное имущество учитывается на балансе предприятия, поскольку его новый собственник (АО «П.») является 100% дочерним предприятием ОАО «В.»».

«...Оспариваемая сделка не заключалась с целью прекращения деятельности ОАО «В.», либо изменения ее вида в худшую сторону и не оказала негативного влияния». «Указанная сделка не может быть признана сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность, учитывая, что заключение оспариваемого договора не причинило ущерба ОАО «В.», а являлось экономически оправданным. Сделка положительным образом повлияла на финансовые показатели, стоимость активов не уменьшилась, а трансформировалась из имущества в имущественные права на акции. Материальные потери отсутствуют, контроль над имуществом сохранен через 100% участие в уставном капитале АО «П.»; деятельность спортивных объектов и объектов социально-бытового назначения не является для ОАО «В.» профильной и предприятие несло бремя содержания имущества при отсутствии доходной части от его эксплуатации».

См. также судебные акты по делу № А40-66177/16.

[2] См., в частности: Суд приговорил директоров оборонного предприятия «Темп» к условным срокам // https://www.rbc.ru/society/19/12/2022/63a05b2c9a79473159e83cbd.